

ANAI S



Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das
Missões – URI

Campus de Santo Ângelo

Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de
Organizações – Mestrado Profissional

Editora da URI – *Campus* Santo Ângelo – RS

Anais do Evento

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e
Controladoria de Organizações – I CIGECO



PROGRAMAÇÃO

02/05/2013 – Quinta-feira

8h às 11h30min e das 13h30min às 17h

Credenciamento e Entrega de Material

* *Hall Auditório prédio 13*

13h15min

Abertura oficial

Rozelaine de Fatima Franzin, Doutora, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

* *Auditório prédio 13*

13h30min às 15h

Conferência “Gestão Estratégica, Desenvolvimento e Integração”

Jorge Luis Nicolas Audy, Doutor, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, RS, Brasil

* *Auditório prédio 13*

15h às 15h30min

Coffee Break

*Hall Auditório prédio 13

15h30min às 17h30min

Mesa redonda “Estratégias de desenvolvimento empresarial”

Jorge Oneide Sausen, Doutor, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, RS, Brasil

Nilda Catalina Tañski, Doutora, Universidad Nacional de Misiones, Misiones, Argentina

João Serafim Tusi da Silveira, Doutor, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

* *Auditório prédio 13*

17h30min às 18h45min

Sessão Pôster

**Hall do prédio 20*

19h às 21h



I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Conferência “Direção estratégica e políticas empresariais”

Carlos Lopez Cano Vieira, Doutor, Universidade do Algarve, Faro, Portugal

* *Auditório prédio 13*

21h

Coquetel de Boas Vindas

* *Quiosque da URI*

03/05/2013 – Sexta-feira

8h30min às 15h

Sessão Plenária

* *Salas de aula prédio 17 (Salas 17305 e 17306)*

15h às 15h30min

Coffee Break

* *Hall Auditório prédio 13*

15h30min às 17h30min

Mesa redonda “Controladoria e finanças”

Carlos Eduardo Facin Lavarda, Doutor, Universidade Regional de Blumenau, SC,
Brasil

Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Mestre, Universidade Regional Integrada do
Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Vitor Kochhann Reisdorfer, Doutor, Universidade Federal do Pampa, RS, Brasil

* *Auditório prédio 13*

19h30min às 21h

Conferência “Controladoria e contabilidade gerencial”

Rogério João Lunkes, Pós-Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil

* *Auditório prédio 13*

21h

Entrega da premiação e encerramento

* *Auditório prédio 13*

COMISSÃO ORGANIZADORA

Attus Pereira Moreira, Doutor, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Cênio Back Weyh, Doutor, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Daniel Rubens Cenci, Doutor, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Diego Nestor Soardi Andrada, Mestrando, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Edio Polacinski, Doutor, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Gabriella de Fátima Feix Suski, Funcionária, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

João Serafim Tusi da Silveira, Doutor, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Leandro Dorneles dos Santos, Mestrando, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Marisa Fernandes de Oliveira Envall, Mestranda, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Mestre, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Rita de Cassia Leites Machado Assmann, Mestranda, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Rosane Maria Seibert, Mestre, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Rozelaine de Fátima Franzin, Doutora, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil (Presidente da Comissão)

Sibila Luft, Doutora, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Vanusa Andrea Casarin, Doutora, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Vinícios Marçal Machado Martins, Funcionário, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, RS, Brasil

COMITÊ CIENTÍFICO

Ana Lúcia Miranda Lopes, Doutora, Universidade Federal de Minas Gerais, MG, Brasil

Andrea Cristina Dörr, Doutora, Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

Breno Augusto Diniz Pereira, Doutor, Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

Carlos Eduardo Facin Lavarda, Doutor, Universidade Regional de Blumenau, SC,
Brasil

Edgar Augusto Lanzer, PhD, Sociedade Educacional de Santa Catarina, SC, Brasil

Enise Barth Teixeira, Doutora, Universidade Federal da Fronteira Sul, SC, Brasil

Gilberto Montibeller Filho, Doutor, Universidade do Extremo Sul Catarinense e
Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina, SC, Brasil

Graziela Dias Alperstedt, Doutora, Universidade do Estado de Santa Catarina, Escola
Superior de Administração e Gerência, SC, Brasil

Idaulo José Cunha, Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil

Isa de Oliveira Rocha, Doutora, Universidade do Estado de Santa Catarina, SC, Brasil

João Serafim Tusi da Silveira, Doutor, Universidade Regional Integrada do Alto
Uruguai e das Missões, RS, Brasil

José Alonso Borba, Pós-Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil

José António Santos, Doutor, Universidade do Algarve, Faro, Portugal

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Doutora, Universidade Federal de Santa Maria,
RS, Brasil

Marcelo Farid Pereira, Doutor, Universidade Estadual de Maringá, PR, Brasil

Maurício Fernandes Pereira, Pós-Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, SC,
Brasil

Milton Luiz Wittmann, Doutor, Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

Nelson Casarotto Filho, Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil

Rozelaine de Fátima Franzin, Doutora, Universidade Regional Integrada do Alto
Uruguai e das Missões, RS, Brasil

Rudimar Antunes da Rocha, Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil

Valdir Roque Dallabrida, Doutor, Universidade do Contestado, SC, Brasil

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

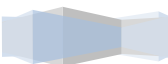
Vanusa Andrea Casarin, Doutora, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e
das Missões, RS, Brasil

Vilmar Antonio Boff, Doutor, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, RS, Brasil



EIXOS TEMÁTICOS

- Redes empresariais e cadeias produtivas
- Controladoria e processos decisórios
- Administração da informação
- Gestão do conhecimento
- Tecnologia e inovação
- Ensino e pesquisa em administração e controladoria
- Finanças e custos
- Gestão de pessoas e relações de trabalho
- Marketing
- Gestão pública
- Estratégia de organizações
- Turismo de desenvolvimento
- Empreendedorismo



TRABALHOS SELECIONADOS PARA PÔSTERES



**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO MODELO FERRAMENTAL DE GESTÃO JUNTO AOS
COLABORADORES DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

Roberto Carlos Dalongaro, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
robertocarlosad@hotmail.com.

Marisa Fernandes de Oliveira Envall, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS,
Brasil, maferenv@ibest.com.br.

Rita de Cássia Leite Machado Assmann, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI,
RS, Brasil, cassiaassmann@hotmail.com.

Augusto José Pinto Souto, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
ajpsouto@ibest.com.br.

Paulo Henrique Corrêa Brum, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
paulohcb@hotmail.com.

RESUMO

Esse artigo relata um apanhado teórico sobre cultura organizacional e suas tipologias, com uma pesquisa de campo em uma concessionária autorizada de veículos na cidade de Uruguaiana – RS, com a participação de 14 colaboradores institucionais dos mais diversos setores dessa empresa. O estudo demonstra que diferentes tipologias de cultura podem predominar em diferentes setores da organização, com tudo uma ferramenta de gestão baseado na tipologia de cultura predominante na organização pode depender da conduta dos gestores, que, sobretudo necessitam levar em conta a disparidade cultural dentro da própria organização na qual dirigem. Esse trabalho necessitou de uma abordagem metodológica quali-quantitativa, na qual leva em conta dados numéricos para a dedução dos seus resultados. Entretanto o trabalho visa alcançar o seu objetivo e também dissolver a sua problemática, que está entrelaçada em um tema cultural interligado com a gestão de seus colaboradores.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Gestão; Competição; Cooperação.

ABSTRACT

This article reports a theoretical overview on organizational culture and its typologies, with field research in an authorized vehicle in the city of Uruguaiana - RS, with the participation of 14 employees from various institutional sectors of the company. The study shows that different types of culture may predominate in different parts of the organization, all with a management tool based on the type of culture prevalent in the organization may depend on the conduct of managers, who mainly need to take into account the disparity within the cultural organization to which addressed. This work required a qualitative-quantitative methodological approach, which takes into account figures for the deduction of their results. However, the work seeks to achieve its objective and also dissolve your problem, which is woven into a cultural theme connected with the management of its employees.

Key-words: Organizational Culture, Management, Competition, Cooperation.

1. Introdução

Diante deste processo de evolução, os estudos sobre cultura organizacional ganharam destaque, devido às necessidades sentidas pelas organizações ao tentarem se adaptar às mudanças do meio ambiente, trazidas pela inovação tecnológica, abertura dos mercados, aumento da competitividade e maior conscientização do consumidor.

Pela razão de se atribuir uma atenção especial ao fator cultural dentro das empresas e de se perceber a relevância que o mesmo impacta dentro delas, esse artigo tem por objetivo analisar os tipos de culturas predominantes dentro da concessionária de veículo estudada.

Dessa forma pode-se levantar o questionamento da problemática de estudo, que se reflete na seguinte questão. Qual o tipo de cultura que melhor se adapta na gestão dos colaboradores da organização pesquisada?

Mas para viabilizar o objetivo proposto e a problemática levantada é importante também explicar o entendimento sobre o termo “organização”, que nesse contexto se apresenta através de uma concepção sistêmica, ou seja, a organização como uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações (CAPRA, 1982, p. 260-61).

2. Fundamentação Teórica

2.1 Conceituando Cultura Organizacional

Schein (1992), apresenta definições de cultura organizacional, assume a postura antropológica, mediante a proposta de trabalhar a questão da cultura organizacional conceitual e metodologicamente, também questionando sobre o universo simbólico das organizações. O autor define cultura organizacional como sendo: (SCHEIN, 1992, p. 12).

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros.

Para Trompenaars (1994), os valores e normas que estão submersos na semiconsciência e nas crenças não examinadas, são diferentes de acordo com o país ou parte do mundo. Trompenaars (1994, p. 13) define a cultura da seguinte forma: “Cultura Organizacional é a forma que as atitudes são expressas dentro de uma organização.

Para Neves (2000), a cultura organizacional é a consistência das práticas e dos símbolos organizacionais, a clareza dos valores organizacionais e o consenso no partilhar dos mesmos, que aliviam a ansiedade resultante da ignorância e confusão, ajudam a conferir sentido às atividades passadas, presentes e futuras e, clarificam as expectativas.

2.2 Alguns Tipos de Culturas Organizacionais em Destaque

A cultura organizacional é um tema que possui diferentes enfoques, e como consequência, apresenta diferentes construções teóricas. Ao se perpassar com este universo conceitual, tem-se em mente a colocação de Freitas (1991), nenhuma classificação consegue determinar todos os tipos de cultura organizacional e nenhuma tipologia corresponde a uma realidade em todas os seus matizes. Para Stahl; Bounds (1991), transformações organizacionais efetivas são, transformações culturais, pois a mudança só será efetiva se os sistemas organizacionais mais significativos se mantiverem alterados.

2.2.1 Cultura organizacional autônoma (CA)

Sabe-se que o comportamento autônomo está associado à busca de uma idealização e sonhos, onde empreendedores almejam por em prática a liberdade de seus pensamentos e ações que são suplantados dentro das organizações. Embora as organizações reconheçam o fato de que o empreendedorismo traz grandes benefícios e de que ele gera riquezas, grande parte delas não aceita a autonomia de seus colaboradores. Porém, o ato de autonomia refere-se à independência de ação dos indivíduos ou dos grupos em trazer uma ideia ou uma visão e a desenvolverem por completo (LUMPKIN; DESS, 1996).

Essa cultura vem a equilibra a organização frente a cultura da hierarquia: é uma cultura organizacional compatível com essa forma, sendo caracterizada como formal e estruturada dentro do local de trabalho. Procedimentos governam o que as pessoas fazem. Na expressão de S. A. Masood et al. (2006), os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores, porque a manutenção de uma organização é importante. As preocupações em longo prazo da organização são a estabilidade, previsibilidade e eficiência. As regras formais e políticas seguram a organização interligada. Más, porém, uma delegação de autonomia dentro de uma hierarquia contribui para o fortalecimento da sinergia entre os colaboradores.

2.2.2 Cultura organizacional inovadora (CI)

Para (SILVA et al., 2009) é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Ainda conforme (SILVA et al., 2009), os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas, apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços. Utilizando, sobretudo, novas ideias, singularidades, experimentos e apoiar processos criativos que resultem em novas opções e descobertas.

Por meio da inovação uma empresa não só se envolve em apoiar novas ideias, singularidades, experimentos, mas também, em apoiar processos criativos que resultem em novos processos tecnológicos. A inovação pode variar no grau de intensidade, sendo dois tipos principais: a inovação do produto e a inovação tecnológica, essa inovação está relacionada ao desenvolvimento do processo e do produto, envolvendo engenharia, pesquisa, expertise técnica e até mesmo o conhecimento industrial e comercial. Por outro lado, a inovação do produto enfatiza o seu design, uma pesquisa de mercado, propaganda e promoção (LUMPKING; DESS, 1996).

2.2.3 Cultura organizacional não conservadora propensa a assumir riscos (CCAR)

No entendimento de Oliveira Junior (2009), é o ato de tomar decisão, ora para a criação de novos produtos, ora criação de serviços, ora investimento no negócio, ou ainda para criação de novas empresas, inerente ao possível risco de uma grande perda financeiro. Para Oliveira Junior (2009) há duas classes que contribuem para o sucesso da performance de uma cultura (CCAR). Uma delas é a postura estratégica empreendedora aliada a um perfil competitivo para longo prazo, que atua por metas orientadas por gestão; por alto preço dos seus produtos e serviços; e por ser orientada às tendências do mercado, a outra classe que se localiza em ambientes mais estáveis. Neste campo, os seguintes atributos entram em cena: (1) estrutura mais mecanicista; (2) postura estratégica mais conservadora; (3) um perfil competitivo caracterizado por conservadorismo.

Enfim o tipo (CCAR) é entendido como o risco que está intrínseco neste perfil empreendedor, onde a incerteza está presente na tomada de decisões pela criação de novos produtos, serviços e novas empresas (McMULLEN; SHPHERERD 2006).

2.2.4 Cultura organizacional proativa (CPA)

Conceitua CPA (OLIVEIRA JUNIOR, 2009), como a forma de colocar uma ação em prática, esta ação vincula-se a antecipação de mudanças, podendo resultar em mudanças de um ambiente com o objetivo de melhoria, seja ela de processos, criação ou venda de novos produtos, ou ainda de uma nova estratégia.

Sobretudo a cultura de tipo proatividade CPA é uma característica individual, mas hoje empresas estão assumindo este comportamento como um instrumento para chegar mais rápido ao seu objetivo. Um comportamento proativo demanda ação, esta ação vincula-se a antecipação de mudanças, podendo resultar em mudanças de um ambiente, (OLIVEIRA JUNIOR, 2009). Já para Sandberg (2002) um comportamento proativo é frequentemente visto como uma forma de sobrevivência das empresas e efetivamente se beneficiarem com as mudanças (SANDBERG, 2002).

2.2.5 Cultura organizacional competitiva agressiva (CCA)

Esta cultura é elencada como um ato de sobrevivência e ou de posicionamento estratégico frente aos seus concorrentes, com o objetivo de intensificar o seu desempenho, distanciando o seu concorrente, garantindo assim a sua liderança Ferrier *et al.* (2002). O autor afirma que o termo competitividade leva ao entendimento de homens competindo com outros tenuamente, cada um com desempenho superior ao outro, podendo ocorrer dentro de uma mesma organização, entre os colaboradores de um mesmo departamento, afastando os próprios colegas, que podem ser rivais em uma incessante busca para manter a liderança no desempenho produtivo do setor da organização a qual pertencem.

Para Lumpkin; Dess (1996) a competição agressiva está, diretamente associada ao quanto a empresa está inclinada a desafiar intensivamente os seus competidores ao entrar em um mercado ou melhorar sua posição superando seus rivais, onde a rápida resposta pode assumir a forma de confronto direto, face a face.

2.2.6 Cultura organizacional orientada para formação de parcerias (CFP)

Afirmam (OLIVEIRA JUNIOR, 2009), que ao se tratar de cultura do tipo formação de parcerias subentende-se que há vários agentes diretos e indiretos envolvidos num processo organizacional, onde o fator humano, principalmente o elemento social, torna-se chave no comportamento da organização para o cumprimento de seus objetivos, sendo essa tipologia de cultura, definida pelo autor como o ato de buscar uma união ou aliança com a finalidade de estabelecer uma estratégia para o atingimento dos objetivos de todos os envolvidos.

Formação de parcerias envolvem relacionamento com clientes, fornecedores, entre outros concorrentes e, muitas vezes, estendem-se por meio da indústria, da geografia, da política e da cultura (OLIVEIRA JUNIOR, 2009). Ao falar em CFP, logo se pensa em uma união ou aliança, onde os atores agem em conformidade segundo o script definido e formatado com uma participação mútua, nunca unilateral, (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

2.2.7 Cultura organizacional orientada para o mercado (COM)

Sobre a visão de (FRISHAMMAR; HÖRTE, 2007), é a busca contínua da fidelização de clientes, assim como atender as suas necessidades e desejos de maneira mais eficaz e eficiente do que seus concorrentes, onde a essência desta estratégia é o próprio mercado de atuação, focando em novos produtos ou até mesmo um novo negócio para atender um nicho desejado. Essa cultura se refere a um tipo de organização que funciona como um mercado em si. Sendo orientada em relação ao ambiente externo, em vez de assuntos internos. Como citam S. A. Masood et al. (2006), essa cultura é um local de trabalho orientado para resultados, com os seus líderes tentando conduzir ou influenciar produtores e concorrentes, sendo esses líderes difíceis e exigentes nas relações com subordinados.

2.3 Aspectos a serem considerados sobre cultura

Seguindo essa linha como um conjunto de tipos de cultura, muitos entendem cultura como uma linguagem com um significado comum dentro de sua comunidade, um código de comunicação que faz daquela organização algo distinto. Como pontua Robbins (2002, p. 288), “cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo umas organizações das outras”.

O conceito de cultura é reforçado por Deal e Kenney (1982), ao sustentarem que cultura é o modo como as coisas são feitas na empresa, além disso, há uma propagação desta manifestação da cultura onde os valores manifestam-se por símbolos como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada que reforça a cultura presente naquela organização (REIMANN; WIENER, 1988).

Tal conceito é ainda compartilhado por Fleury (1989), ao definir cultura como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. Ora, se a cultura tem o poder de influenciar o comportamento das pessoas dentro de uma organização; logo ela é um instrumento estratégico que compreende um universo ainda maior, pois ela lida com o lado social e antropológico que influenciam na história da organização, de forma holística e sistêmica (HOFSTEDE et al., 1990).

3. Metodologia

Esse trabalho de investigação científica faz primeiramente uma pesquisa bibliográfica, com uma revisão na literatura sobre cultura organizacional e gestão de pessoas. A sua abordagem é quali-quantitativa em função da pesquisa levantar dados numéricos a respeito das questões propostas na pesquisa, como também conter informações qualitativas.

De acordo com Silva e Menezes (2001), população (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

Tratando-se da visão que foca a forma de abordagem do problema para o desenvolvimento da pesquisa de campo, utilizou-se o censo, isto é, trata-se de um levantamento de informações de todos os integrantes do universo pesquisado (MARTINS, 1994, p. 29), o qual foi realizado por intermédio da pesquisa quantitativa, a qual considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

Além do mais, as respostas são avaliadas com base no relato expresso por (SIQUEIRA, 2008, p. 133), que expõe a classificação do IBACO (Instrumento brasileiro para avaliação de cultura organizacional), com alternativas de resposta dos entrevistados que podem variar de 1 a 5, tendo cada opção o seguinte significado:

- 1 - Não se aplica de modo algum;
- 2 - Pouco se aplica;
- 3 - Aplica-se razoavelmente;
- 4 - Aplica-se bastante;
- 5 - Aplica-se totalmente.

4 Análises e Interpretações dos Resultados da Pesquisa

Dimensões	Médias dos Colaboradores
Profissionalismo Cooperativo	4,0
Profissionalismo competitivo	4,2
Satisfação e bem-estar dos empregados	4,4
Integração externa	4,9
Recompensa e treinamento	3,5
Promoção do relacionamento interpessoal	3,7

Fonte: Resultado da Pesquisa na concessionária de veículos

Tabela 1: Média da escala de valores de 1 a 5 dos 14 colaboradores entrevistados

Orientado no IBACO (Instituto brasileiro de avaliação da cultura organizacional), expresso na obra de (SIQUEIRA, 2008), foram formuladas as questões que constituiram a pesquisa de campo. Relevando por meio das respostas dos colaboradores entrevistados os seguintes níveis relacionados com a cultura presente na organização.

Profissionalismo cooperativo atingiu média 4,0 entre os colaboradores, ou seja, aplica-se bastante de acordo a escala de valores, tendo o profissionalismo cooperativo caráter da cultura de proatividade, hoje empresas estão assumindo este comportamento como um instrumento para chegar mais rápido ao seu objetivo (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

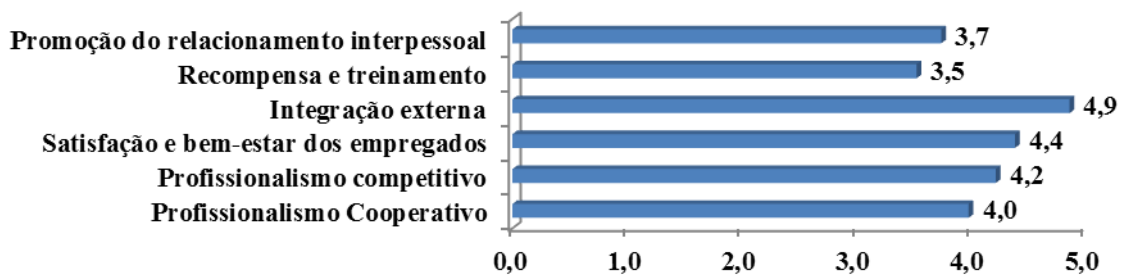
Profissionalismo competitivo revelou uma média de 4,2 aplicando-se bastante na organização, esse profissionalismo relaciona-se com a cultura da competição, que para Ferrier *et al.* (2002) o termo competitividade leva ao entendimento de homens competindo com outros tenuamente, cada um com desempenho superior ao outro, podendo ocorrer dentro de uma mesma organização.

Satisfação e bem-estar dos empregados apresentou uma média de 4,4 aplicando-se bastante na organização, ou seja, com esse nível percebe-se que os colaboradores dessa organização estão satisfeitos com o que a empresa lhes proporciona, Para Ferreira (2001), “a cultura da administração participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho”, e o bem estar dos colaboradores está relacionado com uma cultura de formação de parcerias envolvem relacionamento com clientes, fornecedores, entre outros concorrentes e, muitas vezes, estendem-se por meio da indústria, da geografia, da política e da cultura (OLIVEIRA JUNIOR, 2009). Estando nessa relação de parceria colaboradores que são clientes internos.

Integração externa demonstrou uma média de 4,9 se aproximando do nível máximo aplicando-se bastante. A integração externa está relacionada com a cultura de mercado, que sobre a visão de (FRISHAMMAR; HÖRTE, 2007), é a busca contínua da fidelização de clientes, assim como atender as suas necessidades e desejos de maneira mais eficaz e eficiente do que seus concorrentes, onde a essência desta estratégia é o próprio mercado de atuação, por essa razão se fortalece a relação da integração externa com a cultura de mercado.

Recompensa e treinamento apontou uma média de 3,5, que de acordo a classificação corresponde a aplica-se razoavelmente, esse quesito de avaliação segundo a literatura utilizada tem relação com a cultura organizacional de autonomia, a qual demonstrou não ter representatividade dentro da empresa pesquisada.

Promoção de relacionamento interpessoal finalizou uma média de 3,7, no qual também está classificado como aplica-se razoavelmente. Os tipos de cultura que esse quesito pode estar relacionado de acordo a literatura proposta são as culturas inovadoras, de autônoma e também a cultura não conservadora propensa a assumir riscos (CCAR), que se assemelham nas características das outras duas culturas mencionadas, e que no entendimento de Oliveira Junior (2009), é o ato de tomar decisão, ora para a criação de novos produtos, ora criação de serviços, ora investimento no negócio, ou para criação de novas empresas, não demonstrando tanta expressividade no nivelamento do seu resultado em relação a outras cultura.



Fonte: Elaborado pelos autores baseado nos resultados colhidos

Figura 4: Demonstração dos dados da Escala Organizacional baseado no IBACO

A integração externa que seria uma representatividade de cultura voltada para o mercado segundo a literatura, apareceu com maior pontuação 4,9, demonstrando que a empresa realiza uma gestão de pessoas com uma cultura predominante direcionada ao mercado, com ênfase nos clientes externos e internos, no seu posicionamento no mercado ao qual ela está inserida. Essa cultura se refere a um tipo de organização que funciona como um mercado em si. Sendo orientada em relação ao ambiente externo, em vez de assuntos internos. Como citam S. A. Masood et al. (2006), essa cultura é um local de trabalho orientado para resultados, com os seus líderes tentando conduzir ou influenciar produtores e concorrentes, com uma gestão voltada a motivar os seus colaboradores com o cumprimento das metas propostas.

Entretanto, com 4,4 de média a satisfação e bem estar dos empregados deixa a cultura de parceria em segundo lugar dentro da empresa. Ao falar em (CFP) cultura para formação de parcerias, logo se pensa em uma união ou aliança, onde os atores agem em conformidade segundo o script definido e formatado com uma participação mútua, nunca unilateral, (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

5 Considerações Finais

Finalmente, cultura é um mecanismo de controle social. Através da uma cultura particularmente forte e efetiva, a organização define a realidade com a qual os seus membros irão viver. Estas socializam os novos membros de uma forma peculiar de fazer as coisas e periodicamente re-socializam seus membros mais antigos. Outra característica de um gestor cultural é a integridade, que nas palavras de (BENNIS, 1996), é a essência para haver a confiança e a habilidade fundamental para que ocorra o engajamento e o comprometimento dos colaboradores.

Subculturas podem se tornar tão coesas que acabam desenvolvendo valores suficientemente distintos que separam o subgrupo do resto da organização. Por exemplo, um departamento de vendas, que na organização pesquisada predominou a cultura de competição, pois os vendedores disputam entre eles mesmos os clientes externos da organização, sendo que a partir daí está formada a cultura de competição, entre os próprios colaboradores institucionais, em função da luta pelo atingimento das metas pessoais.

Embora no geral a cultura da competição não tenha predominado, ficando com uma nota de 4,2, porque nos outros setores funcionais da organização a competição não impera, porque entra com maior destaque a cultura da cooperação que obteve média de 4,0 aplicando-se bastante, como a competição, porém em todos os outros departamentos da empresa exceto vendas essa cultura predomina.

Portanto se pode observar que a empresa detém características bastante acentuadas de uma cultura de profissionalismo cooperativo, que só não o deixa ser predominante de maneira global dentro da organização em função do setor de vendas que faz com que o seu nível baixe de média.

Referências

BENNIS, Warren. *A formação do líder*. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

CAPRA, F. *O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente*. São Paulo: Cultrix, 1982. 444p.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

- DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachutes, Addison-Wesley, 1982.
- FERREIRA, Ademir Antonio.; REIS, Ana Carla Fonseca.; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evoluções e tendências da moderna administração de empresas*. 5 reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- FERRIER, W. J.; MACFHIONNLAOICH, C.; SMITH, K. G.; GRIMM, C. M. *The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: a reconciliation of conflicting views*. *Managerial and Decision Economics*. 23, p. 301-316, 2002.
- FLEURY, M. T. L. *O desvendar da cultura de uma organização: Uma discussão metodológica*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1991. 135p.
- FRISHAMMAR, J.; HÖRTE, S. Å. *The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms*. *Technology Analysis & Strategic Management*. v.19, n.6, p. 765–788, Nov, 2007.
- HOFSTEDE, G.; NEUING, B.; OHAYV, D.; SANDERS, J. *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*. New York: v.35, p.286-316, 1990.
- LUMPKIN, G T.; DESS, Gregory G. *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance*. *Academy of Management Review*. v.21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MARTINS, G. de A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- McMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. A. *Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory or the entrepreneur*. *Academy of Management Review*. v.31, n.1, p.132-152, 2006.
- NEVES, José Gonçalves das. *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH, 2000.
- OLIVEIRA JUNIOR, A. B. *O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido*. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- REIMANN, B. C.; WIENER, Y. *Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap*. *Business Horizons*. 31, 2, 8, 36-44, Mar-Apr 1988.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- S. A, Masood.; S. S, Dani.; N. D, Burns.; C. J, Backhouse. *Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective*. *Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering*. Loughborough University, Loughborough, UK. *Proc. IMechE Vol. 220 Part B*, 2006.
- SANDBERG, B. *Creating the marketing for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage*. *Journal of Targeting. Measurement and Analysis for Marketing*. v.11, n.2, p.184–196, 2002.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SILVA, E. L. Da.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 2º edição. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SILVA, Leilianne M. T. da.; KISHORE, Angeli.; REIS, Germano G.; BAPTISTA, Luciene L.; MEDEIROS, Carlos A. F. *Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?* XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP: Set. 2009. Disponível em:<http://www.ufpe.br/propad/images/documentos/MestProf/cultura_organizacional.pdf>. Acessado em 22/07/2012.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artuned, 2008.
- STAHL, M. J.; BOUNDS, G. M. *Competing globally through customer value: the management of strategic supra-systems*. Westport: Quorum Books, 1991.
- TROMPENAARS, F. *Nas ondas da cultura*. São Paulo: Educator, 1994.

