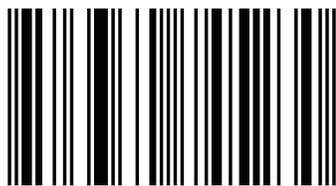


## II Mostra de Estudos do Desenvolvimento

A Mostra de Estudos do Desenvolvimento é um evento anual organizado pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional/UNIJUI, que se estrutura em três Linhas de Pesquisa: a) Gestão Empresarial, b) Políticas Públicas e Gestão Social e c) Desenvolvimento Territorial e Gestão de Sistemas Produtivos. O conhecimento produzido por mestrandos, doutorandos e pesquisadores, sintetizado neste volume, traz resultados de pesquisas selecionadas e apresentadas na II Mostra de Estudos do Desenvolvimento, realizada em 2014, e se atém a diversos temas e enfoques relacionados à Linha de Pesquisa Gestão Empresarial. Esta Linha de Pesquisa abrange temas como: arranjos e relacionamentos organizacionais; competitividade, estratégias e mudanças organizacionais; comportamento organizacional e gestão de pessoas; conhecimento e aprendizagem organizacional; gestão da inovação e empreendedorismo; gestão de operações e logística; gestão mercadológica e comportamento do consumidor; internacionalização dos negócios; processos decisórios e sistemas de apoio à decisão e responsabilidade social corporativa.

Dieter R. Siedenbergl é Administrador com Mestrado em Planejamento Regional/Univ. Karlsruhe e Doutorado (2000) em Geografia Econômica/Univ. Tübingen/Alemanha. DANIEL K. BAGGIO é Administrador com Mestrado e Doutorado (2012) em Contabilidade e Finanças pela Universidad de Zaragoza/Espanha.



978-3-330-74523-0

II Mostra de Estudos do Desenvolvimento

Siedenbergl, Baggio (Eds.)



Dieter Rugard Siedenbergl (Ed.) · Daniel K. Baggio (Ed.)

## II Mostra de Estudos do Desenvolvimento

Linha de Pesquisa Gestão Empresarial

 Novas Edições Acadêmicas

**Dieter Rugard Siedenberg, Daniel K. Baggio (Eds.)**

**II Mostra de Estudos do Desenvolvimento**



**Dieter Rugard Siedenberg, Daniel K. Baggio (Eds.)**

**II Mostra de Estudos do  
Desenvolvimento**

**Linha de Pesquisa Gestão Empresarial**

**Novas Edições Acadêmicas**

## **Impressum / Impressão**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Informação biográfica publicada por Deutsche Nationalbibliothek: Nationalbibliothek numera essa publicação em Deutsche Nationalbibliografie; dados biográficos detalhados estão disponíveis na Internet: <http://dnb.d-nb.de>.

Os outros nomes de marcas e produtos citados neste livro estão sujeitos à marca registrada ou a proteção de patentes e são marcas comerciais registradas dos seus respectivos proprietários. O uso dos nomes de marcas, nome de produto, nomes comuns, nome comerciais, descrições de produtos, etc. inclusive sem uma marca particular nestas publicações, de forma alguma deve interpretar-se no sentido de que estes nomes possam ser considerados ilimitados em matérias de marcas e legislação de proteção de marcas e, portanto, ser utilizadas por qualquer pessoa.

Coverbild / Imagem da capa: [www.ingimage.com](http://www.ingimage.com)

Verlag / Editora:

Novas Edições Acadêmicas

ist ein Imprint der / é uma marca de

OmniScriptum GmbH & Co. KG

Bahnhofstraße 28, 66111 Saarbrücken, Deutschland / Niemcy

Email / Correio eletrônico: [info@omniscryptum.com](mailto:info@omniscryptum.com)

Herstellung: siehe letzte Seite /

Publicado: veja a última página

**ISBN: 978-3-330-74523-0**

Copyright / Copirraite © 2016 OmniScriptum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Todos os direitos reservados. Saarbrücken 2016

## SUMÁRIO

<b>Coleção Estudos do Desenvolvimento</b>	<b>3</b>
<b>Sobre os Autores</b>	<b>5</b>
<b>Prefácio</b>	<b>15</b>
<b>POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE UMA COOPERATIVA DE PRODUTORES DE LEITE</b>	
Maiquel Silva Kelm	
Jorge Oneide Sausen	
Martinho Luís Kelm	<b>17</b>
<b>HUMANIZAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b>	
Juliana Karine Dalla Vechia Trevisan	
Denize Grzybovski	<b>57</b>
<b>ESTILO DE GESTÃO DAS MULHERES EXECUTIVAS EM EMPRESAS FAMILIARES</b>	
Denize Grzybovski	
Juliana Karine Dalla Vechia	
Jocias Maier Zanatta	
Betina Beltrame	
Juliana Meneghini Raimann	<b>77</b>

**FATORES QUE DETERMINAM A DECISÃO DE COMPRA –  
UM ESTUDO EM SUPERMERCADOS DE IJUÍ/RS**

Simone Ceretta

Lurdes Marlene Seide Froemming **99**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COM OS  
FORNECEDORES**

Roseli Fistarol Krüger

Lucinéia Felipin Woitchunas **123**

**MARKETING VERDE E SUAS RELAÇÕES COM O  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Maiquel Silva Kelm

Rogério Dias dos Santos

Sandra Beatriz Vicenci Fernandes **145**

**A RELAÇÃO ENTRE O CAPITAL HUMANO E A INOVAÇÃO  
NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Élvis Mognhon

Dieter Rugard Siedenberg **175**

**AS FERRAMENTAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA  
NO SISTEMA CFC**

Bruna Faccin Camargo

Jaciara Treter

Daniel Knebel Baggio **197**

## COLEÇÃO

### ESTUDOS DO DESENVOLVIMENTO

A Coleção Estudos do Desenvolvimento se configura como um produto decorrente das atividades acadêmicas desenvolvidas pelo PPGDR - Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Desenvolvimento Regional - Mestrado e Doutorado. Este Programa está estruturado numa Área de Concentração (Gestão de Organizações e do Desenvolvimento) e três Linhas de Pesquisa (Gestão Empresarial; Políticas Públicas e Gestão Social, e Desenvolvimento Territorial e Gestão de Sistemas Produtivos).

O PPGDR é mantido pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, que realiza anualmente o chamado “Salão do Conhecimento”, um evento destinado à divulgação da produção em pesquisa e extensão acadêmica que permite a socialização de experiências e a reflexão sobre as atividades desenvolvidas nas diversas áreas de conhecimento, possibilitando aos pesquisadores, extensionistas e estudantes em geral um espaço de diálogo, de socialização e de trocas de saberes e de experiências entre si e com a comunidade externa.

No contexto do Salão do Conhecimento organizado anualmente pela UNIJUÍ, o Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Desenvolvimento Regional instituiu em 2013 a I Mostra de Estudos do Desenvolvimento como um fórum privilegiado e aberto para socialização de resultados de pesquisas de mestrado e

doutorado e de docentes que se atém a questões relacionadas ao desenvolvimento socioeconômico regional, envolvendo temas correlatos às três Linhas de Pesquisa citadas.

A Coleção Estudos do Desenvolvimento é composta pelos melhores trabalhos inscritos e apresentados em cada Mostra de Estudos do Desenvolvimento. O objetivo da Coleção é oportunizar a divulgação e socialização de uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas de desenvolvimento por meio da reflexão crítica e da busca de alternativas de intervenção nos processos de desenvolvimento do território socialmente construído. Os trabalhos selecionados e publicados em cada edição são submetidos a uma criteriosa revisão por parte dos membros do Conselho Editorial desta Coleção e organizadores da obra, mas contem conceitos emitidos e conteúdos abordados sob inteira responsabilidade dos respectivos autores.

### **Comitê Editorial Executivo**

**Prof. Dr. Dieter Rugard Siedenberg**

**Prof. Dr. Sérgio Luís Allebrandt**

**Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio**

**Prof. Dr. Dilson Trennepohl**

## **SOBRE OS AUTORES E ORGANIZADORES**

**BETINA BELTRAME:** Graduação em psicologia pelo Centro Universitário Franciscano (2005) e mestrado em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2014). Atualmente é professora titular da Fundação Educacional Machado de Assis - FEMa. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia Organizacional e Institucional.

E-mail: [bebeltrame@yahoo.com.br](mailto:bebeltrame@yahoo.com.br)

**BRUNA FACCI CAMARGO:** Graduação em Ciências Contábeis pela UNICRUZ (2013) e mestrado em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2016). Atualmente é professora titular nas Faculdades Alternativas de Santo Augusto - FAISA. Tem experiência na implementação de software de gestão empresarial nos módulos de controladoria, contabilidade, gestão de pessoas e qualidade.

E-mail: [brunafaccinflor@hotmail.com](mailto:brunafaccinflor@hotmail.com)

**DANIEL KNEBEL BAGGIO:** Graduação em Administração pela UNIJUÍ (2005), Mestrado (2007) e Doutorado (2012) em Contabilidade e Finanças pela Universidad de Zaragoza / Espanha. Atualmente é professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento da UNIJUÍ e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira,

atuando principalmente nos seguintes temas: Finanças, Mercado de Capitais, Fundos de Investimentos, Empreendedorismo, Jogos Empresariais e Governança Corporativa.

E-mail: [baggiod@unijui.edu.br](mailto:baggiod@unijui.edu.br)

**DENIZE GRZYBOVSKI:** Graduação em Administração pela URI - Campus Erechim (1988). Mestre em Dirección y Organización de Empresas pela Universidad Museo Social Argentino/UMSA (2000). Doutora em Administração pela UFLA (2007). Atualmente é Docente Permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) na Universidade de Passo Fundo. Pesquisadora e Professora titular no curso de graduação em Administração na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), na Universidade de Passo Fundo. Professora Convidada no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional, na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Membro da Rede ORD (NISP/PPGA/ESAG/UFSC). Editora da Seção Administração do periódico Scientia Plena. Secretária Geral da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Tem experiência em administração de empresas, com estudos na área de gestão estratégica e da inovação, gestão ambiental, empreendedorismo, empresa familiar e comércio exterior.

E-mail: [gdenize@upf.br](mailto:gdenize@upf.br)

**DIETER RUGARD SIEDENBERG:** Graduação em Administração de Empresas pela UNIJUÍ (1986), graduação em Ciências

Contábeis, também pela UNIJUÍ (1994), mestrado em Planejamento Regional - Universität Karlsruhe/Alemanha (1990) e doutorado em Geografia Econômica sobre Desenvolvimento Regional - Universität Tübingen/Alemanha (2000). Atualmente é docente na UNIJUÍ onde atua no DACEC - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação e coordena o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - Mestrado e Doutorado. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Negócios Internacionais e Gestão de Políticas Públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: desenvolvimento, desenvolvimento regional, planejamento regional, políticas e estratégias de desenvolvimento.

E-mail: [dieterrs@unijui.edu.br](mailto:dieterrs@unijui.edu.br)

**ÉLVIS MOGNHON:** Graduação em Filosofia pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI (2003) e em Psicologia pela Faculdade Meridional - IMED (2011). Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Meridional - IMED (2011). Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2014) Atualmente é Procurador/Pesquisador Institucional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ) e Membro do Comitê de Ética em Pesquisa da ITEPA Faculdades.

E-mail: [elvis.mognhon@unijui.edu.br](mailto:elvis.mognhon@unijui.edu.br)

**JACIARA TRETER:** Graduação em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidade Federal de Santa Maria (2000), graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria

(2002) e mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2004). Atualmente é professora em tempo integral e Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis na Universidade de Cruz Alta. Tem experiência na área de docência nos cursos de Ciências Contábeis e Administração, ministrando disciplinas de Orçamento Empresarial, Introdução ao Direito Tributário, Direito Empresarial e Tributário, Teoria da Contabilidade, Análise das Demonstrações Financeiras e Trabalho Final de Graduação I e II.

E-mail: [jtreter@unicruz.edu.br](mailto:jtreter@unicruz.edu.br)

**JOCIAS MAIER ZANATTA:** Graduação em Administração (2009) e Especialização em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (2010) pela Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM. Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ (2016). Atualmente é Coordenador de Infraestrutura / Apoio no Hospital São Vicente de Paulo e Docente do Curso de Bacharelado em Administração na Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM. Tem experiência profissional na área de Saúde Suplementar, Hospital Filantrópico, Gestão da Qualidade, Gestão de Pessoas e Administração de Empresas.

E-mail: [josk85@hotmail.com](mailto:josk85@hotmail.com)

**JORGE ONEIDE SAUSEN:** Graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI (1984), Mestrado em Administração pela Universidade

Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (1991), Doutorado em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2002) e Pós-Doutorado em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE, da Fundação Getúlio Vargas - FGV-RJ (2011). Atualmente é Professor Titular no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação e no Programa de Mestrado em Administração (PPGA) da IMED, em Passo Fundo - RS. Tem experiência na área da Administração, com ênfase na administração estratégica, atuando principalmente com: gestão estratégica, mudança e adaptação estratégica organizacional, estratégias competitivas, alinhamento estratégico organizacional, desenvolvimento e regional, gestão de redes de cooperação e gestão de recursos humanos.

E-mail: [josausen@unijui.edu.br](mailto:josausen@unijui.edu.br)

**JULIANA KARINE DALLA VECCHIA TREVISAN:** Graduação em Psicologia (2010) e Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão de Pessoas (2012) pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. Atualmente atua como pesquisadora vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e como Psicóloga no CAPS em Três de Maio. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia do Trabalho e Organizacional e saúde mental.

E-mail: [julianakdv@gmail.com](mailto:julianakdv@gmail.com)

**JULIANA MENEGHINI RAIMANN:** Graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2009). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas.

E-mail: [juliana.raimann@unijui.edu.br](mailto:juliana.raimann@unijui.edu.br)

**LUCINÉIA FELIPIN WOITCHUNAS:** Graduada em Administração pela UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2000), especialista em Marketing - UNIJUÍ (2003) e Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania - UNIJUÍ (2005). Atualmente é professora na UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul em regime integral e Coordenadora do Curso de Administração em Ijuí e em EaD. Tem experiência em Coordenação de Projetos de Extensão e em docência na área de Administração (regime presencial e EaD), atuando principalmente nos seguintes temas: teorias organizacionais, estratégias organizacionais, planejamento estratégico, marketing, gestão estratégica, redes de cooperação, gestão no agronegócio.

E-mail: [lucineiaw@unijui.edu.br](mailto:lucineiaw@unijui.edu.br)

**LURDES MARLENE SEIDE FROEMMING:** Graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (1980), Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1990) e Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2001). Atualmente é professora titular da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, onde atua na graduação

e no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - Mestrado e Doutorado. Tem experiência profissional na área de Administração, já tendo trabalhado em cooperativa e empresa de consultoria; atualmente é sócia da empresa Calíope Comunicação, Marketing e Publicações Ltda. É membro do Cuerpo Directivo del Programa de Doctorado en Administración da Universidad Nacional de Misiones - UNAM na Argentina. É professora no Mestrado de Administração da IMED.

E-mail: [lurdesf@unijui.edu.br](mailto:lurdesf@unijui.edu.br)

**MAIQUEL SILVA KELM:** Graduado em Comunicação Social - Habilitação Publicidade e Propaganda pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ (2006). Especialista em Gestão dos Processos em Comunicação pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ (2013). Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ (2015). Com experiência profissional nas áreas de Marketing e Assessorias de Comunicação, além de experiência acadêmica nas áreas de Marketing, Comunicação Social, Publicidade e Propaganda e Estratégias Organizacionais. Atualmente é professor da Faculdade América Latina - Ijuí.

E-mail: [mkelm@hotmail.com](mailto:mkelm@hotmail.com)

**MARTINHO LUÍS KELM:** Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (1987), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1996) e doutorado em Engenharia de

Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2003). Atualmente é professor adjunto da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Reitor da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Presidente da FIDENE - Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do RS, presidente do COMUNG - Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas, professor e pesquisador da área de Responsabilidade Social Corporativa no Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da UNIJUÍ.

E-mail: [martinho@unijui.edu.br](mailto:martinho@unijui.edu.br)

**ROGÉRIO DIAS DOS SANTOS:** Graduação em Farmácia Bioquímica pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2002). Mestrado em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2015). Atualmente é Assistente em Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Santo Augusto/RS.

E-mail: [rogerio.farmacia@yahoo.com.br](mailto:rogerio.farmacia@yahoo.com.br)

**ROSELI FISTAROL KRÜGER:** Graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2008). Pós-graduada em Controladoria e Gestão Estratégica e Pós-graduada em Gestão Estratégica de Cooperativas de Saúde, pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2011). Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Tem experiência na área de processos,

gestão estratégica e controladoria. Professora do Curso de Administração da Faculdade América Latina Ijuí-RS.

E-mail: [rfistarol@gmail.com](mailto:rfistarol@gmail.com)

**SANDRA BEATRIZ VICENCI FERNANDES:** Graduação em Agronomia pela Universidade Federal de Santa Maria (1981), mestrado em Agronomia pela Universidade Federal de Santa Maria (1986) e doutorado em Ciências do Solo pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1998). Atualmente é professora adjunta da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, no Curso de Agronomia e no Curso de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional. Tem experiência na área de fertilidade do solo, manejo e conservação do solo e impactos ambientais das atividades agropecuárias.

E-mail: [sandravf@unijui.edu.br](mailto:sandravf@unijui.edu.br)

**SIMONE BEATRIZ NUNES CERETTA:** Graduada em Administração (2001) com Especialização Lato Sensu em Marketing (2007) e Mestrado em Desenvolvimento (2011) pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. É professora titular do Instituto Federal Farroupilha - Campus Santo Augusto, atuando na área do marketing, empreendedorismo, comportamento do consumidor, vendas e atendimento ao cliente. Ministra aulas no Curso Técnico em Administração, Curso Superior de Tecnologia em Alimentos e Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio. Atua também, como docente de Ensino à Distância do Curso Técnico em Informática, do Campus de Santo Augusto, ministrando a disciplina de Empreendedorismo e, do Curso Técnico

em Vendas, do Campus de Santa Rosa na disciplina de Comportamento do Consumidor.

E-mail: [simone.ceretta@ifarroupilha.edu.br](mailto:simone.ceretta@ifarroupilha.edu.br)

## PREFÁCIO

A presente coletânea de textos dá continuidade à socialização de trabalhos apresentados na II Mostra de Estudos do Desenvolvimento, do Programa de Pós Graduação *stricto sensu* em Desenvolvimento Regional (PPGDR) da UNIJUÍ, que ocorreu no ano de 2014, conjuntamente com o Salão do Conhecimento da UNIJUÍ.

Esta coletânea contempla oito estudos selecionados entre mais de 60 trabalhos apresentados, que se relacionam à Linha de Pesquisa Gestão Empresarial do PPGDR/UNIJUÍ, abrangendo temáticas de pesquisa vinculadas com marketing, estratégia, capital humano, inovação e governança corporativa.

O primeiro estudo denominado "*Posicionamento estratégico na cadeia produtiva do leite: análise das estratégias competitivas de uma cooperativa de produtores de leite*" analisa, em uma perspectiva histórica, as estratégias adotadas por uma cooperativa de leite e as mudanças organizacionais que caracterizam sua trajetória no mercado.

O segundo capítulo aborda a "*Humanização no contexto organizacional*" ressaltando a importância da gestão humanizada de pessoas para o sucesso empresarial. Dando seguimento à apresentação de resultados de pesquisas, o terceiro capítulo aborda "*O estilo de gestão das mulheres executivas em empresas familiares*", ou seja, especifica algumas diferenças existentes no estilo de gestão feminina, com base num questionário aplicado a 94 mulheres empreendedoras do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

"Fatores que determinam a decisão de compra - um estudo em supermercados de Ijuí/RS" corresponde ao quarto capítulo, no qual as autoras proporcionaram um estudo *survey* com 150 consumidores, no qual buscaram conhecer e destacar os principais fatores de decisão de compra em supermercados de Ijuí.

O quinto e sexto capítulos abordam duas diferentes temáticas relacionadas ao marketing: "*O marketing de relacionamento com os fornecedores*" abrange um estudo feito com prestadores de serviços na área da saúde e "*Marketing verde e suas relações com o desenvolvimento sustentável*" procura evidenciar relações entre este tema e o desenvolvimento sustentável.

O sétimo capítulo, que tem por título "*A relação entre o capital humano e a inovação no ambiente organizacional*", procura caracterizar relações que se estabelecem entre capital humano e inovação. Por fim, o capítulo intitulado "*As ferramentas de governança corporativa do sistema CFC*" tem como objetivo apresentar práticas de governança do CFC que vêm contribuindo para a melhoria das relações com seus *stakeholders*.

Enfim, além de dar vazão ao conhecimento produzido por estudantes, professores e pesquisadores, a presente coletânea visa ampliar os conhecimentos sobre temáticas da gestão empresarial no desenvolvimento territorial. Desejamos aos leitores ótimos momentos de análise e reflexão e convidamos a todos para participarem das próximas edições da Mostra de Estudos do Desenvolvimento do PPGDR/UNIJUÍ.

Prof. Daniel Knebel Baggio  
Prof. Dieter Rugard Siedenberg

# **POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE UMA COOPERATIVA DE PRODUTORES DE LEITE**

Maiquel Silva Kelm - Jorge Oneide Sausen - Martinho Luís Kelm

## **INTRODUÇÃO**

O leite é considerado um importante produto no segmento alimentício, estando presente em praticamente todos os continentes, como uma das principais fontes de proteínas e nutrientes para os seres humanos. Em virtude disso, o consumo do produto por parte da população é significativo e, no Brasil, corresponde, em média, de 9,4% a 13,3% das despesas das famílias com alimentação (BREITENBACH, 2012).

Em razão do momento econômico, o Brasil tem apresentado um potencial de crescimento significativo da produção, para atender à demanda de consumo interno e externo. Na mesma medida, o País está procurando ampliar a produção para atender às necessidades nutricionais de seu povo, especialmente nos períodos em que tais necessidades se constituem em crescimento da demanda pelo produto (TRENNEPOHL, 2010).

Segundo dados da Pesquisa de Produção Pecuária, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2013), o Brasil encontra-se na terceira colocação entre os países

que mais produzem leite no mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e da Índia.

No Rio Grande do Sul, segundo Trennepohl (2010), a região em que a Cooperativa objeto de estudo está situada, responde por mais de 60% da produção de leite no Estado, configurando-se ainda como uma região onde a atividade é crescente nas últimas décadas. As condições ambientais favoráveis, aliadas às iniciativas e investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias de produção, que acabam beneficiando a comercialização, influenciam a atividade com menores custos de produção e a transferência da produção para os mercados consumidores (LIMA, LUCCA e TRENNEPOHL, 2014).

Dado a importância da cadeia produtiva do leite na economia brasileira, gaúcha e regional, é fundamental ter altos índices de competitividade para fomentar a atividade, que passa a ser uma fonte de subsistência e de permanência dos produtores no campo.

Esta cadeia possui características peculiares, que fazem com que seja importante sua manutenção e crescimento no Rio Grande do Sul. A “necessidade de mão de obra intensa e familiar faz com que sua produção esteja presente em mais de 121 mil estabelecimentos familiares no Estado” (PRESTES, 2013:3). Ao mesmo tempo, as características da produção exigem certa proximidade, aumentando a integração da cadeia, agrupando os elos envolvidos da produção em uma mesma região. Nesta cadeia produtiva, a indústria constitui-se num elo fundamental, uma vez que ela agrega valor ao produto.

Neste contexto, o estudo de uma Cooperativa de Produtores de Leite, que tem como atividade fim a agregação de valor, por

meio da industrialização, de modo a viabilizar melhores níveis de rentabilidade aos produtores, reveste-se de fundamental importância, tanto na dimensão acadêmica, que proporcionará subsídios exploratórios no processo de estruturação e gestão da cadeia, quanto no campo das ações práticas, que envolvem análises das estratégias de produção, relacionamento produtor/indústria e de comercialização junto ao consumidor final.

Desta forma, entender como uma Cooperativa de Produtores de Leite se estrutura e se articula com os demais segmentos da cadeia produtiva passa a ser uma questão importante para o entendimento da dinâmica do desenvolvimento local/regional, sobretudo no que diz respeito à competitividade de um produto, que desempenha papel preponderante em termos de fixação dos produtores no meio rural e fator dinamizador da economia regional.

Neste contexto, neste presente estudo, procurou-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as estratégias competitivas utilizadas por uma Cooperativa de Produtores de Leite e o que tem determinado o seu posicionamento estratégico na cadeia produtiva do leite?

Além desta introdução, o texto abrange mais quatro seções. Na primeira parte, procura-se contextualizar a cadeia produtiva do leite, os aspectos ligados à gestão da mesma e os modelos de vantagens competitivas existentes na literatura. Na sequência, são descritos os aspectos e processos metodológicos que deram suporte ao estudo. A terceira seção é destinada à apresentação da organização e à análise propriamente dita do estudo. A conclusão e as referências bibliográficas utilizadas compõem a parte final do estudo.

## **1. CADEIA PRODUTIVA E MODELOS DE VANTAGEM COMPETITIVA**

No que tange ao espectro teórico que deu sustentação ao presente estudo, discorre-se brevemente sobre dois pontos: a cadeia produtiva do leite, que resgata os elementos constitutivos da cadeia produtiva em que a Cooperativa analisada se insere e os modelos de vantagem competitiva, com ênfase na Abordagem Clássica da Organização Industrial – SCP, uma vez que se considerou ser este o modelo mais adequado para explicar a opção estratégica da Cooperativa no período objeto de estudo.

### **1.1 - A Cadeia Produtiva do Leite**

A cadeia produtiva do leite é formada por um conjunto de atores que interagem entre si, cujo início se dá com a produção de insumos: fazem parte deste elo empresas fabricantes de matéria prima e de equipamentos, fornecedores de créditos, serviços e pesquisas. O elo seguinte desta cadeia produtiva refere-se à produção leiteira propriamente dita, envolvendo os produtores, os animais, o desenvolvimento genético, a qualidade e o preço de produtos. A indústria representa o terceiro elo desta cadeia, fazendo parte dela as empresas que transformam a matéria-prima, além das responsáveis pela logística do recolhimento do leite e distribuição dos produtos industrializados. O último elo da cadeia produtiva do leite é o consumidor, que adquire os produtos derivados do leite (SPAREMBERGER et al., 2005).

Nos estudos de Canziani (2003), a ideia base da cadeia do leite se mantém, com uma pequena variação entre estes

encadeamentos de atividades de produção leiteira. A caracterização da cadeia produtiva se dá como um sistema composto por vários setores econômicos, que, entre si, estabelecem diferentes relações, articulados em um processo produtivo.

Todos os elos têm a sua importância, mas, o elo referente à indústria merece atenção especial, pois é neste elo que o leite *in natura* recebe algum tipo de processamento, tornando-se um produto, como o UHT (leite longa vida) e o leite em pó, ou é pasteurizado para alimentar a produção de derivados, como queijos e bebidas lácteas. Neste elo, por haver um processo de transformação com agregação de valor, tem-se a referência, tanto para a precificação do produto final ao mercado consumidor, como para a remuneração dos elos anteriores à cadeia.

Uma cadeia produtiva não corresponde somente a aspectos operacionais; é importante ressaltar que a cadeia produtiva, em seu sentido mais amplo, vai além da sequência de atividades de transformação, compreendendo também os processos relacionados à geração de conhecimento e informação, além das atividades de apoio. Isso significa que universidades, instituições de treinamento e de pesquisa, instituições governamentais, entre outras, também apresentam ligações com as cadeias de produção, ainda que, muitas vezes, de forma indireta.

Para Brum (2012:50), as cadeias produtivas são vistas como sendo “uma sucessão de operações de transformação, separadas entre si por um encadeamento técnico”. Ainda, segundo o mesmo autor, uma cadeia produtiva pode ser conceituada como um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem,

entre todos os estados de transformação, um “fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes”.

A cadeia produtiva, no conceito proposto por Brum (2012), abrange quatro grandes áreas: a primeira, envolvendo as áreas que estão relacionadas à produção, com os produtores de insumos, máquinas, implementos e todos os serviços de apoio, que possibilitarão ao produtor de um bem gerar sua produção por meio do uso de seus fatores de produção. Na sequência, encontra-se o sistema produtivo, que irá utilizar estes insumos para realizar a produção em si. Em terceiro lugar, temos a indústria de transformação da produção, que transforma o produto bruto em condições de ser utilizado pelo consumidor. Por fim, encontra-se o bloco de distribuição, envolvendo o atacado e o varejo, além de diversos serviços de apoio, que são necessários para propiciar a comercialização do produto ao consumidor final. De forma resumida, é o processo que se aplica à sequência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumo final.

Batalha (2007), afirma ainda que, uma cadeia produtiva é um conjunto de ações econômicas que estabelecem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Para Zylbersztajn (2000), a cadeia produtiva é definida como uma sequência de operações interdependentes que têm por objetivo produzir, modificar e distribuir um produto. Este mesmo autor também reforça a concepção de que, mesmo em diferentes níveis de agregação, há coordenação entre os agentes do sistema. A partir desta base, o autor enumera os três subsistemas considerados pelo enfoque tradicional de cadeias: de produção, de

transferência e de consumo. No primeiro, há as relações entre a indústria de insumos e a produção agropastoril; no segundo, surge a transformação industrial, a estocagem e o transporte e, no terceiro, as forças de mercado.

Em síntese, a cadeia produtiva é o conjunto de atividades econômicas que se articulam, progressivamente, desde o início da elaboração de um produto. Nesse sentido, essas cadeias resultam da crescente divisão do trabalho e na maior interdependência entre todos os segmentos produtivos, que incluem os elos entre matérias-primas básicas, as máquinas e equipamentos, os produtos de consumo intermediário e o produto final, bem como sua distribuição e comercialização.

## **1.2 - Modelos de Vantagem Competitiva e a Abordagem Clássica da Organização Industrial**

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000:24), “vantagem competitiva é o resultado da capacidade da firma em realizar eficientemente atividades, obtendo, dessa maneira, menores custos do que os seus concorrentes”. Outra perspectiva, apontada pelos mesmos autores, é organizar atividades criando valor de forma diferenciada para os clientes e consumidores.

Para Porter (1980), existem dois fatores que originam a vantagem competitiva: as condições iniciais e as escolhas dos dirigentes. As condições iniciais representam os ativos acumulados pela empresa no decorrer do tempo, geralmente derivados de sua relação com o ambiente externo imediato (ambiente transacional). As escolhas, por sua vez, são as opções estratégicas dos gestores.

A expressão vantagem competitiva se tornou um verdadeiro jargão do universo empresarial contemporâneo. Todas as manifestações, do ponto de vista da gestão, parecem ter significado somente na criação e determinação de uma vantagem competitiva. No entanto, embora o binômio seja amplamente utilizado, há que se considerar que, em termos práticos, não é tão simples assim.

Em uma tentativa de colocar certa ordem nas teorias de estratégia empresarial, que tratam da questão da vantagem competitiva, Vasconcelos e Cyrino (2000), sistematizam as correntes explicativas que tratam sobre o tema da competitividade. Estes autores propõem uma estrutura de análise dividida em dois eixos principais.

O primeiro eixo classifica os enfoques segundo a concepção da origem da vantagem competitiva. Nesse caso, dois modelos teóricos são identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a *performance* superior, como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

No segundo eixo são contempladas as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Estes autores dividem os estudos numa perspectiva que enfatiza uma visão estrutural, estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico e há os autores que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, como inovação e desequilíbrio.

Desta forma, as correntes que procuram explicar a questão das vantagens competitivas são divididas em quatro grupos: (1)

Abordagem Clássica da Organização Industrial – SCP; (2) Visão Baseada em Recursos - RBV; (3) Processos de Mercado (Escola Austríaca) e (4) Capacidades Dinâmicas.

Apesar do entendimento de que há importantes singularidades complementares entre as quatro abordagens, a aplicabilidade destas diferentes teorias associadas à questão das vantagens competitivas depende do nível de análise em que a investigação se aplica.

Neste sentido, a Abordagem Clássica da Organização Industrial - SCP, adiante melhor explicitada, apresenta-se como a mais adequada para explicar as fontes de vantagens competitivas de organizações industriais. Portanto, considerando-se ainda, os objetivos desta pesquisa, optou-se por privilegiar uma melhor explicação desta abordagem, uma vez que ela se apresenta mais aderente à especificidade do caso estudado.

Os precursores teóricos da SCP são Edward S. Mason e Joe S. Bain e os principais autores representativos são Michael Porter, Pankaj Ghemawat e Carl Shapiro, os quais analisam a indústria e não a firma individual. O posicionamento da firma dentro da estrutura industrial é o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo. Sua estratégia é orientada para o conteúdo – abordagem racional, “de fora para dentro”.

O modelo da indústria é um dos modelos de estratégia empresarial mais difundido ao redor do mundo. Os primeiros trabalhos sobre vantagem competitiva tiveram início, a partir do entendimento de Edward Mason e Joe Bain, constituindo-se no chamado “modelo da nova organização industrial” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Este modelo compreende que o resultado da organização é implicado pela estratégia de compradores e vendedores de um determinado mercado. Esse comportamento pode ser explicado por meio da fixação de preços, dos níveis de cooperação e de competição, dos investimentos, da publicidade e das políticas de pesquisa e desenvolvimento.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), o modelo também é conhecido como Análise da Estrutura, Comportamento e Desempenho (SCP: *Structure-Conduct-Performance*) e procura analisar e explicar a lucratividade com a intenção de incitar a concorrência: “O modelo SCP supõe que a *performance* econômica das firmas é o resultado de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000:23).

Segundo um dos principais autores desta escola, Porter (1999), a lógica do modelo da organização industrial é muito clara sobre as origens e o sentido de causalidade do mesmo, “começando pela estrutura da indústria que determina o comportamento dos agentes econômicos, o que determina, por sua vez, o desempenho das firmas” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000:24). O posicionamento da firma dentro da estrutura industrial é o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo.

O modelo SCP vê a vantagem competitiva da organização na capacidade da firma em realizar com eficiência as ações que possam resultar na obtenção de custos mais baixos, sendo capazes de gerar valor diferenciado. Para Porter (1980), as condições

iniciais da firma e a escolha dos dirigentes contribuem para a vantagem competitiva.

Os produtos, os consumidores e os competidores são os principais focos de análise neste modelo e a estratégia da empresa está na capacidade de identificar as tendências e as oportunidades, ou seja, uma abordagem de fora para dentro.

Desta forma, Porter (1980) identificou cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência. Para esse autor, o estado de competição depende de cinco forças básicas, ou seja, (1) ameaças de novos entrantes; (2) poder de barganha dos fornecedores da empresa; (3) poder de barganha dos clientes da empresa; (4) ameaça de produtos substitutos; e (5) intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

As peculiaridades de cada uma dessas forças podem explicar porque as empresas adotam uma determinada estratégia. O desempenho de uma empresa está diretamente ligado à estrutura do seu setor de atividade e também no seu posicionamento neste setor, reforçando que a tentativa de ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e o desempenho abaixo da média, de modo que as empresas precisam fazer uma opção para obter vantagem competitiva (PORTER, 1980).

Porter (1985:11) afirma que existem apenas dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação”. De forma mais sucinta, o modelo SCP supõe que a *performance* econômica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria a qual as firmas estão inseridas. No entanto,

há várias críticas a esse modelo, dentre elas a de que esse enfoque tende a ignorar os aspectos organizacionais da estratégia empresarial, que também tem o seu valor e interferência. Contudo, ainda é um dos modelos mais difundidos na literatura e na análise de estratégias competitivas, utilizadas pelas organizações de um modo geral.

## **2. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, de natureza qualitativa. Nos estudos de Gil (1999), as pesquisas exploratórias são importantes, pois elas normalmente ocorrem quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada e busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a proporcionar uma visão geral acerca de determinado ato.

Este estudo enquadra-se na definição de pesquisa exploratória, uma vez que se propõe a investigar o modo como as estratégias competitivas foram concebidas e implementadas na Cooperativa de Produtores de Leite, a partir das percepções dos gestores responsáveis pela condução dos negócios da cooperativa.

A pesquisa também pode ser enquadrada como uma pesquisa descritiva, por apresentar uma descrição do modo como a Cooperativa de Produtores de Leite buscou o seu posicionamento competitivo no mercado. A pesquisa descritiva estabelece uma série de exigências, por parte do pesquisador, em obter informações sobre o que se pretende pesquisar, já que a característica essencial deste tipo de pesquisa está na pretensão de

“descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987:110).

Com relação à forma de abordagem, a pesquisa classifica-se como estudo qualitativo. Triviños (1987:133) salienta que a orientação do enfoque qualitativo para o pesquisador, possui “ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo”. A relação com a pesquisa científica se dá, na pesquisa qualitativa, pela “estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação”.

Para a coleta e análise dos dados, foram adotados os procedimentos propostos pela *direct research*, idealizada por Mintzberg (1979).

A proposta da *direct research* apresenta-se como uma pesquisa qualitativa baseada na descrição e indução, em vez de prescrição e dedução implícita e explícita. Sua característica marcante está na forma direta e simples de investigação.

A *direct research* estabelece um modelo longitudinal de análise, que aborda a evolução da organização, ao longo de um determinado período histórico, seguindo os seguintes passos: a) coleta de dados; b) inferência dos períodos e estratégias de mudança; c) análise intensiva dos períodos de mudança; e d) análise teórica do estudo como um todo (MINTZBERG, 1979).