**A PERDA DE RECURSOS FINANCEIROS AO MUNICÍPIO DE URUGUAIANA CAUSADA PELA
VENDA DO ARROZ IRRIGADO IN NATURA**

Paulo Henrique Corrêa Brum, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
paulohcb@hotmail.com

Roberto Carlos Dalongaro, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
robertocarlosad@hotmail.com

José Elder Machado, Pontifícia Universidade Católica, PUC, RS, Brasil,
jelder@maxestrategia.com.br

Rodolfo Porciuncula Matte, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
rodolfo-matte@hotmail.com

Roberto Schuster Ajala, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
betoajala@bol.com.br

RESUMO

O arroz é um dos principais produtos agrícolas para alimentação do homem e para erradicação da fome no mundo. Conforme tendência, sua produção nos próximos anos não deverá atender a demanda mundial. É um cereal de alto custo de produção e industrialização. Após a colheita é necessário o beneficiamento do cereal para que possa ser consumido, o que gera relevantes ganhos socioeconômicos para as localidades onde ele é industrializado. A região da fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul é a maior produtora de arroz irrigado da América Latina e o município de Uruguaiana é o maior produtor individual do setor na mesma área geográfica, com os melhores índices de produtividade por hectares. Através da aplicação de análise regressiva simples, o presente artigo analisa dados do IRGA – Instituto Rio Grandense do Arroz da produtividade e dos preços de comercialização do arroz irrigado no estado do RS buscando apurar a perda de riqueza econômica que o município de Uruguaiana sofre não industrializando o produto nas indústrias da cidade, deixando a evasão do produto in natura para outros estados da federação realizar o beneficiamento. Aproveita o presente trabalho para comparar o valor da perda de riqueza com o orçamento da prefeitura do município para o exercício de um ano, ilustrando a relevante riqueza que o município deixa escoar.

Palavras-chave: Arroz irrigado–Análise Regressiva Simples – Perda e Arrecadação

ABSTRACT

Rice is one of the main agricultural products for human nutrition and eradication of world hunger. As trend, its production in the coming years will not meet global demand. It is a cereal high cost of production and industrialization. After harvest is necessary for the processing of cereal that can be eaten, which generates significant socio-economic gains to the localities where it is industrialized. The region of the western border of the state of Rio Grande do Sul is the largest producer of rice in Latin America and the municipality of Uruguaiana is the largest single producer sector in the same geographical area, with the highest rate of productivity per hectare. By applying simple regression analysis, this paper analyzes data from the IRGA – RioGrandense Institute of Rice and productivity of market prices of rice in the state of RS seeking to ascertain the loss of economic wealth that the city of Uruguaiana not suffer the industrializing product industries in the city, leaving evasion IN NATURA product to other states of the federation do the processing. Enjoy the present study to compare the value of the loss of wealth to the budget of the municipal council to exercise one year, illustrating the significant wealth that leaves the county drain.

Key-words: Irrigated Rice - Simple Regression Analysis - Loss and Collection

Introdução

O arroz irrigado é um dos produtos mais consumidos no mundo. Seja pela sua presença milenar na cultura do globo espalhando-se pelas lavouras dos mais variados países, ou seja, pelo seu altíssimo poder nutricional largamente conhecido nos principais centros gastronômicos do mundo. Conforme recente feira realizada no município gaúcho de Não-Me-Toque, a EXPODIRETO, vários países africanos ineditamente se fizeram presentes visualizando o mercado futuro do cereal. A delegação da Nigéria, o maior mercado em crescimento da África, reuniu-se com o governador do estado e lideranças do setor para tratar acordos futuros entre os dois países que envolvem o produto orizícola (IRGA, 2013).

A cadeia produtiva do arroz vem se consolidado como uma das mais importantes do agronegócio nacional e gaúcho. O estado do Rio Grande do Sul tem em seus solos principalmente das regiões geográficas localizadas na metade sul do estado as melhores características para a alta produtividade do cereal, a qual é reconhecida entre as maiores do mundo.

O cultivo do arroz irrigado caracteriza-se por alto valor de custeio agrícola, envolvendo em sua cadeia um complexo de atividades que geram fortíssimos incrementos de cifras reais nos Produtos Internos Brutos – PIB, dos principais municípios produtores. O processo por parte do produtor inicia-se desde o preparo, semeadura, plantio, prevenção e combate a invasoras, adubação de cobertura, colheita e comercialização em natura do produto.

Considerando os passos básicos da cultura do arroz, após a comercialização da safra por parte do produtor, o cereal tem seu processo de industrialização, o qual o prepara para o consumo final do produto que é alimentação humana. Os subprodutos do arroz também geram uma série de aplicações.

Neste contexto, parte do produto arroz in natura ou em casca, permanece em solo gaúcho para ser industrializado e parte é evadida a outros estados da federação, através da venda direta do produtor a engenhos de outras localidades fora do RS.

Considerando este fato, o presente artigo tem como objetivo demonstrar os valores em moeda corrente da riqueza que o município de Uruguaiana, maior produtor da América Latina em arroz irrigado, deixa de manter em seus cofres com a evasão do produto in natura para a indústria de beneficiamento de outros estados do Brasil.

2 Metodologia

Foi realizada uma avaliação estatística mais conhecida como Análise de Regressão Simples, sobre os preços do Arroz em Casca e o Arroz Beneficiado na Fronteira Oeste do RS. Ofertados pelo IRGA aos Produtores no período entre 2008 e 2013. Mais precisamente durante 188 semanas identificadas separadamente.

Segundo CHEW (1976), quando os fatores são quantitativos, a análise de regressão é a técnica mais apropriada para o pesquisador inferir sobre os resultados. Neste caso, o objetivo do pesquisador é observar o comportamento da variável resposta entre os intervalos avaliados.

Assim, quando os fatores forem quantitativos o ajustamento de funções de resposta, através de técnicas de regressão, é o apropriado; o adequado para fatores qualitativos são os conjuntos de contrastes planejados entre as médias ou grupos de médias, e os procedimentos de comparação múltipla de médias para fator qualitativo específico não estruturado, como por exemplo, cultivares (JONES, 1984).

Os indicadores observados (preços) ao longo do tempo são influenciados por determinadas variabilidades que necessitam ser equalizadas de maneira que permitam uma conclusão capaz de explicar esta realidade. De maneira que tais informações sejam capazes de reproduzir previsões quanto à evolução das variáveis estudadas.

Acompanhando Goldstein; Lay e Schneider (2000), parte-se para um modelo matemático, também conhecido como “Método dos Mínimos Quadrados” se apresenta de forma bastante positiva para explicar o comportamento em análise. Permitindo encontrar a função que melhor se ajusta ao conjunto de pontos estabelecidos no gráfico de dispersão. Através da medida da distância vertical (d) do ponto à reta, de maneira que a soma do quadrado de todas as distâncias seja um valor mínimo ($d_1^2 + d_2^2 + d_3^2 + \dots + d_n^2 = \text{mínimo}$). O que permitirá o cálculo de um coeficiente angular (A) e um coeficiente linear (B) conforme fórmula abaixo segundo HOFFMANN; BRADLEY (2007):

$$y = Ax + B$$

$$A = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2} = 1,29906046$$

$$B = \frac{\sum y - A \sum x}{N} = 8,92886133$$

A diferença no B (8,9309 <> 8,9289) deve ao arredondamento.

3 Revisão da Literatura

3.1 História com a Produção de Arroz

A China é o principal produtor mundial de arroz, com 184.070 mil toneladas, ou seja, 29% do total produzido, seguida pela Índia com 21,5%. A produção brasileira corresponde a apenas 1,8% da produção mundial e tem se mantido próxima a 10 milhões de toneladas, alcançando em 2006 11.526.685 toneladas (ATLAS SOCIOECONÔMICO/RS, 2013).

A lavoura de arroz tem se destacado principalmente pela modernização por que passou nos últimos tempos em aspectos como a introdução de novas variedades com maior potencial produtivo, manejo, sistemas produtivos e gerenciamento, que acrescentaram rentabilidade a esta lavoura. Dentre os demais produtos da lavoura do Estado a lavoura arrozeira representou 14,8% do Valor Bruto da Produção Agropecuária (ATLAS SOCIOECONÔMICO/RS, 2013).

A revista Atualidades Agrícolas (2004, p.8) afirma:

“Só para se ter uma ideia da importância do cultivo do arroz na região sul do País, é das várzeas gaúchas que sai, atualmente, cerca de 50% de todo o arroz produzido no Brasil ou 25% daquilo que se produz na América Latina ou 1% de toda a produção mundial”.

Isto vem a comprovar que o estado do Rio Grande do Sul é o maior produtor nacional e a cidade de Uruguaiana maior produtor da América Latina em arroz irrigado, fazendo com que a participação na produção nacional vem aumentando significativamente.

3.2 Marketing Social

Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de produto para consumidores, para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders. Em uma concepção tradicional, marketing refere-se a um processo

social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros (SCHIAVO, 1999).

3.3 Desenvolvendo Vantagem Competitiva Pelas Forças de Porter

Relata Porter (1999) que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. Além disso, na luta pela fatia do mercado, a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes. Ao contrário, a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

Entretanto, o estado da competição num setor depende de cinco forças básicas, sendo que a potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor. Segundo Porter (1999), em um setor “perfeitamente competitivo” dos economistas, as manobras pelo posicionamento são desenfreadas e a entrada é muito fácil, é evidente que esse tipo de estrutura setorial é o que oferece as piores perspectivas para a rentabilidade de longo prazo. Porém, quanto mais fracas as forças em termos coletivos, maior é a perda de competitividade.

Independentemente da potência coletiva, o objetivo do estrategista empresarial conforme Porter (1999) é encontrar uma posição na qual, a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las em seu favor. A potência coletiva destas forças talvez seja dolorosamente aparente para todos os participantes, mas, para enfrentá-las, os estrategistas devem buscar a baixo da superfície e analisar as fontes de cada uma. Por exemplo, o que determina o poder de negociação dos fornecedores?

4 Análise de dados

Os dados colhidos para o presente artigo provem do IRGA - Instituto Rio Grandense do Arroz que estão disponibilizados publicamente através de seu portal na internet, acesso em: www.irga.gov.br e estão disponíveis em forma de tabelas que representam todas as cidades produtoras do estado do RS. O IRGA controla através da Taxa de Cooperação e Defesa da Orizicultura (CDO) todo o movimento do arroz em casca produzido e comercializado no RS. Toda a indústria que compra arroz em natura no estado do RS para o beneficiamento recolhe a taxa de CDO calculada por saca de entrada no estabelecimento. Da mesma forma que todo o arroz em casca que é vendido em natura para fora do estado, recolhe a taxa do CDO no ato do carregamento do cereal no veículo de transporte.

Desta forma, através do controle da taxa de CDO o IRGA tem os dados de toda a movimentação do produto produzido e beneficiado no estado do RS, assim como também tem todos os dados do produto que não é beneficiado no estado do RS e é comercializado in natura para outros estados do Brasil para lá ser industrializado.

4.1 Coleta de dados

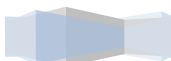
Os dados que apresentados na sequência foram coletados junto ao IRGA – Instituto Rio Grandense do Arroz, os quais foram lançados no programa do Excel[®] da Microsoft, que faz parte do pacote Office e foi obtidos os resultados abaixo, conforme orienta Lapponi (2000).

Data	Casca, Longo, T1- 58%(x)	Beneficiado fd 30 kg(y)	x.y	x ²
04/01/08	22,82	33,98	775,42	520,75
11/01/08	23,26	37,18	864,81	541,03
18/01/08	24,68	35,78	883,05	609,10
25/01/08	26,18	38,83	1.016,57	685,39
01/02/08	25,54	37,10	947,53	652,29
15/01/09	31,31	51,40	1.609,33	980,32
22/01/09	31,41	50,05	1.572,07	986,59
29/01/09	32,34	50,05	1.618,62	1.045,88
05/02/09	31,69	49,72	1.575,63	1.004,26
13/02/09	31,10	49,72	1.546,29	967,21
19/02/09	30,50	49,05	1.496,03	930,25
26/02/09	30,85	49,12	1.515,35	951,72
12/03/09	28,50	46,71	1.331,24	812,25
19/03/09	27,46	44,97	1.234,88	754,05
26/03/09	28,38	44,97	1.276,25	805,42
02/04/09	27,09	44,97	1.218,24	733,87
09/04/09	26,94	44,64	1.202,60	725,76

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

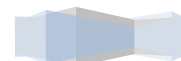
17/04/09	26,81	44,64	1.196,80	718,78
24/04/09	27,88	44,30	1.235,08	777,29
30/04/09	28,03	44,30	1.241,73	785,68
08/05/09	27,69	44,30	1.226,67	766,74
15/05/09	27,05	44,30	1.198,32	731,70
22/05/09	26,79	44,30	1.186,80	717,70
29/05/09	25,73	42,81	1.101,50	662,03
04/06/09	25,13	42,81	1.075,82	631,52
12/06/09	24,80	42,31	1.049,29	615,04
18/06/09	24,70	40,81	1.008,01	610,09
25/06/09	25,34	40,81	1.034,13	642,12
03/07/09	25,92	40,81	1.057,80	671,85
09/07/09	27,18	40,81	1.109,22	738,75
16/07/09	27,48	40,81	1.121,46	755,15
23/07/09	27,25	41,00	1.117,25	742,56
07/08/09	27,27	43,81	1.194,70	743,65
14/08/09	27,20	42,62	1.159,26	739,84
28/08/09	26,35	42,62	1.123,04	694,32
03/09/09	26,35	42,62	1.123,04	694,32
10/09/09	26,60	42,62	1.133,69	707,56
17/09/09	27,10	42,81	1.160,15	734,41
25/09/09	27,73	42,87	1.188,79	768,95
02/10/09	27,98	43,37	1.213,49	782,88
09/10/09	28,10	43,37	1.218,70	789,61
16/10/09	27,60	43,37	1.197,01	761,76
23/10/09	27,03	43,37	1.172,29	730,62
06/11/09	27,20	43,37	1.179,66	739,84
13/11/09	26,90	43,37	1.166,65	723,61
20/11/09	26,78	43,37	1.161,45	717,17
27/11/09	26,78	43,37	1.161,45	717,17
04/12/09	26,78	43,37	1.161,45	717,17
11/12/09	27,03	43,37	1.172,29	730,62
18/12/09	30,35	50,00	1.517,50	921,12
24/12/09	28,85	43,31	1.249,49	832,32
31/12/09	30,10	45,88	1.380,99	906,01
08/01/10	30,58	45,38	1.387,72	935,14
15/01/10	30,58	46,88	1.433,59	935,14
22/01/10	31,63	48,00	1.518,24	1.000,46
29/01/10	31,78	50,00	1.589,00	1.009,97
05/02/10	31,08	50,00	1.554,00	965,97
12/02/10	30,59	50,00	1.529,50	935,75
19/02/10	29,38	50,00	1.469,00	863,18
26/02/10	29,80	50,00	1.490,00	888,04
05/03/10	28,21	49,00	1.382,29	795,80
12/03/10	26,51	46,60	1.235,37	702,78
19/03/10	26,01	45,60	1.186,06	676,52
26/03/10	27,10	45,27	1.226,82	734,41
09/04/10	26,33	45,27	1.191,96	693,27
16/04/10	27,20	45,27	1.231,34	739,84
23/04/10	27,70	45,27	1.253,98	767,29
30/04/10	27,70	45,27	1.253,98	767,29
07/05/10	27,78	45,27	1.257,60	771,73
14/05/10	28,10	46,35	1.302,44	789,61
21/05/10	28,10	46,35	1.302,44	789,61



I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

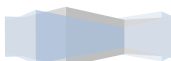
28/05/10	27,50	46,35	1.274,63	756,25
04/06/10	27,50	46,35	1.274,63	756,25
11/06/10	27,20	45,68	1.242,50	739,84
18/06/10	26,50	43,88	1.162,82	702,25
25/06/10	26,50	43,88	1.162,82	702,25
02/07/10	26,75	43,88	1.173,79	715,56
09/07/10	26,60	45,02	1.197,53	707,56
16/07/10	26,50	45,02	1.193,03	702,25
23/07/10	26,90	44,68	1.201,89	723,61
06/08/10	26,90	44,68	1.201,89	723,61
13/08/10	26,57	42,75	1.135,87	705,96
20/08/10	26,57	42,75	1.135,87	705,96
27/08/10	26,59	42,75	1.136,72	707,03
03/09/10	26,84	42,88	1.150,90	720,39
17/09/10	26,84	42,88	1.150,90	720,39
24/09/10	26,08	43,58	1.136,57	680,17
01/10/10	26,08	42,71	1.113,88	680,17
08/10/10	26,08	42,71	1.113,88	680,17
15/10/10	26,08	42,71	1.113,88	680,17
22/10/10	26,13	42,55	1.111,83	682,78
29/10/10	26,43	41,55	1.098,17	698,54
05/11/10	26,55	39,83	1.057,49	704,90
12/11/10	26,55	39,83	1.057,49	704,90
19/11/10	26,55	39,83	1.057,49	704,90
26/11/10	26,54	39,33	1.043,82	704,37
03/12/10	26,50	39,66	1.050,99	702,25
10/12/10	26,24	39,33	1.032,02	688,54
17/12/10	25,74	39,33	1.012,35	662,55
31/12/10	24,49	40,42	989,89	599,76
07/01/11	22,71	40,75	925,43	515,74
14/01/11	21,55	41,35	891,09	464,40
21/01/11	21,50	43,30	930,95	462,25
28/01/11	23,23	41,15	955,91	539,63
04/02/11	23,77	41,15	978,14	565,01
11/02/11	23,22	41,65	967,11	539,17
18/02/11	23,52	41,15	967,85	553,19
25/02/11	23,52	41,15	967,85	553,19
04/03/11	23,52	41,15	967,85	553,19
11/03/11	23,27	41,15	957,56	541,49
18/03/11	21,90	40,15	879,29	479,61
25/03/11	21,77	39,90	868,62	473,93
01/04/11	20,85	39,65	826,70	434,72
08/04/11	20,73	39,40	816,76	429,73
15/04/11	20,14	39,15	788,48	405,62
20/04/11	19,78	38,90	769,44	391,25
29/04/11	19,40	38,90	754,66	376,36
06/05/11	19,53	37,90	740,19	381,42
13/05/11	19,53	37,90	740,19	381,42
20/05/11	19,53	37,90	740,19	381,42
27/05/11	19,02	37,90	720,86	361,76
03/06/11	19,13	37,90	725,03	365,96
10/06/11	19,35	37,90	733,37	374,42
17/06/11	19,39	37,90	734,88	375,97
24/06/11	19,51	37,90	739,43	380,64



I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

01/07/11	19,97	36,00	718,92	398,80
08/07/11	20,52	35,90	736,67	421,07
15/07/11	21,38	35,90	767,54	457,10
22/07/11	21,51	36,05	775,44	462,68
29/07/11	21,88	36,05	788,77	478,73
05/08/11	22,25	36,05	802,11	495,06
12/08/11	23,36	36,05	842,13	545,69
19/08/11	23,45	36,05	845,37	549,90
02/09/11	22,48	36,55	821,64	505,35
09/09/11	23,01	37,00	851,37	529,46
16/09/11	22,18	37,00	820,66	491,95
23/09/11	22,13	37,00	818,81	489,74
30/09/11	22,99	36,55	840,28	528,54
07/10/11	23,41	37,00	866,17	548,03
21/10/11	23,23	36,55	849,06	539,63
28/10/11	23,59	36,55	862,21	556,49
04/11/11	23,59	36,55	862,21	556,49
11/11/11	24,09	35,50	855,20	580,33
18/11/11	24,09	35,50	855,20	580,33
25/11/11	24,58	35,50	872,59	604,18
02/12/11	24,48	36,50	893,52	599,27
09/12/11	24,38	36,50	889,87	594,38
16/12/11	24,38	36,50	889,87	594,38
06/01/12	24,32	40,00	972,80	591,46
13/01/12	24,27	40,00	970,80	589,03
20/01/12	24,96	36,50	911,04	623,00
27/01/12	24,86	40,00	994,40	618,02
03/02/12	24,99	36,50	912,14	624,50
10/02/12	25,17	40,70	1.024,42	633,53
17/02/12	25,37	40,70	1.032,56	643,64
24/02/12	25,53	40,70	1.039,07	651,78
02/03/12	25,53	40,70	1.039,07	651,78
09/03/12	25,17	40,70	1.024,42	633,53
16/03/12	25,07	40,70	1.020,35	628,50
23/03/12	24,62	42,20	1.038,96	606,14
30/03/12	25,17	42,20	1.062,17	633,53
06/04/12	25,01	42,20	1.055,42	625,50
13/04/12	26,18	40,71	1.065,79	685,39
20/04/12	26,63	42,00	1.118,46	709,16
27/04/12	26,54	42,00	1.114,68	704,37
04/05/12	26,92	44,20	1.189,86	724,69
11/05/12	26,96	44,20	1.191,63	726,84
18/05/12	27,30	44,20	1.206,66	745,29
25/05/12	27,39	44,20	1.210,64	750,21
01/06/12	27,42	44,20	1.211,96	751,86
08/06/12	27,42	44,20	1.211,96	751,86
15/06/12	27,54	45,20	1.244,81	758,45
22/06/12	27,50	45,20	1.243,00	756,25
29/06/12	27,59	45,20	1.247,07	761,21
06/07/12	27,59	45,20	1.247,07	761,21
13/07/12	28,07	47,45	1.331,92	787,92
20/07/12	28,04	47,45	1.330,50	786,24
27/07/12	28,04	47,45	1.330,50	786,24
03/08/12	29,58	54,80	1.620,98	874,98



07/12/12	36,62	59,00	2.160,58	1.341,02
14/12/12	36,52	59,00	2.154,68	1.333,71
04/01/13	33,95	57,00	1.935,15	1.152,60
11/01/13	33,46	57,00	1.907,22	1.119,57
18/01/13	33,21	57,00	1.892,97	1.102,90
25/01/13	34,36	57,00	1.958,52	1.180,61
01/02/13	34,13	57,00	1.945,41	1.164,86
08/02/13	34,13	57,00	1.945,41	1.164,86
15/02/13	33,94	55,00	1.866,70	1.151,92
SOMA	4.925,74	8.077,46	214.454,94	131.228,45

r com base em dados do

Fonte: Instituto Rio Grandense do Arroz – Adaptada pelos autores

Tabela 1 – Produção de arroz na cidade de Uruguaiana

4.2 Gráfico da regressão

A equação linear da regressão ($y = ax + b$) demonstra que o ajuste dos pontos identificados revelados pela linha de tendência projetada.

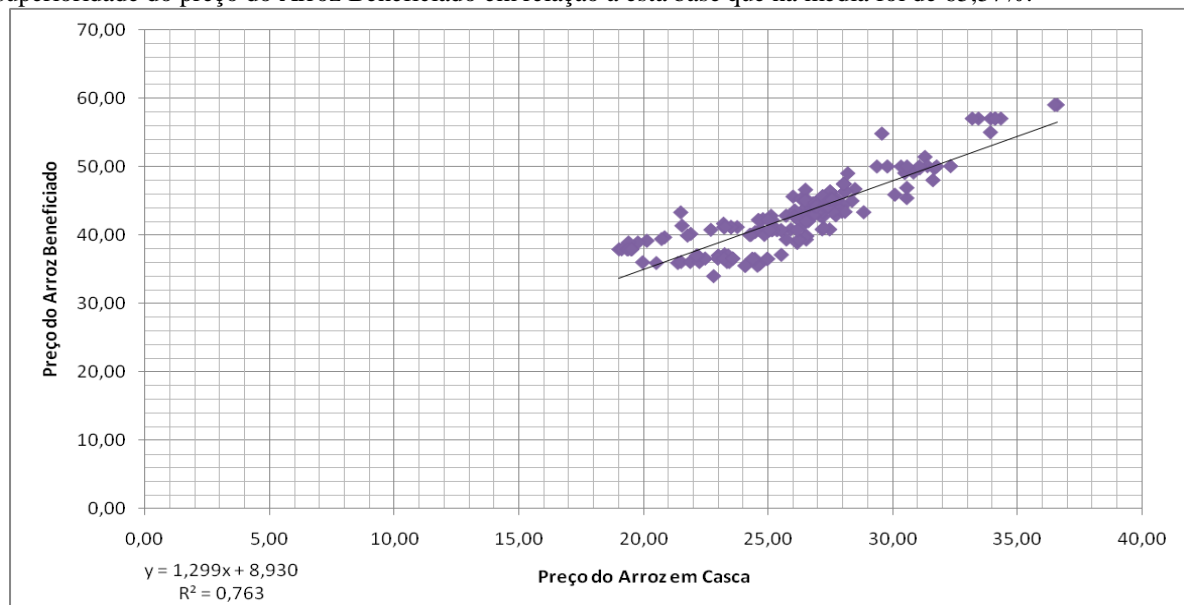
O R^2 (r-quadrado) representa o Coeficiente de Determinação, cujo significado demonstra que 76,35% das variações sofridas pelo preço do Arroz Beneficiado são explicadas pelas variações ocorridas no preço do Arroz em Casca.

O Coeficiente de Correlação demonstra o sentido e a força da relação entre as variáveis contida na reta de regressão (HOFFMANN; BRADLEY, 2008). No que respeita o sentido significa que são diretamente proporcionais. E, no que se refere à relação significa que 87,38% das variabilidades encontradas são explicadas pela equação da Reta de Regressão $f(x) = 1,2990x + 8,9309$.

4.3 Variações dos preços de arroz em casca e beneficiado

Dentro das variações de preços foi possível constatar que o preço do arroz em casca apresentou uma volatilidade superior àquela verificada no preço do arroz beneficiado, respectivamente de 13% e 11,79%. O representa para o produtor maior risco na comercialização da safra.

Avaliando-se os extremos do preço do Arroz em Casa foi possível medir a percentagem de superioridade do preço do Arroz Beneficiado em relação a esta base que na média foi de 65,57%.



Fonte: Instituto Rio Grandense do Arroz – Adaptada pelos autores

Figura 1 – Variação do preço do arroz em casca e beneficiado

4.4 Resultados apurados

Para ilustrar melhor o trabalho, faremos a observação de outros dados fornecidos pelo IRGA:

- Relatório Final da Colheita por Município do RS
Safra 2009/10, colheita Uruguaiana 520.409,00 toneladas.
Safra 2010/11, colheita Uruguaiana 740.054,90 toneladas.
Produtividade: 2009/10: 7.403 kg/ha.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Produtividade: 2010/11: 8.701 kg/ha.

Produção 2009/10 total RS: 6.798.591,00 toneladas.

Produção 2010/11 total RS: 8.955.123,20 toneladas.

Arroz beneficiado safra 2009/10: 6.610.625,00 toneladas.

Arroz beneficiado safra 2010/11: 6.286.656,00 toneladas.

- Cálculo do Beneficiado no Estado do RS.
 $6.798.591 + 8.955.123 = 15.753.714$
 $6.610.625 + 6.286.656 = 12.897.281$
- Índice de beneficiamento
 $12.897.281 / 15.753.714 = 0,8186819311$
- Média de Arroz Produzido no Município de Uruguaiana.
 $(520.409,00 + 740.054,90) / 2 = 630.231,50$
- Arroz de Uruguaiana beneficiado equivalente à média do Estado do RS
 $630.231,50 \times 0,8186819311 = 515.959,14$
- Arroz equivalente em sacos de 50 Kg.
 $(630.231,50 \times 1.000) / 50 = 12.604.630$
- Arroz em casca capaz de produzir arroz beneficiado:
 $630.231,50 \text{ quilogramas} \times 68\% = 428.557.420 \text{ Kg}$
- Preço do fardo de 30 quilogramas de arroz beneficiado, conforme equação e último preço pesquisado:
 $f(x) = 1,2990 \times 33,94 + 8,9309 = 53,01896 \sim \text{R\$ } 53,02$
- Preço do quilograma de arroz beneficiado:
 $\text{R\$ } 53,02 / 30 \text{ quilogramas} = \text{R\$ } 1,767333333 \sim \text{R\$ } 1,77$
- Montante de faturamento projetado para o arroz beneficiado em Uruguaiana:
 $428.557.420 \text{ quilogramas} \times \text{R\$ } 1,77 = \text{R\$ } 758.546.633,40$
- Valor desta quantidade pelo último preço do arroz em casca.
 $12.604.430 \times \text{R\$ } 33,94 = \text{R\$ } 427.801.142,20$

Constata-se que a cidade de Uruguaiana não esta usufruindo dos benefícios do plantio dessa cultura orizícola, na ausência do beneficiamento do grão, apenas no que diz respeito à produção de arroz branco. Não se encontra neste montante contemplado o preço dos subprodutos tais como: farelo, quirera e a casca do arroz.

$$\text{R\$ } 758.546.633,40 - \text{R\$ } 427.801.142,20 = \text{R\$ } 330.745.491,20$$

Considerações Finais

O setor primário exerce peso considerável na economia dos municípios da fronteira oeste do Rio Grande do Sul. A principal cultura é o arroz irrigado e toda a sua cadeia produtiva que é distribuída nos diversos setores do mercado de consumo, interferindo na geração de empregos diretos e indiretos, fomentando o desenvolvimento local e injetando grandes volumes de recursos no comércio local das áreas produtoras.

Marcada pelos baixos índices de desenvolvimento e crescimento urbano, a região da fronteira oeste do Rio Grande do Sul, busca inúmeras maneiras de fomentar caminhos que levem a atenuação do quadro. Nesse tentame, encontram-se vários atores locais como associações de produtores, empresas fornecedoras, sindicatos rurais e patronais, associações comerciais e industriais bem como órgãos do primeiro setor, todos fortemente interessados na retenção dos recursos que são evadidos de suas localidades.

Nosso artigo limitou-se somente a levantar os valores em moeda corrente nacional que deixaram de circular de forma direta no município de Uruguaiana/RS decorrente da venda in natura do arroz irrigado produzido no mesmo. Entretanto, através da aplicação da análise regressiva com base no levantamento dos dados contidos nas tabelas do IRGA, considerando-se as variações de áreas e médias de produtividade dos demais municípios produtores, e a variação de preços de mercado, chega-se ao valor estimado que deixa de circular no mercado do município em foco.

Cabe ressaltar também como limitação do presente trabalho que em decorrência do processo de industrialização do arroz que é evadido in natura geram-se outras fontes geradoras de renda e bem estar social que não estão aqui sendo analisadas.

Observa-se com base no portal da transparência do município de Uruguaiana, através da tabela 2, que consta no plano plurianual do município uma estimativa de receita líquida entre os anos de 2010 e 2013 no valor de RS 564.709.983,00 isso resulta em uma média de R\$ 141.177.495,75 por ano. Recursos estes que são investidos todos em um complexo de ações que compõem as atribuições de uma prefeitura municipal no Brasil.

Ano	Receita Líquida Prevista	Evasão de Riqueza
2010	123.775.495,00	290.578.944,41

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

2011	135.907.427,00	277.125.593,05
2012	148.253.611,00	288.175.659,91
2013	156.773.450,00	329.216.364,50
Total	564.709.983,00	1.185.096.561,87

Fonte: Prefeitura Municipal de Uruguaiana

Tabela 2 – Estimativa de Receitas do Município

O valor apurado pelo artigo em foco que é evadido do município de Uruguaiana é de R\$ 330.745.491,20 decorrente da venda do arroz in natura para fora do estado do RS, o qual poderia cobrir facilmente com sobra dois anos do total do orçamento da prefeitura municipal. Em outra perspectiva no mesmo período de 4 anos, a evasão de recursos pela não industrialização do produto em solo Uruguaiense deixaria de circular no mercado interno a valorosa quantia de R\$ 1.185.096.561,87. Esta análise serve para que se tenha uma noção do volume de recursos que deixam de ser aplicado em uma única cidade da fronteira oeste do estado do Rio Grande Sul.

Bibliografias

Atualidades Agrícolas. Publicação da Unidade Agro – BASF – S.A. São Bernardo do Campo – RS, agosto de 2004.

CHEW, V. Comparing treatment means: a compendium. **Hortscience**, Alexandria, v. 11, n. 4, p. 348-35, 1976.

GOLDSTEIN, Larry J.; LAY, David C.; SCHNEIDER, David I. **Matemática Aplicada a Economia, Administração e Contabilidade**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HOFFMANN, Laurence D.; BRADLEY, Gerald L. **Cálculo – Um curso modernos e suas aplicações**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2008.

IRGA – Instituto Rio Grandense do Arroz. **Estado intensifica aproximação comercial com a Nigéria**. Portal de Notícias. Disponível em: <http://www.irga.rs.gov.br/index.php?principal=1&secao=1&id=3341>. Acesso em: 2013.03.12

IRGA – Instituto Rio Grandense do Arroz. **Área, Produção e Produtividade**. Relatório. Disponível em: <http://www.irga.rs.gov.br/index.php?principal=1&secao=999&id=121&menuP=121&key=3>. Acesso em: 2013.03.10

IRGA – Instituto Rio Grandense do Arroz. **Série histórica do preço do arroz em casca**. Relatório. Disponível em: http://www.irga.rs.gov.br/uploads/anexos/1363284004SERIE_CASCA_FEV_2013.pdf. Acesso em: 2013.03.10

JONES, D. Use, misuse, and role of multiple comparison procedures in ecological and agricultural entomology. **Environmental Entomology**, Lanham, v. 13, n. 3, p. 635-649, 1984.

LAPPONI, Juan C. **Estatística Usando o Excel**. São Paulo: Laponi Treinamento e Editora, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição on competition estratégias competitivas essenciais**. 5ª edição. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**A UTILIZAÇÃO DE UM PLANO ORÇAMENTÁRIO PARA MICROEMPRESAS OPTANTES PELO
SIMPLES NACIONAL NO MUNICÍPIO DE SÃO BORJA**

Rodolfo Porciuncula Matte, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus Santo
Ângelo, URI, RS, Brasil, rodolfo-matte@hotmail.com

Rosane Maria Seibert - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus Santo
Ângelo, URI, RS, Brasil, rseibert@santoangelo.uri.br

Margarete Catarina Mendes' Universidade da Região da Campanha - Campus de São Borja, URCAMP, RS
Brasil, margarete_m@hotmail.com

Roberto Schuster Ajala, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus Santo
Ângelo, URI, RS, Brasil, betoajala@bol.com.br

Paulo Henrique Corrêa Brum, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
paulohcb@hotmail.com

RESUMO

O estudo enfatiza a importância que as microempresas têm para economia nacional. Fundamentando-se na contabilidade gerencial que serve de ferramenta de controle financeiro e operacional para as organizações, este evidencia o orçamento empresarial, que se constitui como um conjunto de planos, e tendo como metas minimizar os custos, otimizar os resultados operacionais de uma entidade. O trabalho desenvolvido utilizou-se de pesquisa qualitativa, a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos relacionados com a contabilidade gerencial, assim como, entrevistas com profissionais da área. O objetivo do artigo constituiu-se em auxiliar o empreendedor no controle gerencial de suas microempresas, com elaboração de orçamento operacional, minimizando as deficiências que estão levando os empresários em geral, a extinguir as atividades das organizações a curto prazo, sendo que há dois pontos relevantes a se destacar: o primeiro a escassez de informações dos empreendedores e o outro a falta de conhecimento dos processos existentes nas empresas.

Palavras-chave: Contabilidade – Microempresas – Orçamento Empresarial – Controle Financeiro e Operacional

ABSTRACT

The study emphasizes the importance that the microenterprises have for the national economy. Being based on the managerial accounting that serves as a tool of financial and operational control for the enterprises, it highlights the business budget, that constitutes itself as a set of plans, and having as goals to minimize the costs, to optimize the operational results of an entity. The work developed made use of a qualitative research based on material already published, constituted mainly of books, articles related to the managerial accounting, as well as, interviews with professionals of the area. The aim of the article forms itself into helping the enterprising on the managerial control of their microenterprises, with the preparation of operational budget, minimizing the deficiencies that are taking the entrepreneurs in general to extinguish the activities of the enterprises in a short-term, and that are two relevant points to be highlighted: the first one being the shortage of information of the enterprisers and the other the lack of knowledge of the processes existing in the enterprises.

Keywords: Accounting- Microenterprises - Business Budget - Financial and Operational Control

Introdução

Atualmente, as microempresas estão sendo apontadas como um dos pilares para o desenvolvimento da economia brasileira, e também para a solução de diversos problemas sociais do país, tendo assim, um grau muito relevante, mas com baixa taxa de sobrevivência. Neste ambiente competitivo, enfatiza-se a importância do orçamento como ferramenta no processo de gestão, uma vez que, com a sua utilização, é possível decidir antecipadamente como enfrentar os obstáculos do mercado, atribuir responsabilidades e avaliar o desempenho dos gestores.

Assim sendo, o principal aspecto a ser levado em consideração é que a maioria das microempresas não possui a cultura de elaborar um orçamento empresarial para desenvolvimento para seu negócio. O empreendedor tem ideias ótimas, mas não tem preparo necessário para gerir suas empresas.

A pesquisa teve como objetivo auxiliar os empreendedores no processo de gestão financeira da empresa. Elaborando orçamentos como o de vendas e de caixa levando em conta os custos dos produtos para venda, as despesas com vendas e administrativas e o resultado estimado.

As microempresas no Brasil, devido à falta de informações gerenciais, correm o risco de falência a curto prazo, pois, normalmente, falta às empresas, pessoas com discernimento para fazer o planejamento orçamentário, e conseqüentemente levá-las à consolidação de seus negócios.

O trabalho evidencia a utilização do orçamento gerencial, que é uma ferramenta para melhorar os resultados, sendo esse de grande relevância para as organizações. A conjectura do plano de trabalho é a de conceber um controle operacional para as empresas. Elaborando um orçamento operacional para as microempresas, contribuindo de forma objetiva e vantajosa nas tomadas de decisões dos gestores. A carência de informações sobre o assunto dentro das empresas e o pouco preparo dos empreendedores é o principal aspecto que individualiza este trabalho

2 Metodologia

Para a realização deste trabalho, utilizaram-se as taxionomias de Gil (2010) e de Silva e Menezes (2001) ao definir a metodologia. Por isso, do ponto de vista da forma de abordagem do problema ela é uma pesquisa qualitativa e quanto aos procedimentos técnicos, foi realizado uma revisão bibliográfica sobre o tema e o levantamento junto aos profissionais de contabilidade, o que vem a caracterizar, portanto um artigo teórico-empírico.

Sabendo-se que a população de contadores registrados no CRC-RS em São Borja, no ano de 2010 é de 59, aplicou-se à expressão matemática que permite o cálculo da amostra com 95% de confiabilidade e margem de erro estimado em 5% (STEVENSON, 2001), perfazendo uma amostra de 51 profissionais que foram entrevistados. A escolha dos profissionais para a entrevista foi não probabilística e por acessibilidade. Houve a participação de 100% dos profissionais abordados.

A entrevista foi feita com perguntas semiestruturadas, dando ênfase a assuntos como: qual a porcentagem que poderá ser aplicada pelos microempresários referentes aos custos das mercadorias vendidas para obtenção do preço de venda e qual a margem de lucro de uma microempresa.

A análise dos dados foi qualitativa por meio da análise de conteúdo (VERGARA, 2010) quando se criou modelos de planejamento orçamentário e de vendas para as microempresas optantes pelo simples nacional no Município de São Borja.

3 Revisão teórica

3.1 Contabilidade gerencial

Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa (MARION, 2009). Sendo esta uma ferramenta que produz suporte ao gestor de forma a ter a possibilidade de tomar decisões mais acertadas para sua organização.

Contabilidade Gerencial teve sua origem na revolução industrial, em consequência dos grandes negócios da época (PADOVEZE, 2010). Os avanços tecnológicos são resultados da evolução dos tempos, pois as organizações precisavam de ferramentas para enfrentar as mudanças que estavam acontecendo com muita rapidez. O objetivo da contabilidade gerencial é, portanto e ainda hoje, o de fornecer instrumentos aos administradores, para auxiliarem em suas funções gerenciais, tais como traçar as diretrizes destas (WARREN, REEVE, FESS, 2008).

3.2 Conceito de orçamento

Orçamento traça uma trajetória para empresa, delineando seus planos, durante um determinado período, além de controlar seus custos (WARREN, REEVE, FESS, 2008). Sendo um conjunto de planos que têm como finalidade minimizar os custos e otimizar os resultados operacionais de uma entidade.

Os gestores encontram no orçamento gerencial ferramentas essenciais para planejar o futuro da entidade (CHING, 2010). O orçamento gerencial estabelece metas futuras para operacionalização, percorrendo o caminho da análise dos pontos positivos e as limitações da empresa, sempre com intuito de alocar as melhores e a mais eficaz das maneiras na consecução de um retorno satisfatório para os recursos empregados pela empresa. O acompanhamento da execução orçamentária possibilita aos gestores o controle das realizações da empresa e os redirecionamentos, caso necessário para manter a empresa em níveis de sustentabilidade e continuidade.

3.2.1 Vantagens e limitações do orçamento

As vantagens e limitações variam de acordo com o método orçamentário, pois ele acompanha as tendências, adaptando-se ao contexto dos negócios.

Vantagens do orçamento:

- a) Transparência entre varias áreas, sendo o plano transmitido a toda a organização;
- b) Coordenação das atividades de maneira apropriada, por meio de integração dos planos das diversas partes;
- c) Definição de responsabilidade e comprometimento a priori, assegurando que todos trabalhem na mesma direção;
- d) Identificação dos pontos de eficiência e ineficiência;
- e) Verificação do progresso nos objetivos traçados da empresa.

Limitações do orçamento:

- a) Baseia-se em estimativas;
- b) Devem adaptar-se às novas circunstâncias ambientais em constantes mudanças;
- c) Sua execução não é automática, já que depende das pessoas;
- d) A administração deve sempre fazer as alterações quando necessária (adaptado de CHING, 2010).

3.2.2 Tipos de orçamentos

- **Orçamento Estático**

Um orçamento estático mostra os resultados esperados de um centro de responsabilidade para apenas um nível de atividade, uma vez determinado, ele não muda, mesmo que mude a atividade. (PADOVEZE, 2009). Sendo que o orçamento consolidado é vital para que a organização tenha uma visão geral de seus negócios e dos resultados para o ano seguinte.

- **Orçamento Flexível**

Os orçamentos flexíveis mostram os resultados esperados de um centro de responsabilidade para vários níveis de atividade. São conjuntos de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividade. (PADOVEZE, 2009).

A base para elaboração do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis. Os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional.

- **Orçamento Operacional**

Consolidam os planos globais da organização em períodos curtos. É o que contém a maior parte das peças orçamentárias, pois abarca todos os orçamentos específicos que atingem a estrutura hierárquica da empresa, englobando as áreas administrativas, comercial e de produção (PADOVEZE, 2009). Este equivale à demonstração do resultado da empresa, às informações que evidenciam o lucro operacional, ou seja, custo dos produtos, despesas administrativas e comerciais.

O orçamento de vendas constitui um plano de vendas da empresa, para determinado período, este deverá ser elaborado dentro da realidade da empresa (ambiente interno - endógeno), e da realidade do mercado (ambiente externo – exógeno). Todos os demais orçamentos são desenvolvidos em função do orçamento de vendas.

Orçamento de custos dos produtos vendidos são valores estimados de maneira específica e intervêm em todo o processo da aquisição unitária de um produto, ou seja, deve-se calcular a quantidade dos gastos com as mercadorias. O orçamento das despesas com vendas deve ser feito paralelamente ao orçamento de vendas, pois é o nível de vendas que vai determinar o nível das despesas. Estas incluem todos os custos relacionados à venda, distribuição e entrega de produtos ao cliente. Estes são custos ditos variáveis.

O orçamento das despesas administrativas deve ser elaborado com cautela, porque inclui despesas utilizadas em diversos departamentos, o que implica em rateio das mesmas. Despesas essas importantes para a operacionalização de uma empresa.

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa.

4 Resultados da pesquisa

Para elucidar o estudo foi realizada uma pesquisa de campo com profissionais da área de ciências contábeis, sendo que as principais perguntas da pesquisa foram referentes a conhecer qual a porcentagem aplicada ao custo das mercadorias vendidas para obtenção do preço de venda e qual a margem de lucro de uma microempresa.

Diante das respostas obtidas, constatou-se que a média dos custos com as mercadorias ficou entre 50% e 60% para o preço de venda das mercadorias oferecidas pelas empresas. Quanto à média da margem de lucro varia entre 10% e 15%.

O estudo visa oportunizar aos empresários, a elaboração prévia do orçamento operacional com intuito de dar suporte para a tomada de decisão. Além disso, descrever os procedimentos metodológicos que envolverão a parte prática aplicada, através de planilhas que detalharão todos os orçamentos como o orçamento de previsão de vendas, despesas com vendas e administrativas, custos das mercadorias vendidas e o do resultado estimado.

O tipo de empresa para a qual os modelos de orçamento são criados é uma Sociedade Limitada – LTDA - Microempresa de natureza comercial, inscrita no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições - Simples Nacional. Para a microempresa participar do Simples Nacional a principal exigência é que ela deve auferir, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a trezentos e sessenta mil reais. (BRASIL Lei Complementar n. 123).

4.1 Planilha de orçamento das despesas com vendas e administrativas

Nesta fase é efetuada uma apresentação, aos empreendedores, das contas básicas, que têm a função de apoio às atividades operativas, ou seja, despesas fixas e variáveis de uma organização.

As despesas administrativas são todas as despesas que permanecem constantes dentro de determinada faixa da capacidade de funcionamento da atividade da organização. Enquanto nas despesas com vendas incluem-se todos os custos relacionados à propaganda do produto, a venda, a distribuição e a entrega aos clientes (WARREN, REEVE, FESS, 2008).

É importante frisar que, contabilmente, despesa não é sinônimo de custo, uma vez que este é relacionado com o processo produtivo de bens ou serviços, enquanto que despesa ligada aos gastos com a manutenção da entidade.

Para a preparação do orçamento, o empreendedor deverá relacionar todas as possíveis despesas, que habitualmente possui nos meses (exemplos relacionados na tabela 1).

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Verificadas e enumeradas às despesas com vendas e administrativas da empresa, utiliza-se um modelo básico de tabela, de fácil compreensão que pode ser confeccionada numa simples planilha *Excel*® da *Microsoft*. As despesas administrativas são utilizadas normalmente em diversos departamentos, o que indica à necessidade de rateio das mesmas, demonstrando a importância da contabilidade na separação delas. No caso das despesas com vendas, estas refletem os gastos necessários com a equipe de vendas, na obtenção de receitas.

O responsável pela empresa colocará nas linhas da primeira coluna os nomes de cada conta que faz parte das despesas fixas e variadas, nas linhas da segunda coluna os valores correspondentes orçados para cada conta. Ao término do período determinado, o empreendedor colocará nas linhas da terceira coluna os valores obtidos pela empresa neste espaço de tempo, o que corresponde às despesas reais da empresa. E, nas linhas da quarta coluna, a diferença entre os valores previstos e os valores obtidos pela entidade.

a) Os salários são rendimentos que os trabalhadores auferem em troca de determinada

CONTAS	VALOR ORÇADO	VALOR REALIZADO	VARIAÇÃO
Salários (ADM e vendas)	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Comissões (vendas)	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pró-labore	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Honorários (contador)	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Encargos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Conservação e manutenção	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Água, energia e telefone	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Aluguel	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Fretes	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Publicidade e propaganda	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos e Taxas	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Depreciação	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SOMATÓRIO	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Fonte: WARREN, REEVE, FESS, 2008 – Adaptada pelos autores

Tabela 1 – Demonstração do Orçamento das Despesas com Vendas e Administrativas

quantidade de trabalho. A CLT regula o assunto da remuneração do trabalhador, nos artigos 457 a 467.

b) Comissões sobre vendas é uma recompensa, na maioria das vezes, financeira, oferecida pela intermediação de negócios ou cumprimento de metas ou objetivos definidos previamente com o intuito de motivar manter a lucratividade comercial.

c) O pró-labore é a remuneração dos sócios que trabalham na empresa e corresponde ao salário de um administrador. Sendo definido com base nos salários de mercado.

d) Honorário contábil é a remuneração do profissional que presta serviço contábil para uma empresa. Os contratos de trabalho existentes entre os profissionais e seus clientes têm como objetivo demonstrar de forma mais detalhada capacidade de execução de todas as cláusulas acordadas obedecendo aos princípios da vontade autônoma, supremacia da ordem pública, da moral e obrigatoriedade.

e) Encargos Sociais são obrigações que devem ser pagas pelas empresas mensalmente ou anualmente, além do salário do empregado. As incidências sociais são FGTS e INSS.

f) Os encargos trabalhistas são obrigações que as empresas devem pagar sobre a folha de pagamento de seus funcionários, sendo as seguintes: provisão de férias, provisão de décimo terceiro salário e descanso semanal remunerado – DSR.

g) Conservação e manutenção do patrimônio é um conjunto de tratativas técnicas, indispensáveis ao funcionamento regular e permanente das máquinas e instalações.

h) As despesas de água e esgoto, energia elétrica, telefone e aluguel são despesas básicas, de uma pessoa jurídica, estas podem ser diretas ou indiretas, dependendo se fizerem parte ou não de qualquer gasto efetuado pela empresa.

i) Fretes e transportes é o valor a ser pago por um contratante, por uma prestação de serviço de transporte, ou seja, é o deslocamento de bens de um ponto, empresa, a outro, cliente, respeitando as restrições de integridade da carga e de confiabilidade de prazos.

j) Publicidade é um termo que pode englobar diversas áreas de conhecimento, em especial atividades como o planejamento, criação, produção e veiculação de peças publicitárias. No que se refere à propaganda é um modo específico de apresentar informação sobre um produto, marca, empresa ou política.

k) Impostos e taxas são despesas efetuadas para obtenção de documentação ou declaração que garantem a abertura e o funcionamento da empresa.

l) Depreciação é o custo ou a despesa decorrentes do desgaste dos ativos imobilizados, como máquinas, veículos e móveis e utensílios de uma empresa.

4.2 Planilha de orçamento de custo das mercadorias vendidas

Orçamento de Custos das Mercadorias Vendidas está relacionado ao estoque de mercadorias de uma empresa. E sua apuração representa a baixa efetuada nas contas dos estoques por vendas realizadas no período.

Neste orçamento, o empresário deverá apresentar a quantidade de produtos a serem adquiridos de seus fornecedores, com vista a atender as vendas previstas e repor o estoque desejado.

A terceira etapa, o empresário, além de elaborar o orçamento de custos das mercadorias vendidas, deverá fazer a sua apuração. As despesas estão discriminadas a seguir:

- a) CMV = Custo das mercadorias vendidas;
- b) E_i = Estoque inicial;
- c) C = Compras de mercadorias;
- d) Fr = Fretes e carretos;
- e) C_a = Compras anuladas;
- f) DIO = Desconto incondicional obtido;
- g) E_f = Estoque final.

Dependendo do que a empresa comercializa, o gestor poderá fazer alguns ajustes nas contas, a qual ficará distribuída da seguinte forma:

- a) CMV = Custo das mercadorias vendidas;
- b) E_i = Estoques iniciais;
- c) C = Custo das compras;
- d) E_f = Estoques finais.

Selecionadas as despesas que fazem parte do orçamento de custos das mercadorias vendidas da empresa. Usa-se uma planilha da Microsoft Excel semelhante a anterior. Na qual se colocará nas linhas da primeira coluna o nome das contas e na primeira linha da segunda coluna o valor correspondente a estas contas. Mas, com um, porém, ao invés de fazer o somatório total das contas, deve-se proceder da seguinte forma para se encontrar o CMV: soma-se o estoque inicial junto com as compras de mercadorias e diminui-se do estoque final. Este cálculo permite obter o custo das mercadorias vendidas no período.

CONTAS	VALOR
(+) Estoque inicial	R\$ -
(+) Compras de mercadorias	R\$ -
(-) Estoque final	R\$ -
(=) CMV	R\$ -

Fonte: WARREN, REEVE, FESS, 2008 – Adaptada pelos autores.

Tabela 2 - Demonstração do Orçamento dos Custos das mercadorias Vendidas

O estoque inicial é o estoque que já existia na empresa, se a empresa está começando as atividades o seu estoque inicial será igual a zero, para efeito de cálculo.

As compras de mercadorias são aquelas compras efetuadas no período selecionado para compor o custo, baseia-se em dados históricos, fatos ocorridos no passado que permitem um mínimo de previsibilidade, salvo os orçamentos iniciais de uma entidade.

O estoque final é o estoque de mercadoria que restou na empresa num determinado período.

4.3 Planilha do orçamento de vendas

O orçamento de vendas é a peça que dispara todo o planejamento da empresa e deve ser o desdobramento dos objetivos da organização (CHING, 2010), Portanto, é ponto de partida de todo o processo orçamentário, são essas futuras receitas que se pode mobilizar a estrutura e força de trabalho, tendo como base as ações de controle financeiro, mercadológico e operacional.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

No orçamento de vendas é indispensável estimar a quantidade de produto que a organização deseja e pode vender num determinado período (CHING, 2010). Qualquer que seja o tamanho da empresa, grande, média ou micro, este orçamento definirá a natureza, a qualidade e a quantidade das mercadorias a serem adquiridas para futura comercialização.

A formação do preço de venda de um produto ou serviço é a verdadeira arte do negócio, pois este determinará o seu sucesso ou sua ruína (SARTORI, 2004). Portanto o empreendedor deverá conhecer os custos de aquisição do produto e o lucro desejado pela empresa. Além disso, esses preços precisam ser competitivos no mercado onde atua.

Nesta etapa, para se obter o valor de venda do produto, o empresário deverá aplicar uma porcentagem entre 50 e 60 por cento, consoante à pesquisa realizada, sobre o custo das mercadorias vendidas, porcentagem esta que poderá suplantará os custos de aquisição e ter uma margem de lucro satisfatória para sua empresa. Aplicando a seguinte fórmula.

$$V = CMV + 50 \%$$

- a) V- Vendas de mercadorias;
- b) CMV – Custo das mercadorias Vendidas;
- c) 50% - Porcentagem de lucro Bruto.

Com o preço de venda do produto conhecido, o empresário definirá a quantidade a ser vendida num espaço de tempo, com base em dados históricos (normalmente) ou em análise ambiental. Oportunizando ao empresário comparar as vendas reais com as orçadas e tomar medidas corretivas cabíveis.

Será realizado um procedimento parecido aos efetuados nas planilhas anteriores, no qual o gestor da empresa colocará nas linhas da primeira coluna os nomes das contas que fazem parte do orçamento de vendas, nas linhas da segunda coluna os valores orçados correspondentes para cada conta. Ao final do período determinado, o empresário, verificará quais os valores alcançados pela empresa, nestas contas, e preencherá as linhas da terceira coluna. Nas linhas da quarta coluna o gestor colocará a diferença dos valores previstos e os valores alcançados pela entidade, referentes a cada conta do orçamento.