Na análise dos dados também foram consideradas duas premissas importantes: a abordagem longitudinal/histórica e a abordagem processual e contextual (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992). Na análise longitudinal/histórica, procurou-se constituir os períodos históricos de mudança de posicionamento estratégico da Cooperativa. Já na análise processual e contextual,

contemplou-se a forma e as razões que levaram a Cooperativa a definir as suas estratégias competitivas, de modo a estabelecer o seu posicionamento competitivo no mercado. Ou seja, foi considerada a maneira como a Cooperativa de Produtores de Leite concebeu, desenvolveu e justificou as estratégias competitivas no período de 2005 a 2013, analisadas sob o enfoque da abordagem Clássica da Organização Industrial – SCP.

Para tanto, utilizou-se do modelo de análise do processo de mudança estratégica, proposto por Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), que considera as dimensões do contexto, do processo e do conteúdo da mudança.

Esta abordagem procura entender o processo evolutivo de estruturação e mudança de uma organização nestes três elementos fundamentais: (1) o conteúdo da mudança (o que mudou?); (2) o contexto da mudança (por que mudou?); e o (3) processo de mudança (como mudou?). O conteúdo refere-se a um conjunto de ações e/ou estratégias que dão consistência a uma determinada decisão. O contexto é o elemento que serve ou justifica para optar por uma determinada estratégia. O processo, por sua vez, reporta-se ao modo como esta estratégia foi implementada.

Com base nesta abordagem, procurou-se identificar as mudanças, sob a ótica do reposicionamento estratégico competitivo da Cooperativa de Produtores de Leite, ou seja, procurou-se compreender como esta fábrica de laticínios definiu sua estratégia competitiva e, por consequência, seu posicionamento estratégico no mercado, no período objeto de análise.

Definiu-se este espaço temporal por considerar que se trata de um período em que o mercado na área do leite sofreu grandes

alterações em termos de recomposição dos agentes da cadeia produtiva. Este período apresentou, ainda, uma significativa evolução em termos de produtividade do produto leite no mercado gaúcho, como também uma competitividade acirrada na indústria.

Foram entrevistados cinco gestores da Cooperativa, todos eles integrantes do grupo estratégico da instituição, ou seja, os responsáveis pelas decisões e definições das estratégias da organização envolvendo as áreas de produção, operação e logística, marketing e vendas, assistência técnica e direção executiva.

Em comum acordo com a direção da organização objeto de estudo, decidiu-se por não revelar o nome dos sujeitos entrevistados e nem da Cooperativa, fato que não traz nenhum prejuízo à análise do caso estudado.

### **3. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO**

A escolha desta organização como objeto de análise se deu pela importância dela na cadeia produtiva do leite, no Estado do Rio Grande do Sul.

Fundada nos anos 70, a Cooperativa conta com três unidades de negócios segmentadas em desenvolvimento de tecnologias agropecuárias; fabricação e comercialização de lácteos; e operações logísticas. Suas 39 cooperativas associadas representam 170 mil estabelecimentos rurais, de 350 municípios do estado do Rio Grande do Sul. Uma das prioridades da Cooperativa

é a produção sustentável, que garante qualidade superior aos seus produtos.

Embora a Cooperativa de Produtores de Leite tenha surgido nos anos 70, a construção da história da organização, neste estudo, inicia-se em 2005. Isto porque, nos anos 90, por decisão de sua direção, em conjunto com as cooperativas singulares associadas à Cooperativa Central, a Cooperativa manteve-se afastada do mercado do leite, retomando a sua atividade em 2005, com o objetivo de integrar atividades do agronegócio e gerar diferenciais competitivos aos seus produtores, com foco na sustentabilidade, na produção em escala e na rentabilização da propriedade.

O estudo restringe-se à sua divisão de negócios voltada para a linha de laticínios. No período de 2005 a 2008, a Cooperativa construiu uma Unidade de Processamento de Leite, sendo inaugurada em 2008. No primeiro estágio dessa expansão, a unidade teve capacidade para processar um milhão de litros de leite por dia. Trata-se de uma das fábricas mais modernas do mundo neste segmento. Há ainda, em andamento, projetos que podem proporcionar um aumento na capacidade para até cinco milhões de litros de leite por dia.

Outro diferencial é que os principais pontos de coleta do leite na região também estão próximos à cidade onde a fábrica está localizada. Desta forma, é possível garantir um processamento rápido e melhor qualidade do leite, uma vez que não há longas distâncias a serem percorridas e o período de armazenamento é reduzido.

A Cooperativa de Produtores de Leite possui como foco principal a atividade do leite e a unidade de lácteos trabalha em

sistema cooperativo e com o compromisso de desenvolver socialmente as famílias produtoras de leite. Segundo a direção da Cooperativa, a principal preocupação é fornecer aos consumidores produtos com alta qualidade e origem conhecida, utilizando modernas tecnologias de fabricação.

Os processos de produção de uma indústria de derivados lácteos têm de incorporar, não somente o processo de beneficiamento, mas, dadas as características do produto, também a logística de disponibilização da matéria-prima na porta da indústria de lácteos.

A Cooperativa possui toda a produção de laticínios concentrada no Estado do Rio Grande do Sul e a matéria-prima é oriunda desta macrorregião. A escolha da sua localização também foi estratégica, uma vez que a região sul do Brasil possui solo e clima favorável para o cultivo de pastagens altamente nutritivas durante todo o ano. Nesta região, as melhores raças de gado leiteiro, oriundas da Europa, se adaptaram e produzem, em qualquer estação do ano, leite de excelente qualidade.

A coleta de matéria-prima nas propriedades é feita pelo próprio setor de logística da empresa, garantindo assim que o leite chegue mais rápido ao parque industrial com seus nutrientes preservados e com garantia de qualidade. Na fábrica, o leite passa por diversos testes de qualidade e, após sua liberação, segue em circuito fechado, sem nenhum contato com o ambiente externo. Depois do envase, o produto passa ainda por um conjunto de testes de qualidade, até ser liberado para o consumo.

#### **4. AS ESTRATÉGIAS CONCEBIDAS E O POSICIONAMENTO COMPETITIVO NO MERCADO**

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa sobre o posicionamento competitivo da Cooperativa de Produtores de Leite, nos anos de 2005 a 2013. O estudo se propõe a compreender como a organização objeto deste estudo competiu no mercado, identificando quais foram as mudanças estratégicas processadas, as estratégias adotadas, como foram desenvolvidas e quais os fatores que determinaram o seu posicionamento competitivo.

Utilizando-se da metodologia proposta por Pettigrew, Fergie e Mckee (1992) elaborou-se, inicialmente, um quadro sistematizado dos principais períodos de mudança e de posicionamento estratégico pelo qual passou a organização. A partir desta construção, procedeu-se à análise das estratégias competitivas implementadas e o consequente posicionamento competitivo no mercado.

O Quadro 1 apresenta os períodos de mudança estratégica e as estratégias que determinaram o posicionamento competitivo da organização no mercado do leite. Tendo este quadro como base, na sequência será realizada a descrição de cada período estratégico, com a caracterização das ações e estratégias desenvolvidas no que tange às relações com os produtores; com a indústria, em seus aspectos ligados à tecnologia e os processos produtivos; e com o mercado e o consumidor final.

**Quadro 1 - Períodos de mudança estratégica na Cooperativa de Produtores de Leite**

	<b>Períodos Estratégicos</b>	<b>Contexto</b> Por quê?	<b>Conteúdo</b> O quê?	<b>Processo</b> Como?
<b>2005 a 2008</b>	I – Concepção do modelo de negócio	Retomada ao mercado do leite com planejamento das ações	Planejamento da fábrica processadora	Construção da fábrica processadora e definição da produção de leite em pó
		Mercado Brasileiro com boas perspectivas  Reestruturação fabril na linha de produtos fracionados	Organização dos produtores de leite para melhorias na produção (custo baixo)  Produção de leite em pó	Criação da Unidade de Tecnologia de Produção Rural (orientação e assistência ao produtor) Definição de mercado de atuação / Mudança gradativa no “tipo” de produto a ser ofertado
<b>2009 a 2011</b>	II – Expansão de mercado e segmentação	Mercado no norte e nordeste brasileiro com boas perspectivas de negócio	Expansão geográfica de mercado	Gestão de logística para colocação do produto nas regiões norte/nordeste. Parceria para vendas de embalagens de 25kg
<b>2012 a 2013</b>	III – Diferenciação e desenvolvimento de novos produtos	Organização para ampliação do seu negócio	Ênfase na qualidade e originalidade	Lançamento de novos produtos
		Potencial de mercado para produtos fracionados	Criação de diferenciais competitivos	Ações de Marketing e fortalecimento da marca

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Posteriormente, é realizada a análise teórica de cada período, com base na abordagem Clássica da Organização Industrial – SCP, modelo utilizado para interpretar o caso estudado.

## **4.1 - Período Estratégico I – Concepção do Modelo de Negócio (2005 – 2008)**

### **4.1.1 - Da Relação com o Produtor**

Paralelo ao planejamento da fábrica e à definição do mercado de atuação, os gestores responsáveis pela Cooperativa de Produtores de Leite constataram que era necessário realizar um trabalho diferenciado com o produtor de leite, elo crucial na cadeia produtiva, responsável pela produção da matéria-prima. Este fato tornou-se ainda mais relevante posto que a produção de leite de cada propriedade era fortemente disputada por outras organizações concorrentes da Cooperativa neste segmento.

A primeira constatação tornou claro que em virtude de uma produção instável, o elo industrial, especificamente vinculado à Cooperativa também poderia ser afetado. Desta maneira, procurou-se tornar a atividade de produtor de leite do Estado do Rio Grande do Sul uma atividade atrativa para o produtor e regular para a indústria. O foco nesta ação concentrou-se na estratégia de propiciar uma maior rentabilidade ao produtor, pois caso a atividade não se mostrasse economicamente rentável, certamente o produtor buscaria outras produções alternativas. Portanto, a Cooperativa conscientizou-se na necessidade de auxiliar o produtor de leite em ter um negócio competitivo.

A constatação de que o produtor de leite é 'sacrificado', com rentabilidade diferente de outras atividades - como grãos e gado de corte – e com dificuldade de ter uma qualidade de vida diferenciada, a Cooperativa de Produtores de Leite buscou, nesta fase, estabelecer um atendimento diferenciado a este produtor.

Para isso, a Cooperativa desenvolveu uma Unidade de Tecnologia de Produção Rural, coordenada por um especialista conceituado na área, com vistas à coordenação de um projeto de melhorias na produção, que estabelecesse uma unidade de pesquisa de sistema de produção de leite e que proporcionasse ao produtor melhor renda.

A meta desta iniciativa não seria necessariamente aumentar a produtividade final em si, mas elevar a produtividade de modo a refletir no aumento da renda do produtor de leite. Para tanto, o projeto conduzido pela Cooperativa de Produtores de Leite previa um sistema de baixo custo no manejo e na qualidade da alimentação do animal, de modo a resultar numa fatia maior da renda da produção no final do mês para o produtor.

Em termos de processos internos, foi constituída a Unidade de Pesquisa e Tecnologia na Produção Rural, aqui denominada de 'UPTPR', voltada para a geração de conhecimento e tecnologias que permitissem aos produtores de leite bons níveis de produtividade, combinados com baixos custos de produção. Esta iniciativa de buscar um baixo custo de produção com alta produtividade foi essencial para um bom resultado econômico e garantia de renda consistente para o produtor de leite.

A pesquisa e as tecnologias inovadoras geradas pela equipe da Cooperativa possibilitaram uma renda diferenciada para os produtores de leite que participaram deste projeto. Propiciou a manutenção dos produtores de leite no negócio por períodos mais longos e com mais garantias de venda, auferindo-lhes melhores resultados econômicos, sobretudo em períodos em que o mercado não era tão favorável à atividade.

No Brasil e, mais especificamente no Rio Grande do Sul, há um considerável conjunto de pequenos produtores com rebanhos reduzidos, cuja renda proveniente da atividade é a principal fonte de subsistência. Por outro lado, o surgimento de grandes produtores com rebanhos expressivos impõe o desafio de selecionar os mais capacitados para operarem em um ambiente econômico e competitivo, com exigências de aumento da escala de produção e eficiência produtiva, em resposta ao constante aumento dos preços de insumos, da terra e da mão de obra.

A partir desta constatação, a Cooperativa de Produtores de Leite desenvolveu um trabalho em conjunto com o produtor de leite, apostando que um bom desempenho dos produtores associados seria fundamental para o sucesso do seu negócio.

Esta estratégia de parceria possibilitou que a Cooperativa obtivesse ganhos em escala e também na própria logística de transporte e recolhimento do leite, uma vez que, com um volume de produção maior, a logística de recolhimento do mesmo também seria mais bem potencializada. Outro reflexo com esta estratégia foi a viabilização de um significativo ganho em termos de custo de produção e um real diferencial competitivo. Com a mudança no relacionamento com o produtor, houve um desencadeamento nos demais elos da cadeia produtiva, haja vista que uma indústria somente é viabilizada com ganhos de escala, produtividade e qualidade no produto.

Outra estratégia instituída foi a concepção de um programa de participação nos resultados finais da indústria por parte dos produtores. Aqueles produtores fiéis, em termos de entrega da produção, passaram a ter uma participação nos lucros da indústria.

Esta iniciativa foi implantada a partir de 2008, quando se consolidou a ideia de que uma fatia da lucratividade da indústria deveria ser repassada ao produtor parceiro, criando um sentimento de que o produtor ganha com o sucesso do negócio da indústria.

#### **4.1.2 - Da Relação com o Mercado de Atuação (Planejamento e Estratégia)**

A primeira etapa da criação da Cooperativa de Produtores de Leite envolveu essencialmente ações de planejamento do modelo de negócio e atuação da Cooperativa. Para isso, os gestores analisaram o cenário gaúcho e brasileiro e constataram que o mercado brasileiro estava bastante atrativo para a produção de alimentos. Um dos fatores principais desta análise foi a constatação de que as classes C e D mostravam um potencial fantástico de crescimento – 35 milhões de pessoas entraram nesta faixa de consumo, com maiores índices nas regiões Norte e Nordeste. Portanto, o mercado brasileiro se mostrava excelente para as empresas de alimentos.

A Cooperativa entendeu que o setor de carnes no Brasil se desenvolveu consideravelmente, já que estas classes sociais em ascensão mostravam um potencial de consumo de carnes e lácteos. Com isto, o aumento da produção para o atendimento do mercado interno nacional se mostrou importante, principalmente no mercado destinado ao leite UHT, preferência de consumo nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Ao mesmo tempo, entendeu-se, na visão dos gestores da Cooperativa de Produtores de Leite, que mesmo operando

preferencialmente no atendimento do mercado nacional, haveria um espaço para a produção e exportação.

Apesar desta leitura positiva do cenário nacional, a Cooperativa percebeu que o mercado de leite UHT poderia ser rapidamente saturado, já que as questões de distância e logística são limitadoras para atender regiões e mercados novos e mais distantes, como são os casos das regiões Norte e Nordeste. Desta forma, os gestores da Cooperativa entenderam que era necessário organizar alternativas, uma vez que o leite fluído pressiona preço, por ser um produto com longevidade mais reduzida. A impossibilidade de um processo de estocagem mais dilatado faz com que, nos períodos de alta capacidade de produção, a indústria seja obrigada a reduzir preços para viabilizar a demanda do produto beneficiado. Este aspecto também impacta no produtor que, com menor remuneração, sente-se desestimulado a manter o leite como principal fonte de renda da propriedade e acaba saindo da atividade ou reduzindo drasticamente o volume de produção.

Deste cenário surgiu a constatação de que o tipo de leite a ser produzido era vital para a definição do modelo da fábrica a ser construída. Um estudo técnico mostrou que o foco central da nova fábrica deveria ser a produção de leite em pó e não o leite UHT, decisão que ocorreu no período de 2005 a 2008. Esta fase de construir a fábrica foi vital para a Cooperativa, já que os custos de estruturação de uma indústria de leite em pó são mais onerosos do que os de produção de leite UHT.

As decisões em termos da localização da fábrica também foram importantes nesta fase. Era necessário um espaço considerável, com possibilidades de ampliação futura da fábrica e

em uma região de potencial, em termos de produção. Diferentemente de fábricas do passado, em que era necessário estar perto de grandes centros de consumo, atualmente é fator decisivo a indústria estar próxima dos locais em que o leite *in natura* é produzido. A escolha, portanto, recaiu em um município que atendeu a estas características.

Outro aspecto considerado na decisão levou em consideração a minimização da ociosidade da estrutura de produção, visto que a opção por leite em pó possibilita a gestão de estoques como estratégia de redução da ociosidade, imposta pela sua durabilidade significativamente mais dilatada que o leite UHT.

Optou-se, então, por construir uma estrutura fabril com a melhor tecnologia disponível no mercado, possibilitando níveis elevados de automação, com a utilização de mão de obra especializada, com nível técnico e capacidade específica para a operacionalização da fábrica e que resultassem em possibilidades de competir com outras marcas mundiais de leite em pó.

O projeto previa, desde a sua concepção, três fases distintas de produção e ampliação: a primeira, que está em andamento até hoje, com capacidade de processamento de um milhão de litros de leite/dia; a segunda, com capacidade para 2,2 milhões de litros de leite/dia e a fase final, com perspectiva de ampliação, em 2017, para 5 milhões de litros de leite/dia.

#### **4.1.3 - A Estratégia Competitiva do Período I (2005-2008)**

Neste primeiro período (2005–2008), percebeu-se a opção pela estratégia de posicionamento competitivo, baseada fundamentalmente na estratégia genérica de liderança de custo

(PORTER, 1989). Ao criar uma Unidade de Pesquisa e Tecnologia na Produção Rural, a Fábrica de Lácteos entendia que a única possibilidade de competir no mercado do leite era valorizar a atividade junto ao produtor rural, de maneira que o leite pudesse se constituir numa atividade rentável ao produtor. Esta rentabilidade foi possível com a redução dos custos de produção.

Começa, então, com a criação da UPTPR todo um trabalho técnico de orientação e assistência ao produtor, de modo a viabilizar a entrega de um produto à Cooperativa com um custo de produção menor e, conseqüentemente, uma rentabilidade maior com a atividade na propriedade rural.

A opção, portanto, foi a de construir uma fábrica que pudesse produzir em grande escala e que tivesse uma localização estratégica no Estado do Rio Grande do Sul, capaz de oportunizar excelentes condições de produção (matéria- prima) e logística de entrega do produto.

As economias de escala estão ligadas às capacidades e habilidades de executar atividades de formas diferentes e mais eficientes com um volume maior, como também na habilidade para diminuir o custo dos recursos intangíveis, como pesquisa e desenvolvimento (PORTER, 1989). Na Cooperativa, estes aspectos foram observados na medida em que a decisão de compatibilizar a localização da fábrica com um intensivo trabalho de pesquisa e desenvolvimento, por meio da UPTPR, pudesse agregar valor ao produtor de leite.

A estratégia da localização geográfica oportunizou à Cooperativa, na visão de Porter (1989), impacto nos custos de produção do leite, em várias dimensões, tais como uso da energia,

custo da matéria-prima, transporte e distribuição do produto. Ao relacionar valor, preço e custo, se estabelece uma direta relação com a rentabilidade, que acaba assumindo um papel na obtenção de vantagem competitiva.

A estratégia de liderança de custo foi implementada por meio dos ganhos em termos de experiência do produtor de leite, do investimento em instalações industriais para a produção do leite em grande escala, operacionalização de uma assistência técnica direcionada ao produtor e um monitoramento constante dos custos de produção junto à indústria e à propriedade rural.

## **4.2 - Período Estratégico II – Expansão de Mercado e Segmentação (2009 – 2011)**

### **4.2.1 - A Inauguração da Nova Fábrica**

O fato determinante que marca a abertura deste segundo período é a inauguração da fábrica processadora de leite em pó e o real início das atividades da Cooperativa.

Em outubro de 2008, a Cooperativa de Produtores de Leite inaugura a sua nova planta industrial, em Cruz Alta, para a produção de leite em pó. Nesta etapa, foram investidos cerca de R\$ 120 milhões, para processamento de um milhão de litros de leite por dia, com capacidade de gerar 230 empregos diretos e mais de 1.400 indiretos.

Instalada em um importante centro logístico do RS, com região privilegiada para o escoamento da produção, possuindo 40 cooperativas associadas, que integram cerca de 60 mil produtores de, aproximadamente, 350 municípios gaúchos, o novo

empreendimento marca uma nova etapa na cooperativa e na região de abrangência da mesma, pela alternativa da atividade do leite junto aos produtores associados às cooperativas singulares associadas e pelo próprio desenvolvimento da região, com a dinamização da atividade que, até então, não era valorizada e priorizada na planta produtiva da economia regional.

Desde a sua concepção, o projeto industrial elaborado pelos gestores da Cooperativa teve como propósito elevar o produtor de leite, o fornecedor e o vendedor de matéria-prima a sócios participantes nos resultados da indústria e nas decisões democráticas, através do sistema cooperativo. A força do sistema cooperativo era a garantia da viabilidade e sucesso do negócio.

Ao inaugurar as suas atividades no ano de 2008, a dificuldade inicial estava em firmar as relações preestabelecidas com o produtor de leite, para que este pudesse entregar o leite na Cooperativa nos prazos estabelecidos e nos padrões de qualidade recomendados, principalmente em meio a um mercado concorrencial já estabelecido.

A estratégia utilizada no período anterior, em relação ao fomento e assistência surtiu efeito, de modo a conquistar o produtor pelo relacionamento estabelecido.

Diferentemente da concorrência, que estava interessada somente em comprar o leite, o trabalho da Cooperativa de Produtores de Leite era mais envolvente, com assistência direta ao produtor, buscando estabelecer uma relação de confiança entre o produtor e a Cooperativa, de modo a garantir a entrega de leite à mesma e não mais às outras indústrias que se estabeleceram na região e não tinham uma relação de associação com os produtores.

#### **4.2.2 - A Expansão de Mercado**

No início do ano de 2009, 90% da produção de leite em pó era comercializada em embalagens de 25kg, sendo os 10% restantes comercializados em sacos de leite em pó de 200g, 400g e 1kg. O segmento-alvo deste leite em pó, em menores quantidades, era destinado ao consumidor final.

Neste ano, a Cooperativa optou por trabalhar com as regiões Norte e Nordeste do Brasil. Esta escolha se deu pelo fato de que, culturalmente, nas regiões Sul e Sudeste, o consumidor tem optado pelo consumo de leite UHT. Já as regiões Norte e Nordeste, por questões históricas, culturais e de logística, têm o costume de consumir o leite em pó.

Desta opção, surgiu o desafio de viabilizar uma logística para colocar o produto nas regiões Norte e Nordeste do Brasil. A alternativa encontrada pela Cooperativa de Produtores de Leite se deu a partir de uma logística de transporte destes produtos por meio de navegação de cabotagem, pelo porto de Rio Grande – RS. Esta estratégia de distribuição garantiu à Cooperativa bons níveis de competitividade, na medida em que criou condições do produto chegar às regiões Norte e Nordeste do Brasil, em condições equivalentes aos preços dos concorrentes do mercado mineiro e goiano, que dominavam o abastecimento naquelas regiões.

Em se tratando de uma marca nova no mercado, o produto tinha pouco apelo junto ao consumidor final. A alternativa foi estabelecer parcerias, comercializando o produto em embalagens de 25kg para outras indústrias que, posteriormente, vendiam o produto fracionado diretamente ao consumidor final. Paralelo a isso, as embalagens de leite em pó de 25kg também eram vendidas a

órgãos governamentais; neste caso, mais especificamente na região Sudeste do Brasil. Esta venda representava um ganho de escala considerável, uma vez que abastecia escolas públicas e programas governamentais ligados à alimentação e direcionada ao programa de cestas básicas de populações carentes.

#### **4.2.3 - A Estratégia Competitiva do Período II (2009–2011)**

No período (2009–2012) é possível interpretar o posicionamento competitivo da Cooperativa, a partir dos pressupostos da teoria de Aaker (2001), em relação ao desenvolvimento de mercado, à expansão geográfica e definição de novos segmentos-alvo.

Para Aaker (2001), uma das estratégias de desenvolvimento de mercados está fundamentada na introdução dos produtos existentes em novos mercados. Essa estratégia pode ser desenvolvida através da expansão geográfica ou da definição de novos segmentos-alvo. Segundo este autor, “olhar para mercados de uma maneira diferente revela um segmento proveitoso. É especialmente útil identificar segmentos que não estejam sendo bem atendidos” (AAKER, 2001:209).

Fica evidente, neste segundo período, a opção da Cooperativa de Produtores de Leite, em não restringir o seu negócio à região Sul, local onde foi construída a sua fábrica e onde se estabelecem as relações com os produtores de leite. Para a Cooperativa, foi importante expandir o seu negócio nas regiões Norte e Nordeste do Brasil, na medida em que este mercado se mostrava atrativo para o seu negócio e, portanto, com grande potencial de consumo.

Desta forma, foi importante a agilidade dos gestores da Cooperativa em desenvolver este mercado através da expansão geográfica e a sua capacidade de definir novos segmentos-alvo. O mérito da Cooperativa de Produtores de Leite foi realizar esta estratégia sem, necessariamente, se desfazer de competências já obtidas. A Cooperativa foi capaz de, com o mesmo conhecimento e estrutura de produção, realizar com desenvoltura, a expansão geográfica de mercado.

Foi determinante a capacidade de organizar a logística de distribuição do seu produto, neste novo mercado. A opção pela distribuição do produto, via navegação de cabotagem, foi decisiva, uma vez que permitiu a colocação do produto, numa outra região, a custos racionalizados.

Portanto, a estratégia competitiva da Cooperativa, neste período, pautou-se no desenvolvimento de mercado, por força da expansão geográfica e da definição de novos segmentos-alvos (AAKER, 2001).

#### **4.3 - Período Estratégico III – Foco na Diferenciação e Desenvolvimento de Novos Produtos (2012–2013)**

##### **4.3.1 - Segmentação de Mercado e Desenvolvimento de Novos Produtos**

Para sair da dependência de venda do produto em embalagens de 25kg, para empresas que usavam o produto de embalagem menores, como insumos de outros produtos (ex.: indústrias de sorvetes, chocolate e panificação) e também a órgãos

governamentais (programas assistenciais) e equilibrar as vendas com o produto fracionado, a Cooperativa de Produtores de Leite buscou, gradativamente, trabalhar estratégias que pudessem atingir o consumidor final.

Neste sentido, a Cooperativa desenvolveu uma estratégia de diferenciação do produto, trabalhando com um produto de ótima qualidade e com ações publicitárias que fomentassem a imaginação do consumidor, por meio de apelos que evidenciassem a qualidade do produto e que incentivassem a experimentação do leite em pó, produzido na cooperativa.

Com o objetivo de buscar um reposicionamento no mercado e evidenciar a qualidade do leite em pó fracionado, no início do ano de 2013, a Cooperativa desenvolveu, em parceria com uma conceituada agência de publicidade do Rio Grande do Sul, uma qualificada campanha de marketing, com o objetivo de posicionar o seu produto junto ao consumidor final.

O primeiro passo foi o redesenho de sua marca corporativa, com base em um projeto ancorado em um trabalho de planejamento e *branding* desenvolvido. Para o lançamento de novos produtos lácteos foi desenvolvida uma marca especial com design mais fluido e amigável, além de novas embalagens para o leite em pó, produto mais importante da Cooperativa. A ideia do projeto consistiu em despertar um apelo diferenciado junto ao consumidor final, ilustrando em sua publicidade uma mensagem de que o produto era produzido com um toque caseiro e artesanal, o que valoriza os campos de onde são criadas as vacas de leite. A Cooperativa procurou mostrar os atributos de qualidade e origem do produto, com um forte apelo de originalidade – um produto puro e original.

Diferentemente do período anterior, dois terços da produção da empresa concentrava-se no leite fracionado, com venda direta ao consumidor final. Após ter conquistado um bom posicionamento na produção de leite em pó, também procurou fortalecer sua atuação no segmento de produtos UHT, com o lançamento de três novos produtos: creme de leite, creme de leite leve e achocolatado. Também nessa nova linha de produto (achocolatado) a Cooperativa investiu em marketing, criando um chamativo e bem-humorado mascote, com um desenho de uma vaca, buscando despertar a atenção e interesse e, também, estabelecer um vínculo de afetividade do consumidor final com a marca do produto.

#### **4.3.2 - A Estratégia Competitiva do Período III (2012–2013)**

Neste período, foram adotadas duas estratégias: estratégia de diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados (AAKER, 2001) e a estratégia de diferenciação (PORTER, 1985).

Ao introduzir três novas linhas de produto (creme de leite, creme de leite leve e achocolatado), a Cooperativa fez a opção por diversificar a produção de forma relacionada ao portfólio de produtos já existente. Aaker (2001) afirma que a estratégia está relacionada, quando a organização busca trabalhar as suas competências semelhantes no negócio existente ou então em um negócio recém-adquirido.

Para o mesmo autor, as estratégias poderão obter sucesso se acontecer uma sinergia entre os negócios da empresa, caso o crescimento tenha se dado por diversificação. A diversificação relacionada é possível ser realizada em similaridades que existem entre produtos, serviços, mercados ou então em processos de

conversão de recursos de diferentes partes da organização, que foi o caso da estratégia da Cooperativa neste período.

Esta abordagem auxilia no entendimento do porquê a Cooperativa de Produtores de Leite, neste terceiro período, obteve sucesso. No momento em que, gradativamente, realizou a transição da venda de produtos de 25kg para produtos fracionados, pode-se dizer que o negócio da Cooperativa permaneceu intacto – a produção e venda de leite em pó – porém, o formato foi alterado, realizando uma conversão por meio da similaridade existente, mudando o formato da entrega do produto e, ao mesmo tempo, diversificando a produção.

Aaker (2001:209) também afirma que, uma possibilidade de crescimento é “explorar uma força de marketing ou de distribuição pela adição de produtos compatíveis que compartilhem clientes, mas que sejam diferentes dos produtos existentes”. Neste caso, optou-se pela sinergia no compartilhamento de distribuição, marketing e pelo reconhecimento e identidade de marca.

A Cooperativa, ao ampliar o leque de produtos ofertados, fortificou a sua marca, explorando por meio de campanhas publicitárias, uma forte consciência de associativismo, estendendo a outras categorias de produto, neste caso, os novos produtos na linha UHT: creme de leite e achocolatado.

A segunda estratégia, utilizada neste período, explica-se pela ênfase na qualidade e originalidade do produto. Na medida em que o produto ofertado pela Cooperativa já contemplava os padrões de qualidade, exigidos pelo mercado, era importante fazer com que o mercado consumidor percebesse esse diferencial.

A estratégia de diferenciação (PORTER, 1985), então, foi estabelecida por meio de ações táticas ligadas à área de marketing. A eficácia na mensagem publicitária empregada nos meios de comunicação, que buscava explorar as características de qualidade e originalidade do produto, ganhou força junto ao mercado consumidor, de modo que o consumidor final passasse a perceber que o leite da Cooperativa tinha atributos distintos, em relação aos da concorrência.

## **CONCLUSÃO**

O estudo mostrou que a Cooperativa de Produtores de Leite passou por um processo de reposicionamento estratégico, que dá conta de três fases distintas, interpretadas como períodos estratégicos de mudança ao longo dos últimos oito anos.

O primeiro período estratégico (2005–2008) foi marcado pela necessidade de definir o modelo de negócio mais compatível para a Cooperativa: competir num mercado altamente concorrido. A concepção do modelo de negócio, centrada no segmento de leite em pó e do aumento da rentabilidade do produtor associado definiu o início da atuação da Cooperativa, neste segmento de mercado.

O planejamento da construção de uma fábrica de leite em pó e a opção por prestar uma assistência técnica qualificada ao produtor rural constituíram-se em marcas deste período inicial em que a Cooperativa se lançou no mercado de leite. A introdução de novas tecnologias de manejo e o cuidado com uma contabilidade, em termos de gestão de custo, de modo a favorecer a rentabilidade

do produto junto ao produtor, estabeleceu um relacionamento forte e indissociável com o produtor em termos de um olhar sistêmico da cadeia produtiva.

Uma vez garantidos os laços associativos e de relacionamento fiel com os produtores, de modo a garantir a entrega do produto em níveis e padrões compatíveis com as exigências do mercado, a Cooperativa procurou, no segundo período estratégico (2009–2011), expandir o mercado e definir de forma mais focada o seu nicho de atuação. A expansão geográfica para as regiões Norte/Nordeste do país determinou uma ampliação do campo de atuação da Cooperativa e consolidação da sua marca em regiões ainda não exploradas.

Esta ampliação do mercado exigiu o estabelecimento de parcerias, de modo a viabilizar os serviços de logística para que o produto pudesse extrapolar as fronteiras do Rio Grande do Sul e, também, pensar em alternativas de novas linhas de produtos, que pudessem permitir um maior grau de sustentação ao empreendimento, iniciado em 2005.

Já no terceiro período estratégico (2012–2013), a estratégia competitiva recaiu na busca de um diferencial competitivo, estabelecendo diferenciais via construção de uma imagem de um produto produzido com qualidade e originalidade, além de buscar uma diversificação relacionada com a introdução de novos produtos. Nesta fase, a percepção da Cooperativa do potencial de mercado para produtos fracionados, permitiu uma reestruturação do seu portfólio de produtos, basicamente em termos de fracionamento das embalagens, criando diferenciais competitivos no mercado e, de certa forma, também estabelecendo um novo nicho de atuação.

Deste estudo conclui-se que o posicionamento competitivo da Cooperativa foi marcado por um processo de planejamento, em termos de concepção do negócio e de adequação deste negócio às exigências e contingências do mercado.

A estratégia de organização dos produtores e a segmentação de mercado determinaram um posicionamento estratégico da Cooperativa no segmento de leite, que lhe permitiu um desempenho superior neste mercado altamente concorrido.

Todo este processo de mudança estratégica e de reposicionamento competitivo identificado na Cooperativa foi pautado por um trabalho de planejamento e organização do processo produtivo, de modo a criar valor, tanto para a Cooperativa, quanto para o produtor, estabelecendo diferenciais competitivos sustentáveis, em termos de qualidade do produto e viabilidade da atividade nas pequenas propriedades rurais, cuja renda oriunda da atividade leiteira constitui-se num fator importante para a permanência do produtor no meio rural.

Este estudo limitou-se a analisar o posicionamento competitivo da cooperativa de leite. Neste sentido, percebeu-se que a estratégia de posicionamento competitivo no mercado foi fortemente influenciada por um trabalho de diferenciação, em termos de relacionamento com os produtores de leite, que são elos importantes da cadeia de valor. Ainda que a ênfase do estudo recaísse sobre os elos do produtor e da indústria, seria importante contemplar todos os elementos da cadeia produtiva, para identificar as ações estratégicas que determinam os diferenciais competitivos da Cooperativa, considerando a cadeia produtiva como um todo. Neste sentido, fica a recomendação para a continuidade do estudo,

de modo a contemplar a totalidade da cadeia produtiva e dar conta dessa limitação do presente estudo.

Outra limitação do estudo pode ser entendida como a opção pela delimitação da interpretação do caso apenas pela abordagem clássica da organização industrial (SCP). O estudo mostra que, em determinados momentos, as estratégias utilizadas pela organização poderiam ser interpretação à luz de outras abordagens, como a visão baseada em recursos (RBV), processos de mercado, capacidades dinâmicas e, inclusive, a das estratégias coletivas.

Certamente, o estudo apresenta subsídios para a interpretação das estratégias competitivas adotadas sob outros olhares teóricos. Contudo a opção, neste artigo, foi de promover um olhar, a partir dos pressupostos da abordagem clássica da organização industrial. Fica, assim, o desafio para a continuidade do estudo, considerando um espectro teórico de interpretação mais ampliado.

## **REFERÊNCIAS**

AAKER, D. A. Administração estratégica de mercado. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BATALHA, M. O. Gestão agroindustrial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BREITENBACH, R. Estrutura, conduta e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo multicaso no Rio Grande do Sul. 2012. Tese (Doutorado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, p 272, 2012.

BRUM, A. L. Mercado e cadeias produtivas. In: SIEDENBERG, D. (Org.). Desenvolvimento sob múltiplos olhares. Ijuí: UNIJUÍ, 2012. p. 187-206.

CANZIANI, J. Programa empreendedor rural: cadeias agroindustriais. Curitiba: Senar/PR, 2003.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa da pecuária municipal e censo agropecuário. Disponível em:

<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao\\_Pecuaria/Producao\\_da\\_Pecuaria\\_Municipal/2011/tabelas\\_pdf/tab23.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Producao_da_Pecuaria_Municipal/2011/tabelas_pdf/tab23.pdf)>. Acesso em: 4 set. 2015.

LIMA, G.; LUCCA, E.; TRENNEPOHL, D. Expansão da cadeia produtiva do leite e seu potencial de impacto no desenvolvimento da região Noroeste Rio-Grandense. In: ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA, 7., 2014, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: PUC/RS, 2014. 1 CD-ROM.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. In: VAN MAANEN, John. (ed.). Qualitative methodology. London: Sage Publications, p. 105-116, 1979.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. Shaping strategic change. London: SAGE, 1992.

PRESTES, F. Cadeia do leite é a que mais evita o êxodo rural, mas requer qualificação. Jornal Online Sul 21. Porto Alegre. Maio 2013. Disponível em: <<http://www.sul21.com.br/jornal/destaques/cadeia-do-leite-e-a-que-mais-evita-o-exodo-rural-mas-precisa-de-qualificacao-11/>> Acesso em: 28 ago. 2013.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. Competitive strategy. New York: Free, 1980.