CONTAS	VALOR ORÇADO	VALOR REALIZADO	VARIAÇÃO
Vendas de mercadorias	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Simples Nacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Vendas Líquidas	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Fonte: WARREN, REEVE, FESS, 2008 – Adaptada pelos autores.

Tabela 3 - Demonstração do Orçamento de Vendas

4.4 Orçamento operacional

A demonstração do resultado projetada é a planilha que engloba todos os orçamentos em estudo, orçamentos de vendas, custo dos produtos vendidos, despesas com vendas e administrativas, combinado com a despesa do simples nacional permite aos microempresários uma análise do resultado da empresa, este na margem de 10% a 15%, segundo a pesquisa realizada.

Nesta etapa final, o empreendedor colocará nas linhas da primeira coluna os nomes das contas que farão parte deste orçamento e nas linhas da segunda coluna os valores orçados correspondentes a estas contas. Já nas linhas da terceira coluna, o gestor colocará os valores contraídos pela empresa num período determinado, referentes às contas da primeira coluna. E nas linhas da quarta coluna, os valores da variação do que foi previsto e o que foi realizado pela mesma.

CONTAS	VALOR ORÇADO	VALOR REALIZADO	VARIAÇÃO
Vendas de mercadorias	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Simples Nacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Vendas Líquidas	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) CMV	R\$ -	R\$ -	R\$ -

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

(=) Lucro Bruto	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Despesas operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Resultado Estimado	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Fonte: WARREN, REEVE, FESS, 2008 – Adaptada pelos autores

Tabela 4 - Demonstração do Orçamento do Resultado Estimado

A conta de vendas de mercadorias será apurada através do orçamento de vendas da empresa. Aplicando-se uma alíquota ao valor total de vendas obtém-se o valor do “Simples Nacional”, que é um regime especial, simplificado de arrecadação de tributos criado pelo Governo Federal para beneficiar microempresários do país. Já as vendas líquidas são resultado da diferença do valor das vendas de mercadorias e o valor do Simples Nacional.

O lucro bruto é obtido através da subtração do valor das vendas líquidas pelo valor CMV, este com origem do orçamento do custo das mercadorias vendidas. E, o resultado estimado é apurado pela diferença do valor do lucro bruto com o valor das despesas operacionais, valores obtidos do orçamento das despesas com vendas e administrativas.

Considerações finais

Com base na realização desta pesquisa, evidencia-se que, uma das causas que levam os empresários, a extinguir as atividades das microempresas a curto prazo, em nosso país, é a falta de informações gerenciais básicas.

Percebe-se também que no orçamento empresarial é fundamental se estabelecer objetivos e metas, para verificar o atingimento deles. Isto norteará o processo de gestão da organização, servindo de suporte na tomada de decisão. Além de demonstrar que dificilmente uma empresa conseguirá crescer e sobreviver sem um planejamento orçamentário, pois este permitirá ao microempresário, um melhor conhecimento da empresa.

Assim sendo, a dificuldade das microempresas, as quais representam a grande maioria das empresas nacionais e, conseqüentemente, maior representatividade em termos quantitativos de empregados, é saber o que realmente a empresa tem que contabilizar a cada mês, seja na parte de tributos, seja na parte das despesas.

Os objetivos propostos foram atingidos, pois o estudo sobre o orçamento geral com fins gerenciais não tem a finalidade de resolver todos os problemas operacionais e financeiros das organizações, mas de efetuar simulações com os produtos oferecidos pela empresa e descobrir a potencialidade dos mesmos, além de comparar o que foi realizado com o que foi orçado, mediante a indicação da porcentagem do lucro desejado.

Portanto, as tabelas dos orçamentos são organizadoras de ideias, isto é, representam um facilitador, o qual demonstrará o que a empresa precisa vender, comprar, recolher ao fisco, dar uma noção do que realmente significa a organização.

Todavia, vale lembrar que a implantação de tais ferramentas depende, principalmente, da vontade do empresário e da capacitação técnica do profissional contábil que o assiste. Pois o investimento nas microempresas, além de ter um excepcional retorno, para o empreendedor, também contribui para o desenvolvimento econômico do país.

Bibliográficas

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Clóvis Luís. **Planejamento Orçamentário**, 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SARTORI, Eloí. **Gestão de Preços**. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da & MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

STEVENSON, William. **Estatística Aplicada a Administração**. [tradução técnica Alfredo Alves de Farias] São Paulo: Harbra, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. [tradução técnica André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro] 2ª ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2008.

BRASIL Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm> Acesso em: 10 mai. 2010.

SCHIAVO, M.R. **Conceito e evolução do marketing social**. São Paulo: Atlas, 1999.

**ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO COREDE MISSÕES:
O SUJEITO OLHANDO O OBJETO**

Hed Vilson Pires, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, BRASIL,
h_v_p@hotmail.com¹

Marise Schadeck, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, BRASIL,
mariseschadeck@hotmail.com²

RESUMO

Este ensaio aborda a gestão social e seus pressupostos, tendo como objeto de estudo o Corede- Missões (RS) e critério de análise o planejamento. A gestão social é estabelecida como um canal através do qual a comunidade age com espírito cooperativo para promover a mudança social. Para o seu sucesso, é necessário fortalecer os laços da comunidade e trabalhar para a recuperação da identidade cultural e dos valores coletivos da sociedade em questão. A metodologia utilizada é o estudo de caso em um Corede do Rio Grande do Sul. Foi instrumentado pela pesquisa bibliográfica, empírica e interpretativa. Para tanto, buscou-se construir um referencial, focalizando conceitos e informações sobre gestão social, Coredes e o critério planejamento, para orientar a análise dos dados colhidos no Corede- Missões.

Palavras-chave: Corede Missões; planejamento; gestão social.

INTRODUÇÃO

A gestão social tem sido definida como a construção de diversos espaços para a interação social. Trata-se de um processo que se leva a cabo em uma comunidade determinada e que se baseia na aprendizagem coletiva, contínua e aberta para o desenho e a execução de projetos que atendam necessidades e problemas sociais. Implica o diálogo entre diversos atores, como os governantes, as empresas, as organizações civis e os cidadãos.

O processo de Gestão Social é requer aprendizagem conjunta e contínua para os grupos sociais, que lhes permite incidir no desenho das políticas públicas. Trata-se, em definitiva, da construção de um espaço de relação social e vínculos de relacionamento institucional, que se consegue mediante um conjunto de ações.

Tenório (2012, p. 29) aponta a gestão social “como uma proposta de um processo democrático de decisão e não apenas como um processo instituição de política e/ou ações em torno de carências sociais”.

Para Tenório (2007) nas palavras de Allebrandt (2012, p.158) “o tema gestão social tem sido evocado nos últimos anos para acentuar a importância das questões sociais para os sistemas-governos, sobretudo na instituição de políticas públicas, assim como os sistemas-empresa no gerenciamento de seus negócios”.

Embasado nessas premissas, o ensaio tem como objeto de estudo o Corede- Missões (RS) e como se dão os aspectos relacionais entre sujeito e objeto na análise do planejamento do Conselho Regional de Desenvolvimento.

A pesquisa é bibliográfica, interpretativa e empírica. Parte da literatura existente para construir um quadro conceitual identificando ações direcionadas ao planejamento do Corede estudado. Tem como aporte teórico autores como: Tenório, Allebrandt, Castellà, Siedenberg, entre outros.

O desenvolvimento do texto deu-se, primeiramente, a partir da abordagem sobre gestão social, destacando alguns conceitos e uma breve apresentação do objeto de - estudo- o Corede- Missões. Na sequência da temática proposta, aborda-se o critério de planejamento, focalizando a relação com os sujeitos participantes do processo de desenvolvimento. Por fim, têm-se a complementação dos tópicos, discorrendo sobre a relação que há entre o objeto de estudo e os sujeitos no planejamento das ações do Corede Missões.

1. Metodologia

A partir da escolha do método de abordagem, estabeleceu-se como procedimentos do estudo, a pesquisa interpretativa e empírica, apoiada pela pesquisa bibliográfica. A coleta de dados foi realizada no Corede- Missões, que tem como polo a cidade de Santo Ângelo, no período de dezembro de 2012. A partir da coleta e análise dos dados, em confronto com conceitos teóricos e pontos de vista, são apresentados os resultados da pesquisa e as principais considerações sobre o estudo, buscando analisar o critério planejamento.

2. Algumas considerações sobre gestão social

A gestão social é a interação social que se leva a cabo em uma comunidade determinada ou grupo de interesse e que se baseia na aprendizagem coletiva, contínua e aberta para o desenho e a execução de projetos que atendam necessidades e problemas sociais.

Nessa perspectiva Allebrandt explana que gestão social é

Uma expressão que se tornando cada dia de uso mais corrente, tanto no âmbito da academia, com a formação de diversos grupos de pesquisa e de extensão que passaram a estudar as práticas de gestão social presentes na sociedade, quanto no

¹ Mestrando em Desenvolvimento, bolsista UNIJUÍ

² Mestranda em Desenvolvimento, bolsista UNIJUÍ

âmbito das práticas sociais atores, não apenas governamentais, mas, sobretudo, de Organizações Não Governamentais, associações, fundações, e inclusive iniciativas do setor privado que se exprimem nas noções de cidadania corporativa ou de responsabilidade social da empresa (2012, p. 159).

O gerenciamento social implica o diálogo entre diversos atores; como os governantes, as empresas, as organizações civis e os cidadãos para o bem-estar coletivo da comunidade e a recuperação econômica para a empresa.

Para Carrion (2012, p.268) a gestão social “veio para atender à necessidade de coordenar ações de atores que historicamente não tinham a tradição de interagirem de forma cooperativa, como o Estado, as organizações sociais, terceiro setor e as empresas [...]”.

Na concepção de Tenório (2005, p.102) a gestão social é um “[...] processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre participantes da ação-(em qualquer tipo de sistema social-público, privado ou de organização não governamental)”.

A qualidade aplicada ao substantivo gestão quer dizer que o espaço é repleto de relações sociais, onde os participantes tem direito a fala, sem que sejam coagidos a isso (TENÓRIO, 2005).

Segue o autor explanando sobre a definição de gestão social. A gestão social vai estar apoiada, “na compreensão da inversão destes pares de palavras, bem como do conceito de cidadania deliberativa, que, como já foi observado, é a categoria intermediadora da relação entre os pares de palavras” (TENÓRIO, 2005, p.104).

3. Os COREDES

O Estado do Rio Grande do Sul está dividido territorialmente em 496 municípios autônomos, que se constituem, juntamente com o estado, em entes federados da República Federativa do Brasil. Organizados inicialmente em 21, hoje são 28 os Coredes em que se divide o território gaúcho, respeitando sempre o limite territorial oficial dos municípios que integram cada um deles. Ainda que alguns conselhos municipais de desenvolvimento tenham sido criados no início da década de 1990 ou até antes, a grande maioria dos municípios criou os seus Comudes a partir de 2003.

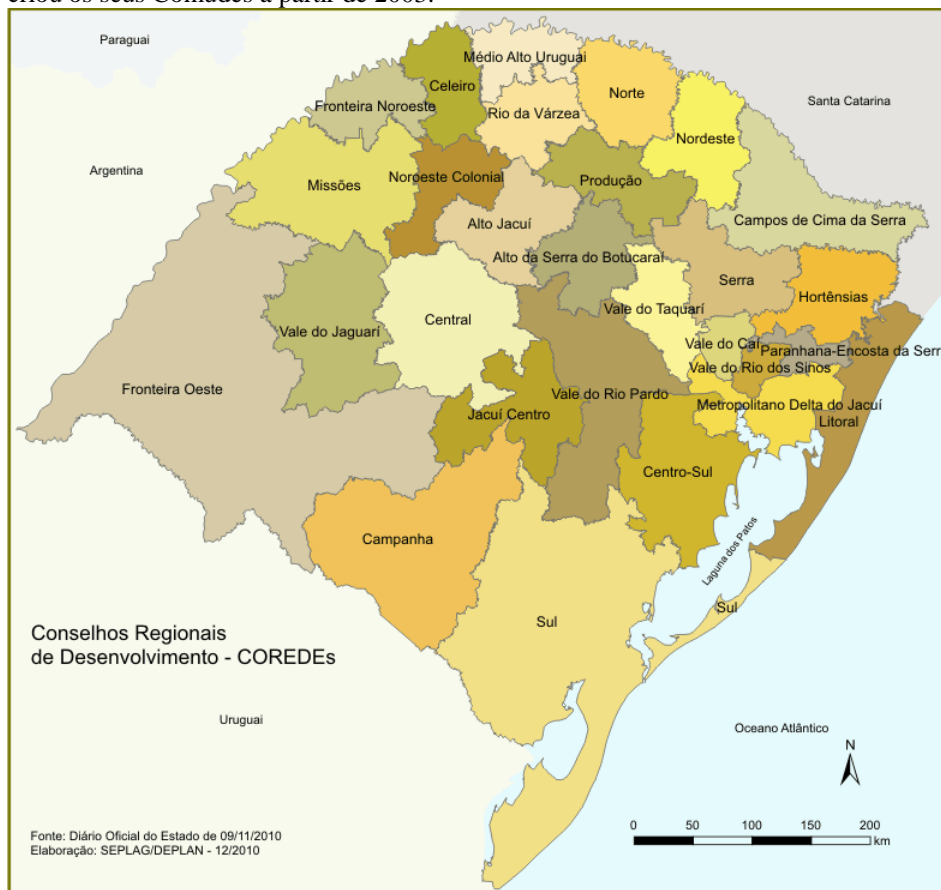


Figura 1 – Regiões dos COREDES

Fonte: Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul

Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento - COREDEs, criados oficialmente pela Lei 10.283 de 17 de outubro de 1994, são um fórum de discussão e decisão a respeito de políticas e ações que visam o desenvolvimento regional.

Seus principais objetivos são a promoção do desenvolvimento regional harmônico e sustentável; a integração dos recursos e das ações do governo na região; a melhoria da qualidade de vida da população; a distribuição equitativa da riqueza produzida; o estímulo à permanência do homem na sua região; e a preservação e a recuperação do meio ambiente.

A divisão regional, inicialmente composta por 21 regiões, foi alterada em 1998 com a criação do 22º COREDE – Metropolitano Delta do Jacuí, em 2003 com a criação dos COREDEs Alto da Serra do Botucaraí e Jacuí Centro. Em 2006 foram criados as regiões Campos de Cima da Serra e Rio da Várzea. Em 10 de janeiro de 2008, através do Decreto 45.436, são criadas as regiões do Vale do Jaguari e Celeiro e o Estado passa a contar com 28 Conselhos Regionais de Desenvolvimento.

4. Regiões funcionais de planejamento

Para fins de planejamento os COREDEs são agregados em 9 Regiões Funcionais de Planejamento, constituindo-se nas escalas de regionalização do Plano Plurianual Participativo.

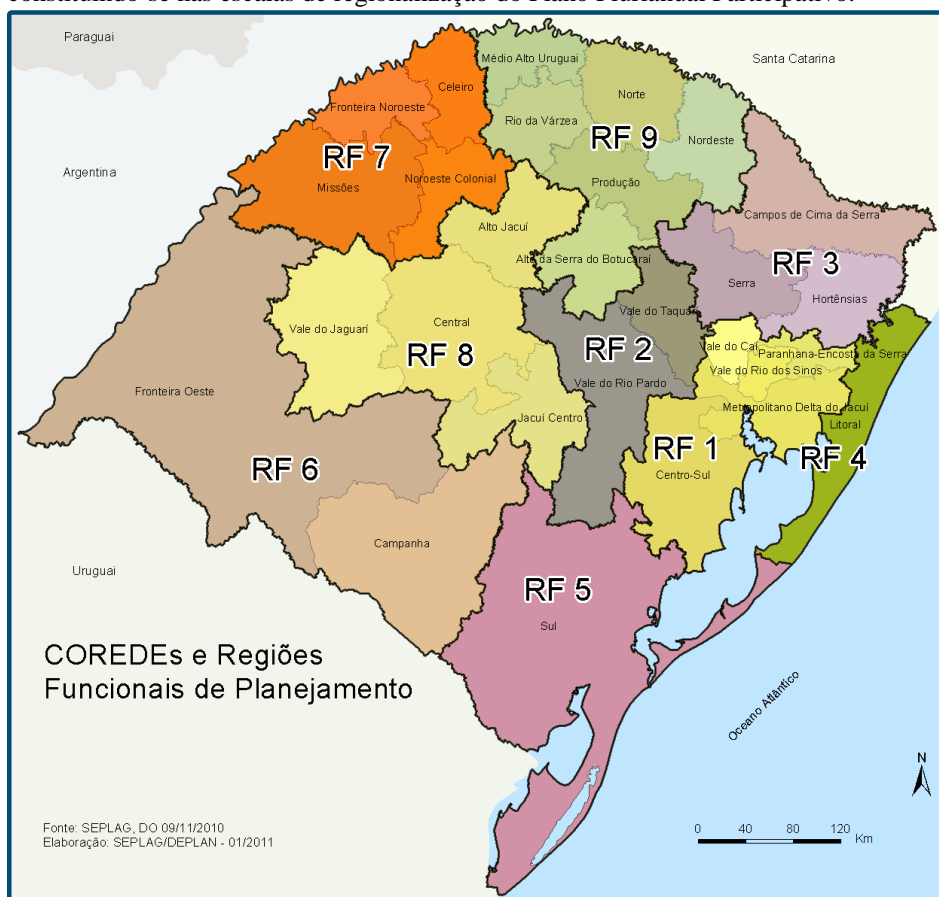


Figura 2 – Regiões Funcionais de Planejamento

Fonte: Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul

A regionalização foi definida pelo Estudo de Desenvolvimento Regional e Logística do RS (Rumos 2015), com base em critérios de homogeneidade econômica, ambiental e social e na adequação das variáveis correspondentes para identificação das polarizações, ou seja, do emprego, das viagens por tipo de transporte, da rede urbana, da saúde e da educação superior.

5. Rumos 2015: Um Plano de Desenvolvimento para o Estado

Desenvolvido por iniciativa e sob a supervisão da Secretaria do Planejamento e Gestão, o Rumos 2015 apresenta um plano de desenvolvimento que aponta estratégias, programas e ações que o Estado, através tanto do poder público quanto da iniciativa privada, deve buscar implementar nos próximos dez anos.

Para elaborar o Rumos 2015, a Secretaria do Planejamento e Gestão contou com o apoio de um consórcio privado, definido através de licitação internacional, e de vários órgãos do Governo do Estado - Secretarias do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais e dos Transportes, Fundação de Economia e

Estatística, Caixa RS, Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem, Superintendência do Porto de Rio Grande e Superintendência de Portos e Hidrovias, envolvendo mais de 70 técnicos.

As conclusões e propostas do Rumos 2015 estão sintetizadas em cinco volumes. O primeiro reúne o plano estratégico para o Estado. As estratégias elaboradas para cada uma das nove regiões definidas pelo Estudo estão nos volumes 2 (regiões 1, 2, 3, 4 e 5) e 3 (regiões 6, 7, 8 e 9). A avaliação e as propostas para o sistema logístico do Rio Grande do Sul estão, respectivamente, nos volumes 4 e 5.

Resumo dos cinco volumes do Rumos 2015, consolidados no Relatório Síntese (total 469 páginas).

6. O COREDE missões

O foco de estudo desta pesquisa é o Corede Missões. A cidade polo do COREDE Missões é Santo Ângelo, que abrange também os municípios de Bossoroca, Caibaté, Cerro Largo, Dezesseis de Novembro, Entre-Ijuís, Eugênio de Castro, Garruchos, Giruá, Guarani das Missões, Mato Queimado, Pirapó, Porto Xavier, Rolador, Roque Gonzales, Salvador das Missões, Santo Antônio das Missões, São Luiz Gonzaga, São Miguel das Missões, São Nicolau, São Paulo das Missões, São Pedro do Butiá, Sete de Setembro, Ubiretama e Vitória das Missões.

O COREDE missões apresenta-se com:

- População Total (2011): 247.689 habitantes;
- Área (2011): 12.844,6 km²;
- Densidade Demográfica (2011): 19,3 hab/km²;
- Taxa de analfabetismo de pessoas com 15 anos ou mais (2010): 6,45 %;
- Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 72,08 anos;
- Coeficiente de Mortalidade Infantil (2010): 11,08 por mil nascidos vivos;
- PIBpm(2010): R\$ mil 4.627.893;
- PIB per capita (2010): R\$ 18.656;
- Exportações Totais (2010): US\$ FOB 449.758.794.

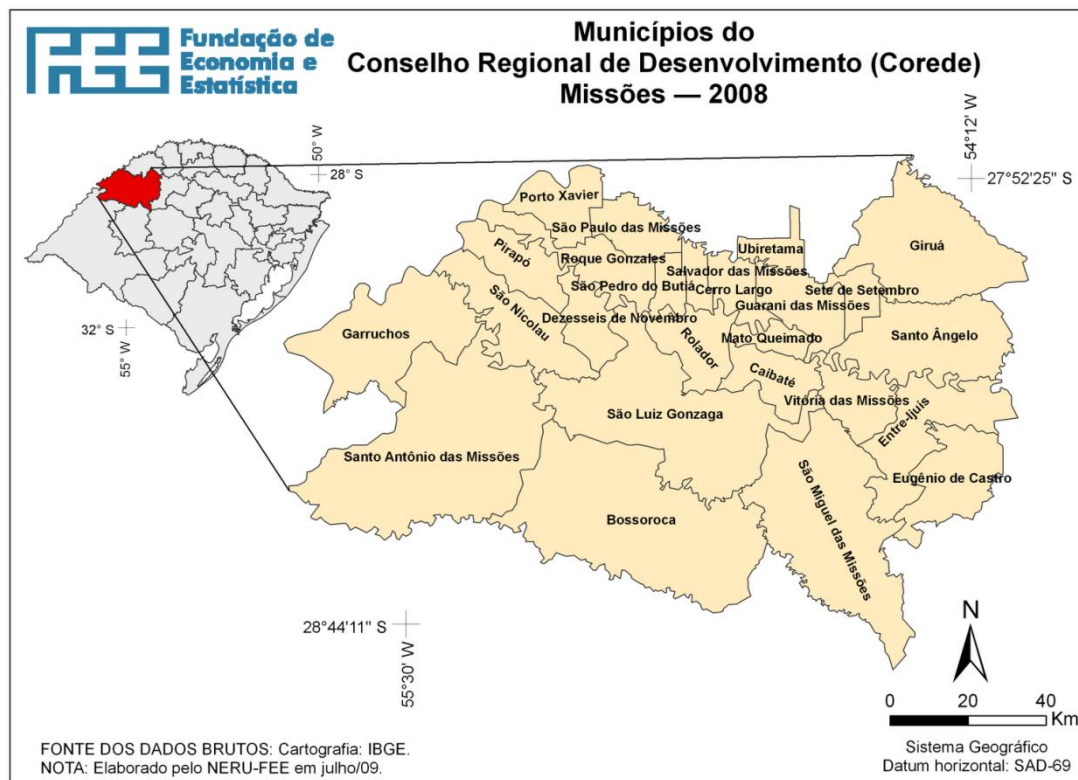


Figura 3 – Municípios do COREDE Missões

Fonte: Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul

7. Análises do processo de planejamento do COREDE sob o olhar dos sujeitos

Holanda (1983) citado por Siedenberg et al (2009, p.14) argumenta o processo de planejamento tem objetivos e metas específicas, dentre eles “elevar os níveis de renda e de bem estar da comunidade, mediante a ordenação sistemática do conjunto de decisões desses objetivos a menores custos e com maior rapidez”.

Dessa maneira “O planejamento, no entanto, representa também uma forma de a sociedade exercer o poder sobre seu futuro, rejeitando a resignação e partindo para iniciativas que definam seu destino” (INGELSTAM, 1987, apud SIEDENBERG et al, 2009, p. 16).

De acordo com Massaú (2010, p.18): “O planejamento propriamente dito é um prognóstico sobre o comportamento futuro do território. O planejamento pode ser de curto, médio e longo prazo e nacional, regional e local”.

Heidemann (1992) complementa explanando que todo o processo de planejamento tem uma linha de atividade e está caracterizado pela elaboração de instrução de ação (SIEDENBERG, Et al, 2009, p.16).

Assim, sendo em Siedenberg et al (2009) apresenta um modelo teórico sobre planejamento praticado pelos Coredes no Rio Grande do Sul.

Allebrandt explica que as etapas que contemplam do processo de planejamento estão relacionadas “[...] à divulgação, execução, gestão e revisão do Plano de Desenvolvimento” (2009, p.56). Nenhuma etapa pode ser deixada de lado, se o propósito for o êxito do planejamento.

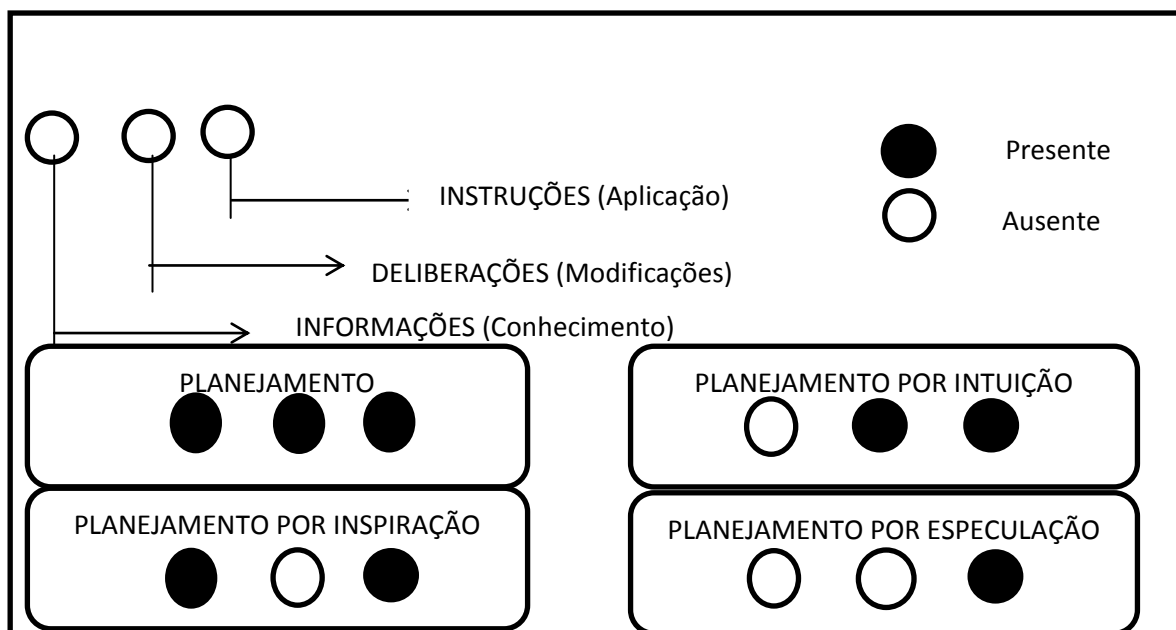


Figura 4: Elementos Conceituais de Planejamento
Fonte: Adaptado de Siedenberg, (2009, p.17).

O Planejamento Estratégico da Região das Missões foi construído para ser um balizador de ações institucionais capazes de promover desenvolvimento por meio de programas e projetos regionais, a serem executados e monitorados de forma interativa entre a sociedade civil e o poder público, objetivando a melhoria das condições de vida da população regional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após breve análise do documento “Planejamento Estratégico Regional”, elaborado pelo COREDE Missões a partir de reunião colegiada com os representantes de entidades e instituições sociais dos diversos segmentos da comunidade regional, no dia 12 de novembro de 2009, nas dependências da Universidade regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus Santo Ângelo, construído pelo conjunto de atores regionais, a partir dos diversos segmentos representativos da sociedade civil e do poder público, pode-se observar que o processo de elaboração de planejamento estratégico regional contempla os três elementos conceituais de planejamento apresentados na figura 4.