\_\_\_\_\_. Estratégia competitiva. São Paulo: Campus, 1985.

\_\_\_\_\_. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SPAREMBERGER, A. et al. Estratégias do Agronegócio: O Caso da Cotrijuí. In: XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2005, Ribeirão Preto. Anais do XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Ribeirão Preto/SP : Fearn/USP, 2005. v. 01. p. 01-15.

TRENNEPOHL, D. Avaliação da contribuição potencial das principais atividades agropecuárias para o desenvolvimento econômico da região noroeste do Rio Grande do Sul. 2010. 217 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do Sistema agroindustrial. In: Zylbersztajn, D.; Neves, M. F. (org.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000. cap. 1, p.1-23.

# HUMANIZAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Juliana Karine Dalla Vechia Trevisan - Denize Grzybovski

## INTRODUÇÃO

A humanização no contexto organizacional é debate contemporâneo e tem aparecido na área funcional “gestão humana de pessoas” como um princípio que orienta políticas e práticas organizacionais, nas quais se considera a pessoa como sujeito que (re)constrói sua história e, assim, situa-se historicamente.

As práticas organizacionais incorporam fazeres, dizeres, comportamentos e estados emocionais e, desta forma, configuram-se como humanas. O problema reside na lógica que orienta tais práticas, predominantemente instrumental e que encontra-se alinhada com os fundamentos teóricos da gestão gerencialista (AKTOUF, 1996; 2004; 2013; GAULEJAC, 2007), que promove o aprisionamento do sujeito (OLTRAMARI, FRIDERICHS e GRZYBOVSKI, 2014). O reconhecimento desta realidade organizacional impõe o debate sobre o humanismo na gestão (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2013).

O que é humanização no contexto organizacional? Quais são os seus contornos teóricos e metodológicos? Qual é a proposta de Omar Aktouf para estudar e compreender o humanismo?<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Omar Aktouf é professor titular de Administração da *École des Hautes Études Commerciales* (HEC) de Montreal, no Canadá. Em sua formação eclética, constam os títulos de Mestre em Economia do Desenvolvimento e em Psicologia Industrial. Nos estudos organizacionais, sua importância é dada pelo fato de ser membro fundador do Grupo Humanismo e Gestão criado na HEC.

Numa tentativa preliminar de encontrar respostas a essas perguntas, elabora-se o presente capítulo, refletindo não apenas a respeito do lugar que as organizações ocupam e do papel que desempenham na vida humana, mas sobre o tratamento dispensado pelas empresas ao meio ambiente e aos trabalhadores menos privilegiados.

Numa proposta de profundidade analítica e na perspectiva crítica, toma-se o pensamento de Omar Aktouf, um teórico crítico das organizações, para provocar a reflexão em torno do tema 'humanismo'. Ao mesmo tempo em que Aktouf (1996; 2004) apresenta as contradições do termo humanização, desafia o pensar acerca da gestão humana e do trabalho humano no contexto organizacional.

Numa outra perspectiva analítica, da responsabilidade social ou da sustentabilidade socioambiental, toma-se a dimensão social da humanização das práticas de gestão, as quais desafiam os gestores e a sociedade a refletirem sobre suas ações e a (re)incorporarem o humano num contexto de contradições e de tensões do capitalismo. A responsabilidade social é tema recorrente nos estudos organizacionais e transmite a ideia de algo novo (apesar de não sê-lo!), mas também representa uma resposta empresarial aos problemas sociais e dissemina a ideia de que as práticas gerenciais precisam retomar a dialética positiva entre gestão, sujeito e organizações.

## 1. HUMANISMO COMO UM CAMPO DE ESTUDOS

Humanismo, no campo da administração, é apresentado preliminarmente por Aktouf (1996), como um pensamento que rejeita a corrente principal do simbolismo e da cultura organizacional por entender que ela versa sobre uma relação de apropriação abstrata (simbólica) entre o trabalhador e a empresa, sem dificuldades no plano material ou concreto. Assim, propõe o humanismo como uma forma de centralizar o debate e a atenção sobre a pessoa, seus atos, seu próprio sentido, seu papel central em todo processo de atividade organizada. O referido autor desenvolve seus argumentos pelo conceito de alienação apresenta na obra “O Capital”, de Karl Marx (1984), e apoiado na análise do pensamento marxista feita pelo polonês Leszek Kolakowski (1987). Nas suas palavras, é uma “busca difícil e complexa do que seja uma concepção humana do homem” (AKTOUF, 1996:239).

O fenômeno da globalização e o desenvolvimento<sup>2</sup> da tecnologia favoreceram fusões e aquisições de empresas, que desencadearam transformações mundiais na estrutura, nos processos e no perfil dos profissionais que nelas trabalham (MORGAN, 2002; LONGO, 2003). Os líderes tornaram-se agentes fundamentais na gestão dos negócios (SANCHEZ e AMENDOLARA, 2008) e os proprietários de empresas, em especial

---

<sup>2</sup> O termo desenvolvimento ocupa o centro de uma constelação semântica poderosa. É muito provável que não haja nenhum outro conceito na literatura contemporânea que sugere tamanha possibilidade de entendimento e interpretação. Para Siedenberg (2004), esse termo tem lugar de destaque nas mais diversas áreas científicas, bem como nas discussões sobre o campo das políticas públicas. [...] desenvolvimento refere-se a um processo de transformação, [...] que engloba o conjunto de uma sociedade [...] é um fenômeno que não se dá no vazio, acontece na dinâmica social da economia, da política, da cultura, da educação (SIEDENBERG, 2012).

de empresas familiares, tomaram para si a responsabilidade sobre todas as decisões políticas que impactam na gestão dos recursos e das organizações.

Há múltiplas significações e sentidos destas transformações no contexto organizacional, mas a empresa geralmente é conceituada por meio das práticas implementadas com vistas a obter rentabilidade das atividades econômicas. Aktouf (1996) alerta para o fato de que essa busca por rentabilidade não deveria acontecer a qualquer preço; dever-se-ia estimular uma nova forma de tratar os recursos naturais, os recursos tecnológicos, os humanos.

No contexto internacional, o debate ganha voz e vez nos meios de comunicação após os líderes das principais nações do mundo serem expostos ao fluxo migratório internacional, com imagens não tão humanizadas sendo propagadas mundo à fora.

De Witte e Näswall (2003) avaliam que essa situação está diretamente vinculada ao problema da livre circulação das pessoas entre os países e da permissão para um liberalismo econômico aplicado à força de trabalho. O movimento de migração internacional da mão de obra desencadeia competição também entre trabalhadores (nacionais e imigrados), mas, principalmente, gera condições de precariedade no nível de vida de uns em relação aos outros e a desestabilização das políticas sociais nos países que recebem os migrantes<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> A problemática da migração internacional, que envolve a imigração laboral, a dinâmica social e inserção do Brasil no debate internacional tem sido objeto de análise de diferentes pesquisadores, com destaque para o sociólogo João Carlos Tedesco. Em sua obra "Senegaleses no Centro-Norte do Rio Grande do Sul", lançada em 2015, Tedesco e Mello (2015) apresentam as múltiplas faces do fenômeno migratório, o horizonte do trabalho e seus significados, as redes, vínculos e crenças estabelecidas,

No que tange à competição entre indivíduos da mesma espécie, Ricklefs (2003) apresenta uma diferença relevante observada na natureza. A competição pode ser de exploração, quando ocorre indiretamente, através do uso de recursos compartilhados, ou pode ser uma competição de interferência, se envolver interações diretas entre os competidores sobre os recursos compartilhados. Nesse caso, a consequência maior é a agressividade entre os competidores da mesma espécie. Contudo, observa Morin (2010), o mundo não se reduz à ordem ou à desordem. Isso seria determinismo! A ordem liga-se às interações, enquanto a desordem remete ao acaso e reposiciona o debate à sociedade em torno de uma proposta de humanização.

As organizações buscam cada vez mais o comprometimento dos trabalhadores em torno de metas e resultados. Outras, além de investirem no comprometimento, também procuram criar condições para aumentar o nível de satisfação dos trabalhadores de diversas formas, como, qualificando o ambiente de trabalho, provocando interações para melhorar o relacionamento entre os trabalhadores sem hierarquia, flexibilizando benefícios e remuneração, ampliando os benefícios sociais para itens que contemplam lazer e família, modificando os programas de capacitação, entre outras. O investimento também ocorre em programas avançados que facilitem o trabalho burocrático ou atividades que melhoram o nível de

---

sem ignorar as obrigações familiares e os limites do retorno, a esfera religiosa, os processos de inserção e organização social, a regulamentação e processos funcionais do cotidiano. No contexto local, Tedesco observa empiricamente a ocorrência migratória para Passo Fundo, fenômeno social centrado na figura do morador africano aqui estabelecido e trabalhando nas empresas frigoríficas abatedoras de frangos. A eles juntaram-se outros grupos étnicos, com destaque para os de religião muçulmana. Ver também Grzybovski e Tedesco (2011; 2013).

motivação, a qualidade de vida e outros elementos da dimensão comportamental e humana dos trabalhadores, ou seja, na dimensão do humanismo e na perspectiva da gestão humana de pessoas.

Numa perspectiva humanista, o trabalho deve oferecer oportunidade de realização às pessoas (AKTOUF, 1996). Por isto, desde o início do século XX, principalmente com a consolidação teórica da Escola das Relações Humanas e com o foco dos estudos posteriores no comportamento humano e organizacional, se acentuou a preocupação com as pessoas no trabalho. Hoje, no entanto, não se discutem apenas 'condições', 'satisfação' ou 'motivação' *de e no* trabalho, como fizeram Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer, Victor Vroom, Julian Rotter, entre outros. Agora discutem-se temas com mais ênfase no afeto (positivo/negativo) e a realização pessoal do trabalhador, como a felicidade e bem-estar da pessoa no trabalho e o comportamento organizacional numa perspectiva mais cognitiva (DIENER, 1984; 2000; SIQUEIRA, 1995; TENBRUNSEL, 2002; ALBUQUERQUE e TRÓCCOLI, 2004; FERRAZ, TAVARES e ZIBERMAN, 2007; SANT'ANNA, PASCHOAL e GOSENDO, 2012), o assédio moral ao qual o trabalhador é submetido no ambiente de trabalho (GRZYBOVSKI, MOZZATO e PEREIRA, 2012), a individualização (LIPOVETSKY, 2005) e os novos formatos de família e de grupos nos diferentes espaços sociais (NASCIMENTO, 2006).

Tais temas que conformam um campo de estudos sobre sujeitos/trabalhadores no trabalho conformam um campo de estudos embrionário, mas rico de fenômenos sociais a serem explorados. As práticas confrontam-se com os desejos e desafiam a

lógica instrumental tão solidamente construída nos modelos de gestão clássicos, nos quais o humano tornou-se um recurso. O humanismo segue outra lógica, orientada por diferentes racionalidades (substantiva, comunicativa, ambiental), oferece categorias analíticas complexas e que estruturam um campo teórico crítico de investigação sobre as vantagens competitivas das organizações.

## **2. HUMANISMO E EMPRESA HUMANIZADA**

Para manter as corporações competitivas, algumas estratégias organizacionais se fazem necessárias, objetivando o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho realizado por parte dos funcionários que compõem uma organização. Tornar os funcionários em potenciais produtivos, desenvolvendo-os e incentivando-os através da sua valorização e compreensão dos elementos que influenciam seus comportamentos e melhoria das condições de trabalho, traz o entendimento de Aktouf (1996) na abordagem sobre as implicações de uma gestão organizacional mais humanizada. Para tanto, evidencia que o respeito à dignidade do ser humano deve orientar toda política de desempenho produtivo da empresa, para que possa contar com “empregados mais bem formados, mais felizes, mais serenos, menos doentes, menos frustrados, mais cooperativos, mais responsáveis, menos ausentes, mais criativos” (AKTOUF, 1996:242).

Um cuidado é enfatizado pelo referido autor, para não considerar o movimento por mais humanidade nas empresas como

um ideal romântico, um ato de filantropia gratuita; trata-se de necessidade em uma sociedade complexa, individualista e que marca a “era do vazio” (LIPOVETSKY, 2005), mas no campo político é desafiada pelo “novo fascismo” que busca reservar para si uma porção injusta da riqueza mundial, com exibicionismos ideológicos nacionalistas/religiosos permeados pelos “frutos amargos da ignorância, da exclusão e da miséria” (ZARAGOZA, 2004:9).

Numa tentativa de orientar os praticantes do humanismo e envolver toda a sociedade, Federico Mayor Zaragoza em conjunto com Jerome Bindé propuseram quatro novos contratos (ZARAGOZA; BINDÉ, 1999), os quais são:

- Contrato social – para corrigir a situação atual e as tendências globais que podem ser observadas, dentre as quais destacamos as migrações internacionais;
- Contrato natural ou ambiental – para assegurar a qualidade ecológica a ser legada às futuras gerações;
- Contrato cultural – para proteger a diversidade;
- Contrato moral – para garantir a preservação dos grandes valores comuns.

Os contratos propostos oferecem ao futuro uma feição mais humana, que tem a educação para todos e ao longo da vida a pedra angular, orientadora de um plano global de desenvolvimento endógeno e também de um modelo de gestão empresarial humanizado.

A empresa mais humanizada é aquela que também assegura aos seus funcionários o direito à liberdade da palavra, à equidade, ao respeito, à maior autonomia, ao autodesenvolvimento e à

autodeterminação. Esse conjunto refere-se à política de gestão de pessoas descrita por Vergara (2003), mas também podem formar os princípios orientadores da prática. Como evidencia Aktouf (1996), a humanização nada mais é do que uma forma humanizada de garantir às pessoas a liberdade de ação, sem que isso comprometa o aumento da produtividade e o atingimento eficiente e eficaz dos objetivos traçados pela organização. Essa definição de humanização contempla a dignidade humana.

Por dignidade humana entende-se a satisfação das necessidades básicas (educação, saúde, trabalho, habitação), as quais já foram identificadas pelos teóricos humanistas e classificadas por Maslow (2000), sendo uma característica que se aproxima das demais concepções humanizadas. Tais concepções estão contempladas nas teorias das relações humanas e comportamental nos estudos organizacionais e trazem proposições de diferentes práticas de gestão de forma a classificar a empresa praticante de empresa humanizada (VERGARA, 2001).

O ser humano traz consigo sentimentos e ambições, cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Então, é preciso deixar de lado a ideia de que o homem trabalha tão somente por motivos econômico-financeiros, que nega seus sentimentos no ambiente de trabalho, que não se frustra com a falta de crescimento pessoal, que não se aborrece com o total descaso dos administradores das empresas, que lhe negam o acesso às informações, que o tratam apenas como uma peça a mais no processo produtivo. É preciso recordar que o trabalhador continua sendo um ser humano quando está no ambiente de trabalho, um 'ser' integrado, com direito a todos os

sonhos de autoestima e auto-realização. O trabalhador não entra na empresa fragmentado.

Parafraseando Jean-François Chanlat, é preciso retomar as dimensões esquecidas nas organizações, ou seja, recolocar o ator e o sujeito na cena. Na prática, isso significa desenvolver um modelo de gestão que destaca a relevância da subjetividade e da imaginação, tão marginalizada pela ênfase nos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão no contexto atual.

Ao ser questionado por Maria Ester de Freitas (2008:64), a respeito dos principais desafios enfrentados hoje pelos administradores e o futuro da gestão, Jean-François Chanlat afirma:

As transformações ocorridas após a publicação desse livro não questionaram os elementos ali apresentados. Acredito que a linguagem, os símbolos, a inveja, o tempo, o sofrimento, as identidades, as realidades culturais, a neurose profissional, a heterofobia e o racismo, entre outras, continuam sendo dimensões atuais no estudo das organizações. Digo mais: essas dimensões ganharam ainda mais força hoje, em virtude da influência de novas práticas de gestão, da fragmentação do espaço-tempo provocada pelas tecnologias de informação e também em virtude do que chamamos de globalização das trocas. Seja como for, eu acrescentaria agora outras dimensões que se tornaram igualmente críticas, como a ambiental e a ética.

A partir destes fundamentos, o conceito de empresa humanizada pode ser interpretado a partir da co-evolução da rede interna e do ambiente em que atua, mas a humanização tem uma concepção filosófica mais ampliada (VERGARA, 2001). Para Landini (2009), a humanização tem o cotidiano como espaço de reprodução das condições capitalistas de produção, o qual pode reproduzir práticas não humanizadas na perspectiva teórica do assédio moral, como descrevem Grzybovski, Mozzato e Pereira (2012).

O tema humanismo é recolocado no debate da área funcional da administração gestão de pessoas, a qual tem como responsabilidade estabelecer as inter-relações entre pessoas e organizações. Primeiro, porque é no interior das empresas que as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas e, segundo, porque a empresa é o resultado das interações humanas. Portanto, cabe a ela desenhar o seu modelo de gestão humana de pessoas.

Como fazer a gestão humana de pessoas? Propomos os seguintes passos:

- Identificar como os trabalhadores percebem e atribuem significado aos aspectos da vida organizacional;
- Acompanhar o estado de satisfação e de comprometimento dos trabalhadores com a organização e consigo mesmos;
- Elaborar, em conjunto (trabalhadores e proprietários), um programa para que todos possam crescer e se desenvolver enquanto sujeitos que não se assujeitam;
- Estabelecer contratos que assegurem a todos qualidade ecológica, proteção à diversidade e preservação dos valores comuns;
- Elaborar um plano de ação contemplando a educação para todos e ao longo da vida.

Na prática gerencial, as empresas têm se mostrado negligentes quanto aos fatores que dão sustentação à qualidade ecológica e são ainda inexpressivas as conquistas em termos de qualidade de vida da maioria dos trabalhadores.

Para facilitar o processo analítico do estado atual da empresa e orientar as ações em direção à gestão humana de pessoas, o

Quadro 1 apresenta os níveis de análise organizacional e suas características.

**Quadro 1 – Níveis de análise organizacional**

<b>Nível</b>	<b>Características</b>
<b>Indivíduo</b>	É constituído pelo ser humano como ser biopsicossocial: podem ser realizadas análises enfatizando aspectos biológicos, psicológicos ou sociais, assim como as interfaces dos três tipos de aspectos, com peso maior para um ou outro.
<b>Interação</b>	Três tipos de relações: self-outro, ego-massa e nós-nós.
<b>Organização</b>	A ordem organizacional é produto da interação de dois subsistemas: a) estrutural-material; b) simbólico. O primeiro remete às condições eco geográficas, aos meios materiais para assegurar a função de produção de bens ou de serviços. O segundo subsistema remete ao universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações que homens e mulheres mantêm entre si.
<b>Sociedade</b>	É um conjunto econômico, político, social e cultural, situado num contexto espaço-temporal. Também possui um subsistema estrutural-material e um subsistema simbólico que articulam as relações sociais entre os diferentes indivíduos e grupos. O nível da sociedade engloba, penetra e irriga o universo dos indivíduos, das interações e da organização – a sociedade é o sentido, domínio e condição do sentido. O processo de socialização ou aculturação condiciona o indivíduo aos seus grupos, ensina-lhe um conjunto de gestos, de atitudes, de comportamentos que lhe permitirão atuar em conformidade com as normas (escritas ou não), ser reconhecido como um integrante de grupos e distinguir-se das pessoas pertencentes a outros grupos. Esse processo está na base da identidade e da alteridade.
<b>Mundial ou civilizatório</b>	É, via de regra, constituído por uma rede de relações econômicas, sociais, políticas e culturais mais ampla que as sociedades nacionais. Huntington, por exemplo, considera a existência das civilizações ocidental, africana, islâmica, sínica (chinesa), hindu, ortodoxa, latino-americana, budista e japonesa. No contexto atual, a globalização dos mercados é acompanhada por uma globalização dos contatos culturais, políticos, ecológicos, etc. No entanto, a “Terra-pátria” vive uma “agonia planetária” (MORIN; KERN, 1995).
<b>Complexidade e interdependência</b>	Esta interdependência precisa ser evidenciada na análise, ainda que seja destacado um ou outro nível de análise. O paradigma da complexidade facilita a percepção da interdependência enquanto alerta para a necessidade de evitar-se a unilateralidade ou disjunção entre os níveis.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base em Chanlat (1996), Morin e Kern (1995) e Huntington (1997).

O quadro foi elaborado a partir dos escritos de Chanlat (1996), Morin e Kern (1995) e Huntington (1997). É importante ressaltar que o movimento humanismo nasceu com o pensamento crítico impresso por Alain Chanlat<sup>4</sup>, ainda em 1962.

O conteúdo apresentado no Quadro 1 revela que o campo de investigação do fenômeno social “humanismo” pode ser explorado nas diferentes dimensões e em diferentes níveis analíticos, configurando-se como um tema complexo e que é melhor explorado pelo paradigma humanismo radical e pela perspectiva crítica.

Na prática das estratégias organizacionais muitas empresas tomam decisões postuladas e fundamentadas com argumentos econômicos, nos quais o lucro derivado da competição parece ser o objetivo principal, contexto no qual há mais desumanidade e menos ética. Para Aktouf (2004), essa dinâmica no contexto organizacional compromete o funcionamento das organizações pela perspectiva da humanização, o que requer um olhar crítica.

## **CONCLUSÃO**

A humanização no contexto organizacional desafia o modelo de administração das empresas pautada na lógica anglo-saxônica e nas ideias fundadas a partir do capitalismo, mesmo que se apresente como neotaylorismo na gestão da produção e neoburocrático na gestão administrativas. As estratégias

---

<sup>4</sup> Informação verbal do próprio autor durante sua conferência sobre o tema Humanismo nos Estudos Organizacionais, no III Congresso Internacional de Pós-Graduações e Pesquisas Latinos em Administração e Estudos Organizacionais, realizado no mês de agosto de 2014, em Porto Alegre.

organizacionais da maioria das empresas contemporâneas são implementadas a partir de decisões postuladas e fundamentadas com argumentos econômicos, nos quais o lucro derivado da competição parece ser o objetivo principal, contexto no qual há mais desumanidade e menos ética. Para Aktouf (2004), essa dinâmica no contexto organizacional compromete o funcionamento das organizações pela perspectiva da humanização, evidencia paradoxos, enfatiza o recrudescimento do pensamento econômico sem conseguir superar o individualismo enquanto fundamento da organização social.

No humanismo, as pessoas, a ética, o bem-estar e a felicidade entram em cena, ocupam espaços, orientações ações e estratégias. Para tanto, advoga-se em favor de uma filosofia de gestão profundamente diferente, bem como de uma concepção de trabalho igualmente diferente. A concepção de trabalhador eclode pela perspectiva do desejo, de forma que as práticas administrativas provoquem nele sentimentos de desejo em aderir aos objetivos organizacionais. As ações, por sua vez, passam a ser pautadas na integridade e dignidade, no princípio de que o trabalhador é o meio para se chegar a um propósito, cuja capacidade de atuação é participativa e não alienada.

Ao trazer o debate da alienação, é preciso reconhecer que estamos resgatando um dos fundamentos básicos do marxismo; nenhuma proposta nova emerge deste debate teórico, tendo em vista que a alienação e o trabalho alienado estavam presentes nas velhas questões marxistas. Contudo, o que se quer evidencia à guisa de uma conclusão, é que a história da administração precisa evoluir para um outro estágio da Humanidade, num avanço

contínuo do aperfeiçoamento social proposto na obra de Karl Marx e como uma alternativa para a compreensão do desenvolvimento das organizações.

Para tanto, a proposta de Omar Aktouf para estudar e compreender o humanismo é resgatar o humano do trabalhador, pois os humanos obedecem a razões, a sentimentos e a escolhas; não são semelhantes a mecanismos ou organismos. Os aportes teóricos estão na “desalienação”, no questionamento da ordem estabelecida e na ruptura com o pensamento da fragmentação do trabalho, que provoca alienação, destrói o sentido do trabalho e aprisiona o sujeito.

Se o olhar do Administrador voltar-se para o trabalhador como humano e sujeito dotado de sentido, com necessidade de sentido, sua concepção no contexto organizacional precisará ser de um sujeito inteiro, dotado de linguagem, símbolos, sentidos, afetividade e livre arbítrio. Isso requer novas políticas e práticas na área de gestão de pessoas, numa efetiva superação do recurso e em direção ao talento. Por fim, o termo humanização utilizado por Omar Aktouf possui significativa relevância para gerar sinergia entre indivíduo e organização no local de trabalho. Portanto, é preciso que ambas as partes cumpram com responsabilidade o seu papel na organização.

## **REFERÊNCIAS**

AKTOUF, O. A administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas, 1996.

AKTOUF, O. O que quer dizer gestão “humana” das pessoas na fase atual do capitalismo? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. (Painel convidado GPR).

AKTOUF, O. Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 20, n. 2, p. 153-164, 2004.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. Introdução.

DE WITTE, H.; NÄSWALL, K. Objective versus subjective job insecurity: consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, v. 24, n. 2, p. 149-188, 2003.

DIENER, E. subjective well-being. *Psychological Bulletin*, v. 95, n. 3, p. 542-575, 1984.

DIENER, E. Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 34-43, 2000.

FERRAZ, R. B.; TAVARES, H.; ZIBERMAN, M. L. Felicidade: uma revisão. *Revista de Psiquiatria Clínica*, v. 34, n. 5, p. 234-242, 2007.

FREITAS, M. E. Entrevista com Jean-François Chanlat. *GV Executivo, Especial Carreiras*, v. 7, n. 1, p. 62-69, 2008.

GAULEJAC, V. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; MOZZATO, A. R.; PEREIRA, A. S. (orgs.). *Assédio moral no trabalho: múltiplos olhares*. Passo Fundo: Imed, 2012.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Senegaleses no norte do Rio Grande do Sul: integração cultural, trabalho e dinâmica migratória internacional. Revista Espaço Pedagógico, v. 18, n. 2, p. 336-355, jul./dez. 2011.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Dinâmica migratória dos senegaleses no norte do Rio Grande do Sul. Revista Brasileira de Estudos Populacionais, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p. 317-324, jan./jun. 2013.

HUNTINGTON, S. P. O choque de civilizações e a recomposição da ordem mundial. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

KOLAKOWSKI, L. Histoire du marxisme. Paris: Fayard, 1987. Volume 2.

LANDINI, S. R. A alternativa como categoria em Lukács: a captura das mediações humano-genéricas. Trans/Form/Ação, v. 32, n. 2, p. 147-158, 2009.

LIPOVETSKY, G. A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo. São Paulo, Manole. 2005.

LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 54, n. 2, p. 7-33, abr/jun, 2003.

MARX, K. O capital: crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1984. 2 v. (Os Economistas)

MASLOW, A. H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MORGAN, G. Imagens da organização. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, E. Ciência com consciência. 14.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

MORIN, E.; KERN, A. B. Terra-pátria. Porto Alegre: Sulina, 1995.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. Cadernos EBAPE.BR, v. 11, n. 4, artigo 1, p. 503-519, Rio de Janeiro, Dez. 2013.

NASCIMENTO, A. M. População e família brasileira: ontem e hoje. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 15, 2006, Caxambú. Anais do XV Encontro... Caxambú: ABEP, 2006. Disponível em: <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006\\_476.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006_476.pdf)>. Acessado em: 15 jun. 2014.

OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHS, B. P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. Cadernos Ebape BR, v. 12, n. 1, artigo 6, jan./mar. 2014.

RICKLEFS, R. E. A economia da natureza. 5ª ed., Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2003.

SANCHEZ, A; AMENDOLARA, L. O diretor executivo no direito brasileiro. São José: Forense Universitária, 2008.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 5, p. 744-764, out. 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. 265 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília.

SIEDENBERG, D. R. Ambiguidades de um conceito difuso. Desenvolvimento em Questão, v. 2, n. 3, p. 9-26, jan-jun, 2004.

SIEDENBERG, D. R. Fundamentos, trajetórias e abordagens contemporâneas do desenvolvimento. In: SIEDENBERG, Dieter (Org.). Desenvolvimento sob múltiplos olhares. Ijuí: UNIJUÍ, 2012. Capítulo 1.

TEDESCO, J. C.; MELLO, P. A. T. Senegaleses no Centro-norte do Rio Grande do Sul: imigração laboral e dinâmica social. Porto Alegre: Letra & Vida, 2015.

TENBRUNSEL, A. E. et al. Cognições em organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2002. Volume 3. Capítulo 1.

VERGARA, S. C. Empresa humanizada: a organização necessária possível. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZARAGOZA, F. M. Prefácio. In: AKTOUF, O. Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004. p. 9-15.

ZARAGOZA, F. M.; BINDÉ, J. Siglo XXI: ¿un mundo mejor o 'un mundo feliz'? El País, Opinión, 22 out. 1999. Disponível em: <[http://elpais.com/diario/1999/10/22/opinion/940543206\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1999/10/22/opinion/940543206_850215.html)>. Acesso em: 15 nov. 2015.



# **ESTILO DE GESTÃO DAS MULHERES EXECUTIVAS EM EMPRESAS FAMILIARES**

Denize Grzybovski - Juliana K. Dalla Vechia - Jocias Maier Zanatta  
Betina Beltrame - Juliana Meneghini Raimann

## **INTRODUÇÃO**

Na década 2000, Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), num artigo publicado na Revista de Administração Contemporânea, afirmaram que o estilo de liderança adotado pelas mulheres executivas em empresas familiares gaúchas é mais voltado para pessoas do que para tarefas. Ainda, na mesma publicação, as autoras constataram que o comportamento gerencial é muito mais orientado para o poder; trata-se de uma “postura gerencial mais baseada no modelo masculino de gestão” (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002:206). Passada uma década, questiona-se se houve mudança no estilo de gestão adotado em razão do ingresso das novas gerações no mercado de trabalho e da dinâmica da sociedade atual, marcada pelo individualismo (LIPOVETSKY, 2005).

Com os mesmos princípios norteadores que balizaram a pesquisa realizada em 2002 (gerenciamento transparente e organizações de aprendizagem), no presente capítulo apresentam-se os resultados de uma pesquisa empírica realizada na mesma região brasileira e igualmente em empresas familiares, com vistas a revisar os achados de Grzybovski, Boscarin e Migott (2002). No

entanto, no presente estudo foi considerado o contexto socioeconômico do ano 2014 e um número maior de mulheres entrevistadas. O objetivo foi identificar o estilo feminino de gestão em empresas familiares, correlacionando-o ao perfil das mulheres gerentes. Agora foram investigadas 94 mulheres executivas que gerenciam empresas familiares e utilizou-se o mesmo questionário aplicado por Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), por meio do qual foram aplicados dois testes:

Teste 1 – Estilo de liderança adotado

Teste 2 – Grau de orientação ao poder

A mulher no topo da hierarquia organizacional em empresas brasileiras ainda é um fenômeno raro, configurando-se num ambiente predominantemente masculino, afirmam Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) e Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014)<sup>5</sup>. Entre as 25 mulheres mais poderosas do planeta na lista de 2016 divulgada pela Forbes, não consta nenhuma mulher brasileira.

Alguns estudos indicam que a mulher tem aumentado sua participação em posições de liderança e que isso tem ocorrido por apresentar características empreendedoras específicas do gênero feminino, como encorajar a participação de todos os membros da equipe, partilhar informações, valorizar e motivar as pessoas a crescer pessoal e profissionalmente (MACHADO, 2002; BOTELHO et al., 2009; OLIVEIRA; SOUZA NETO, 2010). Tais características

---

<sup>5</sup> “Dos 965 executivos entrevistados, 222 são mulheres (23%). Quanto mais se sobe na hierarquia empresarial, menos mulheres são encontradas: de 36 presidentes entrevistados, somente 2 eram mulheres; entre os vice-presidentes/diretores, encontramos 19% de mulheres; no nível logo abaixo de vice-presidentes/diretores o percentual subiu para 25,1%” (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010:12).

configuram um modelo de liderança na perspectiva mais coletivista encontrada nos fundamentos teóricos da administração participativa, o que tem contribuído para uma gestão que atenda as expectativas do mercado (BARBOSA et al. 2011; FRANCO, 2014).

Tais considerações geram novos questionamentos em torno do estilo de gestão adotado por mulheres no contexto contemporâneo, pela proliferação das redes sociais, avanço das tecnologias de informações e comunicações (TICs), que virtualizam as relações sociais e expandem o mercado consumidor de produtos e serviços rapidamente depreciáveis. Portanto, questiona-se: nos últimos dez anos, ocorreram mudanças no estilo de gestão adotado por mulheres executivas gaúchas?

A fim de responder esta pergunta de pesquisa, optou-se por desenvolver uma pesquisa exploratória, cujos resultados foram estruturados em quatro partes, iniciando-se com a descrição dos estudos sobre gênero e gestão nas diferentes áreas do conhecimento. Tais estudos contemplam as temáticas inerentes ao comportamento no mundo do trabalho, como identidade, feminismo, política e desigualdade. Na segunda parte são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na investigação empírica, cujos resultados e análises constam na terceira parte e, na sequência, as conclusões do estudo.

## **1. ESTUDOS SOBRE GÊNERO E GESTÃO**

Há estudos sobre gênero nas diferentes áreas do conhecimento, com destaque para as ciências humanas, de saúde

e sociais aplicadas. Nesta última, a Administração tem demonstrado maior preocupação com as desigualdades entre gêneros no mundo do trabalho, mas também há estudos que buscam identificar as semelhanças, compreender a dinâmica de homens e mulheres ou desvelar comportamentos e estilos de gestão. Dentre outros estudos, destacam-se os seguintes: Eagly e Johnson (199), Cálás e Smircich (1999), Rodrigues (2003), Takahashi, Graeff e Teixeira (2006), Duarte, D'Oliveira e Gomes (2009), Oliveira, Gaio e Bonacim (2009), Amorim e Perez (2010), Machado (2011), Pitkin (2013).

Na história administração, os estudos sobre gênero em cargos de gestão só aparecem no período pós-II Guerra Mundial, especificamente a partir dos anos 1960, quando emergem debates sobre liberdade e natureza humana (CALÁS; SMIRCICH, 1999; RABELO, 2010). No período transcorrido, a mulher conquistou espaços importantes no mundo do trabalho e produziu avanços nas questões de relações de gênero (OLIVEIRA; GAIO; BONACIM, 2009), mas ainda precisa superar algumas limitações sobre suas funções na família e no trabalho (SILVA; AMAZONAS; VIEIRA, 2010), bem como compreender o seu papel e sua identidade quando ocupa cargos de gestão (VIEIRA, 2005; BOTELHO et al, 2009).

No que tange ao estilo de gestão adotado por mulheres, Eagly e Johnson (1990) constataram que não há diferenças em relação aos adotados por homens, pois o estilo de gestão não é uma questão de sexo, mas do papel que cada profissional representa nas organizações no exercício profissional. Os mesmos resultados foram encontrados por Duarte, D'Oliveira e Gomes (2009). Os

cargos de gestão exigem dos seus ocupantes, sejam eles homens ou mulheres, competências específicas. Contudo, o comportamento destes profissionais são ditados por um código de conduta construído socialmente, relativo à estrutura social. Por essa razão afirma-se que são questões de gênero (masculino, feminino) e não de sexo (homem, mulher) (FERREIRA, 1988; CÁLAS; SMIRCICH, 1999; ARAUJO, 2005; SANTOS; OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Rabelo (2010:161), gênero é “uma construção social de atributos diferentes a homens e mulheres efectivada durante toda a vida, o que acaba por determinar as relações entre os sexos em vários aspectos”<sup>6</sup>. Nesse sentido, o período da segunda metade do século XX, marcado pelas “lutas feministas” (direito ao aborto, reivindicação de creches), também marca um momento de ascensão de mulheres a cargos gerenciais, mas elas não tinham consciência dos jogos políticos (RODRIGUES, 2003).

O comportamento político tradicionalmente é discutido a partir da visão masculina, como pressupõe o título do livro escrito por Maquiavel: “O Príncipe” (MACHIAVELLI, 2012), o qual deveria agir destemido, com crueldade disfarçada de piedade, constituindo empreendimentos sem alarde, mantendo os “poderosos” ocupados de forma que não poderiam cogitar qualquer inovação e procurar, em todas as suas ações, conquistar fama de grandeza e excelência. Assim ficou a imagem do “homem de negócios”, daquele que compete “na arena da história, e, na verdade, [é] dominado, ou pelo menos continuamente ameaçado nos bastidores, por figuras femininas de imenso poder, mal percebidas e espectrais” (PITKIN, 2013:219). Nesse contexto, o feminino, em Maquiavel, é

---

<sup>6</sup> Versão original em português de Portugal.

representado por diferentes versões de “A princesa” na literatura gerencial, ou seja, é a oposição ao masculino descrito em “O príncipe” (PITKIN, 2013).

A respeito do comportamento político de gêneros em contextos organizacionais, Rodrigues (2003) identificou que o sexo feminino adota estratégias políticas diferentes do sexo masculino, como pode ser observado na Tabela 1. Enquanto pessoas do sexo feminino adotam estratégias políticas mais pautadas na informação seletiva e na centralidade, as quais dependem de suas competências para conhecer a função e a empresa, as pessoas do sexo masculino adotam estratégias políticas que envolvem manipulação de regras e negociação, como já identificado em Maquiavelli (2012) e Pitkin (2013).

As imagens que se tem de mulheres e homens no mundo do trabalho, em especial na esfera da gestão de organizações, foram construídas a partir dos referenciais de “O príncipe” (MAQUIAVELLI, 2012) e tomadas como verdades pelas sociedades. De um lado, homens, autônomos, adultos e estabelecendo relações de reciprocidade, com comportamento político de “agentes”. De outro lado, mulheres, dependentes, submetidas a uma relação de dominação. Portanto, como afirma Pitkin (2013:251), “a autonomia humana e a civilidade são construtos masculinos dolorosamente conquistados do poder feminino corrosivo e continuamente ameaçados por ele”.

**Tabela 1 – Estratégia política por sexo**

<b>Estratégia política</b>	<b>Frequências de estratégias políticas, por sexo</b>	
	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>
Construção da imagem	11	5
Manipulação de regras	16	25
Informação seletiva	49	29
Persuasão	2	4
Negociação	13	16
Criar dependência/centralidade	17	11
Criar equipe coesa/alianças	1	1
Domínio de áreas de incerteza/providenciar recursos	1	1
Outras táticas	23	20
<b>Totais por sexo</b>	<b>133</b>	<b>112</b>

**Fonte:** Rodrigues (2003).

No contexto atual, mudanças são observadas na constituição da identidade da mulher (VIEIRA, 2005), bem como avanços na compreensão das questões de gênero, onde o masculino e o feminino se cruzam (TORRÃO FILHO, 2005), mesmo que ainda desigualdades, de algum modo, se reproduzem ou permanecem (CÁLAS; SMIRCICH, 1999; FERNANDES, 2009; ALCADIPANI, 2013). Conforme afirma Bernardes (2009:75), “ao mesmo tempo em que a mulher é apresentada como construtora de seu espaço familiar, profissional e social, a ideologia dominante veicula um discurso extremamente ortodoxo e antilibertário a seu respeito”.

Contudo, no tocante às habilidades femininas na gestão das organizações, Barbosa et al. (2011) afirmam que o respeito e a preocupação com o outro estão sendo valorizadas e ocupar esse espaço vai depender de com a mulher vai percebê-lo e ocupá-lo. Na

gestão das empresas familiares, tanto homens quanto mulheres disputam espaços. Portanto, cabe às mulheres perceber o jogo político que se estabelece tanto no espaço familiar quanto profissional, assumir que elas representam o gênero feminino da família na condução dos negócios e tentar superar a dicotomia homem-mulher por meio da competência gerencial em detrimento do sexo.

## 2. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório com abordagem mista (quali e quantitativa) dos dados num grupo de mulheres gestoras de empresas familiares. O tema do estudo é de natureza interdisciplinar, razão pela qual a equipe de pesquisadores é formada por administradores, psicólogos e sociólogos. Assim foi possível trazer ao debate teórico comportamentos observados durante o processo de coleta, os quais foram anotados em caderno de campo, superando a visão mecânica de aplicação e tabulação dos dados respondidos no questionário. O questionário semiestruturado foi o instrumento utilizado para coletar os dados de perfil das respondentes, bem como para aplicar dois testes de comportamento.

A técnica adotada para identificação dos sujeitos respondentes foi a “bola de neve”<sup>7</sup>, aplicada a partir de dois

---

<sup>7</sup> “Bola de neve” ou *snowball sampling*, também conhecida como “cadeia de informantes” é uma técnica metodológica de amostragem não probabilística utilizada em pesquisas sociais. Os informantes iniciais da pesquisa indicam novos informantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o “ponto de saturação”, ou seja, o

questionamentos de identificação: (i) Você é a executiva principal da empresa?; (ii) A empresa na qual você exerce suas funções é familiar, ou seja, ela é uma empresa gerenciada por membros da família proprietária, no mínimo, representando a segunda geração?

Por meio de indicações de pessoas da comunidade local, foi possível identificar e coletar dados de 94 mulheres em diferentes cidades da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Os dados foram coletados pela equipe de pesquisadores por meio de um questionário estruturado, observação não participante e caderno de campo. O questionário é composto por 34 questões (abertas e fechadas) e apresentadas por escrito às mulheres executivas, tendo por objetivo conhecer perfil, formação educacional, atividades do cotidiano, opiniões, crenças, sentimentos, expectativas, outros.

Quanto à tabulação dos dados, as questões fechadas presentes no questionário foram tratadas de acordo com as escalas *nominal*, para identificar categorias (origem familiar, grau de parentesco com o fundador, grau de instrução, estado civil), e *intervalo* (faixa etária, jornada de trabalho). Os dados das questões abertas foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 1979; MINAYO et al., 1996), ao estabelecimento de categorias e à construção de figuras (mapas conceituais, por exemplo).

No processo de coleta foram aplicados dois testes referentes ao estilo de liderança (*Leadership Questionnaire*) e à orientação ao poder (*Studies in Machiavellianism*) propostos por Robbins (2000).

---

momento em que os informantes passam a repetir os conteúdos já obtidos com os informantes anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa (BABBIE, 2013).

No teste referente ao estilo de liderança, as mulheres executivas responderam 22 questões objetivas. Cada uma das questões do teste para determinar o **estilo de liderança** apresenta alternativas de respostas cuja pontuação poderia variar de 1 a 5, de acordo com a seguinte escala:

- (S) Sempre..... 5 pontos
- (F) Frequentemente..... 4 pontos
- (?) Talvez (às vezes)..... 3 pontos
- (R) Raramente..... 2 pontos
- (N) Nunca..... 1 ponto

O somatório dos pontos deu-se por grupo, sendo que as perguntas 1 a 12 referiam-se ao **Grupo A**, que indicam estilo de liderança orientada para a tarefa. Uma pontuação **maior do que 47** indicaria a descrição de um estilo de liderança como **muito orientado para a tarefa**. As perguntas do **Grupo B**, representado pelas perguntas 13 a 22, indicam orientação para as pessoas. Uma pontuação **maior do que 40** indica que o estilo é **muito orientado para as pessoas**.

De acordo com os critérios estabelecidos por Robbins (2000), o cruzamento dos pontos obtidos em cada grupo de questões (Grupo A e Grupo B) identifica a orientação dada (pessoas ou tarefas) pelas respondentes e define o estilo de liderança (masculino ou feminino) por elas adotado.

O outro teste, para avaliar até que ponto as mulheres são **orientadas para o poder**, é constituído por 10 questões afirmativas que mediam a **atitude** de acordo com a seguinte escala:

- (1) Discordo Muito
- (2) Discordo Pouco

- (3) Indiferente
- (4) Concordo Muito
- (5) Concordo Pouco

A pontuação de orientação para o poder foi obtida pela soma dos números marcados nas questões 1, 3, 4, 5, 9 e 10. Para as outras quatro perguntas, os números marcados foram invertidos, da seguinte forma: 5 se torna 1, 4 é 2, 2 é 4, e 1 é 5. A soma dos 10 números é a pontuação final de cada respondente.

Neste teste, quanto maior a pontuação, mais voltado para o poder é a respondente, ou seja, mais maquiavélica. Os que obtêm pontuações altas em maquiavelismo são mais manipuladores, convencem mais os outros e são mais difíceis de convencer do que os de pontuação mais baixa em maquiavelismo.

### **3. RESULTADOS DA PESQUISA**

#### **3.1 - Perfil das respondentes**

As mulheres executivas participantes da pesquisa apresentam o seguinte perfil: 45% possuem ensino médio completo ou superior incompleto; 70% se consideram proprietárias e apenas 13% “gerentes do negócio”, porém 26% afirma exercer funções gerenciais; 16% denominam-se “administradoras”. Com relação à faixa etária, 64% das respondentes possuem idade acima de 40 anos, sendo possível relacionar a faixa etária com o estágio de sucessão no ciclo de vida da empresa familiar (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002). Quanto à relação de parentesco com o(a)

fundador(a) da empresa, 40% das respondentes são esposas e apenas 14% são filhas; 44% se consideram “chefe de família”.

Em relação às horas de trabalho na empresa, 28% das mulheres respondentes trabalham oito horas por dia de trabalho, enquanto que 18% trabalham até 10 horas diárias, além de assumirem responsabilidades e diferentes tarefas em suas residências, configurando a dupla jornada de trabalho.

No entanto, há evidências de que tal comportamento está sendo alterado, tendo em vista que um percentual significativo de mulheres executivas (27%) não realiza atividades domésticas e algumas trabalham apenas em torno de duas horas em suas residências (23%). Elas sentem-se comprometidas com o lar, talvez em razão da sua posição na estrutura familiar; 44% se consideram chefe de família. Quanto aos serviços de voluntariado, 83% não as realizam.

Em relação ao tempo de atuação das executivas nas empresas, 6% trabalham a mais de 30 anos, 23% atuam de 21 a 30 anos, 30% atuam de 10 a 20 anos e 37% estão atuantes há menos de 10 anos. Com relação à perpetuação do negócio e estratégias para consolidar a sucessão familiar, 88% das mulheres executivas pretendem continuar trabalhando na empresa da família e somente 11% ainda não tomaram tal decisão.

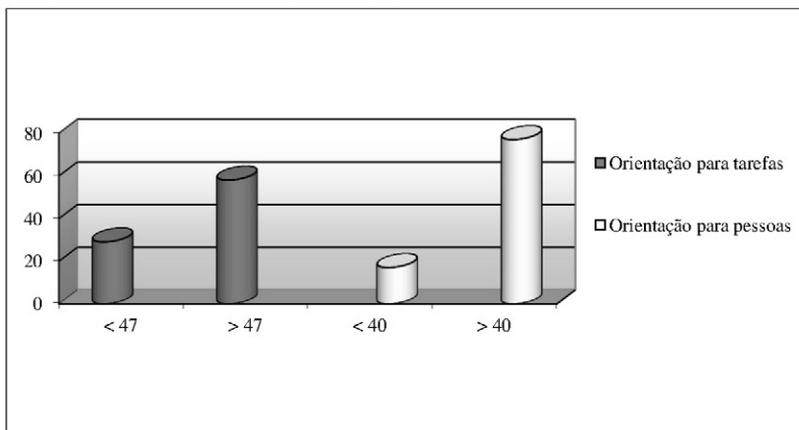
### **3.2 - Estilo de Liderança e Orientação Para o Poder**

Segundo Robbins (2000), a dimensão pessoas refere-se a ações, como desenvolver boas relações interpessoais, ser amigável e acessível, e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários. E, a dimensão tarefa refere-se a ações, como enfatizar

a realização das metas do grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e o cumprimento de prazos finais. Com base no exposto, foram aplicados os testes às mulheres executivas e a pontuação apurada.

A pontuação obtida pelas respostas das mulheres executivas referentes ao teste estilo de liderança é demonstrada na Figura1, cuja cor cinza indica o resultado do Grupo A de questões e, a cor branca indica o resultado do Grupo B.

**Figura 1 – Estilo de liderança, por grupo de respostas**



**Fonte: Dados da pesquisa (2014).**

No grupo A, foram apuradas 58 respostas superiores a 47 pontos, indicando que as respondentes tem **muita** orientação para **tarefa**. Porém, no grupo B, obtiveram-se 77 respostas acima de 40 pontos, os quais indicam **muita** orientação para **pessoas**.

Comparando-se as respostas do Grupo A com as do Grupo B, o estilo de liderança das mulheres executivas orientado para

**pessoas** é muito maior (77 respostas) do que para **tarefas** (58 respostas).

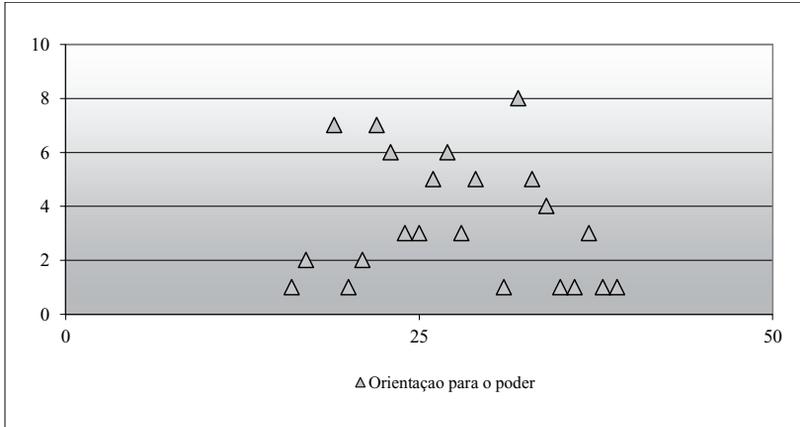
O resultado encontrado na presente pesquisa é o mesmo apontado por Grzybovski, Boscarin e Migott (2002). Em 2014, as mulheres executivas continuaram adotando o mesmo estilo de liderança, o qual é voltado para as pessoas. Isso significa dizer que as mulheres executivas lideram orientadas por um conjunto de ações pautadas em valores sociais, como solidariedade, compreensão e acolhimento. Ao mesmo tempo em que contemplam pessoas em suas práticas de gestão, também demonstram preocupação com a dimensão tarefas, pois buscam realizar tarefas com a equipe de trabalho, evitando o individualismo.

As mulheres executivas participantes da pesquisa cultuam os valores organizacionais e estão comprometidas com a identidade organizacional. Para tanto, suas práticas de gestão são: trabalho em equipe, flexibilidade no processo decisório, cultivar o bem-estar coletivo, comportar-se orientada pelo código de ética profissional, valorizar a dimensão humana da organização, não ter vergonha de demonstrar suas emoções e valorizar isso no cotidiano organizacional. Da mesma forma, as referidas mulheres consideram fundamental ser “modelo” para os que estão ao seu entorno e o fazem agindo com determinação, demonstrando força e postura proativa sem desconsiderar a competência individual e organizacional.

Com o outro teste aplicado ao mesmo grupo de mulheres, agora para avaliar o grau de orientação ao poder, foram obtidos os resultados apresentados na Figura 2. Há concentração de respostas entre os 19 e 34 pontos. Num intervalo de 0 a 50 pontos,

o maior número de respostas encontra-se acima de 25 pontos, o que indica um grau elevado de orientação para o **poder**, conforme determina Robbins (2000).

**Figura 2 - Grau de orientação para o poder**



**Fonte:** Pesquisa de campo (2000).

Os resultados deste teste revelam algumas implicações nos papéis das mulheres executivas na liderança, em especial a mensagem que está por trás do poder, que é de que ela é a maior autoridade formal. Contudo, sua habilidade em atingir as metas organizacionais depende, em grande medida, de quem tem o poder de influenciar os demais membros da equipe de trabalho. Isso independe de ter ou não a autoridade formal, mas do comportamento político, como descreveu Rodrigues (2003). A autora, num estudo sobre gênero e comportamento político em organizações, constatou que “as próprias mulheres ajudam a criar a «realidade» social inerente ao seu sexo, confirmando pelo seu

comportamento, expectativas de menor competência e dependência dos outros” (RODRIGUES, 2003:516).

Ao serem questionadas a respeito das suas estratégias para atingir seus objetivos, as mulheres executivas afirmam que não gostam de determinar como as atividades devem ser realizadas, mas procuram convencer os outros com argumentos consistentes e são mais difíceis de serem convencidas. Apoiando-se nos argumentos apresentados por Maquiavelli (2012), foi possível identificar que as referidas mulheres, mesmo que implicitamente, sabem que as fontes básicas de poder são (i) a posição hierárquica que ocupam na organização (proprietárias, herdeiras, executivas) e (ii) suas características pessoais (determinadas, perseverantes, fortes, lutadores, empreendedoras). Assim elas realizam suas ações, usando as fontes de poder.

## **CONCLUSÃO**

Os resultados da presente pesquisa confirma os dados da pesquisa realizada por Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) há dez anos atrás. A mulher na empresa familiar gaúcha é uma executiva flexível no seu estilo de liderança, porém mais orientada para o poder. Elas continuam adotando um estilo de gestão mais masculino do que feminino de gestão.

Mesmo que tenham ocorrido significativas mudanças no mercado de trabalho, proliferado as redes sociais que aproximam virtualmente as pessoas, expandido o mercado consumidor de produtos e serviços e transformações no perfil das pessoas (mais

individualistas e estabelecendo laços afetivos mais frágeis), o estilo de gestão adotado por mulheres executivas gaúchas não mudou.

Por essa razão, sugerem-se pesquisas futuras sobre mulheres executivas contemplando outras variáveis. Isso implica em revisar os testes até então utilizados no processo de coleta de dados e propor ajustes e complementos aos mesmos, em especial inserindo questões relacionadas às alterações na identidade da mulher, que modificam o modo de ser e não necessariamente o estilo de gestão adotado ou a orientação ao poder. As conclusões de Vieira (2005) são relevantes para esse propósito, que contemplam a tecnologia e a mídia como agentes transformadores da identidade da mulher e o trabalho como força estruturante da identidade feminina. Concorda-se que a tecnologia estimula o surgimento de “espaços de trabalho diferenciados, cuja essência é o contato humano” (VIEIRA, 2005:236) e cujas funções requerem atributos mais femininos (paciência, atenção, intuição). Contudo, a mulher precisa estar preparada para assumir tais funções e demonstrar seus valores (compreensão e solidariedade), sem que a mensagem transmitida seja de uma luta feminista ou de uma dupla escravatura (exercício do trabalho profissional e atividades domésticas).

## **REFERÊNCIAS**

AFONSO, J. A. Masculino e feminino: alguns aspectos da perspectiva psicanalítica. *Análise Psicológica*, v. 25, n. 3, p. 331-342, 2007.

ALCADIPANI, R. Macho, adulto e branco. GV-Executivo, v. 12, n. 1, jan./jun. 2013.

AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. Revista de Ciências da Administração, v. 12, n. 26, p. 189-220, jan./abr. 2010.

ARAUJO, M. F. Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate. Psicologia Clínica, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 41-52, 2005.

BABBIE, E. R. The practice of social research. 13.ed. Wodsworth: Cengage Learning, 2013.

BARBOSA, F. C.; CARVALHO, C. F.; SIMÕES, G. M. M.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 2, p. 124-141, mai./ago., 2011.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições, 1979.

BERNARDES, W. W. Pós-modernidade, mídia e perfil identitário feminino. In: VIEIRA, J. A. (editora). Olhares em análise de discurso crítica. Cepadic: Brasília, 2009.

BOTELHO, L. L. R. et al. Desafios gerenciais das mulheres empreendedoras: como exercer a liderança em espaços de identidade masculina? O caso da Alpha tecnologia. Santiago de Cali: Universidad Icesie & UFSC, 2009.

CÁLAS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Volume 1, Capítulo 10.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. RAE Eletrônica, v. 9, n. 1, 2010. doi: 10.1590/S1676-56482010000100004

DUARTE, A.; D'OLIVEIRA, T.; GOMES, J. "Imperiumfemininis"... uma liderança de sucesso escondido. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 8, n. 3, p. 12-24, 2009.

EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. Gender and leadership style: a meta-analysis. Psychological Bulletin, v. 108, n. 2, p. 233-256, 1990.

FERNANDES, M. G. M. O corpo e a construção das desigualdades de gênero pela ciência. Physis Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 1051-1065, 2009.

FERREIRA, V. O feminismo na pós-modernidade. Revista Crítica de Ciências Sociais, n. 24, p. 93-106, mar. 1988.

FORBES Contributors. The world's most powerful women in 2016. Forbes, 6 jun. 2016.

FRANCO, M. M. S. Empreendedorismo feminino: características empreendedoras das mulheres na gestão das micro e pequenas empresas. In: EGEPE, 8, 2014, Goiânia. Anais do... Goiânia: Anegepe, 2014.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 2, p. 185-207, mai./ago. 2002.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (org.). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito. 3.ed. Passo Fundo: Ediupf, 2002.

LIPOVETSKY, G. A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo. São Paulo: Manole, 2005.

MACHADO, H.V. Identidade empreendedora de mulheres no Paraná. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MACHADO, H. V. The challenge of female successors in family business succession: a case study in Brazil. In: HALKIAS, D.;

THURMAN, P.; SMITH, C.; NASON, R. (Org.). Father-daughter succession in family business: a cross-cultural perspective. Farnham, England: Gower, 2011. Capítulo 24.

MACHIAVELLI, N. O príncipe. São Paulo: Martin Claret, 2012. Coleção "A obra prima de cada autor".

MINAYO, M. C. (org.) et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

OLIVEIRA, A. R.; GAIO, L. E.; BONACIM, C. A. G. Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 80-97, jan./abr., 2009.

OLIVEIRA, P. G.; SOUZA NETO, B. Empreendedorismo e gestão feminina: uma análise do estilo gerencial de mulheres empreendedoras no município de São João Del-Rei, Minas Gerais. In: ENEO, 6, 2010, Florianópolis. Anais do... Florianópolis: Anpad, 2010.

PITKIN, H. Gênero e política no pensamento de Maquiavel. Revista Brasileira de Ciência Política, Brasília, n. 12, p. 219-252, set./dez. 2013. Doi: 10.1590/S0103-33522013000300009.

RABELO, A. O. Contribuições dos estudos de gênero às investigações que enfocam a masculinidade. Ex Aequo, Vila Franca de Xira, n. 21, p. 161-176, 2010.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, F. Gênero e antecipação de comportamento político: um estudo em contexto organizacional. Análise Psicológica, v. 21, n. 4, p. 499-518, 2003.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. Revista Administração em Diálogo, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014.

SANTOS, S. M. M.; OLIVEIRA, L. Igualdade nas relações de gênero na sociedade do capital: limites, contradições e avanços. *Revista Katálysis*, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 11-19, jun. 2010.

SILVA, T. C. M.; AMAZONAS, M. C. L. A.; VIEIRA, L. L. F. Família, trabalho, identidades de gênero. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 15, n. 1, p. 151-159, jan./mar. 2010.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F.; TEIXEIRA, R. M. Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba – Paraná. *Organização & Sociedade*, v. 13, n. 39, out./dez. 2006.

TORRÃO FILHO, A. Uma questão de gênero: onde o masculino e o feminino se cruzam. *Cadernos Pagu*, Campinas, v. 24, p. 127-152, jan./jun., 2005. Doi: 10.1590/S0104-83332005000100007.

VIEIRA, J. A. A identidade da mulher na modernidade. *Delta*, v. 21, Especial, p. 207-238, 2005. Doi: 10.1590/S0102-44502005000300012.



# **FATORES QUE DETERMINAM A DECISÃO DE COMPRA – UM ESTUDO EM SUPERMERCADOS DE IJUÍ/RS**

Simone Beatriz Nunes Ceretta - Lurdes Marlene Seide Froemming

## **INTRODUÇÃO**

O varejo supermercadista é considerado um dos principais setores que movimentam a economia do país. Ao mesmo tempo, assim como outras organizações, os supermercados enfrentam transformações contínuas para se adaptar à forte concorrência e, principalmente, atender a exigência mais acentuada dos consumidores que se tornam mais criteriosos ao selecionar uma organização para realizar suas compras (MORGADO; GONÇALVES, 1999; SPROESSER, 1999).

Neste cenário, cresce o compromisso das empresas em buscar compreender o comportamento desse cliente que acaba, direta ou indiretamente, afetando a gestão de seus negócios e a sua sobrevivência no mercado. Assim, conhecer e entender as necessidades do consumidor, compreender como é feita a tomada de decisão e como são selecionadas as empresas para comprar, são requisitos essenciais para o desenvolvimento de uma estratégia de varejo eficiente, em termos de vantagem competitiva.

Blackwell (2003:3) questiona, “qual a primeira pergunta que toda empresa gostaria de fazer aos compradores? Sem dúvida, é esta: O que os leva a comprar tal produto?”. Outrossim, é importante complementar com outra pergunta, bem dimensionada

por Brandes (2006): Por que o cliente compra em minha loja? Porque o cliente compra os meus produtos? Tais perguntas são consideradas a chave do marketing e da estratégia empresarial e valem para praticamente todas as empresas e instituições.

Os atributos podem ser uma das respostas possíveis nesse contexto, uma vez que as pessoas compram decidindo por meio de atributos considerados por elas mais significativos. Cada objeto de consumo, seja esse, produto, serviço ou empresa, é visto pelo consumidor como um conjunto de atributos os quais têm um peso individual no processo de decisão de compra. Conhecer os atributos – aquilo que identifica o produto - e seu valor são aspectos considerados como fortes responsáveis pela decisão de compra dos bens e, ao mesmo tempo, pela decisão de em que empresa comprar.

Neste texto mescla-se resultados de pesquisa *survey* que utilizou roteiro para entrevistas com gerentes de supermercados e questionários respondidos por 150 consumidores que concordaram em participar, configurando uma amostragem não probabilística por adesão.

## **1. VAREJO DE LOJA: OS SUPERMERCADOS**

O varejo tem assumido relevância no cenário mundial, por ser um dos principais responsáveis pelo crescimento econômico do Brasil e, principalmente, por trabalhar a relação loja-consumidor, estando presente na vida de todas as pessoas, independente de sexo, idade ou classe social. As organizações brasileiras varejistas

têm passado por muitas transformações nas últimas décadas, ocasionadas pela globalização e pelos novos hábitos do consumidor, que a cada dia torna-se mais exigente e voltado ao consumo.

Entre os tipos de estabelecimentos varejistas destacam-se os supermercados, caracterizados como lojas relativamente grandes, que operam com custo baixo, margem pequena, volume elevado, autosserviço projetado para atender às necessidades dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e de limpeza e produtos para a manutenção do lar (KOLTER, 2009).

A Associação Brasileira de Supermercados (2010) classifica o setor supermercadista como:

- A) Supermercado convencional: é o estabelecimento com área de vendas superior a 700 metros quadrados, de três a quarenta *check-outs* e faturamento bruto de 1 milhão de dólares por ano.
- B) Hipermercado: é o estabelecimento que possui uma área de vendas superior a 5 mil metros quadrados, mas de quarenta *check-outs* e um faturamento bruto mínimo de 12 milhões de dólares por ano.
- C) Loja de Conveniência: é uma loja que tem uma área de vendas de até 300 metros quadrados, até três *check-outs* e faturamento bruto acima de 500 mil dólares ao ano, e que oferece horário de atendimento ampliado.
- D) Loja de sortimento limitado: é o estabelecimento com uma área de vendas de mais de 300 metros quadrados, com mais de três *check-outs* e faturamento anual mínimo de 500 mil dólares. Caracteriza-se por adotar preços mais baixos em relação a outros tipos de lojas.

Os primeiros supermercados foram os precursores do conceito de lojas de autosserviço, lançados na década de 30, desenvolveram-se de forma rápida. Muitas mudanças sociais ocorridas ao longo das décadas permitiram que consumidores pudessem se deslocar com mais facilidade, fazendo com que não comprassem mais somente pela menor distância e conveniência. Na verdade, eles têm mais informações e isso diminuiu a necessidade de assistência por parte dos empregados das lojas, quando tomam suas decisões de compra.

Porém, atualmente, em função do aumento da concorrência e do hábito das pessoas de fazer suas refeições “fora de casa”, eles têm suas vendas afetadas. Isso determinou a necessidade de novas estratégias para superar a crise e aumentar a margem de lucros, incluindo a diminuição do número de lojas por cadeia, e a prática do *merchandising* mesclado, em que se vendem muitas mercadorias que não são alimentos, como produtos de beleza, eletrônicos, produtos esportivos, ferramentas e outros.

Kotler e Armstrong (1999:298) afirmam que:

para atrair mais consumidores, as grandes cadeias estão começando a planejar suas lojas conforme bairros específicos em que elas se localizam. Estão ajustando o tamanho das lojas, o sortimento dos produtos, os preços e as promoções às necessidades econômicas e étnicas dos mercados locais.

Os supermercados têm investido nas instalações, com melhorias na localização, na decoração, no aumento das horas de atendimento, entregas em domicílio, *playground* para as crianças, etc., decisões que visam atrair mais consumidores, que atualmente,

estão mais sofisticados desejando muito mais que bons preços, caixas rápidos e localização conveniente. Em decorrência, supermercados estão inaugurando seções de alimentos refinados, peixarias. Outros estabelecimentos baixam seus preços para concorrer com lojas de descontos. É o setor supermercadista buscando adaptar-se às exigências que surgem e que demandam o entendimento pleno do comportamento do consumidor.

## **2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E SEU PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA**

Frente à dinâmica de contínuas transformações, torna-se imprescindível às organizações investigar o comportamento dos consumidores, procurando identificar o que eles necessitam e desejam, bem como o modo que tomam suas decisões de comprar e utilizam produtos/serviços.

Para as empresas é fundamental o reconhecimento de porque e como os indivíduos tomam suas decisões de consumo, a fim de que se possam elaborar melhores estratégias de marketing. Solomon (2002:25) em relação a esses aspectos questiona: “Por que administradores, publicitários e outros profissionais de marketing deveriam se dar o trabalho de aprender sobre o comportamento do consumidor? Muito simples: entender o comportamento do consumidor é um bom negócio.”

O comportamento do consumidor é definido por Engel, Blackwell e Miniard (2000:4), como as “atividades diretamente

envolvidas em obter, consumir e dispor produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações.” “É o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupo, selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos” (SOLOMON, 2002:24).

Compreender o comportamento das pessoas é uma tarefa que desafia os profissionais de marketing, que direcionam seus esforços na compreensão das “ações que levam uma pessoa a fazer uma compra e usar produtos e serviços incluindo os processos mentais e sociais que precedem e se seguem a essas ações” (BERKOWITZ *et al*, 2003:154). Boone e Kurtz (2009) examinam influências mais indiretas sobre as decisões de consumo, bem como, as consequências de longo alcance que envolvem mais do que simplesmente comprador e vendedor:

Envolve o estudo de indivíduos, grupos ou organizações e o processo que eles usam para selecionar, obter, usar e dispor de produtos, serviços, experiências ou ideias para satisfazer necessidades e o impacto que esses processos têm sobre o consumidor e a sociedade (BOONE; KURTZ, 2009:4).

Os consumidores na sua rotina diária tomam uma série de decisões relativas a cada aspecto da sua vida. Neste processo não costumam parar para pensar em *como* as tomam e o que está envolvido no próprio processo de decisão de compra. Schiffman e Kanuk (2000:394) definem decisão como “a escolha de uma opção entre duas ou mais alternativas.” Esse conceito pressupõe que exista mais de uma alternativa possível, entretanto, se o consumidor não tem alternativas a escolher, ele é forçado a fazer

determinada compra, o que não se constitui numa decisão. Essa simples “não-escolha” é chamada de escolha de Hobson e sua existência é rara, afinal, existem muitas opções em função da concorrência instaurada no mercado (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

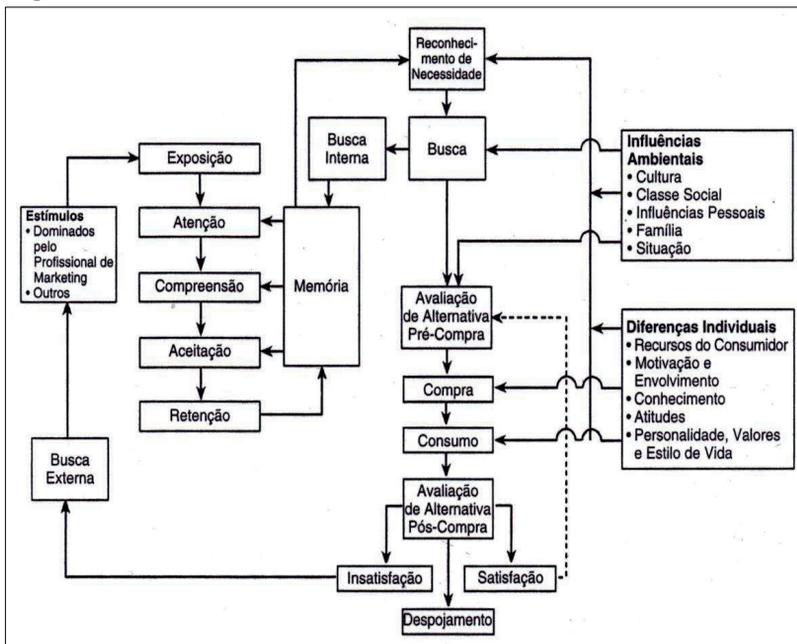
Todas as decisões dos consumidores são tomadas em etapas ou estágios, formando o modelo de processo de decisão do consumidor. Este modelo, de acordo com Schiffman e Kanuk (2000), reflete o consumidor cognitivo (solucionador pensante de problemas) e, até certo ponto, o consumidor emocional.

“Um modelo nada mais é do que uma réplica dos fenômenos que é projetado para representar” (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD 2000:92). Ele especifica os blocos de construção (variáveis) e as maneiras pelas quais elas estão inter-relacionadas.

Nos referenciais teóricos acerca do comportamento do consumidor, existe certo consenso de que o Modelo de processo de decisão de compra é composto por cinco etapas: Reconhecimento de uma Necessidade, Busca por Informações, Avaliação das Alternativas, Compra e Avaliação Pós-Compra (KOTLER; ARMSTRONG, 1999; CHURCHILL; PETER, 2000; LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2000; SHIFFMAN; KANUK, 2000; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001; BERKOWITZ *et al*, 2003; BOONE; KURTZ, 2009; KOTLER, 2009).

Os autores Engel, Blackwell e Miniard (2000) apresentam modelo com mais duas etapas denominadas Consumo (localizada após a etapa de compra) e Despojamento ou Descarte (após a etapa de Avaliação Pós-Compra), visualizadas na Figura 1.

**Figura 1: Modelo de Processo de Decisão do Consumidor**



**Fonte:** Engel, Blackwell e Miniard (2000:102).

Esse modelo tem como espinha dorsal uma esquematização do processo decisório de compra, desde o reconhecimento da necessidade até as impressões pós-compra. Permite uma melhor compreensão do processo de decisão de compra dos consumidores, bem como os fatores que o influenciam, ou seja, as variáveis ambientais e as diferenças individuais. O modelo trata ainda de entender como a mente humana reage às informações recebidas e como *inputs* fornecidos pelo marketing podem influenciar o aprendizado.

As etapas ou estágios do processo decisório de compra são fases pelas quais os indivíduos passam quando desempenham o

papel de consumidores. Cada etapa compreende um conjunto de tarefas e passos que os consumidores executam para que possam avançar para o estágio subsequente, como qualquer outro processo que se desencadeie em sequência.

### **3. ATRIBUTOS: FATORES INFLUENTES NA TOMADA DE DECISÃO**

Os atributos assumem hoje um caráter fundamental no processo de decisão de compra do consumidor. Cada objeto de consumo seja este um produto, serviço ou empresa, é visto pelo consumidor como um conjunto de atributos, os quais possuem um peso individual no processo de compra (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000). Assim, a decisão de compra dar-se-á pela percepção do consumidor quanto a um ou mais atributos.

Atributo pode ser considerado aquilo que identifica o produto. São os adjetivos e/ou propriedades que, agregadas formam um conjunto de atributos que referenciam o produto ou organização. Para Mowen e Minor (2003), atributos são os aspectos ou características de um objeto ou mais atributos neste objeto. Na língua portuguesa, o termo atributo é definido como sendo uma “característica, qualitativa ou quantitativa, que identifica um membro de um conjunto observado” (AURÉLIO, 1986).

É através dos atributos que o consumidor define que produto irá comprar ou então, de que empresa fará suas compras, sendo ele utilizado como balizamento de avaliação e decisão de compra do produto. Tibola, Vieira e Sanzovo (2004) afirmam que para o

consumidor todo atributo tem um significado e isto, pode favorecer ou não, a concretização da compra do produto.

Espartel e Slongo (1999) consideram que os atributos podem ser vistos como propriedades ou características extrínsecas/intrínsecas ao produto, sendo concretos, observáveis, mensuráveis e de relevante importância na escolha entre alternativas. Froemming (2002:82) menciona que “os atributos captam importantes aspectos de como o consumidor julga um produto ou empresa”.

Identificar os atributos influentes na decisão do consumidor é imprescindível às organizações varejistas para que se possa compreender o que o cliente valoriza e, ao mesmo tempo, buscar a sua satisfação. Como argumenta Froemming (2002:84), os “atributos são parte integrante dos procedimentos de avaliação do consumidor e como tal, definem resultados de pesquisas e direcionamento de decisões administrativas”.

Os atributos de um produto ou empresa são estímulos que influenciam o consumidor em sua tomada de decisão de compra, avaliados em função dos próprios valores, crenças ou desejos do consumidor a respeito de um determinado produto/empresa (ESPARTEL; SLONGO, 1999). No que se refere à influência efetiva dos atributos na intenção de compra do consumidor, Alpert (1971) questionou as pesquisas que costumavam mensurar todos os atributos igualmente sem conseguir identificar quais realmente eram os atributos que determinavam as preferências e as compras. Para o autor existem alguns atributos que são claramente decisivos na determinação do comportamento de compra, destacando-se três formas de apresentação de atributos que variam conforme com o

grau de importância que eles possuem para o consumidor. São eles:

- **Atributos salientes:** são os atributos presentes em um produto que são percebidos pelos consumidores mas que não possuem importância na tomada de decisão de compra. Estes atributos não levam o consumidor à tomada de decisão apresentando-se como neutros em relação ao grau de importância, porém, eles são percebidos no produto ou marca por um grupo específico de consumidores (ESPARTEL; SLONGO, 1999), tendo influência como fator de desempate, caso as outras condições se equivalerem.

- **Atributos importantes:** são atributos considerados importantes pelos consumidores, mas que ainda não decidem a compra de um produto. São aspectos que por si só não são capazes de determinar a escolha de compra e, portanto, não influenciam e nem agregam valor na compra pelo fato de estarem presentes em uma categoria similar de produtos. Por exemplo: para comprar em um supermercado pode-se identificar como atributos importantes: o seu mix de ofertas, boa localização, preços compatíveis, estacionamento, atendimento cortês e boa disposição dos produtos nas gôndolas.