As INFORMAÇÕES (Conhecimento) se dão através de levantamento diagnóstico e caracterização da região das missões (localização e dados dos municípios que compõem a região, aspectos da infraestrutura e logística regional, aspectos históricos da formação sociocultural, aspectos físico-naturais, aspectos demográficos, gestão estrutural, gestão econômica e gestão social) e utilizando a matriz FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) elaborada pelo conjunto de participantes durante as oficinas de direcionamento estratégico.

As DELIBERAÇÕES (Modificações) são baseadas no diagnóstico e caracterização regional, nos dados apresentados pela matriz FOFA, nas diretrizes apresentadas pelo governo do estado no documento Rumos 2015 e em audiências públicas realizadas nos 25 municípios integrantes do Corede.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

As INSTRUÇÕES (Aplicação) se dão através da elaboração de um plano de trabalho e também da elaboração da relação de demandas a serem definidas no Sistema Estadual de Participação Popular e Cidadã através do voto popular (figura 5).





CÉDULA DE VOTAÇÃO

CAMPO 1		Vote em até 04 demandas	REGIÃO DAS MISSÕES	
Demanda		Detalhamento	Município /Região	Valor
1	()	SDR	Fortalecimento das Cadeias Produtivas Locais e Regionais nas Economias de Base Familiar e Cooperativas.	REGIONAL R\$ 1.116.000,00
2	()	SEAPPA	Fortalecimento das Cadeias Produtivas do Leite.	REGIONAL R\$ 935.986,00
3	()	SDR/Irrigação	Irrigando a Agricultura Familiar.	REGIONAL R\$ 519.995,00
4	()	SCP/Irrigação	Construção de Micro Açudes, Cisternas e Capacitação de Técnicos e Agricultores.	REGIONAL R\$ 571.983,00
5	()	SES/SAÚDE	Fortalecimento dos Hospitais Regionais e Locais.	REGIONAL R\$ 1.116.000,00
6	()	SES/SAÚDE	Fortalecimento da Atenção Básica.	REGIONAL R\$ 779.988,00
7	()	SSP/SEGURANÇA PÚBLICA	Prevenção e Repressão a Criminalidade. Reaparelhamento dos Órgãos de Segurança Pública.	REGIONAL R\$ 1.116.000,00
8	()	SE/EDUCAÇÃO	Modernização e Qualificação de Recursos de Apoio, Equipamentos Didáticos Pedagógicos e do Acervo Bibliográfico.	REGIONAL R\$ 1.116.000,00
9	()	SDE - CIÊNCIA E INOVAÇÃO DESENV. ECONÔMICO	Arranjos Produtivos Locais - Geração de Emprego e Renda.	REGIONAL R\$ 903.427,00
10	()	CIDADANIA JUSTIÇA, DIREITOS HUMANOS E EQUIDADE GÊNERO/SPM	Prevenção e Enfrentamento da Violência contra as Mulheres. Criação do Centro de Referência Regional para Mulher.	REGIONAL R\$ 752.886,00

CAMPO 2		Vote em até 02 Prioridades Estratégicas Regionais
21	()	Irrigação.
22	()	Saúde - Fortalecimento dos Hospitais Regionais.
23	()	Fortalecimento dos Arranjos Produtivos Locais e Regionais, APLs.
24	()	Instalação e Manutenção de uma UTI neonatal, regional, equipada com UTI neonatal móvel.
25	()	Centro de Apoio Tecnológico/Parque Tecnológico, RS tecnológico.

Figura 5 – Cédula de votação da participação Popular e Cidadã
Fonte: Corede Missões - 2012

Dessa maneira, é possível concluir que, sob o olhar do sujeito, o COREDE Missões, objeto de análise, no critério planejamento incorpora em suas estratégias de aplicação social ações e procedimentos que tencionam o desenvolvimento de relações de mutuo benefício com os grupos de interesse na região de abrangência, respeitando seus valores culturais e promovendo seu desenvolvimento econômico; o qual por fim contribui a prevenir e/ou diminuir os conflitos sociais. Assim, o COREDE gera sinergias com empresas, governo e cidadãos e posicionam a gestão social como uma ferramenta de eficiência corporativa, de interesse regional e comunitário.

REFERÊNCIAS

ALLEBRANDT, Sérgio L.; SIEDENBERG, Dieter R.; SAUSEN, Jorge O.; DECKERT, Cristiele T. **Gestão social e cidadania deliberativa: uma análise da experiência dos Coredes no Rio Grande do Sul, 1990-2010**. In: Caderno EBAPE.BR, v. 9, nº 3, artigo 11, Rio de Janeiro, Set. 2011 p. 945-945.

ALLEBRANDT, Sérgio; L.; DECKERT, Cristiele, T.; OLIVEIRA, José R. **Gestão Social no contexto de políticas públicas federais: leituras da experiência no Território da Cidadania Noroeste Colonial**. In: Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

- CANÇADO, Airton, C. TENÓRIO, Fernando, G. JR, SILVA Jeová, T. (orgs.) *Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012, p. 157-192.
- CANÇADO, Airton, C. TENÓRIO, Fernando, G. JR, SILVA Jeová, T. (orgs.) **Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012, p. 157-192,
- CARRION, Rosinha, M. **A contribuição da gestão social para o desenvolvimento**. . In: CANÇADO, Airton, C. TENÓRIO, Fernando, G. JR, SILVA Jeová, T. (orgs.) **Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012, p.261-272.
- COREDE MISSÕES. **Planejamento estratégico regional**. Santo Ângelo: EdiUri, 2009.
- FEE. Fundação de Economia e Estatística. **Resumos Estatísticos do RS**. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br>> Acessado em dez. de 2012.
- HEIDEMAN, C.: *Regional Planning Methodology – The first & only annotated picture primer on Regional Planning*. Diskussion Paper Nr. 16. 7. Preliminary pre-print edition 4/92. Karlsruhe: Institut für Regionalwis-senschaft, 1992.
- HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos: uma introdução às técnicas de planejamento e elaboração de projetos**. 12 ed. Fortaleza: UFC, 1983.
- INGELSTAM, L.: *La Planificación Del Desarrollo a Largo Prazo: notas sobre su esencia y metodologia*. In: *Revista de la CEPAL*, nº 31, Santiago, 1987.
- MASSAÚ, Erli S. **Plano estratégico de desenvolvimento da região Sul do RS**. Conselho Regional de Desenvolvimento da Região Sul- Corede Sul. Disponível em: <http://www.bancodedadoszonasul.com.br/htmlarea/midia/files/coredesul/PLANO_ESTRATEGICO.pdf> Acessado em jan.2013.
- SEPLAG. Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã. **Gestão Territorial**. Disponível em: <<http://www.seplag.rs.gov.br>> Acessado em dez. de 2012.
- SIEDENBERG, Dieter (org); ALLEBRANDT, Sérgio, L.; BÜTTENBENDER, Pedro, L.; FRIZZO, Paulo, A. **Orientações para o processo de planejamento estratégico regional dos COREDES-RS**.
- TENÓRIO, Fernando; G (org). **Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- _____. (Re)visitando o conceito de Gestão Social. In: **Desenvolvimento em questão. Revista do programa de mestrado em desenvolvimento**. Ano 3, nº 6. Ijuí: Ed Unijuí. 2005, p.101-124.

**DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO: O COMPORTAMENTO DO MERCADO FINANCEIRO
BRASILEIRO E DO SPREAD BANCÁRIO NO PERÍODO DE**

2004-2010,

LUIS CLÁUDIO VILLANI ORTIZ³

JOÃO ROBERTO BORIN⁴

FILIPE MOLINAR MACHADO⁵

1. RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de avaliar a relação entre o *Spread* Financeiro Brasileiro e a lucratividade dos bancos, analisando dados referentes aos graus de concentração bancária no Brasil, a composição do *Spread* do mercado financeiro brasileiro e sua evolução e a comparação da decomposição desse *Spread* entre bancos públicos e bancos privados que operam no Brasil. O trabalho que utilizou principalmente dados do Banco Central do Brasil, corroborou a tese que existe uma significativa ligação entre ambos, que uma sensível diferença entre a prática em bancos públicos e bancos privados.

2. ABSTRACT

This article aims to evaluate the relationship between the Brazilian Financial Spread and profitability of banks, analyzing data related to the degree of banking concentration in Brazil, the composition of Brazilian financial market Spread and its evolution and the comparison of decomposition of this Spread between public and private banks operating in Brazil. The work, which used mainly data from the Central Bank of Brazil, confirmed the thesis that there is a significant link between both and a significant difference between the practice in public and private banks.

Palavras-Chave: Sistema Financeiro – Spread Bancário - Bancos Públicos – Bancos Privados.

3. INTRODUÇÃO

Sempre que o debate se refere a Desenvolvimento econômico, a análise os pilares de sustentação desse processo de melhoria econômico-social se faz necessário. Importante nesse momento as palavras de Bresser Pereira, quando trata da definição de Desenvolvimento Econômico:

“ O desenvolvimento econômico de um país ou estados-nação é o processo de acumulação de capital e incorporação de progresso técnico ao trabalho e ao capital que leva ao aumento da produtividade, dos salários, e do padrão médio de vida da população” Bresser Pereira, 2008, p.1.

Não menos importante nessa definição as palavras de Amartya Sen (1989) quando argumentava que para ele desenvolvimento econômico implica expansão das capacidades humanas ou aumento da liberdade, conjuntamente com os demais fatores.

No contexto desse estudo, a análise do comportamento do mercado financeiro é relevante devido a sua capacidade de melhoria de renda e aumento das capacidades produtivas e nos investimentos.

A atuação do mercado financeiro em um sistema econômico é restrita a sua capacidade de intermediação do capital, que determina as bases de consumo e investimento para a determinação de um processo de crescimento econômico que deriva no desenvolvimento econômico. Assim quando o debate recorrente é a análise do mercado de crédito brasileiro dois temas são de indispensáveis abordagens: a) prática de elevadas taxas de juros aos tomadores de créditos e da reduzida remuneração paga aos poupadores, também conhecido como *Spread Bancário*, e b) o relativo ao grau de concentração do mercado financeiro do Brasil e seus impactos quanto à excessiva lucratividade desse setor.

Dessa forma, o presente artigo tem o objetivo de apresentar dados do grau de concentração bancária no Brasil, demonstrara forma como é composto o *Spread* do mercado financeiro brasileiro, sua evolução, a comparação da decomposição desse *Spread* entre bancos públicos e bancos privados que operam no Brasil e também co-responsáveis no processo de desenvolvimento do país.

4. MERCADO FINANCEIRO BANCÁRIO

O Sistema Financeiro Nacional Brasileiro representa uma parcela significativa da geração de riqueza do país contribuindo com aproximadamente 7,2% da riqueza gerada no país, sob a ótica do valor adicionado, com uma média de crescimento de 6,6% ao ano de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

³ Economista, Mestre Economia UFRGS/RS e Professor da Fundação Educacional Machado Assis/ Sta. Rosa-RS Brasil – ortizluis@bol.com.br.

⁴ Economista, Mestre Economia UFRGS/RS e Professor Universitário Professor da Fundação Educacional Machado Assis/ Sta. Rosa-RS Brasil – jr.borin@hotmail.com.br.

⁵ Engenheiro Mecânico - Universidade Regional Integrada/Santo Ângelo-RS, Especialista em Administração Pública FATEC, Mestrando em Engenharia Produção UFSM/Sta. Maria-RS Brasil - fmacmec@gmail.com.

Primeiramente precisamos delimitar o mercado financeiro, como sendo o conjunto de instituições financeiras que integram os operadores desse mercado, formado por tomadores de créditos (moedas – ativos financeiros) e pelos emprestadores de moeda. Segundo Freixas e Rochet (1997), os bancos podem ser vistos como agentes que retêm títulos em seu poder. Eles fazem a captação de depósitos dos agentes e realizam empréstimos para os mesmos.

Para Paula (2006), referendando a posição de Keynes e dos pós-keynesianos, afirma que os bancos têm o papel de financiar a economia ao estabelecer o volume de crédito ofertado. Moldado pela preferência pela liquidez em decorrência da incerteza que permeia o mercado, os bancos escolhem entre conceder empréstimos ou manter a liquidez de seus ativos levando em conta a maximização de lucros sob a forma monetária.

5. SPREAD BANCÁRIO

5.1. Conceituação, Composição e Evolução.

O princípio dessa atuação do setor financeiro recai sobre a obtenção do *Spread*, definido na teoria econômica como a diferença entre as taxas de juros pagas pelas instituições financeiras aos poupadores e as taxas de juros cobradas dos tomadores de crédito. Como afirma Damodaran(2007), ele deve ser suficiente para cobrir os custos e gerar lucro razoável ao *Market maker* sobre o investimento na sua profissão.

Sabe-se que inúmeros fatores podem influenciar direta e indiretamente no tamanho dessa diferença, entre os quais o grau de concentração desse mercado, ou seja, quanto menos competitivo, maiores tendem a serem as taxas cobradas aos tomadores de crédito e menores são as remunerações pagas aos poupadores, elevando as taxas de *Spread*.

No que tange ao grau de concentração desse mercado, os estudos de Laureto e Oreiro (2010), apontam que o sistema bancário brasileiro apresenta características de concorrência imperfeita e que existe relação entre o grau de concentração e a lucratividade dos bancos.

Lima (2012) argumenta que embora tal concentração bancária tenha se revelado um fenômeno mundial, evidenciado pela crise financeira, a comparação com outros países comprova a urgência que temos em aperfeiçoar o setor no Brasil. Enquanto a média brasileira é de um banco para cada 1,2 milhão de habitantes, nos Estados Unidos, por exemplo, há 6.529 instituições, ou um banco para cada 47,3 mil habitantes, na Argentina há uma instituição para cada 527,6 mil habitantes; no Chile, uma para cada 686,3 mil habitantes. Ainda segundo Lima (2012), o sistema bancário brasileiro conta com apenas 157 bancos — dos quais cinco concentram, sozinhos, mais de 70% dos ativos do mercado.

De acordo com os dados do Banco Central do Brasil, publicados através do Relatório de Economia Bancária e Crédito (2010), o *spread* médio no Brasil vem declinando, entre o período de 2004 e 2010.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Taxa de Aplicação	53,11%	53,33%	47,31%	40,18%	52,91%	40,32%	39,70%
Taxa de Captação	17,55%	16,93%	12,55%	11,78%	12,93%	10,51%	11,83%
<i>Spread</i>	35,56%	36,40%	34,76%	28,40%	39,98%	29,81%	27,87%

Tabela 1. Comportamento do *Spread* no Brasil e de fatores determinantes, no período 2004-2010, em pontos percentuais.

Fonte: DEPEP – 2010.

Analisando os dados acima, pode-se identificar que o *Spread* médio no Brasil no referido período tem comportamento declinante, obtendo-se uma média de redução de 1,94%, sendo que a maior diferença do referido período ocorreu no ano de 2008 (crise financeira americana) decorrendo um *Spread* de 39,98% - podendo o mesmo ser associado à incerteza macroeconômica e baixa liquidez do segmento, e o menor acontecendo em 2010 com 27,87%. A média de convergência entre as taxas no período de 2,57%.

Não se pode deixar de citar que esse declínio foi resultado do processo de redução das taxas de captação e de empréstimos praticadas no mercado, salientando que a média aritmética da redução das taxas de aplicação foi de 3,27% e a taxa média de redução das taxas de captação foi de 5,32%, demonstrando que as instituições reduziram as taxas pagas em proporção maior à redução das suas margens.

No aspecto que se refere a fatores que compõe esse *Spread*, argumento utilizado pelas instituições financeiras para explicar a inelasticidade da redução das taxas de juros, apresentamos abaixo os fatores que compõe essa diferença, bem como suas proporções percentuais para o ano de 2010.

Para melhor entender o processo de formação do *Spread* Bancário, avalia-se os dados apresentados pelo Banco Central do Brasil (2011), para os anos de 2004 e 2010, onde apresentada sua composição.

Avaliando os dados, visualiza-se que a estrutura do *Spread* não sofreu alteração onde o fator que possui maior relevância em ambos os períodos é a margem líquida de lucro das Instituições Financeiras - IFs, com 30,25% e 32,73%. Na seqüência a Inadimplência aparece como sendo o fator com a segunda maior participação (24,29% e 28,74%), seguido dos Impostos Diretos 15,63% e 21,89%.

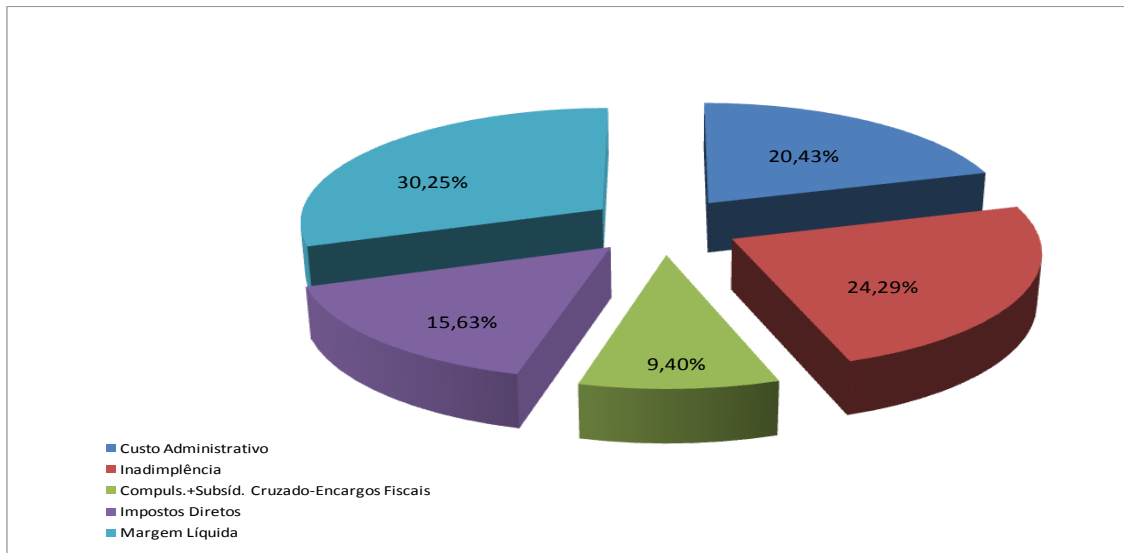


Gráfico 1. Decomposição do Spread Bancário brasileiro em 2004 -Em proporção % do Spread
Fonte: Banco Central Brasil – BCB,/ DEPEP(2010).

Como forma de analisar o comportamento em período mais próximo, apresenta-se os dados dessa composição para o ano de 2010.

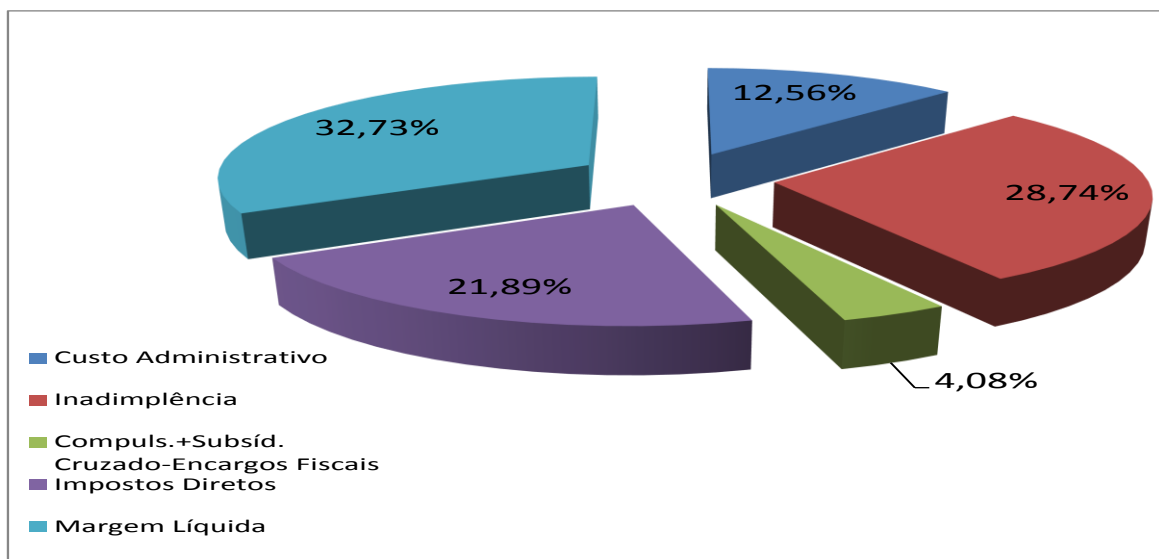


Gráfico 2. Decomposição do Spread Bancário brasileiro em 2010 - Em proporção % do Spread
Fonte: Banco Central Brasil – BCB,/ DEPEP(2010).

Nesse novo contexto, os Custos Administrativos aparecem na quarta ordem de importância com 20,43% e 12,56% e por final, outras exigências do governo que ocupam 9,04% e 4,08% na sua composição. Na análise comparativa – de forma bruta, nota-se que o único fator que sofreu redução foram os Custos Administrativos, enquanto que todos os demais sofreram significativas elevações.

Como forma de averiguar com mais detalhes quais os fatores que mais afetaram a tendência declinante do *Spread*, estudou-se a tendência individual desses condicionantes ao longo do período citado 2004/2010. Assim apuraram-se os seguintes dados,

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Spread Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Custo Administrativo	20,43%	19,41%	17,89%	18,15%	10,16%	14,25%	12,56%
Inadimplência	24,29%	27,57%	30,52%	28,42%	26,71%	30,59%	28,74%
Compuls.+Subsíd. Cruzado-Encargos Fiscais	9,40%	8,07%	6,14%	6,45%	5,23%	5,26%	4,08%
Impostos Diretos	15,63%	15,31%	15,49%	16,04%	23,20%	19,97%	21,89%
Margem Líquida	30,25%	29,64%	29,96%	30,94%	34,70%	29,93%	32,73%

Tabela 2. Evolução da Decomposição do Spread Bancáriobrasileiro entre 2004-2010 -Em proporção % do Spread.

Fonte: DEPEP- 2010

Diante dos dados acima, verifica-se comportamento adverso no percentual participação dos fatores. Enquanto os Custos Administrativos apresentaram o maior declínio bruto com redução de 38,52% (método de comparação entre dado de 2004 e 2010), assim como a Conta Compulsório, Subsídios Cruzados e Encargos Fiscais - CSCEF, apresentaram redução de 56,60% na participação. Já os componentes: Inadimplência, Margem e Impostos Diretos apresentaram pelo método utilizado um crescimento em termos de participação, onde cresceram 18,32%, 8,20% e 40,05% respectivamente. Na análise comparativa horizontal entre os períodos podemos concluir que em média os Custos Administrativos declinaram anualmente -4,5% e os CSCEF uma redução média de 12,3%. Sob essa ótica visualiza-se que a Inadimplência cresceu em torno de 3,3% a.a. em média a Margem Líquida elevou-se 1,67% a.a. e os Impostos cresceram a uma média anual de 7,7%.

Dos dados acima, Primariamente, pôde-se averiguar que assim como os riscos operacionais se elevaram as margens de lucros também cresceram – desenhando uma posição por parte dos banqueiros de aversão ao risco, ou seja, quando aumenta à incerteza eles exigiram um aumento na sua remuneração.

Em face dessa primeira avaliação parcial, o(s) autor(es), partiram para outra análise, perseguindo a hipótese de comportamento diferenciado entre as IFs, dado que podem ser distinguidas por instituições públicas (com participação do capital público) e instituições privadas (sem a participação acionária do setor público).

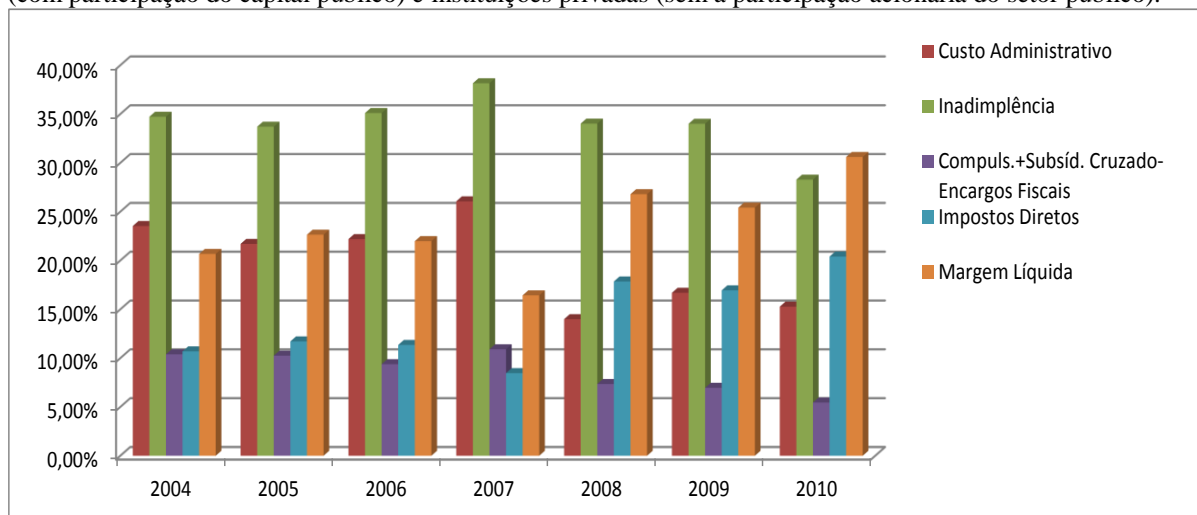


Gráfico 2. Evolução da Decomposição do Spread Bancário Brasileiro para Bancos Públicos 2004-2010 - Em proporção % do Spread.

Fonte: O Autor – Dados DEPEP- 2010.

Na análise comparativa do *Spread* Bancário dos Bancos Públicos, visualiza-se que em 2004 o fator com maior participação era a Inadimplência (34,72%), seguido dos Custos Administrativos (23,53%), posteriormente a Margem Líquida de Lucros (20,67%) e depois os Impostos Diretos (10,69%) e por fim os CSCEF (10,39%). No ano de 2010 observa-se que esse rateio modificou-se onde a Margem Líquida de Lucro passa ser o fator com maior participação (30,6%), seguido de Inadimplência (28,28%), Impostos Diretos (20,4%), Custos Administrativos (15,27%) e CSCEF de 5,45%.

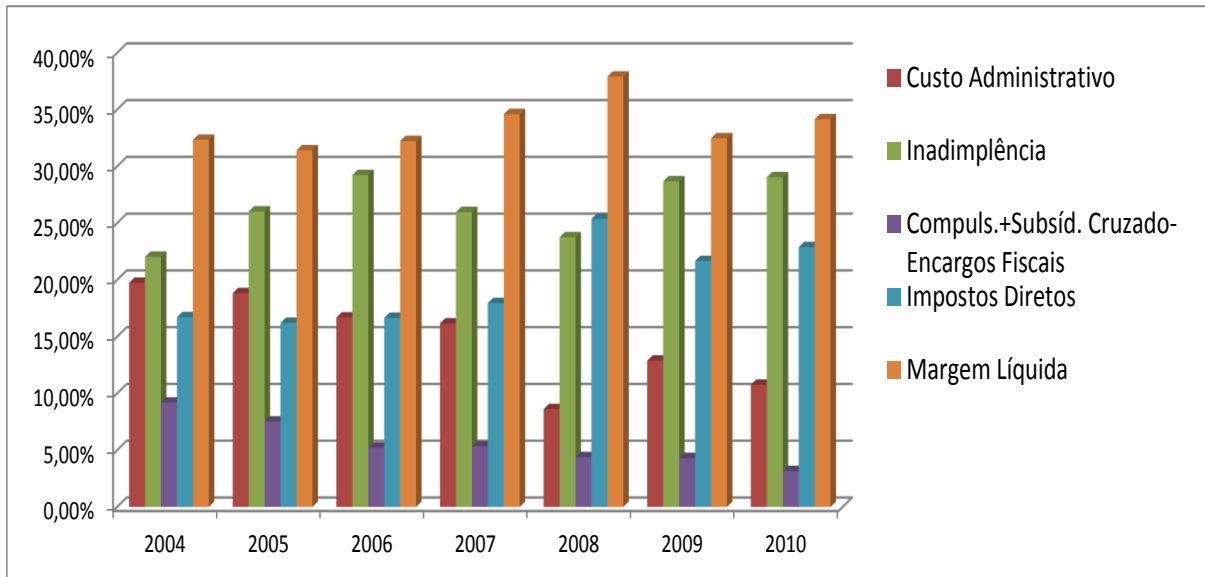


Gráfico 3. Evolução da Decomposição do Spread Bancário Brasileiro para Bancos Privados 2004-2010 - Em proporção % do Spread

Fonte: O Autor através dados DEPEP- 2010.