- **Atributos determinantes:** são atributos constantes do rol de atributos importantes, e capazes de influenciar a compra de um produto. Para Solomon (2002), os atributos determinantes são aqueles usados para diferenciar opções. Seguindo o exemplo anterior, a existência de todos os atributos é importante, mas se no momento da compra não encontrar vaga no estacionamento, pode este ser o atributo decisivo para comprar ou não no

estabelecimento. Nesta classificação estão os atributos que possuem maior poder de força para o consumidor tomar a decisão, com influência direta. Na realidade, tais atributos são analisados e selecionados com muita atenção e recebem demasiada posição na mente do consumidor, o que favorece a existência de uma ação positiva de compra por parte do cliente (ALPERT, 1971).

Geralmente a importância dos atributos difere muito de consumidor para consumidor. Engel, Blackwell e Miniard (2000:243) argumentam que “os atributos de um produto podem variar substancialmente na importância que eles têm para os consumidores, quando estes [consumidores] formam suas atitudes sobre os produtos”. Portanto, determinados segmentos de consumidores, ou até mesmo pessoas, podem ter uma diferenciação de percepção muito grande. Assim, é necessário cuidado com as possibilidades de generalizações que surgem em estudos que trabalham este tema.

Os consumidores costumam desenvolver representações mentais para ajuda-los a interpretar a decisão de compra. Dellaert, Arentze e Timmermans (2008) apontam que conhecer os atributos que subsidiam as alternativas de decisão é de suma importância para as organizações. Os autores identificam que a memorização dos benefícios advindos dos atributos específicos é ativada no momento de decisão na opção por determinado estabelecimento. Essa escolha nem sempre ocorre no nível racional, muitas vezes é subjetiva.

Supermercados devem considerar que o valor atribuído pelo consumidor na hora da decisão direcionará sua escolha, e conhecendo os atributos essenciais (envolvendo os importantes,

determinantes, salientes) deve investir na estratégia para seu posicionamento.

#### **4. OS ATRIBUTOS DE DECISÕES DAS COMPRAS NOS SUPERMERCADOS**

Uma das etapas do processo de decisão do consumidor é a avaliação das alternativas que tem como objetivo selecionar aquele supermercado que melhor atenda às suas necessidades. Esta etapa é fundamental, pois nela o consumidor avalia as opções de lojas disponíveis para fazer suas compras, comparando-as segundo atributos que julga mais importantes. Nesta etapa então, são identificados os atributos importantes e determinantes na escolha de lojas do consumidor.

##### *A) Atributos importantes*

Cada atributo possui um peso individual na percepção dos consumidores, quanto ao processo de compra. Por isso, a decisão de compra acontece pela percepção do consumidor quanto a um ou mais atributos.

É pertinente também, avaliar o grau de importância que cada um dos atributos possui na decisão de escolha por uma loja supermercadista. Ao decidir em qual supermercado irão comprar as variáveis mais importantes na percepção dos consumidores são apresentadas no Quadro 1, em que também aparecem os graus de importância atribuídos a cada uma, na média de uma escala de 1 a 5, atribuídos aos 150 pesquisados.

Dentre este rol de atributos, o preço é o primeiro elemento citado como mais importante para a maioria dos respondentes, com pontuação média de 4,8 na escala. A rapidez no atendimento também se situa entre os mais relevantes com média de 4,5, seguida pela variedade e qualidade dos produtos e marcas (4,44).

**Quadro 1: Critérios de Avaliação para a Escolha de Supermercados**

<b>Critérios de Avaliação para escolha de Supermercados</b>	<b>Importância</b>
Menor Preço	4,80
Rapidez no Atendimento	4,50
Variedade e Qualidade dos Produtos e Marcas	4,44
Ambiente de Loja agradável	4,31
Estacionamento disponível	4,00
Melhores Prazos e condições de pagamento	3,92
Proximidade de casa/trabalho	3,85
Incentivo a Preservação Ambiental e ações sociais	3,59
Possuir Ponto de descarte de produtos	3,56
Ter sacola retornável	3,43
Serviços oferecidos	3,11
Produtos de Marca própria	3,03
Espaços alternativos	2,53

**Fonte:** Pesquisa com consumidores

Entre os critérios importantes de avaliação utilizados pelos consumidores pesquisados, encontraram-se ainda atributos diversos identificados no Quadro 1 e resultado da pesquisa com consumidores: ambiente de loja agradável; estacionamento disponível; melhores prazos e condições de pagamento; proximidade de suas residências ou trabalho; incentivo a preservação ambiental e ações sociais; possuir pontos de descarte de produtos; sacola retornável; serviços oferecidos como pagamento de contas, venda de cartão para celular, etc.; produtos

de marca própria e espaços alternativos como lancherias, restaurantes, cafés.

Destaca-se que tais atributos são relevantes, ou seja, são considerados importantes na avaliação dos consumidores no momento de optar por uma ou outra loja supermercadista, entretanto, não determinam a escolha final.

### *B) Atributos Determinantes*

A escolha final do consumidor em optar por uma empresa supermercadista é determinada por um conjunto de atributos usados para diferenciar as opções de lojas, denominados atributos determinantes. São esses atributos que possuem influência direta com grande poder sobre a decisão final do consumidor, a respeito de que loja irá selecionar para comprar seus produtos.

Dos atributos elencados, a importância que cada consumidor atribui a cada um varia, segundo as percepções individuais do próprio indivíduo, conforme seus critérios de julgamento (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000). Os consumidores entrevistados quando solicitados para selecionar os três atributos que consideram determinantes na sua escolha de loja, elegeram: o preço, a variedade de produtos e marcas ofertadas e, o atendimento rápido e cortês, como os fatores de maior relevância.

O Quadro 2 relaciona os atributos determinantes na preferência dos consumidores pesquisados no qual é possível verificar a importância dos demais fatores assim como a ordem de preferência do total<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> A ordem de preferência dos atributos é resultado da multiplicação das respostas obtidas por cada item, pelo peso de importância que variou de 1 a 3.

**Quadro 2: Atributos Determinantes na Escolha por um Supermercado**

Atributos determinantes na escolha do Supermercado	Respostas/Acumulado	Ordem de Preferência
Preço, promoções e ofertas.	317	1
Variedade de produtos e marcas disponíveis	126	2
Atendimento rápido e cortês	122	3
Prazos, condições de pagamento e convênios.	83	4
Estacionamento disponível	60	5
Proximidade de casa/trabalho	58	6
Ambiente de loja agradável	52	7
Serviços ofertados	19	8
Preocupação e incentivo a preservação ambiental e ações sociais	11	9
Espaços alternativos	9	10

**Fonte:** Pesquisa com consumidores

Essa relevância ao preço remete ao que observam Engel, Blackwell e Miniard (2000), quando mencionam que o preço é ainda mais importante quando existe similaridade entre as alternativas de escolha, como é o caso dos supermercados analisados. A importância do preço identificada na pesquisa confere com resultados de Engel, Blackwell e Miniard (2000) e Parente (2000) que ressaltam ser este o principal atributo na decisão de escolha de loja.

O segundo fator mais mencionado é a variedade de produtos e marcas ofertadas pela loja. O consumidor hoje procura diversidade de produtos e preços, e a loja que oferecer a marca desejada será a escolhida. O atendimento rápido e cortês prestado pelos supermercadistas é o terceiro fator mais relevante, cuja importância pode ser analisada à luz dos conceitos de Parente (2000), segundo o qual, a percepção das pessoas e a atitude, as levam a gostar ou não, aceitar ou rejeitar, e assim, acontece com o atendimento. Se o consumidor percebe como precário o

atendimento recebido em um supermercado irá provavelmente rejeitar essa alternativa na escolha de loja.

O atendimento juntamente com a variedade, são determinantes, pois o supermercado não irá reter clientes se, além de preços competitivos, não prestar um bom atendimento e não tiver variedade na sua linha de produtos. O consumidor raramente está satisfeito com os preços do supermercado, pois para ele quanto mais baixo o preço dos produtos melhor, o que o leva a não ser fiel a uma loja.

Os prazos, condições de pagamento e convênios surgem em quarto lugar na classificação dos consumidores e, recebem importância principalmente, por aqueles que preferem pagar suas compras em parcelas ou cheques. Ressalta-se que estes atributos estão também intimamente relacionados ao atributo preço; constituem-se todos eles em estratégias de administração de preços. O estacionamento disponível, quinto fator mais valorizado, é hoje importante elemento de escolha e, ainda, de desistência de compras, pois quando não disponível, e em caso de falta de tempo do consumidor, ele poderá ir a outro supermercado. O sexto item lembra a conveniência de escolher um supermercado por ele estar situado próximo da casa ou do trabalho do consumidor, o que para muitos é significativo na economia de tempo e, ainda, dinheiro, em termos de gastos em transporte ou combustível.

O ambiente de loja agradável está elencado na sétima colocação como determinante, preferencialmente, para aqueles consumidores mais exigentes que almejam, conforto, higiene e limpeza no ambiente de loja. Possuir corredores de fácil movimentação, encontrar gôndolas organizadas, um lugar limpo,

bem iluminado e com bom fluxo entre os corredores são fatores que pesam na escolha de loja para algumas pessoas.

O oitavo fator são os serviços ofertados pelo supermercado. Muitos clientes ao frequentar o supermercado já aproveitam para realizar outros serviços como o pagamento de contas, compras de cartão telefônico. Além disso, preferem lojas que disponibilizam entrega de rancho, entre outros. A preocupação e incentivo a preservação ambiental e ações sociais realizadas pelos supermercados são ainda pouco lembradas pelos clientes no momento de decidir em que loja comprar. É uma questão cultural que levará anos ainda para ser incorporada aos costumes da sociedade e que hoje não se caracteriza como um motivo de compra determinante.

O mesmo ocorre com os espaços alternativos, o décimo quesito de importância. A existência de restaurantes, lancherias e cafés não são determinantes na escolha de loja do consumidor, agrega valor a loja, mas não é considerado um fator que os leva a ir a determinado supermercado. Isso indica que, na escolha de qual supermercado comprar, o consumidor considera como os três atributos determinantes: o preço praticado, em segundo a variedade disponível de produtos e marcas e, em seguida, o atendimento rápido e cortês.

De posse desse conjunto de atributos recolhidos nesta pesquisa, considera-se oportuno aproveitar esse levantamento e confrontá-lo com outras pesquisas, uma delas divulgada por Parente (2000) e outra de Carvalho Mesquita e Lara (2007).

Esse conjunto de atributos destarte pode ser um foco de atenção na conquista e manutenção de seus consumidores e são confrontados no Quadro 3.

**Quadro 3: Comparação de atributos determinantes em estabelecimentos varejistas**

ATRIBUTOS	Ceretta e Froemming	Parente	Carvalho, Mesquita e Lara
Preço dos produtos	X	X	X
Prazos e formas de pagamento	X	X	X
Variedade e qualidade dos produtos	X	X	X
Apresentação da loja - Decoração e atmosfera	X	X	X
Facilidade de circulação na loja			X
Atendimento rápido e cortes	X	X	X
Comunicação visual e sinalização		X	
Pagamento com cartão da loja			X
Hábito de compra na loja			X
Serviços de entrega	X	X	X
Proximidade de casa/trabalho	X		
Conforto da loja (iluminação, climatização)	X		X
Programas de fidelização da loja		X	X
Ações de Responsabilidade socioambiental	X		
Segurança interna e externa			X
Facilidade de acesso		X	X
Disposição dos produtos na loja			X
Estacionamento próprio	X		X
Instalações sanitárias da loja			X
Empacotadores			X
Horário de funcionamento			X

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Identifica-se que o preço de produtos, o prazo e formas de pagamento, o *mix* de mercadorias disponibilizadas, o ambiente de loja, o atendimento e os serviços de entrega – como o conjunto de atributos mais valorizados por clientes de supermercados em pesquisas realizadas em momentos e locais diferentes, constituindo-se no conjunto básico em que as ações dos supermercados não podem deixar de centrar seu foco estratégico.

## CONCLUSÕES

Como resultado da investigação transparece a complexidade da gestão do varejo supermercadista que atua em um mercado extremamente volátil, em contato direto com o consumidor, cujo comportamento modifica-se continuamente. Conhecer os atributos importantes e determinantes na ótica dos consumidores torna-se então fundamental, pois estas informações poderão ser utilizadas na formulação das estratégias supermercadistas, permitindo ganhos em termos de vantagem competitiva.

Analisando-se as etapas do processo de decisão de compra do consumidor na escolha por um determinado supermercado, contata-se a existência de atributos importantes e determinantes neste processo, em especial, na etapa de avaliação das alternativas existentes. É importante ressaltar que é nesta fase que o cliente opta por uma ou outra loja. Geralmente os consumidores fazem suas compras em mais de um supermercado; caracterizado ser este um segmento em que a fidelidade apenas a uma loja é restrita.

Os atributos considerados importantes pelos consumidores não são suficientes para fazer com que o cliente opte por um ou outro supermercado porque estão presentes em várias lojas, porém estão presentes nos critérios de avaliação. O atributo preço, considerado como o mais relevante atributo a ser focado pelos supermercadistas, é apontado como o principal motivo na escolha do supermercado este apontado com o maior índice na preferência de compra dos entrevistados (58%). Deve-se ressaltar, portanto, a importância que as estratégias de preços possuem e que poderão

ser determinantes para o sucesso das lojas em atrair e manter clientes.

Quanto à variedade de produtos e marcas é destaque como fator essencial por muitos consumidores. Alguns dos supermercados em análise demonstram possuir vantagem neste quesito, pois trabalham com um mix de produtos que incluem além das marcas tradicionais, outras diferenciadas. O atendimento rápido e cortês mencionado pelos consumidores, configura que os supermercados, mesmo atuando com autosserviço, devem treinar seus colaboradores no intuito de manter a excelência no relacionamento com os clientes, agilizando processos, reduzindo filas e buscando continuamente a superação das expectativas de seus clientes.

O varejo supermercadista possui a vantagem, enquanto organização, de trabalhar diretamente com o cliente. Sendo que as informações necessárias para o seu gerenciamento eficaz estão a sua disposição e diariamente circulam com seus carrinhos de compra dentro das suas lojas. Portanto, deve-se parar para observar, questionar, ouvir e compreender, pois o consumidor valorizará a loja supermercadista que mostrar-se realmente preocupada com suas necessidades e seus desejos constantemente em mutação. Estudar os desejos, percepções, preferências e comportamento de compra de seus consumidores-alvos torna-se fundamental para a adoção de estratégias de marketing eficazes capazes de garantir a manutenção de clientes e, em consequência, a vantagem competitiva neste setor tão concorrido e volátil.

## REFERÊNCIAS

ABRAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Ranking 2009. Janeiro de 2010. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/direto-da-redacao/?materia=601>> Acesso em: 28/01/2015.

ALPERT, M. I. *Identification of determinant attributes: a comparison of methods*. *Journal of marketing research*, v. VIII, May 1971, 184-91.

AURÉLIO, Buarque de Holanda Ferreira. Novo dicionário aurélio da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

BERKOWITZ, Eric N.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, William. *Marketing*. v. 2. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BLACKWELL, Roger. Tudo sobre comportamento do consumidor. *Revista HSM management*, Barueri: DINAP, v.2, p. 3-4, 2003.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRANDES, Dieter. Os 11 segredos do ALDI: as razões do sucesso de um dos maiores varejistas do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CARVALHO MESQUITA, José Marcos; LARA, José Edson. Atributos determinantes da lealdade à loja: estudo do setor supermercadista. *Brazilian Business Review*, vol 4, nº 3, set/dez, 2007.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

DELLAERT, G.C. Benedict; ARENTZE, Theo A.; TIMMERMANS, Harry J. P. *Shopping context and consumers' mental representation of complex shopping trip decision problems*. *Journal of retailing*, 84, fev, 2008.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ESPARTEL, Lélis B.; SLONGO, Luiz A. Atributos de produto e motivações de compra no mercado jornalístico do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DO ANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu: PR. Anais... Rio de Janeiro – RJ: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1999.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior. Ijuí: Ed. Unijui, 2002 (Coleção trabalhos acadêmico-científicos. Série teses doutorado).

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEVY, Barton A.; WEITZ, Michael. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves. Varejo: administração de empresas comerciais. São Paulo: Editora SENAC, 1999.

MOWEN, C. J.; MINOR, M. S. Comportamento do consumidor. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SPROESSER, Renato Luiz. Um modelo de produtividade para o varejo: o caso do varejo de alimentos. In: ANGELO, Cláudio

Felisoni de.; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht (Coord.). Varejo competitivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TIBOLA, Fernando; VIEIRA, Valter A.; SANZOVO, Jéferson. Atributos importantes no processo de decisão de compra de notebooks. In: SEMEAD, VII, v.1. São Paulo – SP, 2004, Anais... São Paulo – SP: Seminários em Administração FEA-USP, 2004.

# MARKETING DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

Roseli Fistarol Krüger - Lucinéia Felipin Woitchunas

## INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo analisar mais detalhadamente as relações que se estabelecem entre uma organização que atua na intermediação de serviços de saúde - aqui denominada de Saúde Alpha - e seus fornecedores (rede de prestadores de serviços na área da saúde), buscando explicitar os principais aspectos que caracterizam esta relação.

O ponto de partida do debate que se estabelece nesse contexto é comumente denominado de *marketing de relacionamento*, isto é, o contexto em que determinadas organizações assumem de forma concomitante o papel de cliente (ao estabelecerem vínculos com os prestadores de serviços na área de saúde) e de fornecedor ou prestador de serviços (ao repassarem esse pacote de serviços aos seus clientes/pacientes).

Neste sentido, Kotler e Keller (2012) comentam que para aumentar a eficácia e eficiência de tais relações, estas organizações intermediárias deverão investir em relacionamento, como por exemplo, na gestão da cadeia de suprimentos, no envolvimento antecipado do fornecedor e nas alianças estratégicas nas compras.

Conforme Parvatiyar e Sheth (1994), pesquisadores de marketing estão estudando atualmente com mais profundidade o marketing de relacionamento e desenvolvendo conceitos mais abrangentes quanto ao valor das relações cooperativas e colaborativas na relação de compra e venda, incluindo fornecedores, competidores, distribuidores, e as funções internas na criação e na entrega de valor ao consumidor.

Embora estudos, ações e análises ligadas ao relacionamento entre fornecedores, empresas e clientes sejam desenvolvidos há um bom tempo no meio gerencial, o marketing de relacionamento, sem o foco no cliente final, ainda não está totalmente desenvolvido, tornando-se um campo a ser pesquisado.

Além disso, esse estudo ganha significado não apenas em função da complexidade das relações que se estabelecem entre a rede credenciada de prestadores de serviços em saúde (fornecedores), a própria Saúde Alpha e os seus clientes ou pacientes, mas também em função do conjunto de determinações impostas pela agência reguladora do setor de saúde<sup>9</sup> que impõe padrões e estabelece critérios de qualidade e certificação de fornecedores.

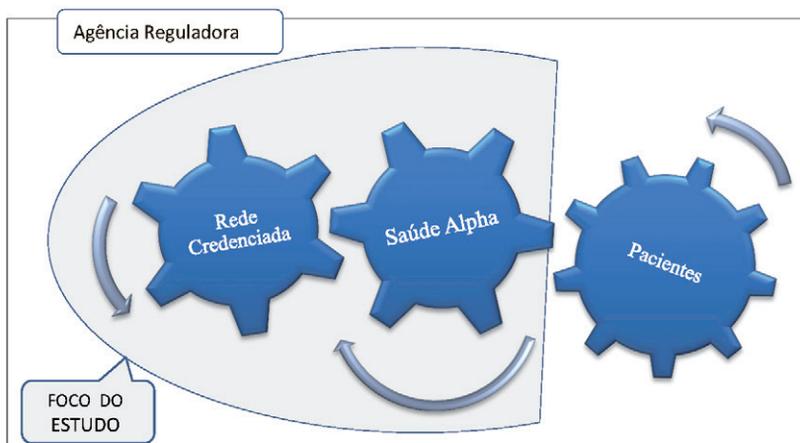
Na Figura 1 estão representadas ilustrativamente as inter-relações que se estabelecem entre os agentes envolvidos no

---

<sup>9</sup> A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é a agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde responsável pelo setor de planos de saúde no Brasil. A regulação da saúde suplementar pode ser entendida como um conjunto de medidas e ações do Governo, a fim de assegurar o interesse público, que envolvem a criação de normas, controle e fiscalização dos segmentos de mercado de saúde explorados por empresas privadas.

processo de assistência à saúde no contexto das determinações da agência reguladora, bem como a abrangência do foco deste estudo.

**Figura 1: Contexto das relações estabelecidas em serviços de saúde e foco deste estudo**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Neste contexto, estabelecer uma relação de confiança entre a Saúde Alpha e os fornecedores credenciados de serviços é um passo importante na busca pela satisfação dos clientes e na construção de um relacionamento saudável de longo prazo. Percebendo a importância deste relacionamento, destaca-se a questão central deste estudo: Como se caracterizam as atuais relações entre a Saúde Alpha e seus prestadores de serviços de saúde e como estas podem ser potencializadas?

De acordo com Boone e Kurtz (2009), o marketing de relacionamento configura o envolvimento de uma organização com seus clientes e fornecedores, valorizando parceiros e desenvolvendo relações, sendo que a formação de alianças entre

estes, com frequência, beneficia a todos. Estes mesmos autores, afirmam que no passado as empresas percebiam seus fornecedores como adversários com quem tinham de negociar preços; mas, atualmente estas relações estão mudando, pois existem resultados positivos manifestados por empresas que utilizam formas de relacionamentos colaborativos.

O resultado obtido através da construção dos relacionamentos de longo prazo entre a empresa e seus fornecedores é um valioso recurso que pode representar alianças estratégicas que proporcionam vantagens competitivas em benefício dos clientes, dos acionistas, da comunidade, dos fornecedores, enfim, dos *stakeholders* e, também, da própria empresa (KOTLER e KELLER, 2006; BOONE e KURTZ, 2009).

Assim, esta pesquisa busca explicitar a caracterização dessas relações entre as instâncias mencionadas e se classifica como exploratória e descritiva com análise quantitativa e qualitativa de dados. Os procedimentos técnicos utilizados foram à pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso. Conforme Gil (1999), para realizar uma pesquisa nos moldes do estudo aqui proposto, é necessário selecionar criteriosamente o universo ou, se for o caso, uma amostra representativa que subsidie de forma consistente a análise a ser feita. Considerando esta diretriz, foram selecionados para fins de aplicação de um questionário abordando temas relacionados à questão em debate, 37 gestores do conjunto de prestadores de serviços de saúde credenciados junto à Saúde Alpha. O volume de serviços prestados por essas 37 empresas representa, no total, 80% dos serviços de saúde pagos pela Saúde Alpha aos seus credenciados no ano de 2013.

## 1. NATUREZA DOS SERVIÇOS

Quando o assunto é natureza dos serviços, é imprescindível mencionar que serviços apresentam características diferentes de produtos, uma vez que produtos são objetos tangíveis que existem no tempo e no espaço, enquanto serviços são constituídos de atos que existem somente na dimensão do tempo (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2011). Na visão de Kotler (2000), o serviço é essencialmente intangível e pode estar ligado a um bem produzido. Os serviços também se diferenciam dos produtos, pelo fato de que os clientes participam no processo de prestação de serviços (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000; GRÖNROOS, 2009).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) destacam que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente e, por este motivo, não podem ser estocados ou armazenados. Este fator desencadeia mais uma situação: se o estoque não pode ser usado para absorver flutuações na demanda, então os serviços sofrem os impactos diretos das variações da demanda.

Quando se fala em produto, o estoque vem para equilibrar a demanda, permitindo que o cliente não fique esperando. Já a prestação de serviço acontece por meio da espera do cliente, pois o cliente só pode receber o serviço quando for atendido, e isso ocorre concomitantemente, tornando o serviço um produto<sup>10</sup> perecível (KOTLER e KELLER, 2012).

Outro fator importante para caracterizar serviços é a necessidade do encontro físico entre o cliente e o prestador do

---

<sup>10</sup> Na bibliografia contemporânea é comumente utilizado o termo 'produção' para contextualizar a prestação ou a execução de um serviço, uma vez que para o prestador de serviço este é o seu 'produto'.

serviço para que o mesmo seja realizado. Isto pode ocorrer de duas formas, ou o cliente vai até a empresa ou a empresa vai até o cliente, com a exceção de compras via internet ou telefone e cursos via teleconferência (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

Segundo Grönroos (2009), os serviços são uma série de processos cuja produção ou execução e consumo não podem ser separados, e nos quais os clientes também podem participar no processo, produzindo e consumindo ao mesmo tempo. Além disso, como o serviço é prestado e consumido ao mesmo tempo, ele não pode ter sua propriedade transferida.

Para relacionar o que foi dito pelos autores no que se refere à natureza dos serviços com o estudo em questão, pode-se citar como exemplos a consulta médica, a sessão de fisioterapia, a internação e os exames, nos quais o cliente participa da prestação do serviço e pode ser realizado somente pelo cliente que adquiriu o produto assistencial, impedindo assim, a transferência de propriedade. Estas peculiaridades tornam a relação entre a Saúde Alpha e os prestadores de serviço de saúde, em benefício aos clientes, algo extremamente complexo.

## **2. RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES**

Marketing de relacionamento não existe somente nas relações entre a empresa e os seus clientes; estas relações ocorrem também com fornecedores, distribuidores, representantes, associados, funcionários e demais *stakeholders* da organização. A construção de relacionamento de longo prazo entre pessoas e/ou organizações

deve ter como objetivo a aproximação e a qualificação destas relações para a manutenção dos aspectos econômicos, técnicos e/ou sociais (KOTLER e KELLER, 2006).

O resultado da construção de relacionamentos duradouros é um ativo valioso da empresa. Este ativo é composto pelas relações entre a empresa e seus apoiadores, constituindo relacionamentos profissionais que são interessantes para ambos (KOTLER e KELLER, 2006). Boone e Kurtz (2009) destacam que a construção de alianças estratégicas proporcionam vantagens competitivas e podem atingir vários segmentos da empresa, tanto no desenvolvimento de produtos, como no compartilhamento de custos.

As organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros e constituir alianças que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas, permitindo a obtenção de maiores vantagens. Após a seleção dos parceiros estratégicos é necessário manter bem-sucedidas as alianças. Para isso, as corporações precisam desenvolver estruturas de apoio a estas alianças e considerar a necessidade de formar e conduzir estas parcerias com uma habilidade central, que pode ser chamada de Gestão de Relacionamento de Alianças (KOTLER e KELLER, 2006).

Para Webster (1992) a partir do momento em que as organizações decidem formar uma parceria, o sucesso desta nova relação dependerá do empenho dos gestores do processo para consolidá-la. Além do mais, o recíproco comprometimento, a confiança e a cooperação são essenciais para a criação e

manutenção de um relacionamento entre empresas, o chamado *business-to-business*.

Larentis (2005) afirma que na relação entre empresas e fornecedores a confiança cresce em condições de satisfação, tanto com o resultado econômico, quanto com o não-econômico associados, e também na ausência de repressão e de conflito não funcional, configurando uma relação com divisão das recompensas. Num ambiente de alta concorrência, a tarefa de ampliação de relacionamento com fornecedores, torna-se uma dimensão estratégica com o propósito de assegurar a conquista e a manutenção da competitividade da empresa.

Dentre as estratégias que as empresas de serviços podem utilizar levando em consideração as relações *business-to-business*, encontram-se a diferenciação, a focalização ou a redução dos custos. Assim, as empresas podem buscar parcerias com seus fornecedores, visando obter um produto ou serviço mais diferenciado, que supra as necessidades especiais de seus clientes e buscam diminuir os custos da rede (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2003).

Ainda, conforme Hartley e Jone (1997) ao estabelecer um relacionamento e parceria (*business-to-business*) com os fornecedores é conveniente a implantação de um programa para desenvolvimento de fornecedores. Programas como este podem ter como objetivo a realização de mudanças imediatas para a redução de problemas nas operações da prestação de serviço, ou ainda, o objetivo pode ser o aumento da habilidade do fornecedor para realizar suas próprias mudanças. Deste modo, quando o programa é direcionado pelo primeiro objetivo, ele é orientado para os

resultados gerados para o fornecedor - a experiência tem mostrado que este tipo de desenvolvimento aumenta o desempenho, mas geralmente falha em aumentar as capacidades do fornecedor para a melhoria contínua. No entanto, quando programa é direcionado pelo segundo objetivo, que consiste em aumentar a habilidade do fornecedor para realizar suas próprias mudanças, ele é orientando para o processo (HARTLEY e JONE, 1997).

A partir destas concepções teóricas é possível perceber que para a implantação de um programa de relacionamento entre os prestadores de serviço de saúde e a Saúde Alpha, deverão ser considerados aspectos como a clareza do que se espera desta relação, definições de como o atendimento deve ser realizado, quais informações devem ser repassadas, contato contínuo e de fácil acesso minimizando a competitividade e potencializando o relacionamento saudável entre e ambos, tendo como objetivo principal uma relação de vantagens recíprocas e a satisfação do cliente.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Para a sistematização dos dados coletados a apresentação foi dividida em dois momentos. No primeiro momento, são apresentados os dados relativos à gestão do negócio<sup>11</sup> realizada pelos fornecedores. Dos trinta e sete fornecedores selecionados para as entrevistas, trinta e três responderam. Os resultados

---

<sup>11</sup> A expressão 'gestão do negócio' é utilizada para se referir à administração que o gestor realiza no laboratório, clínica ou hospital que faz parte da prestação de serviços em saúde da Saúde Alpha.

obtidos nas questões sobre gestão do negócio estão sistematizados na Tabela 1. Num segundo momento são analisados os dados coletados referentes ao relacionamento entre a Saúde Alpha e os prestadores de serviços.

**Tabela 1: Sistematização das questões sobre gestão do negócio**

		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
<b>Gestão do negócio</b>	Contratação de técnicos e auxiliares da área de prestação de serviço e a gestão destas pessoas.	3%	16%	28%	<b>50%</b>	3%
	Contratação de pessoal administrativo e a gestão destas pessoas.	3%	0%	28%	<b>63%</b>	6%
	Equipamentos disponíveis no credenciado: estado de conservação, atualização e quantidade.	0%	0%	6%	<b>75%</b>	19%
	Limpeza geral do ambiente.	0%	0%	13%	<b>56%</b>	31%
	Dificuldade de gestão estratégica, gestão dos custos, investimentos etc.	0%	0%	<b>50%</b>	44%	6%
	Estrutura física para a quantidade de clientes e acesso especial para deficientes físicos, visuais etc.	0%	3%	16%	<b>56%</b>	25%
	Percentual Geral Médio – Gestão do negócio	1%	3%	23%	<b>57%</b>	16%

**Fonte:** Elaborada pelas autoras.

Analisando os dados coletados do questionário referente à gestão do negócio é possível observar que, de modo geral, a maioria os entrevistados atribuiu notas que qualificam a gestão atual do negócio num nível “bom”. Uma questão que inspira cuidados e merece ser destacada, é a questão que trata sobre a gestão do planejamento estratégico, controle de custos e investimentos. Os resultados desta questão propõem que os fornecedores têm dificuldades no controle dos custos e investimentos e no planejamento de ações futuras.

Conforme destacado pelos entrevistados, eles encontram dificuldade em conseguir reajustes junto as contratantes e que a administração é feita empiricamente pelos proprietários que tem formação apenas na área da saúde – bioquímicos, fisioterapeutas, radiologistas, etc. Também foi relatada dificuldade na gestão do negócio devido à falta de tempo, visto que os proprietários, na maioria das vezes, são os que realizam o atendimento ao cliente.

Outra questão que deve ser analisada mais criteriosamente nesse relacionamento é a que referencia a contratação de técnicos e auxiliares da área de prestação de serviços. Esta questão teve representatividade de 16% no conceito “ruim”, 28% no conceito “regular” e 50% no conceito “bom”. Estes resultados podem ter origem no fato de que a administração de pessoal é feita pelo gestor ou pelo próprio proprietário, o que muitas vezes não permite garantir o melhor desempenho ou aprendizado dos colaboradores na forma de educação continuada ou de revisão e sistematização de processos, uma vez que o foco pode estar direcionado para a operação do serviço e desvinculado a gestão de pessoas enquanto ferramenta de gestão.

De posse destes dados, verifica-se a carência dos fornecedores quanto a conhecimentos voltados para a gestão do próprio negócio. Nestes casos é possível minimizar estas carência através de um programa de desenvolvimento de fornecedores. Este programa deverá fornecer ferramentas que auxiliam na gestão de processos, pessoas, controles e planejamento, abrangendo todas as questões deste grupo, uma vez que os elementos relacionados com a gestão influenciam diretamente no atendimento realizado ao cliente.

Neste sentido, Hartley e Jone (apud NEUMANN, 2002), comentam que programas de desenvolvimento de fornecedores podem ter dois objetivos: realizar mudanças imediatas nas operações do fornecedor para assim reduzir problemas e aumentar a habilidade do fornecedor para que ele realize suas próprias mudanças. O primeiro objetivo visa mudanças imediatas, porém não substanciais. Já no segundo objetivo ocorre o aumento da habilidade do fornecedor e ele passa a realizar suas próprias melhorias. Este desenvolvimento deve melhorar o controle dos credenciados quanto à gestão, potencializando a gestão dos custos de maneira mais eficaz e proporcionando facilidades no momento das negociações de valores, pois eles terão clareza do custo para realização do exame e do custo administrativo. Ainda, em muitos casos os credenciados não consideram os valores recebidos diretamente do cliente<sup>12</sup> como parte da remuneração, o que influencia nas análises no momento das renovações de contratos.

Larentis (2005) comenta que a confiança cresce associada à ausência de repressão e de conflito não funcional e onde há percepção de reciprocidade, sensação de que se é tratado de maneira justa e distributiva. Então, propõe-se para a Saúde Alpha a criação de um programa de desenvolvimento destes fornecedores, baseado na relação onde todos os envolvidos serão beneficiados e devidamente esclarecidos.

Para Webster (1992) os relacionamentos e as parcerias são estágios do processo de colaboração entre as empresas para criar valor nos negócios e dividir riscos. O recíproco comprometimento,

---

<sup>12</sup> Clientes que possuem planos participativos pagam diretamente ao prestador uma franquia para o atendimento, conforme cláusulas contratuais.

confiança e cooperação são essenciais no *business-to-business* para a criação e para a manutenção de um relacionamento sadio entre empresas.

Conforme destacado no início deste tópico, neste segundo momento são analisados os dados coletados referentes ao relacionamento entre a Saúde Alpha e os prestadores de serviços. Os dados compilados estão apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2: Sistematização das questões sobre o relacionamento**

		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
<b>Relacionamento</b>	Que avaliação você faz do atendimento ao fornecedor realizado atualmente.	0%	0%	12%	<b>52%</b>	36%
	Como você avalia o relacionamento atual entre a Saúde Alpha e a sua empresa prestadora de serviços de saúde.	0%	6%	<b>40%</b>	36%	18%
	Como você avalia o relacionamento entre a sua instituição e seus fornecedores.	0%	0%	6%	<b>67%</b>	27%
	Como você avalia a implantação de um programa de relacionamento entre a Saúde Alpha e seus fornecedores.	0%	3%	3%	30%	<b>64%</b>
	Percentual Geral Médio - Relacionamento	0%	2%	16%	46%	36%

**Fonte:** Elaborada pelas autoras

O conjunto de questões voltadas para o relacionamento entre os fornecedores de serviços de saúde e a Saúde Alpha, buscou coletar e sistematizar a avaliação dos entrevistados referente à situação atual quanto ao: atendimento realizado, relacionamento entre as duas instituições, relacionamento entre a empresa prestadora de serviços de saúde e seus fornecedores e ainda, como o gestor avalia a implantação de um programa de

relacionamento entre a Saúde Alpha e a rede de prestadores de serviços de saúde.

Analisando os dados coletados, referente ao relacionamento, é possível observar que de modo geral, os entrevistados consideram bons os relacionamentos que foram indagados no questionário. Ainda, para a questão que trata do atendimento ao fornecedor realizado atualmente pela Saúde Alpha, os entrevistados atribuíram notas que considerou o atendimento atual como bom, com percentual de 52% e 36% que o consideraram ótimo. Durante a pesquisa, os entrevistados verbalizaram que existe facilidade no atendimento na sede administrativa da Saúde Alpha; já outros comentaram que sentem dificuldade, pois precisam relatar o problema para várias pessoas e setores, até que realmente sejam encaminhados ao setor responsável.

Estes relatos e avaliações podem evidenciam que o credenciado tem carência de um contato mais próximo e permanente com a Saúde Alpha, que pode ser através de um canal de comunicação direto para o prestador de serviços de saúde e com base na proposta de Ishikawa (apud CAMPOS, 1992), que estipula que controles de qualidade para o relacionamento entre as empresas deve conter confiança mútua, cooperação e determinação de mútua sobrevivência baseada na responsabilidade das empresas.

Uma questão que deve ser destacada é a que diz respeito ao relacionamento atual entre a Saúde Alpha e a empresa prestadora de serviços de saúde. Nas respostas obtidas se percebe uma concentração na alternativa “Regular”, com 40%. Esta apuração reflete que existe possibilidade de melhoria neste relacionamento,

em busca da minimização de problemas a fim de potencializar as relações e promover ganhos para todos os envolvidos.

Pode-se dizer que a questão central de toda a pesquisa é a que solicita a avaliação do respondente quanto à implantação de um programa de relacionamento entre a Saúde Alpha e seus fornecedores. Ela foi elaborada com o intuito de conhecer como o prestador de serviços de saúde percebe e avalia a implantação de um programa de relacionamento. Constatou-se então, conforme o percentual apresentado na Tabela 2, que 64% os respondentes consideraram excelente a possibilidade da implantação deste programa de relacionamento.

Em relação a este quesito foram coletados alguns depoimentos representativos da opinião dos respondentes, que contribuem para compreender o que os prestadores de serviço de saúde esperam ou imaginam de um programa de relacionamento:

Bom, sobre o relacionamento atual, eu poderia dizer que no momento me parece que a Saúde Alpha não está preocupada conosco... Poderíamos ter um atendimento direto, mais rápido... como um canal direto, um espaço para o credenciado.

Sim, sim... eu acredito em programas de relacionamento. A ainda mais, acredito que vai melhorar o atendimento aos clientes da Saúde Alpha... seria uma forma de estreitar o relacionamento.

Um programa de relacionamento? Sim eu acho uma boa, até porque preciso de cursos, palestras e, enfim, condições para executar um bom trabalho, atender bem o cliente da Saúde Alpha, porque quando for alterada alguma coisa eu preciso saber.

Olha, eu acho que seria de grande importância, porque os credenciados precisam ser valorizados. Sim, ambas as partes teriam benefícios. Seria ótimo para tirar dúvidas e prestar um melhor atendimento aos clientes.

Eu acho que seria uma forma de apoio aos credenciados e a troca de experiências. Só viria a agregar para todos os envolvidos. Mas, o que este programa não pode fazer é burocratizar a relação de hoje... deve ser fácil.

Com base nestes relatos é possível perceber que existe uma expectativa latente por um relacionamento mais próximo entre a Saúde Alpha e o prestador de serviço de saúde, no qual o maior beneficiado será o cliente, visto o discurso dos entrevistados. Tudo isto leva a crer que o prestador está consciente da importância do bom atendimento aos clientes e que um programa de relacionamento pode reforçar a relação existente.

Neste sentido, é fundamental destacar que Vlosky e Wilson (apud OLIVEIRA E SLONGO, 2008), corroboram citando que as parcerias entre as empresas são definidas de modo estratégico, ou seja, elas buscam parcerias como forma de atingir objetivos que individualmente não conseguiriam alcançar.

De acordo com Ishikawa (apud CAMPOS, 1992) no controle de qualidade para o relacionamento, o comprador - no caso a Saúde Alpha - é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas para o fornecedor. Já no caso do prestador de serviços de saúde, este tem a responsabilidade de garantir a qualidade que dará satisfação ao comprador. Neste sentido, se cada parte souber o que a outra deseja, o relacionamento será mais próximo e haverá maior reciprocidade.

## **CONCLUSÃO**

Para dar conta do objetivo deste estudo foram analisadas várias questões, tanto as que tratam diretamente do relacionamento, quanto as que buscam identificar as principais carências dos serviços credenciados em relação à gestão e à

qualidade. Como já abordado anteriormente, a adesão à pesquisa foi de 89% da amostra selecionada, o que pode ser considerado um índice elevado, em função de que a coleta de informações demanda um tempo do prestador de serviços pesquisado, o que costuma influenciar na decisão de aderir ou não à pesquisa. Este percentual pode ser também interpretado como predisposição e interesse dos prestadores de serviços de saúde em se pronunciar sobre este assunto, o que pode ser aproveitado pela Saúde Alpha para viabilizar a implantação de um programa de relacionamento.

É necessário destacar também a qualificação dos respondentes: 55% destes eram os proprietários diretos, 42% eram os gestores do serviço e somente 3% eram auxiliares administrativos. Este apontamento reforça o interesse dos prestadores de serviços neste assunto e nas consequências positivas que podem ser conquistadas através deste estudo. Os entrevistados representam a proporção dos prestadores de serviços que foram procurados pelos clientes da Saúde Alpha, ou seja, as maiores concentrações de demandas por serviços estão nos laboratórios, radiologia, hospitais e fisioterapias, o que coincide com os credenciados selecionados.

Neste sentido, a partir do momento em que a Saúde Alpha passa a conhecer o grupo de prestadores de serviço de saúde que tem grande contato com o cliente, pode incentivar e potencializar contatos benéficos. Pode ser um exemplo, a instituição de um padrão de atendimento de prestação de serviços com foco no cliente, sendo o prestador de serviço o responsável pela satisfação

do cliente no momento deste atendimento<sup>13</sup>, tornando-o um representante da Saúde Alpha. Vinculado a isso, os prestadores com melhor destaque poderiam ser recompensados com prêmios, selos e pontuações.

Nas questões sobre a gestão do negócio, mais especificamente a questão com foco na gestão estratégica, gestão de custos e investimento, verificou-se uma concentração no conceito “regular”, o que evidencia que este item pode ser melhorado. Neste sentido, uma proposição importante seria o investimento no desenvolvimento dos prestadores de serviço de saúde, com vistas a facilitar o entendimento dos mesmos em questões contratuais - renegociação entre a Saúde Alpha e o prestador -, no controle de custos e no planejamento para investimentos.

Os benefícios deste desenvolvimento podem ser a melhoria do processo de gestão dos credenciados e um importante sentimento de confiança mútua, no esquema ganha-ganha, facilitando a renegociação de contratos e implantação de processos mais qualificados de atendimento e gestão.

De posse dos dados obtidos verifica-se que a implantação de um programa de desenvolvimento de fornecedores, evidenciando ferramentas que os auxiliem na gestão de processos, pessoas, controles e planejamento, que abrange também as outras questões deste grupo, seria extremamente bem-vindo e benéfico. Este programa pode ser proporcionado através de cursos divididos em módulos específicos conforme a necessidade dos prestadores, que

---

<sup>13</sup> Momento em que o cliente escolhe o prestador de serviço de saúde para a realização de exames, internações, etc.

podem ser identificadas por meio de um estudo futuro com foco na obtenção destas informações.

Portanto, os elementos apresentados nesta conclusão evidenciam necessidade da estratégia para aproximação entre o prestador de serviço de saúde e a Saúde Alpha, tendo a implantação de programa de relacionamento duas estratégias principais: a) o desenvolvimento dos credenciados quanto à gestão e b) o atendimento padronizado focado no cliente.

Estes dois processos devem ser desencadeados de forma continuada, com programa de pontos e bonificação para os credenciados, com vistas à manutenção do relacionamento e, ainda, levando em consideração o cumprimento das normas legais da agência reguladora (ANS). Para tanto, este relacionamento deverá ser no esquema ganha-ganha, no qual os envolvidos possam assumir riscos, com confiança na relação, comunicação direta e flexibilidade nos processos e negociação e, acima de tudo, comprometimento e reconhecimento desta nova fase de relacionamento interdependente entre operadora de plano e fornecedor de serviço.

## **REFERÊNCIAS**

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. Marketing Contemporâneo. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CAMPOS, V. F. Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês). Belo Horizonte: 2ed. Fundação Christiano Ottoni, 1992.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços: operação, estratégia e tecnologia de informação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços: operação, estratégia e tecnologia de informação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HARTLEY, J.J.; JONES, G E. Process Oriented Supplier Development: Building the Capability for Change. International Journal of Purchasing and Materials Management, v.33, n.2, páginas 24-29, 1997. Acessado via: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jscm.1997.33.issue-2/issuetoc>, em 15.05.2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. A Bíblia do Marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LARENTIS, F. Relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas. 2005. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

OLIVER, Richard L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1996.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Paradigm Shift in Marketing Theory & Approach: The Emergence of Relationship Marketing.

*Relationship Marketing, Applications and Methods*. Atlanta, GA, 1994. Acessado via: <http://www.jagsheth.com/relationship-marketing/paradigm-shift-in-marketing-theory-approach-the-emergence-of-relationship-marketing/>. Acesso em 15.05.2014.

WEBSTER, F. E. Jr. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*. v. 56, n. 4, Oct.1992. Acessado via: <http://connection.ebscohostcom/c/articles/9302070971/changing-role-marketing-corporation>, em 15.05.2014.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Marketing de Serviços. A empresa com foco no cliente*. São Paulo: Bookman, 2011.



# **MARKETING VERDE E SUAS RELAÇÕES COM O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Maiquel Silva Kelm - Rogério Dias dos Santos - Sandra Beatriz  
Vicenci Fernandes

## **INTRODUÇÃO**

As questões relacionadas à conservação do meio ambiente estão ganhando cada vez mais espaço nos estudos acadêmicos, nas mídias e no meio social. Hoje é possível perceber que a sociedade está cada vez mais preocupada com a degradação que sofre o meio ambiente, reflexo de um modo de vida consumista que agride de forma significativa seu entorno.

Quase todos os dias os meios de comunicação apresentam novos fatos e informações embasadas em pesquisas científicas que evidenciam problemas relacionados ao meio ambiente. Além disso, governos dos mais distintos países têm buscado adotar medidas que procuram regular e regulamentar a prática da ação humana, visando contribuir para a preservação do meio ambiente.

Estes esforços, segundo os preceitos do Desenvolvimento Sustentável, visam alcançar a sustentabilidade considerando suas principais dimensões, ambiental, social e econômica com o intuito de assegurar o bem-estar das gerações presentes e futuras. Esta preocupação com a sustentabilidade implica diretamente em gerar mudança nos hábitos de consumo e a mudança de consciência nas áreas de economia, política e sociedade.

De forma prática, estas preocupações ainda não se refletem de maneira substancial em ações por parte das organizações e, conseqüentemente, na adesão dos consumidores. É visando atender estes preceitos da sustentabilidade que o Marketing Verde se apresenta como uma estratégia que contempla o desempenho econômico das organizações, as necessidades e desejos humanos, com um impacto mínimo no ambiente natural.

Em termos metodológicos, este estudo classifica-se como um trabalho de revisão bibliográfica, abordando o tema do Marketing Verde e a sua relação com o Desenvolvimento Sustentável.

A pesquisa bibliográfica pode permitir um aprofundamento dos conceitos acerca das áreas, compreendendo que a sustentabilidade é basilar para as estratégias de Marketing das organizações, visando tanto a competitividade como o próprio fator de conscientização dos públicos-alvo de interesse.

Os materiais utilizados para desenvolver esta pesquisa constituíram-se de livros, artigos, dissertações e teses nas formas eletrônicas e impressas.

## **1. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Ao longo das últimas décadas muitos acontecimentos contribuíram para a consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável. O progresso tecnológico, a pesquisa, o aumento da conscientização da população em relação ao mesmo e a magnitude que desequilíbrios e problemas ambientais assumiram, contribuiu decisivamente para que este assunto entrasse em pauta.

O fato é que um maior consenso em torno da expressão desenvolvimento sustentável está influenciando decisões e iniciativas dos mais diversos setores da sociedade, desde o poder público, grandes corporações e indústrias, mídia, passando por comunidades científicas, organizações não governamentais e até mesmo movimentos sociais. A utilização do termo por distintos segmentos da sociedade, na maioria das vezes, de modo vazio ou impreciso, parece residir precisamente numa aparente volatilidade de seu conteúdo. E é justamente esta fluidez, esta imprecisão, e as ligações mais soltas entre ecologia e desenvolvimento econômico, que fizeram com que o conceito fosse aceito e disseminado mundialmente em uma espécie de grande consenso (NOBRE, 2002; MONTIBELLER, 2004).

A Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento, proclamada pela ONU em 1986, serviu de base para o Relatório Brundtland formulado no ano seguinte. O referido documento evidenciou o desenvolvimento como um processo multissetorial amplo, englobando aspectos sociais, culturais e políticos, visando ao bem-estar da humanidade e a eliminação das injustiças sociais, ultrapassando assim a dimensão estritamente econômica.

Nesse contexto a sustentabilidade adquiriu contornos mais complexos, indo além da mera preservação do meio ambiente natural, abarcando direitos, deveres, princípios e instrumentos próprios, formulados por uma concepção segundo a qual a realização do meio ambiente ecologicamente equilibrado exige a redução das desigualdades sociais, a proteção dos direitos culturais, a democratização do controle sobre as maneiras de

utilização dos recursos naturais e o respeito aos direitos humanos (BARRETO, 2001).

Outro marco que também caracterizou esta abordagem se deu a partir da Conferência de Estocolmo, em 1972. Embora o foco da Conferência estivesse pautado na poluição atmosférica e no crescimento populacional dos países periféricos, alcançou visibilidade global ao discutir a tese do crescimento zero, retomando o princípio difundido pelo Clube de Roma, de que é impossível crescimento material infinito num mundo de recursos finitos, chamando a atenção para a exiguidade e finitude de recursos de entrada no sistema econômico.

As organizações e suas relações com o entorno eram presididas por uma visão predominantemente econômica, sendo que após este evento emergiu a premente necessidade de serem consideradas as questões sociais, especialmente as disparidades entre países ricos e pobres.

Outro evento importante relacionado ao tema se deu em 1983, com a criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) pela Organização das Nações Unidas (ONU), com a posterior difusão do Relatório Brundtland ou Nosso Futuro Comum, um documento responsável pela socialização formal e sistematizada do conceito de desenvolvimento sustentável.

Em 1992, na cidade do Rio de Janeiro, ocorre mais um marco na consolidação do conceito com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Nesse evento reconheceu-se a importância de assumir e ter como responsabilidade, tanto de governos como de empresas, os

conceitos ligados à sustentabilidade em qualquer programa ou atividade de desenvolvimento.

Desde o conceito embrionário de ecodesenvolvimento, proposto pela primeira vez por Maurice Strong em 1973, até as concepções atuais de desenvolvimento sustentável, um longo caminho foi percorrido. Ignacy Sachs foi um dos estudiosos da temática que mais se notabilizou por suas contribuições, enfatizando que não é possível considerar um modelo único, aplicável a um universo variado de situações, para atingir o desenvolvimento. Assim, segundo esse autor, o desenvolvimento deveria ser simultaneamente: incluyente, do ponto de vista social, sustentável, do ponto de vista ecológico e sustentado (economicamente viável), do ponto de vista econômico (SACHS, 2006).

Dentre a multiplicidade de enfoques e concepções acerca de desenvolvimento e sustentabilidade que marcam o início do século XXI, a obra “Os 50 mais importantes livros em sustentabilidade” (WAYNE, 2012) ilustra, tanto a relevância da temática quando a multiplicidade de concepções. Dentre as que mais singulares destaca-se a de Sen (2002), cujo conceito de desenvolvimento como “liberdade”, realça a conquista do direito de escolha das pessoas, diante do acesso aos bens e serviços. Neste novo patamar conceitual, além da promoção de ações no sentido de garantir o equilíbrio entre a dimensão econômica e ambiental, deveria ser oportunizado o acesso aos “bons frutos” do desenvolvimento a um número maior de pessoas, as quais teriam, além do dever de contribuir, o direito de acesso aos benefícios oriundos do processo.

Outra singular contribuição é dada por Boff (2012) pautada num conceito de ética universal, com uma abordagem que tangencia a espiritualidade ao propor o resgate da razão sensível, generosidade e o cuidado essencial. Boff (2012:128) preceitua que o conceito de sustentabilidade deve ser compreendido a partir da preocupação e da garantia de toda e qualquer forma de vida na terra, sintetizando que uma sociedade só é sustentável se:

[...] seus cidadãos forem socialmente participativos, cultivarem um cuidado consciente para com a conservação e regeneração da natureza e destarte puderem tornar concreta e continuamente perfectível a democracia socioecológica. Por estes critérios a maioria dos países do mundo está ainda longe de ser considerada uma sociedade sustentável.

Esse mesmo autor evidencia a urgência deste tema, ao afirmar que “o futuro só será garantido se colocarmos a sustentabilidade como um denominador comum de todas as formas de vida e de nossas práticas” (BOFF, 2012:165).

A difusão destes conceitos começa a ter acolhimento também pelas organizações. No âmbito empresarial passam a serem considerados outros objetivos que transcendem meramente o lucro. Ou seja, as empresas deveriam trabalhar também os aspectos ligados às áreas ambientais, sociais e econômicas, simultaneamente.

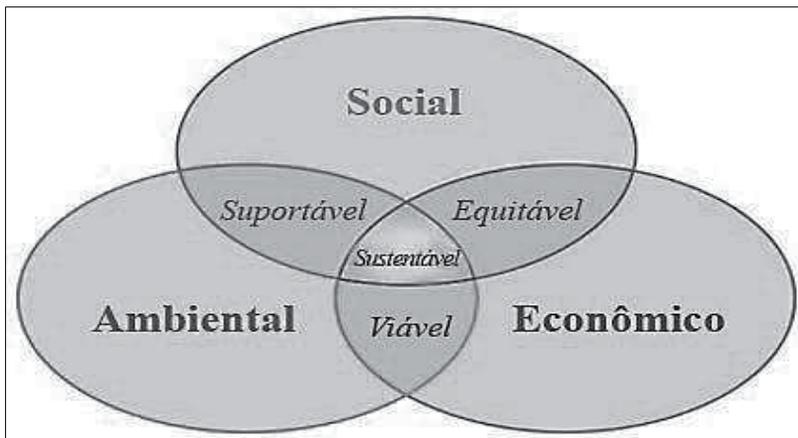
Este novo contexto é expresso pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, o qual congrega centenas de organizações de expressão no país, cujo objetivo é oferecer capacitação em sustentabilidade empresarial e informação e conhecimento para a sociedade. Em âmbito mundial, cabe destacar o pronunciamento de Ban Ki-moon, Secretário Geral das Nações Unidas (BRASIL, 2015:6)

As empresas são parceiras vitais no alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Elas podem contribuir através das suas atividades principais, e solicitamos que as empresas de todos os lugares avaliem o seu impacto, estabeleçam metas ambiciosas e comuniquem seus resultados de forma transparente.

Fica claro, portanto que compete às empresas assumir outras responsabilidades além da obtenção do lucro. Este é um tema polêmico, mas que, cada vez mais está na pauta das demandas da sociedade. Nesse contexto, um dos autores que buscou apresentar um modelo voltado às organizações que pudesse ilustrar este modelo de desenvolvimento sustentável foi John Elkington através dos chamados ‘pilares da sustentabilidade’.

Os três pilares da sustentabilidade (Triple Bottom Line – TBL) cunhada por Elkington (2001) fornecem uma estrutura baseada em três dimensões: econômica, social e ambiental. A essência desses três pilares da sustentabilidade busca expressar a expansão da agenda ambiental de forma que possa integrar também nas linhas econômicas e sociais. Para Elkington (2001) as linhas econômicas, sociais e ambientais se referem ao lucro (econômica), as pessoas (social) e ao planeta (ambiental). A Figura 1 ilustra este tripé.

**Figura 1: Os três pilares da sustentabilidade (Triple Bottom Line – TBL)**



**Fonte:** Elkington (2001)

Esses pilares captam a essência da sustentabilidade através do impacto das atividades das organizações sobre o mundo, incluindo fatores que vão além dos pontos econômicos, acrescentando também as funções sociais, humanas e ambientais.

Os autores como Sachs (1993), Elkington (2001) e Boff (2012) enfatizam que os modelos de desenvolvimento concebidos única e exclusivamente no crescimento econômico, baseado na degradação do meio ambiente e no aumento das desigualdades sociais, não se sustentam mais. Desta forma, os modelos de desenvolvimento deverão incorporar estratégias que minimizem a degradação ambiental e desigualdades sociais.

É cada vez mais consistente a concepção sobre a disparidade do modelo de desenvolvimento vigente até então; amplia-se o coro em relação às ideias ligadas ao desenvolvimento sustentável

visando uma real implementação do seu discurso na prática, buscando converter esses pensamentos em instrumentos de ação.

No lugar de apenas desenvolvimento, no sentido estritamente econômico ou mesmo com atributos sociais, agora o mote é desenvolvimento sustentável. No lugar de apenas governos, como responsáveis pelas decisões políticas, agora a ordem é governança, em que o poder público partilha espaços de poder com instâncias da sociedade civil. No lugar do produtivismo de curto prazo, uma preocupação com a durabilidade dos processos produtivos. No lugar de uma economia que se apropria dos recursos naturais de forma predatória, surge a noção de economia verde. Essa é a base da nova utopia, na qual os três elementos que servem de base à produção de riquezas (capital, trabalho e natureza) interagem de forma harmônica, sem que um prevaleça sobre os demais. (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012:41).

Dessa maneira, pode-se dizer que as questões ligadas ao meio ambiente começaram a fazer parte também das preocupações do setor empresarial, não mais sendo uma opção, mas praticamente uma imposição que obriga a administração a tomar decisões e ações que contribuam para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização. Enfim, todas essas questões voltadas ao meio ambiente incluem também responsabilidades econômicas, legais, éticas, ecológicas e filantrópicas (ALESSIO, 2004).

## **2. MARKETING E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

O termo Marketing começa a aparecer nos estudos ligados à área da administração no início do século XX com o objetivo de buscar compreender as relações existentes na distribuição e venda de produtos. Desde então este termo ganhou corpo em novos estudos e novas abordagens. Para o senso comum, esta

terminologia é muitas vezes mal interpretada e, por conseguinte, mal utilizada. Este fato ocasiona uma série de críticas ao termo, principalmente por “induzir ao consumo exagerado, provocando aumento da extração dos recursos naturais e geração de resíduos de todo tipo” (DIAS, 2007:40).

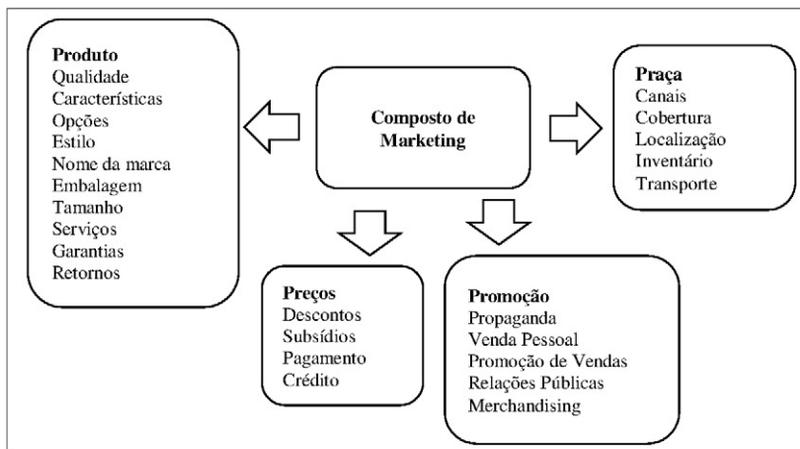
Os estudos ligados a esta área apresentam o composto mercadológico, também conhecido como Mix de Marketing, formulado por Jerome McCarthy no livro Basic Marketing, de 1960. Este autor defende que há um conjunto de pontos de interesse em que as organizações devem trabalhar para atingir os seus objetivos. Dessa maneira, McCarthy (1960) propõe um modelo baseado em 4Ps. Este modelo propõe que a organização concentre os seus esforços em um bem ou serviço (Produto), capaz de ser comunicado e informado (Promoção) ao consumidor, que esteja à disposição em pontos de venda (Praça) e que este tenha um valor (Preço) a ser cobrado pelo fornecimento desse serviço ou bem.

O Quadro 1 ilustra este modelo chamado de Composto de Marketing (Mix de Marketing).

Apesar do crescimento da importância do Marketing dentro das organizações algumas críticas também têm surgido na perspectiva do Marketing como elemento de indução de consumo não necessário. Não deve ter a pretensão de iludir o consumidor final com truques, persuadindo a comprar produtos. Neste sentido McKenna (1992) entende que o Marketing não pode ser apenas uma função isolada na empresa, subordinada a outras funções. Mas sim uma forma, uma maneira de fazer negócios, e não deve ficar restrita a um departamento; deve sim, estar conectada com a

estratégia da empresa, deve ter consistência e estar espalhada nos mais diversos níveis hierárquicos de uma organização.

#### Quadro 1: Os 4Ps do Composto de Marketing (Mix de Marketing)



**Fonte:** Adaptado de Kotler e Armstrong (1999) baseado nos estudos de McCarthy (1960)

Já Kotler e Armstrong (1999:3) conceituam Marketing como:

Processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros. Marketing significa administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem. Assim, voltamos à nossa definição de Marketing como um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam através de trocas de produtos e valores.

Kotler e Armstrong (1999:16) relacionam ainda o Marketing com vantagem competitiva, afirmando que “a empresa ganha vantagem competitiva contra o concorrente quando compreende as necessidades e desejos de um mercado-alvo bem definido e usa

essa compreensão para oferecer uma satisfação superior a esses clientes”.

Nessa mesma direção, Las Casas (2001:26) complementa a definição de Kotler e Armstrong, definindo a área de Marketing como “todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos”.

Em relação às estratégias de Marketing Ferrell e Hartline (2006:40) afirmam que estas “envolvem a seleção e a análise dos mercados-alvos e a criação e manutenção de um composto de Marketing apropriado para satisfazer as necessidades desses mercados”.

Para Kotler (2000) as organizações buscam, através de seus produtos e serviços, atender as necessidades e desejos dos consumidores. Complementando Kotler (2000), Kanan (2008) apregoa que o ato de comprar um produto ou utilizar um serviço é também à resposta de um estado emocional do consumidor.

Para Solomon (2011) este processo de decisão da compra é composto das seguintes etapas, sintetizadas no Quadro 2.

**Quadro 2: Processo de decisão de compra do consumidor**

Identificação da necessidade	Reconhecimento do problema
	Descrição geral da necessidade
	Especificação do Produto
Avaliação e Busca de Informações	Busca de fornecedores
	Solicitação de propostas
Compra	Seleção do Fornecedor
Comportamento Pós-Compra	Especificação da rotina de compra
	Revisão da performance

**Fonte:** Solomon (2011)

Logo, entender o processo de decisão e o comportamento do consumidor na compra é um ponto chave, pois é a partir do ato da compra do produto ou serviço que o consumidor decide, de acordo com as suas crenças e valores, o que deseja consumir (KANAN, 2008; KOTLER, 2000).

E mais, além de compreender a tomada de decisão do consumidor, não se pode ignorar que o consumismo tem sido alvo permanente de campanhas voltadas à sustentabilidade, em especial dos recursos não renováveis, como um obstáculo a superar pela sociedade contemporânea. O consumismo aqui é compreendido como o consumo excessivo, impulsivo e irrefletido ao passo que o consumerismo corresponde a um consumo controlado, onde o consumidor consome consoante as suas necessidades.

Como então, seria possível vislumbrar o Marketing, cujo objetivo primordial é promover o consumo, como aliado da sustentabilidade?

### **3. MARKETING VERDE E SUAS CONTRIBUIÇÕES AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Dentro do panorama geral do Marketing, um desdobramento que tem recebido destaque refere-se ao denominado Marketing Verde que diz respeito à promoção ou publicidade de produtos com características ambientais. Termos como *materiais recicláveis*, *recarregáveis* e *amigo do ambiente* são algumas denominações que os consumidores frequentemente associam com o que é Marketing Verde.

Embora esses termos sejam utilizados em ações de comunicação e publicidade, de uma maneira geral, o Marketing Verde deve ser encarado como um conceito mais amplo que pode ser aplicado a bens de consumo, bens industriais e até mesmo serviços. No entanto, a definição de Marketing Verde não é uma tarefa simples. Na verdade, a terminologia utilizada nessa área tem variado muito, sendo associada a outras definições, como Marketing Ambiental e Marketing Ecológico.

Em essência, trata-se de realçar os aspectos de processos e produtos que os diferenciem em alguma etapa do processo produtivo dos ditos convencionais.

A perspectiva de atrair a atenção do consumidor para os aspectos ambientais não é recente. Há mais de duas décadas Peattie (1992:11), recomendava incluir as questões ambientais como prioridade nas decisões dos gestores de Marketing, referindo estas ações ao “processo gerencial responsável por identificar, antecipar e satisfazer as exigências dos consumidores e da sociedade de uma forma rentável e sustentável”.

Ottman (1994) faz coro às ideias de Peattie (1992), alertando para o fato de que as empresas que não equacionarem atributos chamados de compatibilidade ambiental (qualidade verde de um produto) diminuiriam sua vantagem competitiva no momento da compra pelo consumidor. Assim, o Marketing Verde ajudaria no fortalecimento da marca e, como consequência, o consumidor se sentiria seduzido por esta imagem, podendo tornar-se parceiro desse tipo de proposta.

Kotler (2000) enfoca essa preocupação contemporânea das organizações em considerarem as mudanças ambientais e,

paralelamente, os anseios dos consumidores, respondendo por meio do desenvolvimento de produtos ecologicamente amigáveis, de embalagens mais seguras, recicláveis e biodegradáveis, e também de um controle mais eficaz da poluição e operações mais emergenciais e eficientes.

Assim, gradativamente e paulatinamente a responsabilidade social e ambiental é incorporada nas estratégias das organizações.

No que diz respeito à promoção dos produtos no Marketing Verde devem constar, segundo Dias (2007:157), as informações “sobre os atributos do produto, principalmente sobre os aspectos positivos em relação ao meio ambiente, e transmitir a imagem da organização relacionada com a defesa e preservação de valores ambientalmente corretos”.

As informações, portanto, são pontos importantes e necessários, pois podem interferir no comportamento de compra dos consumidores. Autores como Donaire (1999), Dias (2007) e Lages e Neto (2007) compartilham a visão de que o comportamento do consumidor tem mudado. Os chamados consumidores verdes podem ser caracterizados como “aqueles que buscam conscientemente produzir, através do seu comportamento de consumo, um efeito nulo ou favorável sobre o meio ambiente e à sociedade como um todo”.

Neste contexto, a gestão tradicional do Composto de Marketing - Mix de Marketing (Kotler e Armstrong, 1999) - é redesenhada incorporando o conceito de Marketing Verde. Partem do princípio que os produtos verdes não podem ser comercializados da mesma maneira como eram comercializados antigamente, isto é,

utilizando-se os tradicionais 4P's. Logo, é proposto um novo significado para cada um desses conceitos de Marketing.

**Quadro 3: Os 4P's do Marketing Verde**

Produto	Produtos ecológicos que respeitem o meio ambiente;
Preço	Preço poderá ser um pouco superior para os produtos considerados verdes, desde que os consumidores estejam dispostos a pagar um valor mais elevado pelos mesmos;
Praça	A escolha de quando e onde comprar o produto disponível deve significar um impacto no consumidor. O produto verde deve estar em uma situação de conveniência para o consumidor;
Promoção	A qualidade dos produtos verdes devem respeitar as legislações ambientais e passar pelos programas de qualidade necessários. Esta mudança pode ocasionar em melhorias de imagem da organização através de mensagens publicitárias para que o consumidor compreenda que o produto é ecologicamente correto.

**Fonte:** elaborado pelos autores com base em Dias (2007)

Como em todas as estratégias de Marketing é necessário olhar para o composto de Marketing, como aspectos de produto, preço, praça e promoção. No Marketing Verde a relação entre os 4Ps é ainda mais intensa, já que a compra do produto é, além de um ato de necessidade e desejo, também um ato comportamental.

Outro ponto fundamental é a questão da embalagem. Os produtos ditos 'tradicionais' visam encantar o consumidor utilizando uma embalagem atrativa, o que, em alguns casos, foi transformado em embalagens sofisticadas e até desnecessárias. Já no caso dos produtos verdes se faz necessário adequar este item às características que respeitem as normas ambientais. Ou seja, os produtos verdes devem passar por uma mudança na sua embalagem, diminuindo possíveis excessos e características da embalagem (OTTMAN, 1994).

Os pensadores da área Marketing Verde sugerem então que, além dos tradicionais 4P's, seja acrescentado mais um P, o P de "Packaging" (embalagem em inglês) (OTTMAN, 1994; DIAS, 2007).

Além de buscar compreender as influências do Marketing Verde, também se faz necessário incluir o processo de compra do "consumidor verde", ou seja, as características, atitudes e comportamentos de que são preocupados com o meio ambiente.

#### **Quadro 4: As características do consumidor no Marketing Verde**

- A qualidade do produto transcende as características intrínsecas, incorporando o impacto ambiental na produção e/ou consumo
- Prefere e busca pagar preço mais elevado por produtos ecológicos
- Não adquire produtos com empacotamento excessivo
- Prefere produtos com embalagem reciclável ou retornável
- Evita comprar produtos com embalagem não-biodegradável
- Não carrega compra em embalagem de plástico

**Fonte:** Adaptado de Maimon (2000)

Paralelo ao comportamento do consumidor há também a preocupação das organizações em apresentar produtos verdes. Estes, segundo Ottman (1994), são difíceis de serem produzidos com uma assertividade total em relação a não agressão ao meio ambiente, já que, o processo produtivo envolve o uso de energia e de recursos que geram resíduos durante a manufatura, além do transporte para os centros de distribuição e o próprio uso.

No entanto, Ottmann (1994) considera como produtos verdes aqueles que, além de atender a legislação vigente, possam também apresentar uma maior durabilidade, não tóxicos, produzidos com materiais reciclados e com a utilização mínima de elementos na embalagem. Esses pontos são apontados e agrupados em quatro áreas, como é observado no Quadro 5.

### Quadro 5: Dimensões para desenvolvimento dos produtos verdes

1- Aquisição e Processamento de Matérias Primas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conservação de recursos naturais tais como água, terra e ar;</li><li>- Proteção de habitats naturais e espécies ameaçadas;</li><li>- Minimização de lixo e prevenção de poluição, sobretudo o uso e liberação de tóxicos;</li><li>- Transporte;</li><li>- Uso de recursos renováveis; uso sustentável de recursos;</li><li>- Uso de materiais reciclados.</li></ul>
2- Questões de produção e distribuição	<ul style="list-style-type: none"><li>- Uso mínimo de materiais;</li><li>- Uso/liberação de tóxicos;</li><li>- Geração/manuseio de lixo;</li><li>- Uso de água;</li><li>- Emissões para o ar, terra, água.</li></ul>
3- Questões de uso de produtos e embalagens	<ul style="list-style-type: none"><li>- Eficiência energética;</li><li>- Conservação de recursos naturais, tais como água necessária para o uso do produto;</li><li>- Saúde do consumidor e segurança ambiental.</li></ul>
4- Questões de uso posterior descartabilidade	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reciclabilidade e facilidade de reutilização, refabricação e reparo;</li><li>- Durabilidade;</li><li>- Biodegradabilidade;</li><li>- Seguro quando incinerado ou colocado em aterro sanitário.</li></ul>

Fonte: Ottman (1994:103)

A partir dessa análise de mercado o Marketing Verde pode ser considerado uma ferramenta estratégica para as organizações visando à proteção do meio ambiente para as gerações futuras que responde à crescente preocupação com a proteção ambiental por parte dos consumidores.

Alicerçado na busca pela sustentabilidade e entendendo que os fatores ambientais têm ganhado importância nas empresas, produzindo mudanças significativas nas estratégias de Marketing das organizações, Donaire (1999: 99-100) afirma que:

As alterações da legislação ambiental, cada vez mais rigorosas, e a crescente conscientização ambiental da sociedade e dos consumidores, têm feito surgir riscos potenciais e novas oportunidades de comercialização de bens e serviços que devem ser adequadamente avaliadas para garantir a competitividade da empresa e preservar sua imagem e responsabilidade social.

Assim, de acordo com Sheth e Parvatiyar (1995), para que as estratégias de Marketing Verde sejam aderentes aos pressupostos apregoados ao Desenvolvimento Sustentável é necessária uma participação mais ativa e comprometida, tanto das organizações como do governo. Além disso, é necessário esclarecer que os consumidores também são um elo importante nessas ações, já que acabam influenciando e sendo influenciados por essas duas instituições. Nesse sentido, na nova orientação para o Marketing Verde, segundo Sheth e Parvatiyar (1995), deve haver uma mudança gradativa contemplando as abordagens dos problemas ecológicos: do Marketing Consumidor para o Marketing Sustentável e da mão invisível para uma mão mais visível do governo. Então, uma mudança de orientação é necessária.

Sheth e Parvatiyar (1995) defendem que o desenvolvimento sustentável está nas mãos do papel desempenhado pela empresa, em parte devido a ações proativas, e também nas mãos de uma intervenção ativa do governo, no sentido de comprometer estas organizações com ações de regulação, controlando a sua aplicação de forma normativa, visando quatro mecanismos de intervenção denominados como: regulação, reforma, promoção e participação.

A regulação envolveria uma maior intervenção do governo, com regulamentações e políticas de comando e controle. Já a reforma contemplaria o atendimento dessas regulamentações por parte das organizações com o objetivo de atender esses novos parâmetros reformulando os processos de produção e consumo. O terceiro ponto, a promoção, deveria ter como norte a própria publicidade e comunicação da organização direcionada aos consumidores, através de promoção de programas de

conscientização e participação. Caberia a este item estabelecer formas de informar e conscientizar o consumidor a respeito da importância da questão ambiental, aliadas a criação de imagem, relação com a imprensa e opinião pública, além de outros setores da sociedade. Por fim, o quarto ponto, envolve a participação direta da sociedade no redirecionamento das necessidades dos consumidores. A troca voluntária não acontecerá a menos que o consumidor, empresa, governo e a sociedade se beneficiem mutuamente (SHETH e PARVATIYAR, 1995).

Nesse sentido a estratégia da empresa deveria estar alinhada a esta proposição, alicerçada na fiscalização e intervenção do governo, capaz de atender as necessidades do consumidor com produtos que ofereçam menos danos e utilizam tecnologias limpas.

Para que as organizações possam acompanhar essa tendência do mercado consumidor por produtos que impactem menos o ambiente, precisam aderir às normas e regras em todos os aspectos de seus negócios. Os consumidores querem se identificar com produtos e serviços que tenham estas características. A grande questão é se estão dispostos a pagar um valor a mais por este estilo de vida mais verde.