Quando se pratica o mesmo método de análise para a decomposição do *Spread* Bancário dos Bancos Privados e sua posterior comparação intertemporal, nota-se que nesse segmento a Margem Líquida de Lucros sempre foi o fator com maior participação passando de 32,33% em 2004 para 34,15% em 2010. A Inadimplência que em 2004 aparecia com a segunda ordem de importância (22,03%), manteve-se em na mesma ordem em 2010 com 29,04% enquanto que os Custos Administrativos que eram em 2004 o terceiro fator em ordem de composição (19,74%) passou para quarta colocação com 10,76%. Os Impostos Diretos sofreram alteração passando de 16,71% em 2004 (quarta ordem de composição), para 22,88% (terceira ordem de composição). Para finalizar os CSCEF mantiveram sua última colocação reduzindo seu percentual de 9,19% em 2004 para 3,16% em 2010.

Uma análise comparativa entre a diferença da composição dos *Spreads* dos Bancos Públicos e Privados, levou a indagação se haveria diferença nas estratégias administrativas de condução entre os dois tipos de instituições. O resultado foi através da comparação entre as políticas de concessão de crédito dado pelo indicador de inadimplência e a política empresarial de administração, dada pela análise dos Custos Administrativos.

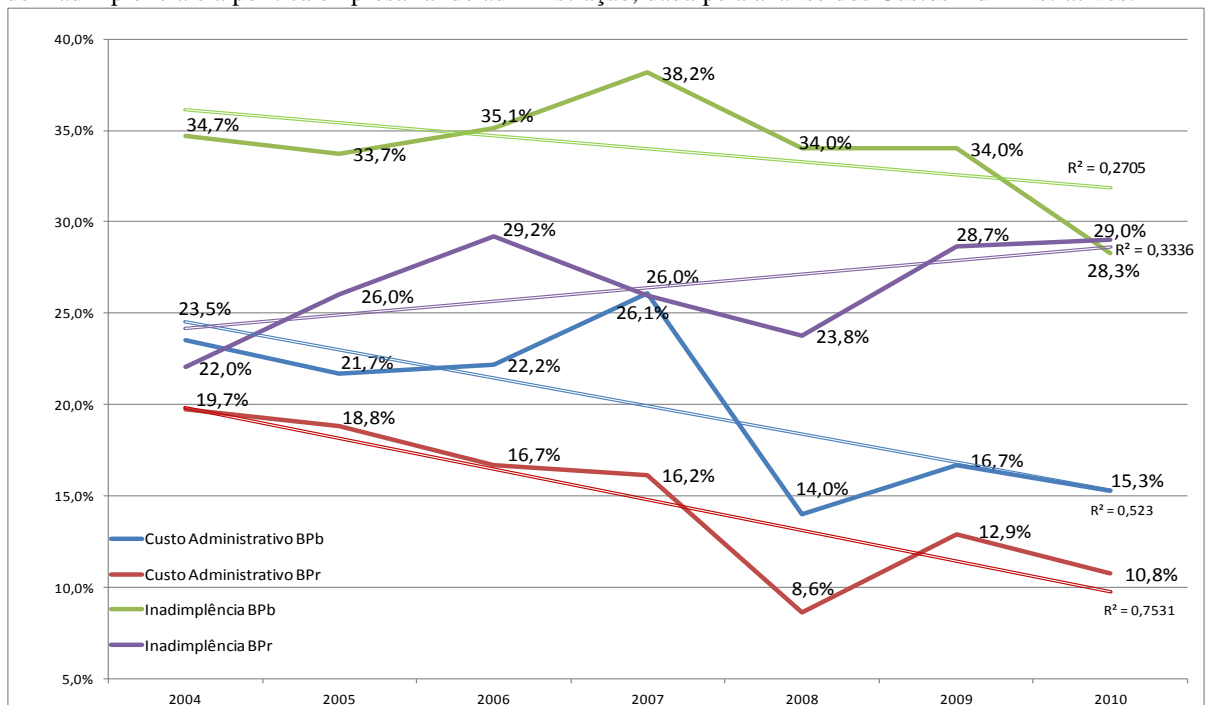


Gráfico 4. Comparação entre Inadimplência e Custos Administrativos entre Bancos Públicos e Bancos Privados no Brasil 2004-2010.

Fonte: O Autor através dados DEPEP- 2010.

No item, Custos Administrativos, embora visualiza-se que os dois tipos de bancos apresentam a mesma tendência declinante de controle do indicador, nota-se que os bancos públicos trabalharam com índices bem maiores que os bancos privados, onde em 2004 a diferença era de aproximadamente 2,3 p.p. , chegando ao pico de 9,9 p.p. e terminando em 2010 em 4.5 p.p. representando um maior descuido quanto à eficiência operacional.

Em relação ao controle da inadimplência, verificam-se posições antagônicas, pois enquanto vê-se que a tendência dos bancos públicos é de enrijecer o crédito com uma tendência declinante da Inadimplência, os bancos privados operaram com um padrão de afrouxamento das políticas de crédito, vendo o índice de inadimplência aumentar, contagiando os custos financeiros para seus clientes.

Na análise da participação das Margens Líquidas de Lucro em termos de *Spread* no referido período, nota-se que ambos os bancos apresentaram uma tendência crescente, no qual em termos médios os Bancos Privados trabalharam com taxas em torno de 40% superiores as taxas praticadas pelo Bancos Públicos, nos esses últimos tinham como participação das Margens Líquidas em torno de 23,98% os Bancos Privados trabalharam com participação de média de 33,79%.

Em relação à taxa de crescimento das Margens Líquidas, os bancos Públicos apresentaram uma média de crescimento de 9,95 no período, enquanto que os Bancos Privados apresentaram uma taxa de 1,25%.

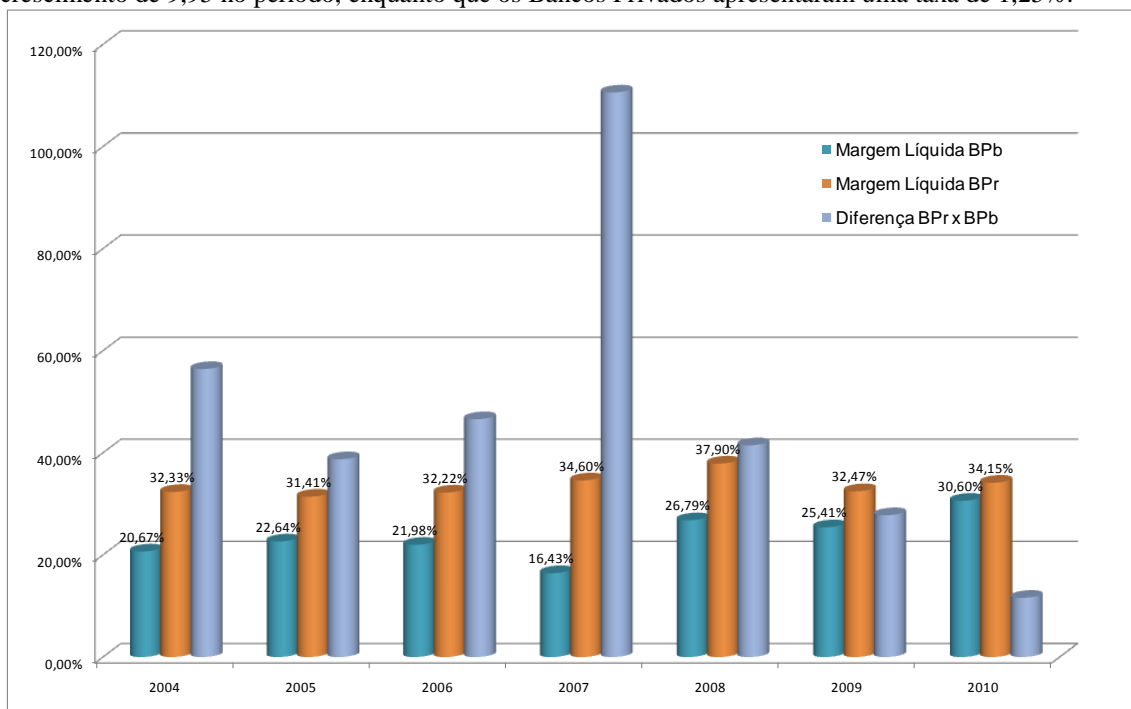


Gráfico 5. Evolução da Margem Líquida de Lucros dos Bancos Públicos e Privados no Brasil 2004-2010.

Fonte: O Autor através dados DEPEP- 2010.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, mesmo que de forma incipiente, mostrou que o significativo grau de concentração econômica no setor financeiro no Brasil, trás significativos ônus para os demandantes desse mercado. Esse ônus é evidenciado pela composição do custo operacional do mercado de crédito no país, expresso pelo *Spread Bancário*.

Ficou evidente pelos dados analisados que os lucros das instituições – vide Margens Líquidas, é o principal fator na definição do custo financeiro, sendo que os mesmos, no período analisado apresentaram tendência crescente, mesmo que o nível médio de taxas de juros no período tenha sido declinante, ou seja, o lucro ainda é o principal condicionante do custo financeiro, independente se são instituições de cunho privado ou de interesse social - como os Bancos Públicos. O estudo permitiu, concluir adicionalmente que a inadimplência é o segundo fator em termos de formação dos custos financeiros, sendo significativo a disparidade na tendência de que os Bancos Públicos trabalham com a mesma variável: no período eles apresentaram uma tendência de inadimplência declinante – maior cuidado com a coisa pública, enquanto que os Bancos Privados trilharam tendência antagônica – impactando significativamente sobre o custo do capital. No que tange aos Impostos Diretos no custo do capital que saiu de 15,63% em 2004 e foi para aproximadamente 22% em 2010. No quesito

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Custos Administrativos, verificou-se uma tendência comum aos mesmos, com uma significativa orientação decrescente – redução de taxas de juros e do *Spread Bancário*. Na análise dos intermediários os dados demonstram Bancos Privados controlam melhor seus recursos, um paradoxo em termos funcional de apoio ao desenvolvimento econômico, ou seja, os bancos públicos que deveriam ter um papel diferenciador e propagador do desenvolvimento são aqueles que menos atentam para a utilização eficiente dos recursos financeiros.

Conclusivamente os dados reforçam a tese de que a elevada concentração nesse mercado eleva o custo do capital, mas há de se ter cuidado, pois se sabe que quanto maior a desconcentração desse mercado maior é o risco sistêmico nesse tipo de operação, o que fragiliza bastante o ambiente de investimentos.

Dessa forma, esperamos ter contribuído mesmo que parcialmente no entendimento do conhecimento e do comportamento das principais variáveis que compuseram o custo financeiro no Brasil no período de 2004 a 2010.

BIBLIOGRAFIA

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Economia Bancária e Crédito. 2010. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/Pec/Depep/Spread/REBC2010.pdf>

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Crescimento e Desenvolvimento Econômico. Fundação Getúlio Vargas. RJ. 2008.

DAMODARAN, A. Avaliação de Empresas. 2 ed. Prentice Hall. São Paulo, 2007.

FREIXAS, X. ; ROCHET, J.C. Microeconomics of Banking. Cambridge (Mass): MIT Press, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Sistema de Contas Nacionais. 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/defaulttab.shtm>

LAURETO, C. J. e OREIRO, Luis. Rentabilidade e Concentração do Setor Bancário Brasileiro no Período 2002-2009. ANPEC 2010.

LIMA, J. H. Os riscos da concentração bancária. Acessado em 10/05/2012, Disponível em: <https://conteudoclipingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2012/4/13/os-riscos-da-concentracao-bancaria>.

PAULA, Luiz Fernando de. Bancos e crédito: a abordagem póskeynesiana de preferência pela liquidez. Revista de Economia, v. 32, n. 2 (ano 30),: 2006. p. 81-93

SEN, Amartya (1999) Desenvolvimento como Liberdade. São Paulo: Companhia das Letras.

**ESTRATÉGIAS PARA REDUÇÃO DA INADIMPLÊNCIA EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL DE DIREITO PRIVADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Adriane Bonotto de Oliveira, Centro Universitário Franciscano, UNIFRA, RS, Brasil,
adribonotto@hotmail.com

Juliana Andréia Rüdell Boligon, Centro Universitário Franciscano, UNIFRA, RS, Brasil,
julianaboligon@unifra.br

Flaviani Souto Bolzan Medeiros, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
flaviani.13@gmail.com

Andreas Dittmar Weise, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
mail@adweise.de

Fernanda Piccinin Michelin, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
michelinferrnanda@gmail.com

RESUMO: A gestão do caixa de uma empresa proporciona benefícios relacionados à projeção de entradas e saídas de recursos financeiros futuros de acordo com o vencimento e recebimento de duplicatas de clientes e dos pagamentos programados aos fornecedores visando controlar o capital de giro e administrar a inadimplência. Nesse contexto, este trabalho propôs-se a definir métodos complementares de cobrança com o intuito de reduzir o índice de inadimplência em uma escola de educação profissional. Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como qualitativa, de caráter descritivo, sendo realizada através de um estudo de caso em uma escola de educação profissional. Entre os resultados foram definidas medidas que visam reduzir o prazo de cobrança a credores e beneficiar a escola através de questões simples como a impressão de um relatório de inadimplentes, atualizado a cada 20 dias, com o objetivo de efetuar ligações telefônicas de cobrança antes do prazo executado pelo escritório de cobrança; e regularizar cancelamentos de matrículas pendentes, extinguindo a possibilidade de cobranças indevidas e agilizando o retorno aos alunos.

Palavras-chave: Capital de giro. Controle Financeiro. Inadimplência.

1 INTRODUÇÃO

Uma das mais relevantes responsabilidades do administrador financeiro é assegurar o equilíbrio financeiro da empresa, analisando e orientando a respeito dos prazos de compras, estoques e vendas, e também garantir o custo financeiro do capital de giro. É importante conhecer a capacidade de obtenção de financiamento da empresa sendo uma forma de planejar e administrar com maior eficácia os eventuais *déficits* de caixa.

As organizações devem ter como prioridade liquidar suas dívidas mantendo saldos de caixa satisfatórios visando possuir liquidez e serem rentáveis. De acordo com Ching, Marques e Prado (2010), capital de giro são os recursos necessários para operacionalizar a empresa. Para tanto, existe um planejamento mantido pelas empresas em relação ao cronograma de pagamentos e recebimentos de cada período e, manter e administrar seu capital de giro está diretamente ligado à administração eficiente dos seus pagamentos e recebimentos.

Silva (2010) explica que a administração das contas a receber por sua vez representa a concessão de créditos aos clientes, gerando o volume de vendas a vista e a prazo. Ainda segundo o autor, o planejamento dos valores a receber deve ser feito com cautela pelo administrador financeiro atentando para a questão do prazo médio de recebimento que se mal definido reflete em altos níveis de inadimplência dos clientes. A inadimplência, conforme Andrade et al. (2008, p. 45) “é a falta de pagamento da dívida contraída e, está cada vez mais presente nas organizações devido a fatores como: má concessão de crédito, situação econômica do país, legislação vigente, falta de adaptação das empresas à nova realidade do mercado etc.”

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo definir métodos complementares de cobrança com o intuito de reduzir o índice de inadimplência em uma escola de educação profissional do Rio Grande do Sul.

O estudo justifica-se pelo fato de que um planejamento financeiro eficaz possibilita a otimização de resultados, sendo que as decisões nessa área podem tender para um futuro promissor ou simplesmente pôr em risco a sobrevivência da empresa. Considerando que a empresa pesquisada apresenta constantes problemas no seu fluxo de caixa, caracterizada por altos níveis de inadimplência, pretende-se também contribuir com a mesma através de uma análise descritiva do setor de crédito e cobrança por meio da implantação de um mecanismo que auxilie na redução desse índice permitindo aprimoramentos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração do fluxo de caixa e do capital de giro

Sá (2006) entende como fluxo de caixa de uma empresa o método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise.

A administração do fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos considerando determinado período projetado. O fluxo de caixa pode ser representado por uma planilha, que demonstra de forma cronológica os recursos financeiros

obtidos com ingressos ou concedidos por desembolsos, os quais permitem às empresas programar-se financeiramente por determinado período (SILVA, 2010).

Já o capital de giro, conforme Dias e Sgarbi (2011) é o montante de recursos necessários para que a empresa possa desempenhar suas atividades operacionais a curto prazo. Frequentemente é visto como um indicador de liquidez. Assim sendo, a gestão do capital de giro trata dos ativos e passivos correntes identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo de um ano onde envolve basicamente as decisões relacionadas às compras e vendas efetuadas pela empresa.

Os autores acrescentam ainda que a gestão do capital de giro tem participação de grande importância no desempenho operacional de uma empresa, onde a sua má administração está vinculada com a situação de insolvência de uma organização. E através de uma boa gestão é possível trazer bons resultados e preservar a saúde financeira da empresa, pois, envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas, principalmente, para preservação da liquidez e da rentabilidade.

2.2 Administração de contas a receber

Hoji (2010) explica que contas a receber são provenientes de vendas a prazo, geradas a partir de uma concessão de crédito. Elas geram riscos de inadimplência e despesas com análises de crédito, cobrança e recebimento. No entanto, alavancam as vendas e os lucros.

O crédito significa crença, confiança ou fé e “produz dois efeitos, o de acreditar na promessa de pagamento e no intervalo estabelecido entre a aquisição e a liquidação da dívida. Muito embora a confiança seja um elemento importante nas relações contratuais, não seria suficiente para uma concessão de crédito” (RIBEIRO, 2012, p. 28). Por isso, antes de uma empresa decidir conceder crédito a possíveis tomadores, é necessário levantar informações a seu respeito, evitando decisões incorretas, que venham a causar prejuízos de grande amplitude, como liberação de crédito indevido ou perda de venda a clientes (SCHENINI; BONAVIDA 2004).

Gitman (2010) acredita que um método para acelerar o recebimento de contas a receber é deixar que um terceiro cuide do financiamento, como no caso pelo uso de cartões de crédito ou a venda das contas a receber. Outro método é alterar os termos de crédito: aumentar o desconto financeiro e encurtar o prazo de pagamento. Nesse sentido, Lima e Assaf Neto (2009) acrescentam que uma política de crédito deve englobar: análise de crédito; prazo de concessão de crédito; descontos financeiros por pagamentos antecipados e política de cobranças.

2.3 Análise dos padrões de crédito

Santos (2009) descreve que existem duas linhas de crédito: aquelas para as pessoas físicas e aquelas para as empresas. No segmento pessoas físicas, tradicionalmente, os créditos mais utilizados são os rotativos, como cheque especial e cartão de crédito, além do crédito direto ao consumidor, utilizados normalmente para pagamento de despesas básicas.

Sob essa perspectiva, Santos e Famá (2007) complementam que as concessões de crédito rotativo às pessoas físicas vêm crescendo significativamente nos últimos anos, o que, em parte, é explicado pela relativa estabilização da economia, maior geração de empregos e êxito no controle da inflação, fatores estes que interferem diretamente na capacidade de pagamento dos tomadores.

Já a política de crédito no segmento empresa, conforme Sanvicente (1997) compreende: prazos concedidos para pagamento, critérios de aceitação de pedidos de crédito e fixação dos limites do montante concedido. A liberação de crédito ao cliente proporciona maior flexibilidade operacional ao comprador oferecendo tempo para que este adquira recursos que possam efetuar a quitação de tais débitos, além de maior volume de vendas a empresa.

Todavia, segundo Lima e Assaf Neto (2009), para que o crédito seja concedido ao cliente, requisitos mínimos devem ser atendidos, de forma que a empresa pode precaver-se de não recebimentos das vendas efetuadas a prazo. Os padrões de crédito definem essencialmente os instrumentos de crédito e as exigências mínimas de garantias para a concessão do crédito a um cliente. O risco de crédito é a probabilidade de o tomador dos recursos não pagar ou honrar as obrigações assumidas (CAPELLETTO; CORRAR, 2008; BESSIS, 1998).

O principal ponto para a concessão de crédito é a avaliação do risco. Se o risco for mal avaliado a empresa certamente irá perder dinheiro, quer seja pelo aceite de clientes que irão gerar prejuízos ao negócio, quer seja pela recusa de clientes bons que gerariam lucros aos negócios (GONÇALVES, 2005, p. 15).

Entretanto, conforme descreve Kealhofer (2003) até a década de 1990, a análise de crédito foi visto como uma arte e não uma ciência, isso porque os analistas não tinham uma maneira de quantificar adequadamente os níveis absolutos de risco de inadimplência. Mas, hoje em dia, com a inovação financeira e as novas tecnologias é possível uma melhor manipulação dessas informações por parte das empresas (SCANNELLA, 2010). Em relação ao prazo para concessão de crédito, Lima e Assaf Neto (2009) explicam que esse se refere ao período de tempo concedido aos clientes para quitação das compras realizadas, e o mesmo varia

de empresa para empresa, sendo normalmente contado a partir da data da operação realizada. Para isso, utilizam-se faturas com vencimentos em 30, 45 e 60 dias.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa quanto à natureza. Conforme Martins (2010), na abordagem qualitativa o pesquisador necessita de uma interpretação dos fenômenos à luz do contexto, do tempo e dos fatos, ou seja, ele participa, compreende e interpreta tanto os dados, quanto as informações coletadas para o desenvolvimento do estudo.

No que tange aos objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo. A pesquisa descritiva, nas palavras de Vergara (2009), não tem a obrigação de explicar o que descreve, mas sim, de apenas expor características de determinada população. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa desenvolveu-se por meio de um estudo de caso que é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (FACHIN, 2001).

Como instrumento de coleta dos dados, utilizou uma entrevista estruturada com os gestores da empresa. Salienta-se que essa entrevista teve por objetivo conhecer questões relacionadas às estratégias da escola de educação profissional ao realizar o levantamento mensal de clientes devedores pessoa física e jurídica; selecionar os clientes com base nos critérios de representatividade da dívida; coletar informações para estruturar uma metodologia de cobrança a fim de aprofundar o controle, tornando-o efetivo; e, criar um roteiro de ligações frequentes para obter um retorno mais ágil. Após análise desses itens pôde-se então definir métodos complementares de cobrança com o intuito de reduzir o índice de inadimplência na referida escola. Destaca-se ainda que as informações referentes à empresa foram coletadas durante o segundo semestre de 2012 por meio de observação *in loco*, bem como em análise realizada em documentos da mesma.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este estudo foi realizado uma escola de educação profissional, de direito privado, que tem como objetivo colaborar na iniciação, difusão, propagação e aperfeiçoamento do ensino profissional, desenvolvendo pessoas e organizações por meio de ações de educação profissional, qualificando e aperfeiçoando profissionais para o mercado de trabalho.

Caracteriza-se por ser uma entidade de serviço autônomo, que compreende o Departamento Nacional (DN), com jurisdição em todo o país e Departamentos Regionais (DR), com jurisdição nas bases territoriais correspondentes. Dentre estas bases de atuação do no Estado do Rio Grande do Sul, possui 41 Unidades Educacionais (UE) e 19 Balcões distribuídos em 51 municípios.

4.1 Análise e discussão dos resultados

Na escola de educação profissional em questão a gestão financeira é exercida pelo diretor da Unidade através de um planejamento financeiro que depende dos seguintes fatores: além da contribuição compulsória recebida, a Instituição também necessita de recursos próprios, gerados por meio de cursos ofertados nas áreas de Informática, Gestão e Comércio, Multilínguas (inglês e espanhol), entre outros.

É de responsabilidade do setor financeiro da UE, receber e pagar valores em caixa, auxiliar no controle da inadimplência, emitir solicitações de compras e requisições para adquirir materiais didáticos, de expediente e de limpeza, contratação de serviços e insumos em geral, além de manter a conservação da estrutura.

As análises de créditos são orientadas através dos padrões de referência de matrículas e contas a receber, levando-se em consideração os critérios: dados pessoais, com consulta de crédito através do CNC EQUIFAX, no caso de cursos de Formação Inicial e Continuada e em alguns casos, como nos cursos Técnicos em Administração e Informática, análises de comprovantes de renda dos responsáveis financeiros, que nem sempre será o aluno. Um importante item que é levado em consideração e cobrado em auditorias é o preenchimento dos dados completos do aluno, da empresa (quando for o caso) e do responsável financeiro, como telefone, endereço, e-mail e CPF, pois são formas de localizar o cliente em caso de inadimplência.

4.2 Classificação de clientes devedores pessoa física e jurídica

Para fazer um levantamento mensal dos clientes inadimplentes, pessoas físicas e jurídicas, não foi necessário criar novas metodologias, isso porque na escola já existia um sistema completo que admite extrair vários relatórios, de acordo com as circunstâncias requeridas. Este sistema consiste em um *software* adotado pela Instituição, denominado aqui pelo nome fictício de “GV College”, o qual possibilita a geração de formulários específicos, como pessoa física e telefone, pessoa jurídica com CPF entre outras informações.

Esse *software*, através do relatório 999a, permite ter conhecimento de todos os responsáveis financeiros, pessoa física e jurídica, incluindo outros dados pessoais inseridos no cadastro, tais como: nome do responsável financeiro, endereço, telefone para contato, valor da parcela devida, data de vencimento etc. Com isso, têm-se conhecimento dos não pagadores com seus respectivos números de telefones, para possíveis estratégias de cobranças, facilitando o contato. O objetivo de imprimir relatórios específicos que façam a distinção entre clientes devedores pessoa física e jurídica é tentar mensurar a proporcionalidade de cada um dentro do índice de inadimplência mensal.

Através de observação e dos dados obtidos, pôde-se verificar que os clientes pessoa jurídica apesar de serem poucos, têm maior representatividade no percentual de devedores da escola. Isto ocorre, porque muitos cursos são vendidos para órgãos públicos, empresas locais e da área de abrangência, os quais envolvem valores expressivos, acima de R\$ 100.000,00 (cem mil reais). O atraso de uma parcela neste valor acarreta um aumento elevado no índice de inadimplência. Outra vantagem de fazer esta diferenciação é a de poder recorrer primeiro os clientes devedores mais significativos.

Por meio das análises nos documentos, bem como das entrevistas realizadas pôde-se verificar que logo após os devedores pessoa jurídica, aparecem os consumidores dos cursos Técnicos em Tecnologia da Informação e Administração como os que mais impactam no índice de inadimplência. Como estes são cursos de quatro e três semestres, respectivamente, os alunos frequentemente parcelam o valor dos cursos em cinco vezes. O cliente pode atrasar até quatro parcelas, pois a primeira é paga no ato da matrícula. Porém, ao efetuar a matrícula para o módulo seguinte, o sistema não permite incluí-lo até que os valores em atrasos sejam quitados. Dessa forma, o devedor obriga-se a liquidar as parcelas em atraso para que a matrícula do módulo seguinte seja efetuada, assim a escola pode reaver estes valores.