As questões ligadas à responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e consumo consciente fazem parte de uma maneira mais incisiva do dia-a-dia das pessoas, das empresas, da sociedade e também do governo. Assim, segundo Gonzaga (2005), os desafios colocados pelo mercado e setores de produção de bens e serviços estão diretamente ligados na busca de soluções de gestão que estejam adequados economicamente, e que, além disso, sejam socialmente aceitáveis e ambientalmente sustentáveis.

Leonardo Boff, um dos pensadores contemporâneos do tema sustentabilidade, adverte para o uso equivocado ou mal intencionado das chamadas 'ações verdes', as quais escondem agressões ao meio ambiente. O autor indica que há um conjunto de ações promovidas pelas organizações que não são de fato sustentáveis, considerando "o que se pratica com mais frequência é o *greenwashing* - pintar de verde para iludir o consumidor" (BOFF, 2012:9).

As organizações ao esconderem determinadas intenções, desviar atribuições ou ocultar problemas com a intenção de ganhar mercado, praticam, segundo Barbieri (2011:116), o que se categoriza como *greenwashing*: "qualquer prática deliberada para esconder os impactos ambientais adversos mediante ações paliativas que geram uma imagem falsa da empresa quanto ao seu real envolvimento com as questões ambientais".

A regulamentação e a fiscalização das ações de Marketing Verde se fazem necessárias para averiguar o que é efetivamente um produto verde, diferenciando os produtos que diminuem os seus impactos no meio ambiente, daquelas que apenas buscam divulgar uma imagem relacionada, totalmente desalinhada entre o que as organizações gostariam de aparentar e o que ainda não conseguem de fato praticar.

A conseqüente mensuração do entendimento do consumidor e a sua efetividade na aquisição de produtos socioambientais têm conquistado terreno nos campos de pesquisas de mercado e acadêmicas.

Em relação à conscientização ambiental por parte do consumidor e a sua crescente preocupação com o meio ambiente,

há dúvidas sobre o quanto essa inquietação de fato se operacionaliza na compra por estes produtos verdes. Em pesquisas que abordam este tema, Bedante (2004), Garcia et al. (2008), Moretti, Silva e Braga Junior (2010), Braga Junior e Silva, 2013 e Freire e Braga Junior (2014) constatam que o consumidor ainda não está comprando de maneira consequente os produtos verdes nas tradicionais redes de supermercados. Fatores como preço elevado desses produtos, somados as rotinas de compras e experiências passadas são fatores que esbarram na efetividade da compra.

Kotler (2000:94) reforça esta constatação ao alertar que “os consumidores desejam encontrar a qualidade ambiental nos produtos e serviços que adquirem. Porém, nenhum esforço por parte das empresas tem sentido se os consumidores insistirem em continuar consumindo determinados bens que agridam a natureza”.

Assim, por mais que exista a crescente preocupação com as questões sociais e ambientais, as pesquisas atuais demonstram que esta inquietação não se reflete de forma consistente no comportamento de compra para produtos verdes no varejo (FREIRE; BRAGA JUNIOR, 2014). A tomada de decisão do consumidor em relação a produtos verdes, não é necessariamente a que foi desejada e ambicionada por ele, mas sim, é a que responde melhor pelas suas necessidades momentâneas.

Cabe aqui uma breve menção à tão propalada consciência ambiental ou, mais precisamente, à incipiente consciência ambiental dos consumidores. A consciência ambiental é fruto do conhecimento e da informação, aliados a uma concepção ética, que compreende o ambiente como parte essencial da vida humana.

Mas, trata essencialmente de uma dimensão socialmente construída. Dito de outro modo, é uma construção coletiva em permanente transformação, em que influenciemos e somos influenciados pelo complexo contexto socioambiental e cultural em que estamos inseridos e como o apreendemos.

Recentemente o Ministério do Meio Ambiente divulgou resultados de uma pesquisa cujo objetivo foi concluir uma série histórica de 20 anos acerca das principais tendências de opinião sobre meio ambiente e sustentabilidade da população brasileira adulta, com ênfase ao tema consumo sustentável. Nas edições da pesquisa realizadas em 2001 e 2006, “meio ambiente” ainda não figurava entre os 10 problemas mais citados; já de 2006 para 2012, a porcentagem de pessoas que disseram que o principal problema do Brasil é o meio ambiente mais que dobrou, indo de 6% para 13%.

A mesma pesquisa revela que a população ainda não domina o conceito de “empresa cidadã”: 76% nunca ouviu falar do termo. Mas para os que ouviram falar (24%), as ações mais valorizadas (com três opções de resposta) são: “empresa que cuida da saúde e educação de seus funcionários” (41%), e em segundo lugar “empresas que não agridem o meio ambiente” (24%). Quando se somam as três opções, o “meio ambiente” vem em primeiro lugar com 74% das opções.

Quanto ao conceito de “consumo sustentável”, dois terços dizem desconhecer o que é. Entre os 34% dos entrevistados que disseram conhecer este conceito, 54% respondeu “é consumir produtos que não agridem o meio ambiente e a saúde humana”; e 34% afirmaram que “é evitar o desperdício de água e energia”. Uma

minoria, 3% apontou que “consumo sustentável é comprar produtos mais baratos”.

Entretanto, a análise da série histórica de 2001 a 2012, permite constatar “que os brasileiros reagem positivamente diante de um produto cujo rótulo indique fabricação ambientalmente correta. Em 2001, 81% dos respondentes afirmou se sentir mais motivado diante de tal informação; em 2006 o percentual foi de 76% e voltou a subir em 2012, quando alcançou o equivalente a 85%” (BRASIL, 2012:36). Esses dados permitem vislumbrar um grande espaço de atuação do Marketing Verde no processo de formação e informação do consumidor, com vistas ao desenvolvimento de hábitos de consumo sustentável.

Por fim, dentre os mais variados aspectos abordados pela referida pesquisa que permitia múltiplas respostas, ressalte-se a percepção de que a resolução dos problemas ambientais tem sido identificada como de responsabilidade dos Governos Estadual (61%), Municipal (54%) e Federal (48%).

O contexto social inserido pelo indivíduo não propicia condições para adaptação e migração do seu nível de consciência para a efetividade da compra deste produto verde.

Por fim, cabe pontuar que a contribuição do Marketing Verde recairia, neste momento, em incorporar uma grande gama de atividades que abrangessem desde a modificação de produtos, mudanças no processo de produção e nas embalagens, até mudanças no trabalho de comunicação reforçada pela publicidade.

Dessa maneira, o Marketing Verde pode constituir-se como um elemento de conscientização e de mudança de postura frente a estas questões. Mas há um longo caminho a trilhar e muito a ser

feito por parte tanto das organizações como da sociedade para que ocorra uma maior efetividade e um maior grau de maturidade a respeito da importância do meio ambiente.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho procurou através do estudo das teorias relacionadas ao Desenvolvimento Sustentável e do Marketing Verde, realçar o papel das organizações na contribuição mais ativa de soluções para os problemas ambientais que o mundo enfrenta hoje.

O Marketing Verde estabelece esta relação com o Desenvolvimento Sustentável no momento em que busca um consumo mais sustentável. Esta sustentabilidade é trilhada respeitando as dimensões da sociedade, da economia e do meio ambiente.

O Marketing Verde se adotado pelas organizações pode contribuir para a efetivação de uma cultura de consumo sustentável. O foco destas ações organizacionais recairia ao Marketing Verde na realização de atividades de Marketing, visando à adequação dos produtos, a efetivação de preços mais adequados, conveniência na distribuição dos mesmos e ações de comunicação, visando informar e comunicar ao consumidor final a importância da mudança de comportamento em relação ao consumo.

Dentro deste contexto, a participação do poder público, através da criação de leis e regulamentos é fundamental, uma vez que somente a informação não é capaz de mudar uma realidade.

O Marketing Verde procura atender as ações dos problemas ecológicos, mudando o rumo de ação de um Marketing Consumidor para um Marketing Sustentável, em que a mão invisível passa a ser uma mão visível, com ações reguladoras mais efetivas por parte do governo.

Tradicionalmente os conceitos ligados ao Marketing sempre foram vistos como inimigos do meio ambiente devido ao trabalho realizado de persuasão de uma compra não necessária por parte do consumidor. Utilizando este mesmo poder através da publicidade e da comunicação social, o Marketing Verde poderia inverter esta lógica, na pretensão de ser parte da solução, procurando trabalhar os corações e mentes do consumidor para um consumo consciente, encorajando um consumo sustentável e responsável.

Para se obter sucesso com a diferenciação ambiental é preciso que haja uma nova dimensão do produto ou serviço cujo valor os consumidores possam aprender. É fundamental a educação do consumidor e o seu conhecimento sobre as implicações referente ao consumo; além disso, é imprescindível a sua ação direta com o meio ambiente.

Neste sentido, ressalta-se a importância de que as estratégias relacionadas ao Marketing Verde possam atuar também na formação de uma cultura que tenha convergência com o que se entende por consciência ambiental.

Partindo do pressuposto que a consciência ambiental é socialmente construída, a difusão de conceitos voltados à sustentabilidade podem se constituir em importante vetor de ações sustentáveis e de transformação da sociedade. Para que as gerações futuras possam herdar um ambiente natural, no mesmo

estado ou melhorado, há a urgente exigência de proteção e melhoria do ambiente.

## REFERÊNCIAS

ALESSIO, Rosemeri. Responsabilidade Social das Empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos? Porto Alegre: Edipucrs, 2004.

BARBIERI, José Carlos. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. 3ª edição atualizada e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2011.

BARRETO. Mineração e desenvolvimento sustentável: desafios para o Brasil. Rio de Janeiro: CETEM/MCT, 2001.

BEDANTE, G. N. A influência da consciência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção de compra de produtos ecologicamente embalados. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RG, Brasil, 2014.

BOFF, L. Sustentabilidade. O que é – O que não é. Petrópolis: Vozes, 2012.

BRAGA JÚNIOR, S. S., e SILVA, D. (2013). A relação da preocupação ambiental com compra declarada para produtos verdes no varejo: uma comparação da percepção do indivíduo com sua percepção de sociedade. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 3(2), 161-176.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Guia dos ODS para as empresas - Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios. Rede Brasileira do Pacto Global, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), Global Reporting Initiative (GRI). 2015. Disponível em: <[http://cebds.org/wp-content/uploads/2015/12/SDGCompass\\_Guia\\_Port\\_2015\\_digital\\_menor.pdf](http://cebds.org/wp-content/uploads/2015/12/SDGCompass_Guia_Port_2015_digital_menor.pdf) > . Acesso em 06/01/2016.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental. O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável: Pesquisa nacional de opinião: principais resultados. Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental. Rio de Janeiro: Overview, 2012. 82 p. Disponível em: <[file:///D:/Users/Usuario/Downloads/o que o brasileiro pensa do meio ambiente e consumo sustentavel.pdf](file:///D:/Users/Usuario/Downloads/o%20que%20o%20brasileiro%20pensa%20do%20meio%20ambiente%20e%20consumo%20sustentavel.pdf)>. Acesso em 06/06/16.

BURSZTYN, M., BURSZTYN, M. Fundamentos de política e gestão ambiental: os caminhos do desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

DIAS, Reinaldo. Marketing Ambiental. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

DONAIRE, Denis. Gestão ambiental na empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ELKINGTON, J. Canibais com grafo e faca. Rio de Janeiro: Makron Books, 2001.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. Estratégia de Marketing. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FREIRE, Otávio B. L.; BRAGA, Sérgio S. Jr. O Efeito da Preocupação Ambiental e do Ceticismo para o Consumo de Produtos Verdes no Varejo. XXXVIII EnANPAD - Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2014.

GARCIA, M. N., SILVA, D., PEREIRA, S. R., ROSSI, B. G., e MINCIOTTI, S. A. Inovação no comportamento do consumidor: recompensa às empresas socioambientalmente responsáveis. RAI - Revista de Administração e Inovação, 5(2), 73-91, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994

GONZAGA, Carlos Alberto Marçal. Marketing Verde de produtos florestais: teoria e prática. Revista Floresta, v. 35, n. 2, p. 353-368, Curitiba, Paraná, 2005.

KANAN, L.A. Consumo Sustentável & Economia Solidária: Contribuições da Psicologia. In: Anais do X Encontro Nacional de Gestão e Meio Ambiente (ENGEMA), Rio Grande do Sul, 2008.

KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAGES, Natalia; NETO, Alcivio Vargas. Mensurando a consciência ecológica do consumidor: um estudo realizado na cidade de Porto Alegre. Anais do 26° EnANPAD, Salvador, BA, 2002

LAS CASAS, A. L. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAIMON, Dalia. Passaporte Verde: gestão ambiental e competitividade – Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000

McCARTHY, E. Jerome. Basic Marketing: a managerial approach. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978.

McKENNA, Régis. Marketing de Relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MORETTI, S. L. A., SILVA, D., e BRAGA JR., S. S. Fatores de influência no consumo “verde”: um estudo sobre o comportamento de compra no setor supermercadista. Anais do Encontro Nacional, XII e Encontro Internacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, I, São Paulo, SP, Brasil, 2010.

OTTOMAN, Jacquelyn A. Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do Marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

PAZ, L. R. L. Hidrelétricas e terras indígenas na Amazônia: desenvolvimento sustentável? 2006. Tese (Doutorado em Planejamento Energético) – Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ, Rio de Janeiro.

PEATTIE, K. Environmental Marketing management. London: Pitman, 1992

ROMEIRO, Ademar R.. Economia ou economia política da sustentabilidade? Texto para Discussão. IE/UNICAMP, Campinas, n. 102, set. 2001. Disponível em [http://s3.amazonaws.com/greennation/documents/arquivos/2451/original\\_Economia\\_ou\\_economia\\_da\\_politica\\_da\\_sustentabilidade\\_-\\_Romero.pdf](http://s3.amazonaws.com/greennation/documents/arquivos/2451/original_Economia_ou_economia_da_politica_da_sustentabilidade_-_Romero.pdf). Acesso em 29/11/2015.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel/Fundap, 1993.

SACHS, I. Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

SEN, A. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

SHETH, J. e PARVATIYAR, A. Ecological imperatives and the role of marketing. In: POLONSKY, M. e MINTU-WINSATT, A. (org). Environmental Marketing: strategies, practice, theory and research. New York: The Haworth Press, 1995.

SOLOMON, M. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. Trad. Lene Belon Ribeiro. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011

WAYNE, V. Os 50 mais importantes livros em sustentabilidade. (trad. F. Aguiar) São Paulo: Petrópolis, 2012.

# A RELAÇÃO ENTRE O CAPITAL HUMANO E A INOVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Élvis Mognhon - Dieter Rugard Siedenberg

## INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea, marcadamente influenciada pela possibilidade de acesso a informação, tem se deparado nas últimas décadas com uma nova realidade em termos de organizações empresariais. As organizações contemporâneas deixaram de se preocupar excessivamente com o capital físico, isto é, com os ativos e recursos tangíveis e passaram a se dedicar a outra esfera de capital, a saber, os ativos intangíveis de suas organizações: marcas, patentes, recursos humanos e intelectuais, capacidade de relacionamento com os clientes.

O capital humano é um tema relativamente novo no rol de discussão dos temas organizacionais relacionados aos ativos intangíveis. Apesar de seus pressupostos terem sido abordados pelo filósofo e economista Adam Smith no século XVIII, devem seu surgimento enquanto nomenclatura específica nas ciências sociais no início da década de 1960 a publicação de um artigo intitulado "*Investment in Human Capital*", por Theodore W. Shultz, na *American Economic Review* (SCHULTZ, 1961).

Por outro lado, a inovação, considerada aqui em suas mais diferentes formas - produto, processo, mercado, matéria-prima ou gerencial, tipos clássicos mencionados por Schumpeter (1982) -

representa para as empresas, de um modo em geral, a possibilidade de proporcionar tanto o desenvolvimento organizacional quanto da própria região em que estão inseridas, ou seja, parte-se do pressuposto que o desenvolvimento socioeconômico regional está dialeticamente relacionado com o desenvolvimento de suas organizações produtivas.

A capacidade de inovação tem ganhado notoriedade nos últimos anos, especialmente em ambientes com necessidade de alta diferenciação. Parte-se do princípio de que espaços com alta densidade de capital humano possuem maior propensão à inovação. Tendo por base essa premissa o capital humano pode ser compreendido com um fomentador e propulsor da inovação nas organizações empresariais.

Nesse sentido, a presente pesquisa buscará compreender os aspectos teóricos constitutivos dos ativos intangíveis, analisando sua expressão e disseminação a partir do conceito de capital humano, tendo como pano de fundo o fomento a inovação no ambiente organizacional, especialmente analisado pela pesquisa junto às empresas de pequeno porte situada no município de Ijuí/RS.

## **1. METODOLOGIA**

Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória de caráter fenomenológico, tendo por base estudos e artigos científicos pertinentes à temática abordada. A pesquisa teórica serviu de substrato para compreender a realidade observada em quatorze

empresas da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente situadas no município de Ijuí/RS. Além disso, foram analisadas duas categorias, a partir de critérios previamente definidos e de questionários aplicados aos gestores organizacionais: 1) Relação entre capital humano e a inovação, e; 2) Características dos colaboradores inovadores. As empresas foram escolhidas pelo vínculo com o Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) Noroeste Colonial<sup>14</sup>.

**Quadro 1: Classificação de empresas segundo o número de funcionários**

CLASSIFICAÇÃO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/SERVIÇOS
Micro	1 a 19	1 a 9
Pequena	20 a 99	10 a 49
Média	100 a 499	50 a 99
Grande	500 e mais	100 e mais

Fonte: SEBRAE (2016).

Ainda, tomou-se como critério de delimitação da amostra da pesquisa a classificação do SEBRAE em termos de porte das empresas. Em função das especificidades empresariais regionais

<sup>14</sup> O Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) foi uma iniciativa do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, desenvolvido em parceria com diversas universidades gaúchas entre 2011 e 2015. O Projeto visava dar suporte ao desenvolvimento de indústrias de pequeno e médio porte localizadas no Rio Grande do Sul, por meio da atuação de técnicos extensionistas lotados em Núcleos Regionais, um dos quais era o núcleo Noroeste Colonial, vinculado à UNIJUÍ. A atuação dos técnicos junto às empresas envolvia, basicamente, a qualificação de aspectos de gestão, produção e inovação das empresas. O objetivo do PEPI era aumentar a eficiência e competitividade das empresas por meio do aumento da produção, do emprego e da renda, como forma de desenvolvimento dos setores econômicos e das cadeias e arranjos produtivos. O projeto foi instituído pela Lei Estadual nº 13.839, de 5/12/2011. As atividades do núcleo Noroeste Colonial foram concluídas em dezembro de 2015.

(há poucas empresas de médio e grande porte), fez-se a opção nesta pesquisa por analisar uma amostra por conveniência de 14 empreendimentos de pequeno porte localizados em Ijuí/RS.

Para a consecução dos objetivos da pesquisa foram entrevistados os gestores organizacionais das 14 empresas escolhidas. Cabe salientar que nem empresas nem gestores serão identificados nominalmente a fim de garantir o anonimato e sigilo das respostas e depoimentos colhidos. Portanto, na análise e apresentação dos resultados, bem como na inserção de depoimentos que sintetizam uma determinada situação, os entrevistados serão nominados apenas pela sigla EMP\_1 a EMP\_14, quando for o caso.

## **2. ELEMENTOS DE ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Os ativos intangíveis apresentam uma dificuldade maior do que os ativos tangíveis no que concerne a sua possibilidade de mensuração. Os ativos intangíveis podem ser definidos como recursos imateriais controlados pela empresa e que são capazes de produzir benefícios futuros (SCHMIDT; SANTOS, 2009). Esses ativos também podem ser definidos como um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa que, interagindo com seus ativos tangíveis, contribui para a formação do valor das empresas (KAYO, 2002).

No que concerne aos ativos intangíveis é possível dividi-los em dois grupos: os identificáveis e os não identificáveis. Os identificáveis podem ser exemplificados pelas marcas e patentes.

Nos não identificáveis pode ser relacionado o capital intelectual, entre outros fatores como qualidade, confiabilidade, tecnologia, lealdade dos clientes (SILVA, 2004).

Na sociedade atual informação e conhecimento complementam capital físico e financeiro, a tal ponto que os recursos tangíveis são superados pelos recursos intangíveis em termos de importância estratégica, e a capacidade de transformar informações em conhecimento aplicado tornou-se a grande vantagem competitiva das empresas. O conhecimento tornou-se a principal matéria prima e resultado da atividade econômica, a inteligência organizacional deixou de ter um papel de coadjuvante e assumiu o papel de principal nas organizações contemporâneas (STEWART, 1998).

Entre os ativos intangíveis presentes nas organizações atuais as pessoas passaram a ser mais valorizadas e compreendidas como fontes e aglutinadoras de diferencial competitivo. A concepção de que entre a gama de recursos intangíveis necessários às organizações as pessoas são o principal recurso das empresas e de todos os tipos de organizações (MAXIMIANO, 2011) tem ganhado adeptos, admiradores e seguidores.

O conceito de capital humano como recurso intangível para as organizações contemporâneas tem seu surgimento recente no âmbito das discussões acadêmico-científicas. Apesar do significado da expressão “capital humano” ter sido abordada pelo filósofo e economista escocês Adam Smith, foi utilizado pela primeira vez por Theodore W. Schultz. O autor aprofunda o conceito com a publicação da obra “O valor econômico da educação” (SCHULTZ,

1967). A reflexão do autor parte da problematização da importância dada a partir do século XX ao capital angariado pelos indivíduos a partir dos recursos da educação, do nível de escolaridade e da capacidade de buscar formações complementares.

Na corrente do pensamento econômico o conceito de capital humano foi sendo articulado e recebendo aportes consideráveis ao longo dos anos. O filósofo e economista Adam Smith, conforme referido anteriormente, de forma audaciosa para sua época, considerava, como parte do capital, todas as habilidades adquiridas ou utilizáveis de todos os habitantes de um país, e apresentava as sólidas razões para sua crença. Outro teórico, que pode ser considerado postulador do conceito de capital humano, é Irving Fisher que lançou o fundamento analítico de um conceito integrado do capital, abrangendo tanto o homem como os elementos materiais (SCHULTZ, 1967).

Nesse sentido, a educação formal ainda é um indicador importante porque os alunos nos níveis acadêmicos aprendem a processar grandes quantidades de informação (SVEIBY, 2003).

Muitas empresas têm feito a opção estratégica de investir em capital humano, oferecendo treinamentos, capacitações, subsidiando custos de formação acadêmica para seus colaboradores. Isso parte de elementos verificados de que o retorno do investimento em capital humano é cerca de três vezes maior do que o investimento em equipamentos (STEWART, 1998). Nesse sentido, nas organizações contemporâneas investir em capital humano é sinônimo de investimento positivo.

O processo de geração de novos conhecimentos, componente fundamental para o exercício da inovação, é facilitado

sobremaneira pela presença de capital humano nas organizações. Uma taxa maior de desenvolvimento de novos conhecimentos constitui-se na base para uma taxa mais elevada de desenvolvimento de inovações e novas tecnologias (CRAWFORD, 1994).

Para fazer um contraponto a essa visão de desenvolvimento a partir de taxas mais elevadas de capital humano, podemos trazer a concepção e leitura de Gaudêncio Frigotto. Para este autor, a real noção de capital humano foi distorcida entre os intelectuais da burguesia mundial e não consegue explicar o fenômeno da desigualdade entre as nações e entre indivíduos ou grupos sociais. Segundo este autor, essa visão de capital humano desloca para o trabalhador a função de buscar por conta própria superar as contradições do processo de alienação no qual está inserido (FRIGOTTO, 2006).

### **3. CAPITAL HUMANO E INOVAÇÃO: O IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Na discussão sobre o capital humano e a inovação e sua influência nas organizações contemporâneas faz-se importante destacar que todos os empresários entrevistados apontaram que o capital humano é primordial em suas organizações. Ao mesmo tempo, referiram que a grande lacuna hoje é o capital humano. Foi perceptível através das entrevistas que hoje há um considerável apagão de mão de obra qualificada, de capital humano disponível para as organizações.

Nesse sentido, e segundo os dados levantados pela pesquisa realizada o nível de escolaridade dos funcionários afeta a avaliação de sua competência e, conseqüentemente, a capacidade da empresa alcançar sucesso futuro. A inovação é extremamente influenciada pelos níveis de capacitação dos colaboradores.

Nas empresas analisadas foram verificadas as seguintes estratégias de fomento à inovação: treinamentos internos, seguido de capacitações externas à empresa, do pagamento de bolsas de estudos e flexibilização nos horários de trabalho para garantir a qualificação dos funcionários.

Nesse sentido, conforme foi observado na pesquisa realizada o processo de inovação está diretamente relacionado a existência de capital humano dentro da organização com ímpeto inventivo e capacidade de ousadia. É possível afirmar a partir da pesquisa com os gestores que a vantagem competitiva das organizações está relacionada ao investimento em capital humano.

Na pesquisa realizada, 100% dos empresários entrevistados responderam afirmativamente à questão: Na sua concepção, o nível de capital humano implica em uma maior propensão à inovação? Um dos elementos que precisa ser destacado é o discurso que os empresários têm da importância do capital humano para as organizações. Todos os gestores entrevistados apontaram que o elemento capital humano é primordial em suas organizações. Ao mesmo tempo, referiram que a grande lacuna atualmente é o capital humano. Foi perceptível através das entrevistas que no momento há um considerável “apagão” de mão de obra qualificada, de capital humano disponível para as organizações:

*Seria muito importante ter mais pessoas com capital humano, mas nossa empresa, devido ao ramo de atividade, tem dificuldade de conseguir no mercado pessoas mais capacitadas. Mas considero muito importante o capital humano para que o funcionário consiga inovar. Os que mais inovam são os mais estudados. Parece que tem mais visão (EMP\_5).*

O nível de escolaridade dos funcionários afeta a competência, e, conseqüentemente, a capacidade da empresa alcançar sucesso futuro. A educação formal é um indicador válido para fundamentar essa suposição porque trabalhadores com melhor formação aprendem a processar e relacionar maiores quantidades de informação (SVEIBY, 2003). Devido a essa capacidade de processar mais informações o colaborador torna-se mais polivalente, contribuindo de forma mais apropriada com os diversos setores e departamentos dentro da estrutura organizacional.

A organização, por sua vez, precisa ter noção da importância de fazer uso adequado das capacidades dos seus colaboradores, ou, expressando melhor, precisa conseguir extrair ao máximo o potencial de seus funcionários, como enfatiza um empresário: *“Tudo o que as pessoas trazem para a empresa é importante. Depende da capacidade e da vontade de colocar as ideias em prática”* (EMP\_13). Ainda, na mesma linha de reflexão, outro entrevistado manifestou que: *“Capital humano é fundamental. Quanto mais capital humano o trabalhador traz pra dentro da empresa, mais cruzamento de ideias e informações”* (EMP\_9). Segundo um dos entrevistados é essa miscelânea, essa *“[...] soma das capacidades que forma a inteligência empresarial”* (EMP\_8).

Um dos elementos destacados pelos empresários foi que quanto maior o nível de capital humano, mais o funcionário se relaciona com aspectos de conduta, equilíbrio emocional e resolução de problemas: *“A qualificação do funcionário ajuda em muito no equilíbrio da qualidade, caráter e principalmente em criar e resolver situações”* (EMP\_1). Chama a atenção o aspecto da qualidade, pois ao ser questionado sobre a compreensão da relação entre capital humano e qualidade o gestor referiu que há relação intrínseca entre os dois temas, especialmente na medida em que um maior nível de qualificação garante uma preocupação maior com o todo da organização, possibilitando uma visão sistêmica e no impacto que o trabalho gera no produto final: *“Há uma compreensão melhor daquilo que o funcionário faz, com o resultado que ele pretende alcançar”* (EMP\_3). Ou seja, há uma maior capacidade de associar causa e efeito: *“Quanto mais qualificado mais visão da importância do conhecimento do todo da empresa. Enxergando o todo o funcionário começa a perceber o que falta, o que poderia ser melhor, e aí ele começa a inovar, a propor, a querer fazer diferente”* (EMP\_14).

O ambiente de trabalho foi outro elemento destacado. A importância de cercar-se de pessoas com os mesmos objetivos da empresa foi salientada nos seguintes termos: *“As empresas são constituídas de pessoas e nenhuma empresa funciona sem pessoas capazes de inovar. Para inovar, o capital humano é importante. Nenhuma empresa funciona sem seus administradores”* (EMP\_4). Há uma interação fundamental do ser humano no ambiente de trabalho. Conforme a concepção de um dos gestores: *“O capital humano é o gerador de ideias novas no ambiente*

*empresarial. A máquina não gera nada, depende de quem programa ela. O ser humano é criativo” (EMP\_10).* As máquinas, por mais evoluídas que sejam, necessitam ser programadas e receber a manutenção pelos seres humanos.

Algumas empresas, especialmente do ramo de prestação de serviços, têm sua atuação baseada quase que exclusivamente em pessoas, portanto os recursos humanos merecem destaque especial. Conforme apontado por um empresário: *“Quanto mais pessoas capacitadas envolvidas numa empresa, num projeto, melhor” (EMP\_12).* Os administradores, nesse sentido, antes de tudo, são grandes gestores de pessoas. Precisam ter a consciência de que *“[...] ninguém faz nada sozinho. É preciso as pessoas. Toda a competência é em vão se não há objetivo, foco e organização” (EMP\_7).*

Através das entrevistas realizadas foi possível observar que no discurso dos empresários há uma grande influência do capital humano sobre a inovação. As respostas dos gestores deixaram claro que há uma interação muito importante entre esses dois elementos.

Além de buscar analisar as percepções dos gestores sobre influência do capital humano na capacidade inovativa, a presente pesquisa também tinha como pretensão analisar as principais características dos colaboradores que apresentam, apontam, sugerem inovações às organizações. Portanto, a seguir passa-se a explicitar essa categoria.

#### 4. CARACTERÍSTICAS DOS COLABORADORES INOVADORES

A reflexão sobre as características dos funcionários mais inovadores buscou compreender quais são os principais diferenciais dos colaboradores que têm a capacidade de propor, apresentar, criar novas possibilidades para uma empresa. Seriam eles mais arrojados, mais audaciosos? Ou então, seriam pessoas mais tranquilas e serenas, observadoras e focadas? Ainda, teriam um misto de características que tornariam esses indivíduos personalidades diferenciadas?

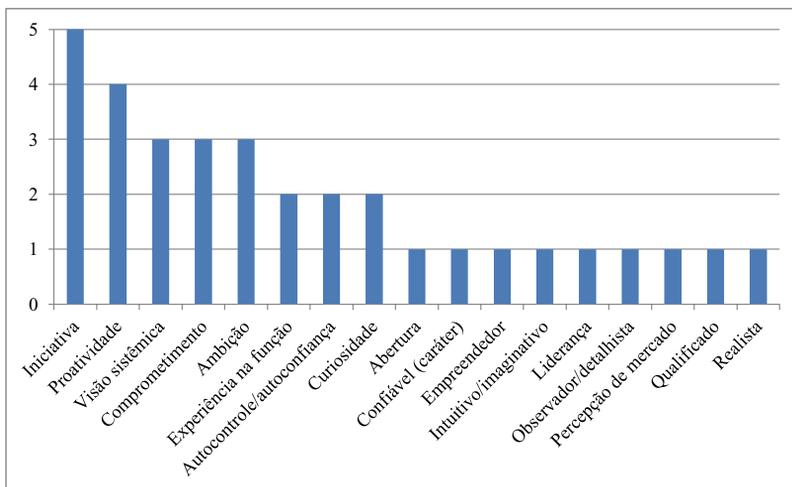
No que concerne às características dos colaboradores que apresentam ideias de inovação nas organizações pesquisadas foram apontados diversos elementos. A grande maioria dessas características é de cunho individual e faz parte da personalidade de cada colaborador. Um gestor comentou: *“Não adianta querer tirar leite de pedra, se o cara não tem jeito para coisa, fica difícil”* (EMP\_13). Nesse sentido, uma estrutura de personalidade bem constituída, apresentou-se como importante para a inovação. Outros elementos dizem respeito a questões objetivas e ao todo da organização.

No Gráfico 1 foram sintetizadas as respostas dos entrevistados pela pesquisa realizada, tomando como referência a seguinte pergunta: Quais as principais características dos colaboradores que apresentam/apontam/sugerem inovações? Note que cada empresário participante tinha a possibilidade de relacionar mais de uma característica que julgasse essencial nos colaboradores propensos à inovação.

Em primeiro lugar entre as características destacadas pelos gestores, citada cinco vezes pelos entrevistados, destacou-se a iniciativa. A iniciativa diz respeito a uma atitude e está relacionada à capacidade de lançar-se em uma tarefa, em não acomodar-se dentro da organização, mesmo sem ter todas as certezas e convicções. Iniciativa é a capacidade de realizar tarefas, inclusive em situações de instabilidade e de poucas informações, com qualidade e visão sistêmica (FERNANDES, 2002). Neste sentido um empresário pesquisado manifestou-se nos seguintes termos, sintetizando muito bem a opinião da maioria: *“O funcionário tem que experimentar, tem que ser capaz de pensar diferente, fora do quadrado, e para isso é fundamental que tenha iniciativa. Iniciativa é uma característica que valorizamos muito na empresa” (EMP\_4).*

Na sequência, com quatro citações entre 14 entrevistados, foi destacada a característica da proatividade. Há uma relação intrínseca e constituinte entre a proatividade e a iniciativa. Muitos empresários inclusive utilizam como sinônimos. Nesse sentido, se forem somadas as duas características, considerando-as sinônimas, ou mesmo com entendimentos análogos, apresentam-se nove citações, ou seja, para 65% dos entrevistados essas características são fundamentais. A proatividade foi destacada por permitir que os funcionários apresentem soluções inovadoras às empresas: *“O camarada que tem proatividade está sempre pensando algo para produzir mais, para melhorar aquilo que ele já faz. Se ele não tivesse ambição essa empresa não existia” (EMP\_2).*

**Gráfico1: Características dos colaboradores inovadores**



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo.

Três outras características foram citadas como relevantes: visão sistêmica, comprometimento e ambição. No depoimento de um dos empresários ficou evidente a importância da visão sistêmica:

*Precisamos de pessoas dentro da empresa, mas não qualquer pessoa, tem que ser pessoas de visão, que enxerguem o todo da empresa, que consigam pensar no seu processo, olhando para os demais, porque aquilo que cada um faz, implica no que o outro faz. Tudo está interligado. Agora se tu me perguntares se todos são assim, te respondo: Poucos têm essa visão do todo (EMP\_13).*

No que concerne ao comprometimento ficou evidente sua valorização enquanto uma característica valorizada pelos empresários:

*Não basta bater o ponto de manhã, entrar na fábrica, no escritório e achar que isso já é estar trabalhando. É preciso*

*vestir a camiseta, se comprometer com aquilo que faz, pensar possibilidades, se lançar. Por isso, se eu for te dizer sobre características, com certeza, o comprometimento pra mim é o mais importante (EMP\_14).*

Ainda, referente à ambição, compreendida por muitos na sociedade atual como algo negativo, foi perceptível que os empresários pesquisados têm preferência por pessoas ambiciosas: *“O cara tem que querer algo mais, tem que ter ambição. Ele não pode entrar aqui de manhã e ir embora de tarde pensando somente no salário. Esse tipo de gente não queremos. Queremos o cara que quer crescer, que quer mais” (EMP\_14).*

Outras três características citadas explicitamente por pelo menos dois de 14 empresários entrevistados, foram: experiência na função, autocontrole/autoconfiança e curiosidade. A experiência na função foi destacada como uma característica importante para a inovação. Quando questionado sobre as características dos colaboradores que apresentam ideias de inovação um empresário respondeu: *“São os colaboradores com mais de dez anos de experiência. Que já enfrentaram muitas coisas e resolveram quase que tudo a respeito da empresa” EMP\_1.* A experiência tem a capacidade de garantir um maior nível de aprendizado e unida à capacidade de resolver problemas, pode se tornar um grande diferencial para a organização. Tempo de profissão é uma simples e útil medida de avaliação da competência (SVEIBY, 2003). O autocontrole e a autoconfiança também foram características destacadas pelos gestores como importantes: *“O funcionário que consegue manter o controle, que confia no seu potencial tem maior capacidade de apresentar ideias novas, seja de um produto novo, ou um modo novo de fazer uma determinada atividade” (EMP\_3).*

Na sequência apareceram diversas características citadas apenas por um empresário e que nem por isso deixam de ser importantes e merecer destaque. Entre essas características, destacam-se: abertura, confiabilidade (caráter), empreendedorismo, intuitivo/imaginativo, liderança, observador/detalhista, percepção de mercado, qualificado e realista. No que diz respeito à abertura uma frase dita por um empresário foi marcante: *“Queremos pessoas guarda-chuva, ele só funciona aberto, essa é uma característica muito importante para nós [...]”* (EMP\_12).

O empreendedorismo foi outra característica apontada:

*Outra coisa muito importante para nós é que o funcionário seja empreendedor, que ele busque novas alternativas, que nos convença se estamos errados, se de fato estivermos, mas o meu quadro hoje é diferente desse perfil que busco. Hoje os meus funcionários têm medo de me confrontar”* (EMP\_14).