4.3 Proposta estratégica de cobrança

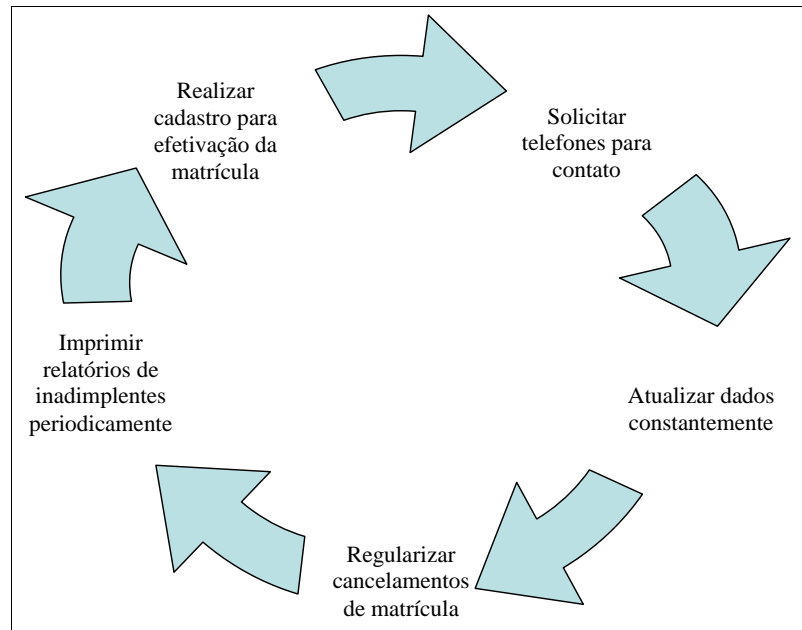
A partir de 2010, as cobranças antes de responsabilidade de cada escola de educação profissional, passaram a adotar uma medida exigida pelo departamento nacional. Nesta visita, foi estabelecido que cada departamento regional, corporativamente adotaria um sistema de cobrança terceirizado, no qual o escritório contratado faria o resgate da dívida de todas as UE. Mesmo assim, cada escola poderia adotar medidas de prevenção, criando formas próprias de cobrança, visando à redução da inadimplência. Tudo isto está registrado nos padrões de referência no item “Políticas de Matrículas e Contas a Receber”, com acesso no *software Strategic Adverser* (S.A.), para todos os colaboradores.

Devido ao grande número de tarefas exercidas pelo setor financeiro da unidade em estudo, estabeleceu-se que o contato telefônico visando retomar a dívida, seria feito apenas com os responsáveis financeiros pessoas jurídicas que estivessem em débito, uma vez que ocorrem várias vendas de cursos para empresas locais e da região, com valores significativos. Para cobrança das pessoas físicas, foi determinado pela direção da escola, que o mesmo seria realizado pela empresa contratada. Após quatro meses de experimentação verificou-se que o número de inadimplentes, principalmente pessoas físicas, cresceu de forma rápida sem controle algum do setor financeiro. Com isso, observou-se um elevado crescimento do índice de inadimplência, prejudicando a escola tanto financeiramente, como no sistema de avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) pelo qual a Instituição é avaliada.

Quanto aos devedores pessoa jurídica, também houve um elevado aumento, o que não significa um grande número de empresas, mas valores significativos, que influenciam negativamente. Para que este indicador monitorado sofra um declínio considerável, entende-se que devem ser adotadas medidas de prevenção e controle pelo setor de atendimento da escola, em sinergia com o setor financeiro, os quais em conjunto, poderão trazer resultados positivos imediatos. Para isso, propõe-se:

- Realizar o cadastro no momento da matrícula completo, exigindo a apresentação de um comprovante de endereço original e uma cópia, a qual deverá ser anexada ao aditivo contratual;
- Solicitar telefones de contato: residencial, celular e de duas pessoas indicadas, que possam dar referências. Os mesmos devem ser checados antes da efetivação da matrícula;
- Manutenção do cadastro do cliente, com o intuito de manter atualizados os dados, confirmando-os a cada nova operação (matrícula ou pagamento no caixa da escola);
- Imprimir um relatório de inadimplentes, atualizado a cada 20 dias, com o objetivo de efetuar ligações telefônicas de cobrança antes do prazo executado pelo escritório de cobrança; e
- Regularizar cancelamentos de matrículas pendentes, extinguindo a possibilidade de cobranças indevidas e agilizando o retorno aos alunos.

Cabe ressaltar, que quando necessário, deve-se solicitar a autorização do gestor para que outro colega auxilie no procedimento, visando dar continuidade ao processo com o intuito de obter êxito na tarefa. Na Figura 1 visualiza-se o fluxograma das atividades propostas.



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 1 - Fluxograma de atividades propostas

Ainda para complementar as atividades expostas na Figura 1, pode-se agir de forma pró-ativa, criando o “Instituição Esclarece”, o qual irá consistir na seguinte abordagem: no primeiro dia de aula deverá ser feita a abertura do curso e nesta programação constar a apresentação em *Power Point* de slides que esclareçam os prazos e formas de pagamento, locais de recebimento das faturas, ônus para pagamentos em atraso (multas, juros, correção monetária e inclusão em órgão de restrição ao crédito), atitudes a serem tomadas pelo aluno no caso de cancelamento etc.

Estes são procedimentos que visam reforçar a política de cobrança da empresa, a importância dos pagamentos em dia e as penalidades em caso de atraso das parcelas.

4.4 Estratégias para contatar os clientes inadimplentes

Com o sistema de cobrança vigente adotado pela escola de educação profissional e através de um treinamento do setor financeiro realizados no mês de outubro do ano em que foi realizado o estudo, 2010, ficou esclarecido à importância de tomar medidas que auxiliem na redução do índice de inadimplência, os quais devem ter a iniciativa de cada escola.

Visando diminuir a carteira de inadimplentes, no Quadro 1 propõem-se algumas medidas a serem adotadas pela empresa.

- Criar um ritual diário para realizar as ligações, em um ambiente calmo preferencialmente fora da sala do setor financeiro, pois existe um fluxo contínuo de pessoas;
- Imprimir o relatório de devedores atualizado;
- Estabelecer uma meta inicial de dez contatos ao dia, podendo ser ampliado ou reduzido, de acordo com a necessidade e disponibilidade de tempo;
- Ligar em horário comercial, respeitando o código de defesa do consumidor;
- O contato deverá ser diretamente com o responsável financeiro, sem a possibilidade de deixar recados que possam promover o constrangimento perante terceiros;
- Observar parâmetros de postura, como: identificação do colaborador, nome da empresa, finalidade da ligação. Manter a calma, não discutir, usar palavras adequadas e dar retorno, quando necessário;
- Gerar uma planilha de controle, onde possam ser registrados: data, horário da ligação telefônica, nome do contatado e resposta obtida;
- Ter sempre em mente o objetivo da ação, tomando-se o cuidado de reaver o valor não quitado ou pelo menos combinar uma data do pagamento; e
- Esclarecer que a escola em questão, possui formas de parcelar a dívida, as quais compreendem: pagamento em dinheiro, em cartão de crédito e em cheque.

Quadro 1 – Medidas propostas para a redução da inadimplência

Fonte: Elaborado pelos autores

Outro aspecto muito importante nas ligações telefônicas são atitudes que devem ser tomadas pelo cobrador, ou seja, devem ser de acordo com o perfil do devedor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desse estudo foi possível conhecer os aspectos relacionados ao crédito e a cobrança realizados pela empresa. Assim, espera-se contribuir com o intuito de dinamizar esse processo, minimizando o índice de inadimplência e trazendo resultados eficazes, isso porque as medidas que visam reduzir o prazo de cobrança a credores podem beneficiar a escola.

Dentre as medidas sugeridas à organização destaca-se: realizar o cadastro no momento da matrícula completo, exigindo a apresentação de um comprovante de endereço original e uma cópia, a qual deverá ser anexada ao aditivo contratual; solicitar telefones de contato: residencial, celular e de duas pessoas indicadas, que possam dar referências.

Os mesmos devem ser checados antes da efetivação da matrícula; realizar a manutenção do cadastro do cliente, com o intuito de manter atualizados os dados, confirmando-os a cada nova operação (rematrícula ou pagamento no caixa da escola); imprimir um relatório de inadimplentes, atualizado a cada 20 dias, com o objetivo de efetuar ligações telefônicas de cobrança antes do prazo executado pelo escritório de cobrança; e regularizar cancelamentos de matrículas pendentes, extinguindo a possibilidade de cobranças indevidas e agilizando o retorno aos alunos.

Acredita-se que a diferença entre o sucesso de uma cobrança bem feita, que gera resultados positivos para a organização, diminuindo o índice de inadimplência e gerando um aumento de receita depende de uma mudança nas estratégias adotadas atualmente pela escola.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, S. F. C. de. et al. A inadimplência nas instituições particulares de ensino na cidade de Franca. *FACEP Pesquisa*, v. 11, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://132.248.9.1:8991/hevila/FACEPpesquisa/2008/vol11/no1/4.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2012.
- BESSIS, J. *Risk management in banking*. New York: John Wiley & Sons LTD, 1998.
- CAPELLETTO, L. R.; CORRAR, L. J. Índices de risco sistêmico para o setor bancário. *Revista Contabilidade & Finanças*, USP, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 6-18, mai./ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n47/v19n47a02.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2011.
- CHING, H. Y.; MARQUES, F.; PRADO, L. *Contabilidade e finanças para não especialistas*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- DIAS, F. A. da S.; SGARBI, J. C. A importância da gestão do capital de giro. In: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, 3., 2011, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.unisalessiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0074.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2011.
- FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GONÇALVES, E. B. Análise de risco de crédito com o uso de modelos de regressão logística, redes neurais e algoritmos genéticos. 105 f. *Dissertação* (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09042008-144032/pt-br.php>>. Acesso em: 23 set. 2011.
- HOJI, M. *Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KEALHOFER, S. Quantifying credit risk I: default prediction. *Financial Analysts Journal*, p. 30-44, jan./feb. 2003.
- LIMA, F. G.; ASSAF NETO, A. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, R. B. *Metodologia científica*. Curitiba: Juruá, 2010.
- RIBEIRO, C. F. et al. Gestão de universidade privada: risco de inadimplência dos alunos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 26-40, jan./mar. 2012. Disponível em: <<http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewArticle/1039>>. Acesso em: 15 ago. 2012.
- SÁ, C. A. *Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria*. São Paulo: Atlas, 2006.
- SANTOS, J. O. *Análise de crédito: empresas, pessoas físicas, agronegócio e pecuária*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SANTOS, J. O. dos; FAMÁ, R. Avaliação da aplicabilidade de um modelo de *credit scoring* com variáveis sistêmicas e não-sistêmicas em carteiras de crédito bancário rotativo de pessoas físicas. *Revista Contabilidade & Finanças*, USP, São Paulo, n. 44, p. 105-117, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18n44/a09v1844.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2011.
- SANVICENTE, A. Z. *Administração financeira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

SCANNELLA, E. Transaction costs, standardization and modularity in credit risk transfer market. *International Journal of Economics and Business Modeling*, p. 21-28, 2010.

SILVA, E. C. *Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009..



LIXO ELETRÔNICO COMO PERSPECTIVA NA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

1 Rosane Mousquer, Mestranda, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, rosanem@santoangelo.uri.br.

2 Carla Luz da Veiga, Especializando, Universidade Luterana do Brasil, ULBRA, RS; Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, carveig@hotmail.com.

3 Liane Marli Schäfer Lucca, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS; Fundação Educacional Machado de Assis, FEMA, RS; Instituto Federal Farroupilha, IFFarroupilha, RS, Brasil, lilucca@ibest.com.br.

RESUMO

Este artigo apresenta a importância da preservação ambiental na empresa visando à qualidade de vida das presentes e futuras gerações. Destaca o papel do lixo eletrônico no contexto da preservação ambiental de forma a garantir o desenvolvimento empresarial frente à sustentabilidade sendo adotada pelas empresas, como forma de proteção ao meio ambiente e também sendo este procedimento visto como um diferencial no ramo competitivo, pois, além de favorecer a imagem empresarial sob o prisma ambiental poderá ser uma fonte alternativa de gerar ganhos para a empresa. Afirma que a ecologia permite o desenvolvimento econômico sustentado e por isso precisam ser buscadas alternativas que contribuam para a preservação e reparação do meio ambiente.

Palavras-chave: Sustentabilidade Empresarial, Desenvolvimento e Lixo Eletrônico.

ABSTRACT

This paper presents the importance of environmental preservation in the company seeking the quality of life of present and future generations. Highlights the role of electronic waste in the context of environmental preservation to ensure the business development front to sustainability being adopted by companies as a way to protect the environment and this procedure also being seen as a competitive differential in the business, because in addition to promote corporate image through the prism environment may be an alternative source of generating profits for the company. It states that ecology allows sustained economic development and therefore need to be sought alternatives that contribute to the preservation and repair of the environment.

Keywords: Business Sustainability, Development and Junk.

INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças tecnológicas que se tornam cada vez mais visíveis em nosso dia a dia, o crescimento populacional e a maior necessidade de utilização de recursos finitos nos depararam com realidades ambientais preocupantes. Nesse contexto, vislumbra-se que as ameaças ao meio ambiente expõem a fragilidade do meio ambiente diante do caráter limitante dos recursos naturais.

Nesse contexto, as empresas encontram-se diante do dilema do desenvolvimento econômico e o atendimento dos mais diversos anseios referentes à preservação ambiental, a pressão da comunidade onde estas empresas se encontram inseridas, bem como as crescentes regulamentações legais. Fatores estes que de forma urgente tem exigido atitudes proativas em torno da questão ambiental, bem como a busca por novas tecnologias que atendam a tais aspirações.

A sustentabilidade empresarial pode ser representada pela economia de recursos não renováveis, bem como de reutilização de uma série de insumos empresariais dentre eles podemos citar o lixo eletrônico.

É nesta esfera que temos a preocupação com os impactos tecnológicos ao meio ambiente, quer seja no sentido de viabilizar a efetivação das estratégias de desenvolvimento empresarial sustentado diante de meios que possam representar a possibilidade de gerar lucros mediante o reaproveitamento de materiais.

1. Sustentabilidade empresarial

A sustentabilidade empresarial é vista como a consequência da consciência ambiental que, aplicada a uma política ambiental específica, reflete na gestão ambiental consubstanciando em atividade fim ou estratégia de mercado da empresa.

Quando se fala na questão ambiental na empresa, inicialmente os gestores preocupam-se com o aumento das despesas e muitas vezes em virtude disso acabam não agregando atitudes e procedimentos que respeitem o meio ambiente, por outro lado, existem empresas que tem demonstrado que é possível preservar e ganhar dinheiro com atitudes e procedimentos voltados à preservação dos recursos naturais.

Essas empresas com criatividade e readaptações internas, transformam restrições e ameaças ambientais em excelentes oportunidades de negócios. Essas atitudes de preservação tornam-se instrumento de fundamental importância para a movimentação da economia do país assim como para o atendimento dos ditames referentes à sustentabilidade ambiental.

Para Sabedot (2006, p. 113) “O desenvolvimento sustentável implica na redução do impacto da atividade econômica no meio ambiente, com consequências positivas na qualidade de vida e no bem-estar da humanidade, tanto presente quanto futura”.

Conforme Pereira (2000, p.19) “A Gestão Ambiental é o instrumento administrativo para o exercício da Sustentabilidade, e para tanto aplica disciplinas técnico-científicas a partir de uma política”.

Nesse contexto, a preocupação com os recursos disponíveis no planeta tem mudado os procedimentos de algumas empresas, demonstrando sua responsabilidade social ao contribuir com o meio ambiente, preservando a natureza e consequentemente favorecendo as futuras gerações.

Segundo Donaire (1995, p.40) “O conceito de desenvolvimento sustentado tem três vertentes: crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico.” Dessa forma, é visto como um processo de mudança que adota a harmonia entre a exploração de recursos materiais, investimentos financeiros e rotas de desenvolvimento tecnológico, este último voltado para metas de equilíbrio ecológico.

Dessa forma, verifica-se que o desenvolvimento sustentado, em especial na esfera empresarial, tem por objetivo o crescimento econômico com a redução dos impactos ambientais, atendendo às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras.

2. Tecnologia e o meio ambiente

Diante da crescente evolução da tecnologia, o lançamento de produtos novos é cada vez mais frequente, provocando o descarte de produtos por ser considerado ultrapassado, o que resulta em efeitos prejudiciais ao meio ambiente, tais como: degradação por meio do descarte incorreto de lixo eletrônico, grande quantidade de uso de papel, aumento do consumo de energia e outros efeitos (PINTO *et. al.*, 2011). Assim, o descarte destes produtos se tornou uma realidade atualmente impactando em atitudes proativas no sentido de dar o devido destino ao lixo eletrônico, tanto virtual como físico.

As empresas modernas estão reconhecendo cada vez mais que é necessário atender a uma variedade de interesses sociais, ambientais e governamentais além de visar somente o lucro em suas transações, garantindo assim seus negócios e sua lucratividade ao longo do tempo, pois uma das principais vantagens que as empresas obtêm é a economia dos recursos de energia. Mas para a sociedade, todas as práticas são importantes, pois proporcionam maiores benefícios relacionados ao foco principal de interesse, que é a sustentabilidade (PINTO *et. al.*, 2011).

Percebe-se uma crescente preocupação da sociedade com o meio ambiente, e em função disso as empresas e governos têm adotado ações, através de diferentes estratégias que visam amenizar os efeitos mais visíveis do impacto ao meio ambiente, protegendo a sociedade e seus interesses.

Em virtude desta situação atual é que as empresas estão adotando o sistema de reaproveitamento do material, visando à redução de custos e também colaborando com o meio ambiente, pois esses produtos ao invés de serem jogados fora, prejudicando a natureza, são reutilizados pela empresa ou por empresas especializadas em reciclagem. Considerando aqui também que a preocupação com o desenvolvimento de programas que minimizem a criação de lixo virtual e não apenas lixo físico gerado pela obsolescência de máquinas.

3. Lixo eletrônico

No contexto do estudo desenvolvido observa-se que são vários os tipos e fatores que possuem relação com o surgimento do lixo eletrônico. Verifica-se que as empresas encontram-se as voltas com uma série de preocupações para minimizar os impactos do desenvolvimento tecnológico constante em sua estrutura organizacional e financeira, de modo a maximizar resultados. Outro aspecto a ser considerado diz respeito ao atendimento de regras legais cada vez mais rígidas que objetivam a preservação do meio ambiente.

3.1. Obsolescência

Como primeiro aspecto a ser considerado quanto aos fatores que contribuem para a criação do lixo eletrônico temos a obsolescência, que além de gerar lixo físico, também impacta na criação de lixo virtual uma vez que a correria diuturna em busca de resultados acaba por gerar reflexos nos hardwares. Os reflexos mais comumente relacionados dizem respeito a máquinas mais lentas que por vezes acabam por impossibilitar a efetiva realização do trabalho.

Neste contexto, temos as inovações constantes de softwares e hardwares que incitam os consumidores a atualizar-se de forma constante gerando direta e inevitavelmente implicações ambientais pelo descarte dos produtos considerados obsoletos, gerando assim uma grande quantidade de lixo eletrônico.

Para Ripol (2003), “obsolescência programada tem como consequência evitar a saturação do mercado”, ou seja, a produção e consumo de bens com inovações tecnológicas impedem a saturação do mercado na medida em que fazem o consumidor comprar um novo produto, tornando o antigo obsoleto ainda que funcione (OLIVEIRA *et. al.*, 2009).

3.2. E-lixo

O E-lixo (lixo eletrônico, do inglês e-waste, ou Waste Electrical and Electronic Equipment - WEEE) é definido pela Comunidade Europeia (2003) como “equipamento elétrico ou eletrônico que foi abandonado, incluindo todos os seus componentes e peças de montagem que foram partes do produto quando foi descartado”.

Pode-se traçar uma trajetória básica do momento em que os produtos são adquiridos até o momento em que são descartados definitivamente. O início da trajetória se dá com a aquisição do produto, sucedida pela utilização e finalizada no momento em que, por algum motivo tenha se tornado obsoleto; chegando-se ao descarte (E-lixo), contudo, esta trajetória pode tomar proporções mundiais. Há, inclusive, uma trajetória pós-

descarte, em que alguns países desenvolvidos “exportam” seu E-lixo para países em desenvolvimento e subdesenvolvidos (PUCKETT *et al.*, 2002).

4. Alternativas para os problemas ambientais gerados pelo lixo eletrônico

Na economia está havendo mudança de costumes, pois comprometimento ambiental faz com que, seja dada preferência a produtos ecologicamente corretos, fazendo com que os fabricantes se adequem ao novo perfil de consumidor, reduzindo o percentual de certos materiais em seus produtos, a fim de atender a padrões e normas vigentes. Outra alternativa é o upgrade (melhorar o que se tem) minimizando o descarte do E-lixo (OLIVEIRA *et al.*, 2009).

Uma alternativa para o problema do E-lixo é o uso de softwares livres decorrente de um processo de upgrade. Segundo a definição da Free Software Foundation software livre “é qualquer programa de computador que pode ser usado, copiado, estudado, modificado e redistribuído com algumas restrições”, podendo ser adaptados a máquinas “menos potentes”.

O Projeto StEP (“Solving the E-Waste Problem”) lançado pelas Nações Unidas, tenta reunir esforços em todo mundo no sentido de viabilizar a reciclagem de lixo eletrônico, criando padrões mundiais de processos de reciclagem de sucata eletrônica; aumentando a vida útil e desenvolvendo mercados para sua reutilização. O Design For the Environment – DFE (“projetar para o ambiente”), representa uma série de práticas, aonde são feitas considerações sobre impactos que um produto pode ou está causando, buscando inovações, técnicas, aperfeiçoamentos que reduzam o descarte de resíduos danosos ao meio ambiente em qualquer estágio de vida do produto, com o objetivo de manter o preço competitivo (OLIVEIRA *et al.*, 2009).

5. Perspectiva empresarial

Com a globalização, o mercado mundial de prestação de serviços logísticos, tornou-se mais atrativo, pois muitas empresas constituíram grandes grupos de prestação de serviços logísticos, através de um desenvolvimento de tecnologias logísticas de alto nível, buscando novas formas de obter competitividade, aumentando a velocidade no fluxo logístico para atendimento dos clientes por demanda.

Conforme Leite (2009, p.4) “A logística empresarial adquire papel de alta velocidade estratégica, contribuindo decisivamente para a competitividade empresarial”.

E sendo um computador composto por uma grande quantidade de peças plásticas e metálicas, onde as peças plásticas demoram aproximadamente 150 anos para se decompor no meio ambiente. Além disso, os metais que compõem as placas de circuitos do computador, como o chumbo, quando em contato com o solo ou com lençóis freáticos podem causar doenças como câncer ou mutações em pessoas cujas moradias são próximas aos lixões onde as máquinas foram jogadas sem cuidado (AGUILAR, 2009).

6. Perspectiva legal

A atual legislação ambiental em vigor referente aos resíduos sólidos no Brasil, abordando principalmente os resíduos eletroeletrônicos possui uma série de dispositivos a serem observados.

6.1. Convenção de Basiléia (1989)

A Convenção de Basiléia de 1989 é um tratado internacional que visa incentivar a minimização da geração de resíduos perigosos, inclusive com mudanças nos próprios processos produtivos e a redução do movimento transfronteiriço desses resíduos, monitorando também o impacto ambiental das operações de depósito, recuperação e reciclagem que se seguem ao movimento transfronteiriço de resíduos perigosos. O documento estabelece, por exemplo, a necessidade de consentimento prévio, por escrito, por parte dos países importadores para os resíduos especificados para importação, a adoção de medidas adequadas de minimização da geração de resíduo, e a administração ambientalmente correta de resíduos e seu depósito.

Quando da realização da segunda reunião das partes da Convenção de Basiléia, realizada de 21 a 25 de março de 1994, foi adotada por consenso a proibição a partir de 31 de dezembro de 1997 da movimentação transfronteiriça de resíduos perigosos procedentes de países membros da OCDE para países não membros, reconhecendo que essa movimentação apresenta grande probabilidade de os resíduos serem manejados de forma não ambientalmente segura. Decide também a eliminação gradativa até a proibição da entrada de resíduos perigosos destinados a operações de reciclagem ou recuperação.

6.2 Agenda 21

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUCED), realizada em 1992 e conhecida como Rio-92, assumiu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Durante essa conferência foi estabelecida a Agenda 21, um programa de ação que viabiliza um novo padrão de desenvolvimento ambientalmente racional, incluindo com grande abrangência temas como mudanças nos padrões de consumo, redução, reutilização e reciclagem de resíduos sólidos (MMA, 2007).

6.3 Resolução CONAMA 257/1999

O CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente) é o órgão consultivo e deliberativo do Sistema Nacional do Meio Ambiente - SISNAMA e foi instituído pela Lei 6.938/81, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, regulamentada pelo Decreto 99.274/90.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

A Resolução CONAMA 257/1999 - "Estabelece que pilhas e baterias que contenham em suas composições chumbo, cádmio, mercúrio e seus compostos, tenham os procedimentos de reutilização, reciclagem, tratamento ou disposição finais, ambientalmente adequados" (Data da legislação: 30/06/1999 - Publicação D.O.U.: 22/07/1999)

Considerando os impactos negativos causados ao meio ambiente pelo descarte inadequado de pilhas e baterias usadas, a necessidade de se disciplinar o seu descarte e o gerenciamento ambientalmente adequado no que tange à coleta, reutilização, reciclagem, tratamento ou disposição final e ainda, que tais resíduos além de continuarem sem destinação adequada e contaminando o ambiente necessitam, por suas especificidades, de procedimentos especiais ou diferenciados, resolve que as pilhas e baterias que contenham em suas composições chumbo, cádmio, mercúrio e seus compostos, necessárias ao funcionamento de quaisquer tipos de aparelhos, veículos ou sistemas, móveis ou fixos, bem como os produtos eletroeletrônicos que as contenham integradas em sua estrutura de forma não substituível, após seu esgotamento energético, serão entregues pelos usuários aos estabelecimentos que as comercializam ou à rede de assistência técnica autorizada pelas respectivas indústrias, para repasse aos fabricantes ou importadores, para que estes adotem, diretamente ou por meio de terceiros, os procedimentos de reutilização, reciclagem, tratamento ou disposição final ambientalmente adequada (MMA, 2007).

CONCLUSÃO

O meio ambiente é essencial para sobrevivência humana, promover a sustentabilidade dos recursos naturais incrementa a qualidade de vida para as gerações presentes e futuras. Assim, ações de proteção ao meio ambiente, poderão proporcionar redução de riscos de degradação ambiental, bem como alternativa de retorno econômico diante da reutilização e ou reciclagem de produtos que antes eram descartados na natureza.

Atitudes voltadas à preservação ambiental, além de colaborar com o meio ambiente, contribuem para o marketing social e ambiental, que favorecerão a imagem da empresa, se tornando uma vantagem competitiva.

Conforme Sabedot (2006, p.120) “É utopia pensar ser possível extrair matérias-primas do planeta sem destruí-lo. Mas a humanidade precisa compreender que o uso racional dos recursos naturais ajudará a evitar o caos.” Para isso é importante que a população mundial tenha acesso às informações de âmbito ambiental e esteja disposta a colaborar quando tais problemas ocorrerem, principalmente as empresas.

Diante do estudo realizado verifica-se que através de medidas muitas vezes simples que as empresas podem dar os primeiros passos no sentido de reduzir os riscos de sua atividade para o meio ambiente e assim exercerem seu papel promovendo o desenvolvimento no meio local e regional.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, F. *Tecnologia da informação verde: Uma abordagem sobre investimentos e atitudes das empresas para tornar socialmente sustentável o meio ambiente*. Trabalho de conclusão de curso, FATEC. São Paulo, 2009. Disponível no site <http://www.fateczl.edu.br/TCC/2009-2/tcc-23.pdf>. Acessado em Fevereiro de 2013.
- DIRECTIVE 2002/96/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on waste electrical and electronic equipment (WEEE). Disponível no site <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0096:PT:NOT>. Acessado em Fevereiro de 2013.
- DONAIRE, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FREE SOFTWARE FOUNDATION. Disponível no site <http://www.gnu.org/philosophy/free-sw.pt-br.html>. Acessado em Fevereiro de 2013.
- LEITE, Paulo R. *Logística Reversa*. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- MMA (Ministério do Meio Ambiente). Disponível em <http://www.mma.gov.br>. Acessado em Fevereiro de 2013.
- OLIVEIRA, B. et. al. *Projeto E-lixo*. Universidade de São Paulo, 2009. Disponível no site <http://pt.scribd.com/doc/26732871/E-Lixo-Como-enfrentar-este-problema-com-a-propria-tecnologia>. Acessado em Fevereiro de 2013.
- PEREIRA, Paulo Affonso Soares. *Rios, redes e regiões: a sustentabilidade, a partir de um enfoque integrado dos recursos terrestres*. Porto Alegre: AGE, 2000.
- PINTO, T & SAVOINE, M. *Estudo sobre TI verde e sua aplicabilidade em Araguaína*. Revista científica do ITPAC, Vol. 4, nº 2, publicação 3, Abril, 2011. Disponível no site <http://www.itpac.br/hotsite/revista/artigos/42/3.pdf>. Acessado em Fevereiro de 2013.
- PUCKETT, J et. al. *Exporting Harm: The High-Tech Trashing of Asia*. Basel Action Network, Silicon. Fevereiro, 2002. Disponível no site <http://www.ban.org/E-waste/technotrashfinalcomp.pdf>. Acessado em Fevereiro de 2013.
- RIPOL, J. *El nuevo paisaje del consumo*. Facultad de Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid, 2003. Disponível no site http://www.mercasa.es/files/multimedios/1292519263_DYC_2003_70_5_9.pdf. Acessado em Fevereiro de 2013.