Ainda, entre características importantes foi apontado que o funcionário precisa ser intuitivo/imaginativo: *“O ser humano é criativo. O funcionário tem que ser intuitivo/imaginativo. Ele tem que imaginar outras possibilidades, além daquilo que apresentamos para ele”* (EMP\_10). Ainda, no que diz respeito a característica de ser observador/detalhista apresentou-se a seguinte situação concreta valorizada pelo empresário: *“Olha aqueles dois caras lá no pátio olhando para aquelas estruturas: eles com certeza estão pensando alguma coisa diferente para elas. Eles ficam observando os detalhes, já imaginando outras possibilidades”* (EMP\_10). Quanto a percepção de mercado foi destacada por um empresário que trabalha com mercado de commodities: *“O meu mercado hoje é o da soja; preciso aqui pessoas que tenham percepção desse*

*mercado. Essa pra mim é a principal característica” (EMP\_11).* Corroborando com essa concepção de capital humano com foco no mercado Stewart (1998) apresenta que o capital humano deve ser preparado para suprir as exigências do mercado. Para suprir as exigências, primeiro há que ter percepção delas. Entre as características, uma apresentada dialoga diretamente com o problema de pesquisa, a qualificação: *“A principal característica para que o funcionário possa inovar é a qualificação, porque ela traz junto um monte de outras características” (EMP\_10).*

‘Realista’ foi outra característica desejável no perfil do inovador apontada pelos pesquisados:

*O colaborador precisa ser realista, senão vai ficar perdendo tempo e querendo criar elefantes que voam. Com isso não quero dizer que eles não precisam pensar diferente, porque a inovação como o próprio nome diz é uma coisa nova, mas não pode ser totalmente fora da realidade (EMP\_13).*

Como pode ser observado nos depoimentos acima coletados junto a 14 empresários de diferentes ramos de atividade econômica desenvolvida no Noroeste do Rio Grande do Sul, foram citadas dezessete características que se relacionam ao perfil do funcionário que apresenta capacidade de inovação. Transparece, na maior parte destes depoimentos, uma percepção empresarial pouco propensa à formação *“on the job”*, ou seja, na opinião dos empresários predomina a concepção de que os colaboradores inovadores *“precisam ser...”*, *“devem ter...”*, *“é necessário que seja...”* ou *“que ele [mesmo] busque...”*.

## CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo analisar o capital humano e sua contribuição no fomento à inovação organizacional nas empresas de pequeno porte de Ijuí/RS. E, para o desenvolvimento deste trabalho, foram selecionadas quatorze empresas, nos ramos de indústria, comércio, serviços, dos segmentos metalmeccânico, fabricação de produtos não metálicos, fabricação de produtos alimentícios, informática, empresas estas atendidas pelo Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) Noroeste Colonial.

A opção por organizações vinculadas a um projeto que tem como objetivo desenvolver a eficiência e a competitividade das empresas por meio do aumento da produção, do emprego e da renda como forma de desenvolvimento dos setores econômicos e das cadeias e arranjos produtivos, permitiu uma possibilidade maior de acesso aos empresários, diálogo e interação, tendo em vista gerar subsídios à atuação organizacional.

As empresas pesquisadas podem ser consideradas de vanguarda em diversos aspectos uma vez que buscam constantemente se manterem competitivas com a qualificação de seus serviços e produtos, pois procuram acompanhar o entorno em constante processo de mudança. O fato de aderir ao PEPI mostra que não são empresas acomodadas, mas que buscam alternativas externas à empresa para alcançar sucesso no mercado.

Importa observar ainda que o trabalho buscou investigar a problemática, a partir da realidade observada, se é possível afirmar que realmente há influência do capital humano na inovação nas

empresas pesquisadas. E, para isso, considerou-se como hipótese que empresas que apresentam maior densidade de capital humano qualificado em seu quadro de pessoal têm maiores e melhores condições de competir e inovar em um mercado cada vez mais globalizado e altamente competitivo, posto que empresas e pessoas melhor esclarecidas têm uma noção mais aproximada de suas reais potencialidades e oportunidades, limitações e fraquezas, o que pode incentivar o processo de inovação.

Observou-se pelos resultados que há um discurso da importância do capital humano da parte dos empresários, que, porém, não encontra respaldo na prática cotidiana das organizações. Em todas as empresas pesquisadas os gestores foram muito incisivos e diretos ao afirmar que essa relação é fundamental, pois sem um bom nível de capital humano há maior dificuldade para que a inovação ocorra. Tais argumentos, porém, ao serem confrontados com as práticas organizacionais demonstraram fragilidade e desarticulação com as experiências organizacionais. Entre os principais *gaps* encontrados, destacam-se a falta de estímulo de alguns gestores aos colaboradores para a inovação, especialmente pela não valorização dos colaboradores e suas ideias, além da falta de compreensão adequada de que quadros mais qualificados poderiam contribuir melhor na estrutura organizacional, consubstanciada pela dificuldade dos empresários em articular estratégias de incentivo para a inovação.

No que diz respeito às características dos colaboradores que apontam ideias de inovação nas organizações pesquisadas, em primeiro lugar, por número de citações, apresentou-se como característica essencial a iniciativa e, na sequência, foram citadas

outras como pró-atividade, visão sistêmica, comprometimento, ambição, experiência na função, autocontrole/autoconfiança e curiosidade, etc. Ao todo foram citadas dezessete características. Mas, considerando que iniciativa foi a característica mais referida (por mais de 1/3 dos empresários), observa-se que os gestores esperam que o funcionário tenha a capacidade de pensar e enxergar de forma diferente, “fora do quadrado” e, para isso, é fundamental que tenha iniciativa. Isto é, iniciativa está relacionada à capacidade de lançar-se em uma tarefa, em não acomodar-se dentro da organização, mesmo sem ter todas as certezas e convicções.

Como síntese dos resultados, de modo geral, os gestores fizeram questão de salientar que suas empresas estão preocupadas e atuantes na captação e qualificação dos recursos humanos para a constituição de capital humano. Aparentemente não há muito espaço nem paciência para a formação interna de pessoas inovadoras. A inovação, seja incremental ou radical, é horizonte de busca das empresas pesquisadas. Algumas têm mais clareza da importância da inovação, inclusive desenvolvendo produtos e serviços, outras ainda estão realizando o processo de convencimento da sua importância.

## **REFERÊNCIAS**

CASTRO, Claudio de Moura. Desenvolvimento Econômico, Educação e Educabilidade. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1976.

CRAWFORD, Richard. Na Era do Capital Humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu

impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, Almir. Administração Inteligente: Novos caminhos para as organizações do século XXI. São Paulo: Editora Futura, 2002.

FRIGOTTO, G. A Produtividade da Escola Improdutiva. 7. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2006.

KAYO, Eduardo K. A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração para empreendedores. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José. Avaliação de ativos intangíveis. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHULTZ, Theodore W. Investindo no Povo: o segredo econômico da qualidade da população. Tradução: Elcio Gomes de Cerqueira. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

SCHULTZ, Theodore W. Investment in Human Capital. In: The American Economic Review. Vol. 51, Nº 1 (Mar 1961), p. 1-17. Disponível em <http://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf> Acesso em: 19 jun. 2016.

SCHULTZ, Theodore W. O Valor Econômico da Educação. Tradução: P. S. Werneck. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

SCHUMPETER, Joseph A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1982. (Coleção Os Economistas). (Primeira Edição: 1911).

SEBRAE. As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira 1998-2011 Brasil. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/MPES\\_EXP\\_Brasil\\_1998\\_2011 .pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/MPES_EXP_Brasil_1998_2011.pdf)> Acesso em: 19.06.2016.

SILVA, P. D. J. Análise financeira das empresas. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

# **AS FERRAMENTAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SISTEMA CFC**

Bruna Faccin Camargo - Jaciara Treter - Daniel Knebel Baggio

## **INTRODUÇÃO**

A importância da governança corporativa se destaca na análise das organizações como um todo, sobretudo no que diz respeito às chamadas boas práticas de gestão, levando em consideração os objetivos dos *stakeholders*, dos *shareholders* e da própria sociedade. Neste sentido, a governança corporativa pode ser compreendida como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2013), as boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Conforme o Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais (IBGC, 2009), a governança corporativa possui quatro princípios que a caracterizam. São eles: a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade. A transparência refere-se ao ensejo pela divulgação, para as partes interessadas, das informações que se

consideram importantes, não se limitando apenas às publicações exigidas por leis ou regulamentos. Já a equidade define-se como o tratamento de forma justa de todos os *stakeholders*. A prestação de contas caracteriza-se pela participação dos agentes da governança, na qual os mesmos devem prestar contas das suas atividades, assumindo as possíveis consequências. E, por fim, a responsabilidade, princípio que vincula os agentes citados a zelar pela sustentabilidade e longevidade da organização, inserindo considerações de ordem social e ambiental em projetos, operações e programas.

Os princípios da governança contribuem para o bom andamento das atividades empresariais e para a sua perpetuidade, principalmente com relação às empresas de capital aberto, das quais são exigidas, por parte da Comissão de Valores Mobiliários, uma quantidade mínima de obrigações<sup>15</sup> para que possam manter o selo de empresas responsáveis. No entanto, quando se comenta sobre as empresas sem fins lucrativos, o nível de cobrança não é na mesma proporção, mas a preocupação quanto a sua perspectiva de continuidade sim. Portanto, ao estudar o tema da governança, ele poderá remeter ao estudo dos variados tipos de organizações, seja ela uma empresa familiar, uma grande corporação ou uma empresa do terceiro setor.

---

<sup>15</sup> As empresas de capital aberto brasileiras poderão ser enquadradas em três níveis de Governança Corporativa, se assim se interessarem: Nível 1, Nível 2 e o Novo mercado. O Novo mercado representa o nível mais alto de Governança Corporativa na Bolsa de Valores do Brasil e, logicamente, o qual apresenta o maior número de exigências para as empresas interessadas. Ressalta-se ainda que as empresas poderão ser enquadradas no Nível Tradicional e no Nível Bovespa Mais, os quais referem-se a níveis de exigências inferiores aos da Governança Corporativa.

Para Coelho (2002) o Terceiro Setor constitui-se de um conjunto de organizações sociais sem fins lucrativos, que realiza atividades não coercitivas, buscando atender necessidades coletivas e públicas, enfim organizações privadas, sem fins lucrativos, e que visam à produção de um bem coletivo. Nesse contexto o Conselho Federal de Contabilidade - CFC pode ser incluído no Terceiro Setor, considerando-se as características de suas atividades. Segundo Junqueira e Perez (2002), o Terceiro Setor é composto como um conjunto de valores que privilegia a iniciativa individual, a auto expressão, a solidariedade e a ajuda mútua, e que deve considerar também aspectos institucionais e econômicos.

Buscando caracterizar Terceiro Setor Uphoff *apud* Ramos (2006) ressalta termos como: setor voluntário, setor de ações coletivas, setor de associações ou setor intermediário, isto é, aquele feito de organizações que atuam no espaço existente entre mercado e o Estado. Esta profusão de termos também denota a falta de um consenso e necessidade de construção de uma identidade do Terceiro Setor.

Na abordagem da governança pelas entidades do Terceiro Setor, em qualquer tipo de organização em que o poder de decisão é compartilhado ou transferido, surge, em maior ou menor grau, uma assimetria informacional (VARGAS, 2008).

Portanto, o presente estudo tem como objetivo principal apresentar práticas de governança do CFC, e quais vêm contribuindo para a melhoria da sua relação com seus *stakeholders*.

## 1. A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa pode ser entendida como uma ferramenta de apoio à gestão das empresas e instituições, configurando um meio de harmonização de suas atividades. Através dela, os interessados buscam informações acerca das realizações da organização.

Conforme o IBGC (2013: s.p.) a governança corporativa pode ser entendida como um:

Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Para Silva (2003:16) a governança corporativa “é um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

Segundo Andrade e Rossetti (2004:23) existem diversas expressões-chave, ligadas a princípios, aos modelos, às práticas, aos mecanismos de regulação e aos propósitos da governança corporativa, sendo os principais:

- Direito dos acionistas (*shareholders*);
- Direito de outras partes interessadas (*stakeholders*);
- Conflitos de agência;
- Sistema de relações;
- Sistema de valores;
- Sistema de governo;

- Estrutura de poder;
- Estrutura de regulação;
- Padrões de comportamento.

Expressões como estas estão ligadas ao acompanhamento e divulgação dos atos e fatos das empresas, e meios pelos quais a mesma define o controle e publicação para assegurar que as partes interessadas pelas informações as recebam de forma coerente e transparente.

Para compreender melhor sobre a definição de partes interessadas, se faz necessária a compreensão dos termos *shareholders* e *stakeholders* e sua relação com a estrutura de governança corporativa.

O primeiro define-se pela propriedade do empresário e pela forma predominante de financiamento das empresas a partir do trinômio propriedade-gestão-retorno. Já o segundo, está comprometido com objetivos mais amplos, e não delimitados aos de natureza econômico-financeira, levando em conta não só os resultados, mas também as consequências dos mesmos.

Para o IBGC (2013: s.p.):

*Shareholders* correspondem a grupos que podem afetar ou serem afetados, de modo significativo, pela empresa, incluindo os próprios acionistas. Enquanto os *stakeholders* são todas as partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. São elas: os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros, além dos acionistas.

Os benefícios da boa governança corporativa são reconhecidos pelas empresas que utilizam tais recursos, principalmente nos aspectos relativos ao aprimoramento da transparência, melhoramento da gestão e da imagem da empresa, bem como na

possibilidade do alinhamento dos interesses de acionistas e executivos, facilitando ainda o acesso ao capital (IBGC, 2009).

Desta forma, a governança corporativa apresenta-se como uma ferramenta de suma importância para o gestor da organização, a partir da qual o mesmo emprega as políticas definidas, na busca por aperfeiçoar, gerir e fornecer ao acionista o retorno esperado pelo seu investimento. Possibilita então a redução dos custos dos conflitos entre administradores e proprietário do capital, para que haja harmonia nessa relação.

Devido às mudanças na estrutura das organizações existem variações da forma de definir suas atuações e estratégias, por meio da internacionalização de normas e procedimentos de gestão, que refletem na governança.

Para Andrade e Rossetti (2004:98):

Não existe um modelo único de governança corporativa. Modelos alternativos, resultantes de valores moldados sob influência dos traços culturais e institucionais das nações, de sua formação econômica e de seus estágios de desenvolvimento empresarial, implicando propósitos corporativos de diferentes amplitudes, processos de maior ou menor alcance quanto aos agentes envolvidos e diferentes composições das forças de controle das corporações.

Logo, os acionistas ou proprietários estão delegando algumas ou a totalidade das diretrizes para um ou mais responsáveis que irão tomar a frente das decisões. Segundo Lodi (2000:24) “no passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a governança corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão”.

Nesse sentido, a teoria da agência<sup>16</sup> busca analisar as relações internas e externas à empresa, bem como servir como modelo na tomada de decisões que envolva mais de um indivíduo, pois, de acordo com sua hipótese fundamental, sempre vai existir incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente.

Dessa forma a governança corporativa atua de modo a delimitar o conjunto de ajustes viáveis entre o principal e o agente e também tenta minimizar a assimetria informacional, caso em que o principal e o agente não possuem todas as informações necessárias para a análise dos contratos (ARRUDA et al, 2013).

A teoria de agência visa minimizar os conflitos e os custos da relação entre o proprietário ou o acionista com os “agentes”, aqueles designados para tomarem as decisões em seu nome, a fim de melhor utilizar os recursos empregados e gerar o retorno previsto pelo dono do capital. Para Silveira, Barros e Famá (2004:4), a governança corporativa é “o conjunto de mecanismos de incentivo e controle, internos e externos, para minimização dos custos decorrentes do problema de agência dos gestores”. Logo, é necessário o entendimento sobre essa relação, pois a mesma reflete no desenvolvimento das políticas da empresa e particularmente do resultado, sendo uma arma de gestão.

---

<sup>16</sup> Teoria na qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra pessoa (o agente) para desempenhar alguma tarefa a seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente (JENSEN E MECKLING, 1976)

## **2. O SISTEMA CFC**

O Conselho Federal de Contabilidade – CFC foi instituído no dia 27 de maio de 1946, conforme Decreto-Lei nº 9.295, sendo uma Autarquia Especial Cooperativa, dotado de personalidade jurídica de direito público (CFC, 2013). Baseia-se na estrutura de funcionamento e organização segundo a lei citada acima e pela Resolução CFC nº 960/03, que atenta ao Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade (CFC, 2013).

O CFC é integrado por um representante de cada estado da federação e por um membro do Distrito Federal, totalizando 27 conselheiros efetivos e 27 suplentes correspondentes (Lei nº 11.160/05). Dentre as finalidades, nos marcos da legislação em vigor, sobretudo a de orientar, fiscalizar o exercício da profissão contábil e normatizar as atividades da categoria, com o intermédio dos Conselhos Regionais de Contabilidade (CFC, 2013).

Cada conselho regional possui sua base jurisdicional, em todos os Estados e no Distrito Federal. Somente a partir da década de 90, os conselhos federal e regionais começaram a se organizar na forma de um sistema. Decorrente dessa estruturação definiu-se a nomenclatura de “Sistema CFC/CRCs”, sendo deliberadas suas atribuições, estimulando um planejamento participativo para os conselhos de contabilidade (CFC, 2013).

A estruturação do Sistema CFC pode ser considerada como um ganho para classe, devido à projeção da categoria em âmbito nacional, junto às empresas, entidades públicas e a sociedade como um todo.

O CFC, com suas representações, pode decidir, em última instância, os recursos de penalidades impostas pelos conselhos regionais. Poderá ainda promulgar princípios contábeis, de cadastro de qualidade técnica e dos programas desenvolvidos pelo mesmo; e, editar as Normas Brasileiras de Contabilidade de natureza técnica e profissional (CFC, 2013).

Todavia, existem obstáculos encontrados pelo sistema que trouxeram consigo a necessidade de fortalecer a gestão e os mecanismos de monitoramento dos resultados para a obtenção da excelência no cumprimento dos trabalhos.

### **3. MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PRESENTES NO SISTEMA CFC**

Este item aborda o levantamento cronológico sobre as principais realizações do CFC no que diz respeito à geração de mecanismo/instrumentos de governança, de 2008 a 2012, visando proporcionar aos seus *stakeholders* acesso, de forma completa e atualizada, às informações pertinentes à classe, demonstrando a evolução da prestação de contas e publicações deste órgão.

As informações foram obtidas via e-mail, através do contato com os responsáveis por cada um dos setores compreendidos neste estudo. Os endereços eletrônicos estavam todos disponíveis a qualquer interessado na página do CFC, bem como a nomeação dos encarregados de cada área.

### **3.1 - Estruturas Institucionais e Eventos**

Para esse estudo foram consideradas duas estruturas institucionais como mecanismos de Governança, sendo elas: a Câmara de Controle Interno e a Câmara de Desenvolvimento Operacional. Elas evidenciam os princípios básicos presentes na Governança, isto é, a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa (ANDRADE, 2013).

O controle interno é exercido pela câmara específica, sendo um setor executivo do CFC que tem por missão auxiliar no planejamento, supervisão e julgamento da execução financeira e orçamentária. Dentre suas atribuições o controle Interno deverá coordenar os trabalhos da Câmara de Controle e Auditoria Interna e disseminar os processos para exposição na Câmara de Controle Interno.

A Resolução CFC nº 831 de 11 de dezembro de 1998, trata em seu artigo 8º da constituição dos Órgãos Deliberativos Específicos, dentre eles, a Câmara de Controle Interno (CCI). Portanto, o CFC adota controle de suas contas desde sua instituição com a Comissão de Contas, depois como Câmara de Contas e a partir de dezembro de 1998, passou-se a ser chamada de Câmara de Controle Interno - CCI, como descrito anteriormente.

Um segundo importante órgão institucional do sistema CFC é a câmara de desenvolvimento operacional a qual possui a prerrogativa de avaliar e apreciar as resoluções dos Conselhos Regionais sobre os temas que tangem sobre taxas, multas, anuidades e débitos de exercícios anteriores, desenvolver e supervisionar projetos dos Conselhos Regionais com a finalidade de: evitar a inadimplência; proporcionar projetos de tecnologia de

informação do sistema CFC/CRCs; realizar projetos de aperfeiçoamento de gestão administrativa; estudar e apreciar os pedidos de isenção ou diminuição de débitos, remetidos em grau de recurso ao CFC, estimulando o profissional e a organização contábil a manterem-se adimplentes.

No que tange o desenvolvimento de atividades pelo CRC com a finalidade de fomentar discussões pertinentes à profissão, destaca-se a organização anual do Congresso Brasileiro de Contabilidade.

Este evento promove discussões e congrega esforços para o aperfeiçoamento da profissão, para a valorização dos profissionais da área, e para a consolidação da regulamentação aplicável à profissão e à prática contábil. As últimas duas edições do Congresso Brasileiro de Contabilidade ocorreram em Gramado (2008) e em Belém do Pará (2012). No presente ano (2016) o evento será realizado em Fortaleza, no mês de setembro e corresponderá a sua 20ª edição. O Congresso pode ser visto como o maior evento da classe e possibilita a interação dos membros do CFC com os contadores e profissionais da classe, sendo um meio de atualização e aprimoramento dos conhecimentos que percorrem a contabilidade como um todo.

### **3.2 - Mídias Sociais Institucionais**

As mídias sociais se referem às formas de integração, onde as pessoas desenvolvem, trocam, propagam e comentam assuntos de forma pública, tornando mais fácil e rápido o acesso e a disseminação do que se quer tornar conhecido. Dentre as chamadas “ferramenta de mídias sócias” cresce o acesso ao

Facebook e ao Twitter, meios online de integração das pessoas, no qual as mesmas podem estar propagando, de diversas formas, uma grande quantidade de informações.

O Facebook possui várias ferramentas interativas, como o mural, que é um espaço na página de perfil do usuário que permite aos amigos postarem mensagens para serem vistas. Ele é visível para qualquer pessoa com permissão para ver o perfil completo, e os *posts*, diferentes do mural, aparecem separados no "Feed de Notícias" (FACEBOOK, 2013).

No mesmo contexto o Twitter é também uma rede social, porém com características diferente as do Facebook. As atualizações são exibidas no perfil de um usuário em tempo real e também enviadas a outros usuários seguidores que estejam seguindo a pessoa de seu interesse para recebê-las. As atualizações de um perfil ocorrem por meio do site do Twitter, por RSS, por SMS ou programa especializado para gerenciamento, sendo este serviço gratuito (TWITTER, 2013).

O Twitter possui várias ferramentas, como o *retweet*, que consiste em replicar uma determinada mensagem de um usuário para a lista de seguidores, dando crédito a seu autor original, *trendingtopics* ou TTs, que são uma lista em tempo real das palavras mais postadas no Twitter pelo mundo todo, e podem ser divididos por países. O CFC entrou na citada rede no dia vinte oito de janeiro do ano de 2011 e criou seu perfil no Facebook em primeiro de agosto do ano de 2011. Ele publica informações para os profissionais como notícias, comunicados, divulgação de eventos e assuntos importantes para a classe.

Em um cenário em que cada vez mais precisa-se do envio informações de maneira rápidas e atualizadas, as redes sociais ganharam espaço por possuírem esse contexto de agilidade e possibilidade de atingir um maior público, tornando-se um meio de aproximação do Conselho com os contadores e com a comunidade de um modo geral (TWITTER, 2013).

Podem ser citados como exemplos dessas notícias, as datas de eventos, como congressos nacionais, convenções regionais, congressos e encontros de entidades parceiras como o SESCOB e o IBRACON, divulgação de resoluções e normas contábeis, datas de avaliações para solicitação de registro profissional e para categorias específicas na área da contabilidade.

No que tange ao acesso ao Facebook e ao Twitter qualquer pessoa com um perfil nas redes sociais elencadas poderá ter acesso às notícias publicadas. No Facebook bastará utilizar o recurso “curtir” na página do conselho; já no Twitter será necessário utilizar-se a opção “seguir” e desta forma o usuário passará a receber as novidades divulgadas.

O comentário anterior reforça a importância da utilização de diversos mecanismos para que a informação possa ser disseminada e as vantagens de se fazer uso da internet como meio de propagação.

### **3.3 - Publicações do CFC**

O CFC publica uma série de periódicos nos quais divulga informações sobre atividades institucionais, eventos, destinação de recursos e demais assuntos pertinentes à classe. Dentre eles o

Balço Social, o Jornal do Conselho Federal de Contabilidade e Revista Brasileira de Contabilidade.

O Balço Social é um documento que permite demonstrar o comprometimento da organizaço com a sociedade e o meio ambiente. Parte dos seus dados é, substancialmente, extraído dos registros contábeis. Esse demonstrativo é um instrumento de gestão nas organizaçoes públicas e privadas e agora é incorporado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2005).

O Balço Social do CFC apresenta um conjunto de informaçoes contábeis, administrativas, financeiras, sociais e ambientais de expressiva relevância para a sociedade e para a gestão no que se refere ao processo de tomada de decisões (CFC, 2005).

No ano de 2005, o balanço social teve sua estrutura composta de informaçoes sobre atividades operacionais, atividades-fim, atividades institucionais e balanço social em dados, incluindo pesquisas de satisfaço, outras informaçoes contábeis, indicadores de resultados e planejamento social para 2006.

Este trabalho, de forma definitiva, integra o sistema de informaçoes do CFC sobre as açoes, os projetos sociais e a cultura organizacional, na linha da prestaço de contas com a mais nítida clareza e absoluta transparência (CFC, 2005:06).

Logo, é um instrumento de governança corporativa, pois possibilita o fácil acesso as informaçoes das realizaçoes do conselho no decorrer do exercício anterior. Trata-se de um mecanismo de simples forma de publicaço que apresenta não somente informaçoes quantitativas, mas também qualitativas.

As publicações do Balanço Social nos últimos cinco anos foram: Novas oportunidades, novos desafios (2008), Novos rumos para a contabilidade (2009), Trabalho, Representatividade e Credibilidade (2010), Contabilidade Brasileira como Referência Internacional (2011) e A ciência Contábil contribuindo para o desenvolvimento sustentável (2012).

Ao comparar o Balanço Social de 2008 e o de 2012 pode ser verificada a similaridade na divisão dos capítulos: Gestão Institucional; Gestão de Pessoas; Gestão de Registro e Fiscalização, Normatização e Educação Continuada; Gestão Socioambiental; e o Balanço Socioambiental em dados.

Os usuários das informações do CFC podem fazer o *download* desta publicação no portal eletrônico do Conselho, ela também é distribuída de maneira impressa nos eventos regionais e nacionais nos estandes.

O jornal do CFC é uma publicação bimestral editada pelo próprio Conselho e distribuído gratuitamente aos seus associados. Apresenta relatório dos eventos e congressos transcorridos e que serão realizados nos próximos meses, bem como informações sobre o trabalho das comissões em âmbito nacional, campanhas institucionais, e alterações em normas e regulamentos da profissão contábil.

Segundo o setor de Comunicação do Conselho, o jornal passou por uma evolução iniciando com o Boletim do Conselho Federal de Contabilidade em maio de 1998 (primeiro e segundo exemplar), em julho de 1998 exemplares do número 03 ao 11, após modificou para o Boletim do CFC em agosto de 1999 dos

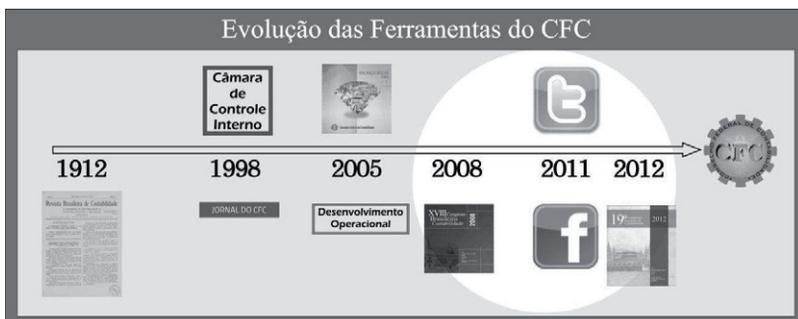
exemplares 12 ao 32 e ao Jornal do CFC iniciado no exemplar 33, em 2001, que persiste até os dias atuais.

No início de 2008, publicou-se o jornal de número 91, com 75 mil tiragens, as quais foram distribuídas gratuitamente para os profissionais da contabilidade. O jornal também pode ser acessado gratuitamente na *web site* do Conselho. Já em dezembro de 2012 publicou-se o jornal número 115 com 10.000 impressões.

Como o periódico foi distribuído de forma gratuita (impressa e *on line*), ele passa a ser visto com um meio de divulgação simples e objetivo, possibilitando o acesso de qualquer pessoa às informações do Sistema CFC/CRCs e dos seus feitos no período correspondente.

Já RBC (Revista Brasileira de Contabilidade) consiste em uma publicação técnica que objetiva divulgar artigos com caráter técnico-contábil, promovendo as experiências e estudos do profissional da área (CFC, 2013).

**Figura 1: Evolução das Ferramentas do CFC**



**Fonte:** elaborado pelos autores

Para que um artigo seja publicado na revista, o mesmo deve estar embasado em um conteúdo de relevância para a classe contábil. No entanto, isto não exclui temas de conhecimento geral, os quais também poderão ser de interesse da classe.

A figura anterior demonstra a evolução histórica das ferramentas de governança corporativa utilizadas pelo CFC. O período destacado na imagem compreende os anos de 2008 a 2012, os últimos cinco anos analisados nesse capítulo. Evidencia-se, então, o surgimento do Perfil Social do CFC, o qual tem como objetivo a sua aproximação com os profissionais contábeis e com a sociedade de um modo geral. Este acompanhamento das novas tendências de divulgação ressalta a preocupação do CFC com a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade, características básicas da governança, para disponibilização e no processo de facilitação ao acesso de informações.

## **CONCLUSÃO**

Compreender como a governança pode ser aplicada em uma entidade do terceiro setor consistiu no ponto central deste capítulo, à medida que foram pesquisadas as principais ferramentas empregadas pela organização, bem como analisadas a evolução destas práticas ao longo dos anos estudados.

A contabilidade tem o papel de primar pela transparência das informações, tendo como alicerce os princípios fundamentais da prudência, entidade e continuidade, entre outros, que envolvem o profissional e o sistema em um contexto pela busca da clareza e

coerência. O estudo se justificou por permitir discussões sobre uma nova abordagem, auxiliando em várias entidades, perpetuando os métodos de controle e direcionamento das organizações.

O CFC e suas extensões regionais nos Estados devem procurar garantir a primazia dos atos conforme prevê a base da categoria, ou seja, sendo a entidade máxima, carece a ele demonstrar ações que sigam as diretrizes previstas e fiscalizadas junto aos profissionais.

Este capítulo apresentou as ferramentas pelas quais o CFC busca a aproximação com seu associado e os meios com os quais proporciona acesso às informações que os profissionais julgam necessárias.

As ferramentas apresentadas buscam reduzir o espaço entre o CFC e seus *stakeholders*, como por exemplo: divulgação dos demonstrativos financeiros do CFC; divulgação das informações relevantes do Conselho nas redes sociais, em jornal eletrônico e impresso com distribuição gratuita aos seus associados; a importância das atividades exercidas pela Câmara de Controle Interno e do Desenvolvimento Operacional.

Apesar da Revista Brasileira de Contabilidade não divulgar informações aos associados no que tange a prestação de contas, ela ainda é um grande instrumento de atualização aos profissionais, que buscam nela os assuntos de interesse da classe.

A própria forma como esta pesquisa foi conduzida no que se refere ao acesso dos dados, revela características importantes do sistema de governança corporativa adotado pelo CFC, uma vez que são provenientes de informações concedidas pelos seus departamentos por meio de e-mails.

Por fim, considera-se que o presente capítulo possibilitou ao profissional contábil e aos demais leitores perceberem de forma mais clara e ampla o CFC, os seus mecanismos de organização e a realização de suas atividades junto à sociedade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. Governança Corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANDRADE, P. P. Governança Corporativa. O futuro das empresas. PPTA Saúde, Logística em Saúde. 2013. Disponível em: <http://www.pptasaude.com.br/site/us/arq/PPTA%20-%20GOVERNAN%C3%87A%20CORPORATIVA%20-%202013.pdf> Acesso em 03 jun 2014.

ARRUDA, G. et al. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. Santa Maria: UFSM, 2008. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/570> Acesso em 12 jun 2013.

BEUREN, I. M. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COELHO, S. C. T. Terceiro setor: um estudo entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC, p. 223, 2002.

CFC. Balanço Social 2005. Disponível em: [http://portalcfc.org.br/coordenadorias/administrativa/balanco\\_social/balanco.php?id=1205](http://portalcfc.org.br/coordenadorias/administrativa/balanco_social/balanco.php?id=1205). Acesso em: 01 out. 2013.

CFC. História dos Congressos Brasileiros de Contabilidade. 2008. Disponível em: [http://www.cfc.org.br/uparq/hist\\_congressos\\_p.pdf](http://www.cfc.org.br/uparq/hist_congressos_p.pdf). Acesso em: 23 set. 2013.

CFC. História dos Congressos Brasileiros de Contabilidade. 2012. Disponível em: <[http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/hist\\_congressos\\_2012\\_web.pdf](http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/hist_congressos_2012_web.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2013.

CFC. Jornal do CFC. Disponível em: <<http://www.portalcfc.org.br/jornal/>>. Acesso em: 20 set. 2013.

CFC. Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs. 3.ed. Brasília, 2011. Disponível em: <[http://50.97.105.38/~cfc495/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/manual\\_net.pdf](http://50.97.105.38/~cfc495/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/manual_net.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2013.

CFC. Revista Brasileira de Contabilidade. Disponível em: <<http://portalcfc.org.br/rbc/>>. Acesso em: 20 set. 2013.

FACHIN, O. Fundamentos de Metodologia. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FACEBOOK. Conceito do facebook. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/facebook/>> Acesso em 25 set 2013.

IBGC - Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais. 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>>. Acesso em: 10 jun. 2013

IBGC. Conceito da governança corporativa. 2013. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior agency, costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JUNQUEIRA, L. A. P.; PEREZ, C. Voluntariado e gestão das políticas públicas. São Paulo: Futura, 2002.

LODI, J. B. Governança Corporativa: do governo da empresa ao conselho de administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAMOS, M. F. Racionalidade nas Organizações do Terceiro Setor: Tensões e Implicações para a avaliação de programas sociais. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2357/1/2006\\_Marcos%20Fadanelli%20Ramos.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2357/1/2006_Marcos%20Fadanelli%20Ramos.pdf)>. Acesso em: 03 jun. 2014.

SILVA, E. C. Governança Corporativa nas Empresas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

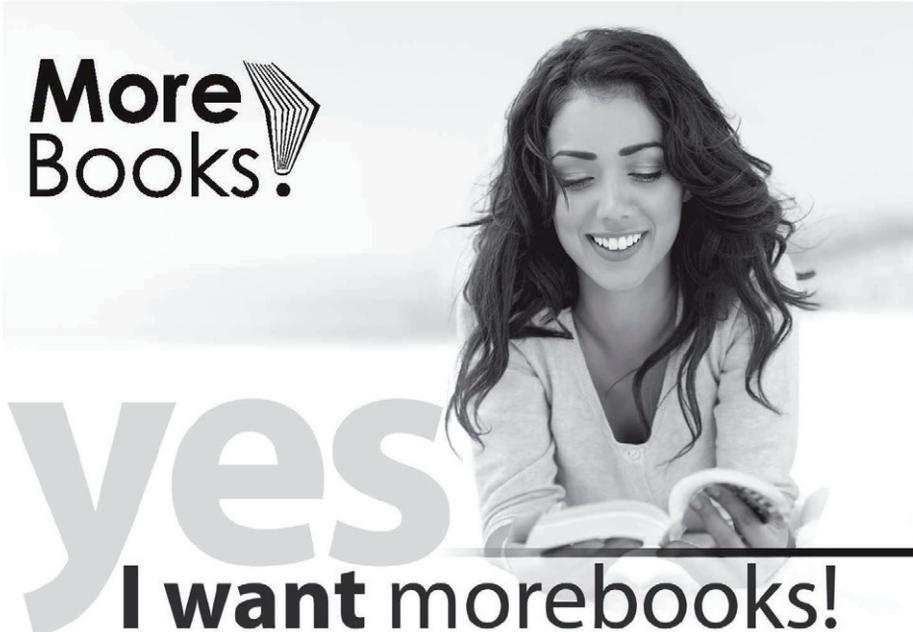
SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Determinantes do nível de governança corporativa das companhias abertas brasileiras. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE FINANÇAS, 4., 2004, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Finanças, 2004.

VARGAS, S. I. Governança nas entidades do terceiro setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONG's associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14052008-122702/pt-br.php>>. Acesso em: 03 jun. 2014.

TWITTER. Conceito de Twitter. Disponível em:<<http://www.significados.com.br/twitter/>> Acesso em 25 set 2013.



**More  
Books!** 



**yes**  
**I want morebooks!**

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at  
**[www.get-morebooks.com](http://www.get-morebooks.com)**

Compre os seus livros mais rápido e diretamente na internet, em uma das livrarias on-line com o maior crescimento no mundo! Produção que protege o meio ambiente através das tecnologias de impressão sob demanda.

Compre os seus livros on-line em  
**[www.morebooks.es](http://www.morebooks.es)**

OmniScriptum Marketing DEU GmbH  
Bahnhofstr. 28  
D - 66111 Saarbrücken  
Telefax: +49 681 93 81 567-9

[info@omniscrptum.com](mailto:info@omniscrptum.com)  
[www.omniscrptum.com](http://www.omniscrptum.com)

OMNIScriptum