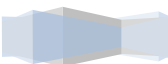
I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

SABEDOT, Sydney; TOALDO, Ana Maria Machado; PENNA, Rejane. *Conhecimento, sustentabilidade e desenvolvimento regional*. Canoas: Unisalle, 2006.

SILVA, B *et.al.* *Resíduos eletroeletrônicos no Brasil*. Santo André, 2007. Disponível no site http://lixoeletronico.org/system/files/lixoeletronico_02.pdf. Acessado em Fevereiro de 2013.

SMA (Secretaria do Meio Ambiente). *Entendendo o Meio Ambiente: Convenção da Basileia sobre o Controle de Movimentos Transfronteiriços de Resíduos Perigosos e seu Depósito*. Volume 3. São Paulo, 1997. Disponível no site <http://pt.scribd.com/doc/57973713/eBook-do-o-Meio-Ambiente-Volume-1>. Acessado em Fevereiro de 2013.



O PAPEL DO EMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO: REVISÃO TEÓRICA

Maristela Parise de Lima, Mestranda da Universidade Comunitária da Região de Chapecó, UNOCHAPECÓ, Santa Catarina, Brasil, maristelapalise@unochapeco.edu.br.

Leonel Piovezana, Professor, Dr. Em Desenvolvimento Regional da Universidade Comunitária da Região de Chapecó, UNOCHAPECÓ, Santa Catarina, Brasil, Leonel@unochapeco.edu.br.

RESUMO: O empreendedorismo é fonte de estudos e pesquisas em todo o mundo. Suas vertentes teóricas sugerem que a inovação é fator preponderante para o desenvolvimento local e regional. A análise teórica traça as correlações entre o empreendedorismo e o desenvolvimento a partir da concepção de redes e do desenvolvimento focado não somente em indicadores econômicos, mas em aspectos sociais, culturais e políticos, como forma de identificação da viabilidade de implantação de iniciativas inovadoras. Descreve, também, a contextualização de territorialização, para entendimento de desenvolvimento endógeno ou exógeno e a desterritorialização, ora em curso com a globalização.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Desenvolvimento. Redes.

1 Introdução

O empreendedorismo começou a ser fonte de estudos e pesquisas no Brasil por volta da década de 1990, quando foram criados o Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, e a Softex - Sociedade Brasileira para Exportação de Softwares (DORNELAS, 2008). Sendo um tema relativamente novo, vários autores, no mundo todo discutem sobre o assunto abordado. Os autores pesquisados para este estudo são unânimes ao referenciar o empreendedor como pessoas que veem oportunidade onde outros vêem apenas ameaças ou então uma situação já perpetuada, que não pode e nem deve ser alterada.

O empreendedor, segundo compilação de ideias de Shaw, Schumpeter e McClelland elaborada por Degen (2009, p.15), pode ser descrito como:

- Alguém que não se conforma com os produtos e serviços disponíveis no mercado e procura melhorá-los. É o inconformismo de Shaw.
- Alguém que, por meio de novos produtos e serviços, procura superar os existentes no mercado. É o agente do processo de destruição criativa de Schumpeter.
- Alguém que não se intimida com as empresas estabelecidas e as desafia com seu novo jeito de fazer as coisas. É a necessidade de realizar de McClelland.

Num contexto empresarial, o empreendedor, de forma geral, é aquele indivíduo que cria novos negócios, produtos ou serviços que vem ao encontro das necessidades do mercado.

A importância do que Chiavenato (2008) chama de “espírito empreendedor”, reside na capacidade criativa que possui, ele “[...] transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade”. (CHIAVENATO, 2008, p. 7)

Nessa perspectiva, que trata dos benefícios gerados para a comunidade, a questão do desenvolvimento local e regional ocasionado a partir de iniciativas empreendedoras torna-se objeto deste estudo.

Schumpeter, em sua perspectiva de desenvolvimento econômico, entende que:

O desenvolvimento, no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação e do equilíbrio, que altera e desloca para o estado de equilíbrio previamente existente. (SCHUMPETER 1982, p. 47)

Na visão de Schumpeter, o desenvolvimento descreve a dinamicidade no fluxo circular da renda, promovendo oscilações e o posterior retorno ao equilíbrio.

Visualizando o cenário de alterações e suas possíveis origens, pode-se inferir que fatores econômicos - tais como o índice de poupança, níveis dos juros, etc. - e não econômicos influenciam o fluxo circular da renda, tais como a cultura de determinada sociedade ou grupo social, pois interfere diretamente em seu perfil de consumo e produção. Além disso, há a variável política, que interfere diretamente na economia de uma sociedade e possui forte impacto no desenvolvimento de um local ou região.

2 O empreendedor e o empreendedorismo

Numa perspectiva histórica, o termo empreendedorismo foi inicialmente creditado a Marco Polo, que buscou criar uma rota comercial para o Oriente. Ele assinou um contrato com um homem que tinha dinheiro para vender a este suas mercadorias. Na idade média, empreendedor era quem gerenciava grandes projetos de produção. No século XVII, surge a primeira relação entre assumir riscos e a figura do empreendedor. Nesta fase Richard Cantillon⁶ é considerado por muitos o criador do termo empreendedorismo, diferenciando o que assumia

⁶ Cantillon, Richard (1680 - 1734) Cantillon dividiu a sociedade em duas principais classes: recebedores de salários fixos e recebedores de renda não-fixa. Os empreendedores, de acordo com Cantillon, não são recebedores de renda não-fixa que pagam custos de produção conhecidos, mas sim ganham rendas incertas, devido à natureza especulativa de favorecer uma demanda desconhecida por seu produto.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

riscos da pessoa que possuía o capital. No século XVIII, capitalista (que possui o capital) e empreendedor foram diferenciados. (DORNELAS, 2008).

Mendes, (2009, p. 6-7) apresenta um quadro geral sobre a evolução, ou a sequência de conceitos do empreendedorismo que muito contribui para o entendimento e dimensão do empreendedorismo na contemporaneidade:

Período	Autor	Conceito
Idade Média	Desconhecido	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Desconhecido	Pessoa que assumiria riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato com valor fixo como governo.
1725	Richard Cantillon	Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece o capital.
1803	Jean Baptiste Say	Lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	Francis Walker	Distinguir entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter	O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland	O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Druker	O empreendedor maximiza oportunidades.
1980	Albert Shapero	O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos do fracasso.
1983	Gifford Pinchot	O intraempreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich	O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo de os esforços necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.
2001	José Carlos de Assis Dornelas	O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.
2007	Do autor	É o indivíduo criativo capaz de transformar um simples obstáculo em oportunidade de negócio.

Quadro 1. Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor a partir da Idade Média.

Fonte: Mendes, (2009, p. 6-7)

Um empreendedor precisa, necessariamente, ser um bom administrador. Ser um bom administrador não garante que o indivíduo seja um empreendedor. Para ser um empreendedor são necessários características e comportamentos específicos. Chiavenato (2008, p. 8) cita três características básicas que identificam o empreendedor:

1. **Necessidade de realização:** [...] os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas da população em geral. [...]
2. **Disposição para assumir riscos:** o empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio [...]. A preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança do empreendedor.
3. **Autoconfiança:** quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. [...] (grifos do autor).
- 4.

Ferreira, Santos e Serra (2010, p. 24) mencionam que

Há alguns aspectos marcantes que nos permitem compreender ao que nos referimos quando falamos de empreendedor e empreendedorismo. Esses aspectos são em grande medida comportamentais, como novidade, organização, criação, criatividade, riqueza e risco.

Hisrich e Peters (2004), baseados nas teorias existentes na época, buscaram condensar os aspectos básicos de um empreendedor, em quatro pontos, sendo:

- 1- Envolve o processo de criação: criar algo novo, de valor;
- 2- Exige dedicação do tempo e esforços necessários;
- 3- Capacidade de assumir riscos;
- 4- Recompensas do empreendedor: as principais são independência e satisfação pessoal.

“Os empreendedores são visionários, dotados de ideias realistas e inovadoras. Além disso, desenvolvem um papel otimista dentro da organização, capaz de enfrentar obstáculos internos e externos” (SEBRAE, 2012).

Em sua síntese sobre empreendedorismo, o Sebrae afirma que o empreendedor está em todo lugar, no campo, nas escolas, universidades, empresas, em casa, no comércio, enfim, encontra-se em todos os setores da economia.

O Sebrae (2012) cita ainda que

Em situações de crise, a presença do empreendedorismo ganha contornos ainda mais fortes, já que a adversidade lhe é um ambiente ainda mais propício de aparição. O cenário global atual aponta, portanto, não só para alternativas econômicas inovadoras, mas, principalmente, para estratégias de promoção do desenvolvimento que estimulem e, de certa forma, dependam do empreendedorismo. Assim o é o desenvolvimento territorial, que, ademais, realiza uma abordagem que parte do local para o global e reforça o planejamento produtivo pela própria comunidade, com aproveitamento das vocações e potenciais locais.

E, como mecanismo de relacionamento das comunidades com o mercado pode-se citar as redes sociais e suas influências sobre o meio.

2.1 Empreendedorismo e as redes

Para abordar a relação existente entre empreendedorismo e as redes sociais, faz-se necessário uma discussão sobre os conceitos de redes sociais para, posteriormente, apresentar os referenciais que indicam proximidade.

Segundo Acioli (2007, n.p), “As redes nascem num espaço informal de relações sociais, mas seus efeitos são visíveis para além desse espaço, através das relações com o Estado, a sociedade e de outras instituições representativas”.

Martelete e Silva (2004, p. 41) falam da representação dos sujeitos e das conexões “As redes são sistemas compostos por ‘nós’ e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações, etc.) conectados por algum tipo de relação.”

A análise das redes sociais tem uma discussão epistemológica,

Para muitos autores, trata-se de uma metodologia de análise de dados relacionais que permite a captação de diversos fenômenos sociais que se deseja estudar, segundo a teorização de uma área de conhecimento específica; para outros, trata-se de um novo paradigma de análise estrutural. [...] Para outros, é uma tentativa de se introduzir um nível intermediário entre os enfoques micro e macro na análise da realidade social, ou entre o indivíduo e a estrutura, nas principais correntes da sociologia.” (Martelete; Silva, 2004, p.42).

Nesta perspectiva de análise, Acioli (2007, n.p.) escreve que “[...] a sociedade pode ser percebida como uma rede de indivíduos em constante relação, sugerindo uma ideia de interdependência”.

Essa interdependência, numa visão própria da geografia, ressalta a não homogeneidade das redes, pois “Num mesmo subespaço, há uma superposição de redes, que inclui redes principais e redes afluentes ou tributárias, constelações de pontos e traçados de linhas”. (SANTOS, 1996, p. 214)

Martelete e Silva (2004, p. 43) reforçam que

As pessoas vivem em redes de dependência, difíceis de serem rompidas. Essas redes são diferentes em cada sociedade. O modo como o indivíduo se comporta é determinado por suas relações passadas ou atuais com as outras pessoas. E a interdependência das funções humanas sujeita e molda, de forma profunda, o indivíduo.

Numa espécie de síntese, Martelete e Silva (2004 p. 47) referem que

[...] a existência das redes e do capital social que representam ao aumento do bem-estar, há uma preocupação com seu impacto na construção da cidadania. O conhecimento construído pela comunidade em um contexto de mudanças, no qual os papéis do Estado e do mercado vêm se alterando, ressaltando a importância da organização de redes de contato que mobilizam recursos materiais e simbólicos para a transformação social, promovendo novas e complementares formas de apropriação e produção de conhecimentos e, também, da transferência e gestão de informações, fora da regulação estatal.

Introduzindo a correlação entre as relações sociais e o empreendedorismo, Baldi e Vieira (2006, p. 18) citam Granovetter (1992):

O autor pressupõe que, quanto mais contatos mútuos diádicos estejam conectados uns com os outros, mais informações eficientes se tenham sobre o que os membros dos pares estão fazendo. Consequentemente, haverá mais habilidade para moldar aquele comportamento, formando-se um grupo coeso. Esses grupos coesos não

apenas espalham informação, mas também geram estruturas normativas e culturais que têm efeito sobre o comportamento, e são chamadas por Granovetter (1992) de *redes de alta densidade*.

Outros autores como Vale, Wilkinson e Amâncio (2008), retomam as ideias de Schumpeter sobre os agentes da inovação e a teoria da destruição criativa, numa abordagem neoschumpeteriana para compreensão da evolução socioeconômica. Citam que o empreendedor é o elemento de coordenação e conexão das redes, pois busca as melhores fontes de recursos produtivos dentro ou fora da empresa através de processos de intercâmbio e de quebra de barreiras.

Vale, Wilkinson e Amâncio (2008, n.p.) citam que “o empreendedor é dotado de uma capacidade de associar e de complementar o conjunto ideal de insumos necessários a um determinado processo produtivo”.

Para Santiago (2009, p. 89),

A concepção de Schumpeter acerca do empreendedor diz respeito àquele que combina capital e trabalho como fatores de produção articulados; prevê a permanente criação de produtos e serviços; descobre fontes de matérias-primas e estabelece formas de organização. O espírito empreendedor não é somente a coragem ou disposição para implantar um negócio. Está intimamente ligado à inovação a serviço do crescimento, à exploração de um nicho de mercado imperceptível para muitos. É esse ciclo renovável que alimenta as possibilidades de expansão da economia. Esse conjunto é que motiva o empresário empreendedor para a plena liberdade de ação culminando, frequentemente, com a ‘destruição criativa’.

Santiago (2009, p. 91) destaca que “o inusitado nessa discussão é o fato de que Schumpeter não utilizou o termo ‘empreendedor’. Atribuiu, contudo, o vocábulo ‘empresários’ (empreendedores) para aqueles que põem em prática as combinações ou inovações”.

O empresário empreendedor estabelece processos revolucionários pelo fato de racionalizar todo e qualquer aspecto de sua empresa. A despeito dessas possíveis influências, Schumpeter advertiu: empresárias são pessoas que tomam a iniciativa de mudar os modelos tecnológicos básicos e de demanda da economia em um ciclo de destruição criativa. (SANTIAGO, 2009, p. 92)

Vale, Wilkinson e Amâncio (2008, n.p.) referenciam Granovetter, argumentando que o autor “[...] procura mostrar como a atividade econômica é implementada não por indivíduos isoladamente, mas por grupos que o empreendedor consegue fazer cooperar, em entidades mais abrangentes como empresas, indústrias e agrupamentos interindustriais.”

Raud-Mattedi (2005, p. 60) cita Granovetter como um dos pioneiros a “identificar as formas de inserção social das ações econômicas e a influência destas relações sociais nos resultados econômicos.”

Cita também, que Granovetter

[...] distingue dois tipos de imbricação, o relacional e o estrutural. O primeiro diz respeito às relações pessoais mais imediatas do indivíduo (família, amigos, etc.), e o segundo refere-se às relações mais afastadas, às quais o indivíduo tem acesso graças a seus laços fortes – laços mantidos com parentes próximos e amigos – e, sobretudo, fracos – laços mantidos com conhecidos –, que o põem em contato com universos sociais distintos. (RAUD-MATTEDI, 2005, p. 64).

A autora continua sua interpretação de Granovetter (1985) relatando que “[...] os indivíduos não agem de maneira autônoma, mas que suas ações estão imbricadas em sistemas concretos, contínuos, de relações sociais, ou seja, em redes sociais: é a tese da imbricação social das ações econômicas”. (RAUD-MATTEDI, 2005, p. 64).

Esta informação reforça a ligação entre as redes, o empreendedorismo e desenvolvimento. Para entender o processo de empreender é necessário que seja possível identificar os aspectos relativos a que tipo de desenvolvimento determinado empreendimento pode ocasionar, e identificar também quais aspectos foram observados. Para que esse objetivo seja atingido, torna-se necessário analisar o que é desenvolvimento.

3 Desenvolvimento

Segundo Ribeiro (2003, p. 5) “Desenvolvimento significa fazer crescer, progredir, melhorar, retirar o invólucro, desenrolar. O ‘des-envolver’ significa sair do envolvimento, de uma situação existente para outra diferente.”

Embora desenvolvimento tenha sido confundido com crescimento econômico, na verdade caracteriza-se por um processo muito mais amplo, que envolve outros fatores. O desenvolvimento se dá quando não se analisa apenas os aspectos econômicos de uma sociedade, mas também as questões relativas à dignidade humana, à segurança, justiça e igualdade. (RIBEIRO, 2003)

Leite (1983, p.6) resume a concepção sobre desenvolvimento afirmando que

[...] desenvolvimento é um processo de melhoria da qualidade de todas as vidas humanas, a partir do aumento dos níveis de qualidade de vida da população (isto é, sua renda e níveis de consumo de alimentos, serviços médicos, educação, etc., através do processo de crescimento econômico relevante), criação de condições de que contribuam para o aumento do autorrespeito da população e aumento da liberdade de escolha da população através da ampliação de suas oportunidades. Ou seja, aumenta a abrangência do conceito de desenvolvimento, extrapolando definitivamente as noções restritas de crescimento econômico.

Clemente e Higachi (2000) citam que para analisar o desenvolvimento, é necessário considerar os aspectos econômicos, social, político e cultural.

Os aspectos econômicos e social são usualmente considerados em conjunto em virtude da grande dificuldade de separá-los de forma satisfatória, e podem ser analisados como representando o nível de vida da população. (Renda, emprego, saúde, educação, alimentação, segurança, lazer, moradia e transporte). (CLEMENTE; HIGACHI, 2000, p. 130).

Partindo dessas premissas, há a necessidade de identificação de como os fatores sociais, políticos e culturais interferem na realidade socioeconômica de uma cidade ou região.

Não pode haver desenvolvimento em longo prazo sem uma vontade de desenvolvimento organizada em um projeto coerente de civilização, o que pressupõe que as escolhas dos objetivos e dos meios sejam constantemente postas em causa à luz dos resultados obtidos e dos novos conhecimentos. (SACHS, 1986, p. 33).

Boisier (1999) escreve que durante muito tempo o desenvolvimento era visto quase como um sinônimo de crescimento, e o PIB e PIB *per capita* era a medida do nível de desenvolvimento. Esse conceito perpetuava a interpretação dos economistas, que pouco ajudaram a entender a verdadeira natureza do desenvolvimento.

Tollini (1979) fazia referência à questão que seria levantada por Boisier, e citava que a análise de desenvolvimento de qualquer região deve abarcar três aspectos:

- 1- O crescimento econômico: pode ser medido pelo PIB, PIB *per capita*, exportações, indicadores de produção e renda;
- 2- Equidade social: analisando o bem-estar da população, distribuição de renda, saúde, nutrição, indicadores de habitação, educação, emprego, enfim, dados que permitam verificar a melhoria de vida da população;
- 3- Estabilidade: esta se desenvolve no plano político, através de indicadores de abastecimento interno, preservação do meio ambiente e segurança nacional.

O autor cita ainda que a ausência de uma das três dimensões torna o desenvolvimento incompleto.

Clemente e Higachi (2000) discorrem sobre a polêmica em torno do conceito de crescimento e desenvolvimento. Segundo os autores, o crescimento econômico refere-se à renda, e o desenvolvimento refere-se à melhoria do nível de vida da população.

Singer (1977, p. 21) referencia duas correntes de conceituação utilizadas: “1. as que identificam desenvolvimento com crescimento econômico e 2. as que distinguem crescimento de desenvolvimento”.

A primeira corrente explica o crescimento econômico da mesma forma, tanto para países desenvolvidos como países subdesenvolvidos, ou em desenvolvimento. A dinâmica econômica é a mesma para todos os países do mundo. Cita Marschal e sua idéia de que com o progresso o homem tem criado novos desejos e novas formas de buscar a satisfação, salientando que os desejos é que são os propulsores para a geração da riqueza e do conhecimento. (Singer, 1977)

A segunda corrente percebe o crescimento como uma expansão quantitativa, e desenvolvimento como transformações qualitativas dos sistemas econômicos. (Singer, 1977)

Analisando essa perspectiva qualitativa, cabe questionamento em relação aos fluxos migratórios do campo para as cidades, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. A qualidade de vida dessa população que migra pode ser observada através da análise do que Tollini (1979) mencionava em relação aos seus aspectos de crescimento econômico, equidade e estabilidade.

3.1 Desenvolvimento endógeno

O desenvolvimento local identifica as potencialidades de cada local ou região, considerando características econômicas, sociais, culturais, políticas e das próprias empresas já instaladas.

As estratégias de desenvolvimento local, ou desenvolvimento endógeno, começaram a ter expressividade a partir dos anos de 1970 e 1980.

O desenvolvimento local é também considerado endógeno se a comunidade é capaz de dispor de uma estratégia própria e de exercer controle sobre a dinâmica de

transformação local, garantindo que o território não seja um mero receptor passivo das estratégias e interesses de organizações externas. (ALBAGLI, 2006, p. 20)

A experiência e o conhecimento produzido pelos atores locais é uma vantagem competitiva, e possibilita a construção de atributos específicos para cada região, permitindo além da valorização econômica dos produtos, a promoção de padrões de desenvolvimento sustentáveis. A troca de conhecimentos e experiências é um dos elementos predominantes na construção da cultura local e da territorialidade. (ALBAGLI, 2006).

O desenvolvimento endógeno segue numa perspectiva de território para as mudanças e processos de conhecimento, pensando o território como um agente de transformação. (BARROS; SILVA; SPINOLA, 2006)

Com base nesses autores, conclui-se que o desenvolvimento endógeno se dá a partir de determinado território, através da união de diversos atores que elaboram e colocam em prática estratégias conjuntas de desenvolvimento.

Em contraponto a essas teorias, emerge a questão do desenvolvimento exógeno.

3.2 Desenvolvimento exógeno

Uma das formas mais fáceis de identificar o desenvolvimento exógeno (que vem de fora) é através da análise elaborada por Casarotto e Pires (1998 *apud* WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006) quando citam as redes *top-down*, que dependem da existência de uma grande empresa-mãe, da qual as demais se tornam fornecedoras. Neste caso, observa-se o modelo de desenvolvimento exógeno, tendo em vista que as decisões provêm da empresa-mãe e tem origem em decisões externas ao território.

Essas grandes redes de empresas adotam a estratégia da empresa-mãe e a disseminam a todos os componentes da rede. Nesta modalidade de desenvolvimento não há criação de estratégias locais, apenas segue as determinações da empresa-mãe.

Esses conceitos tornam-se mais claros quando se vislumbra sua repercussão no desenvolvimento regional.

3.3 Desenvolvimento territorial e território

Para entender o desenvolvimento territorial, Dallabrida (2007) introduz o conceito de governança territorial, pensada a partir do envolvimento de todos os atores sociais, econômicos e institucionais, com referência ao território.

Utiliza-se o termo governança territorial para referir-se às iniciativas ou ações que expressam a capacidade de uma sociedade organizada territorialmente, para gerir os assuntos públicos a partir do envolvimento conjunto e cooperativo dos atores sociais, econômicos e institucionais. (DALLABRIDA, 2007, p. 46)

Assumir este conceito implica em aceitar que a sociedade civil de um território tenha participação efetiva nos processos de governança.

Dallabrida e Becker (2003, p. 80) conceituam governança territorial

[...] como o exercício do poder e autoridade, por parte dos cidadãos ou grupos devidamente articulados nas suas instituições e organizações regionais, incluindo todos os processos, com o objetivo de diagnosticar a realidade, definir prioridades, planejar a implementação das ações e, assim, determinar como os recursos financeiros, materiais e humanos devam ser alocados, para a dinamização das potencialidades e superação dos desafios, visando ao desenvolvimento de uma região ou território.

Para Oliveira e Lima (2003, p. 31) “Pensar em desenvolvimento regional é, antes de qualquer coisa, pensar na participação da sociedade local no planejamento contínuo da ocupação do espaço e na distribuição dos frutos do processo de crescimento.”

Nesta perspectiva, trabalham a questão do desenvolvimento endógeno, numa caracterização “de baixo para cima”, isto é, do pensar a partir das vocações locais e regionais e criar redes que possibilitem o crescimento e tragam o desenvolvimento. (OLIVEIRA; LIMA, 2003).

O redescobrimto da questão territorial ocasionado pela globalização, aponta para a importância das diferentes atividades produtivas para atender aos mercados do mundo todo. Nesta fase em que o conhecimento é o fator de reorganização da produção e do espaço, a possibilidade de consumo em um mercado global possibilita que os territórios invistam em suas potencialidades, de acordo com a própria cultura local. (LLORENS, 2001).

Llorens (2001) apresenta a tabela que diferencia esses dois conceitos, anteriormente apresentados:

Estratégias de Desenvolvimento Concentrador	Estratégias de Desenvolvimento Econômico Local
- Desenvolvimento polarizado	- Desenvolvimento mais equilibrado territorialidade
- Crescimento hierarquizado e centralizado	- Descentralização e potencialização de comunidades locais e regionais
- Medidas e políticas principalmente compensatórias	- Iniciativa de desenvolvimento local e geração de

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

ou assistenciais em áreas atrasadas ou carentes	emprego produtivo para enfrentar a pobreza e a marginalização
- Instrumentos e medidas de fomento econômico setoriais	- O importante é criar o “entorno” institucional, econômico, social, político e cultural para impulsionar o desenvolvimento do potencial local
- Pólo de crescimento	- Difusão de inovações
- Pólos industriais	- Reorganização da base empresarial local
- Zonas francas	- Infraestruturas básicas
	- Capacitação de recursos humanos
	- Sistema de informação local

Fonte: Llorens, (2001, p. 26)

Tabela 1. Desenvolvimento Concentrador e Desenvolvimento Endógeno

No território se desenvolve a produção e a utilização dos conhecimentos produzidos por atores locais. Este conceito de território aponta para a heterogeneidade e as complexidades, suas características ambientais específicas e a mobilização desses atores em áreas estratégicas e projetos que permitam o desenvolvimento produtivo e empresarial do espaço onde estão inseridos. (LLORENS, 2001).

Matos (2011, p. 168) enfatiza a dimensão mutante do conceito de território, e refere que

[...] o termo continua a evocar a ideia de lugar carregado da experiência existencial dos homens, seja pela soma das intervenções técnicas e dos discursos que se sobrepõem a elas, seja pelas relações materiais e de ordem simbólica que os grupos mantêm com seu meio. É como se os homens, ao conceberem seu ambiente, construíssem espelhos que, ao refletirem suas imagens, lhes ajudariam a tomar consciência daquilo que é compartilhado.

Este conceito de território não leva em consideração apenas os aspectos geográficos ou de divisão geopolítica, é um conceito que engloba muito mais formas de percepção e de pertencimento.

Raffestin (1993, p.143), refere que

O território se forma a partir do espaço, é o resultado de uma ação conduzida por um ator sintagmático (ator que realiza um programa) em qualquer nível. Ao se apropriar de um espaço, concreta ou abstratamente (por exemplo, pela representação), o ator ‘territorializa’ o espaço.

A territorialização, neste enfoque, é uma questão de tomar posse, ocupar efetivamente o espaço e, nele ou através dele, construir simbologias que vão constituindo as identidades individuais e coletivas. “O lugar-local representa a herança histórica da localidade. É a sede onde se processa o desenvolvimento econômico, social e cultural”. (VIEIRA; VIEIRA, 2000, p. 116)

Quando se apresentam questionamentos sobre desenvolvimento é interessante observar o que Haesbaert (2011, p. 22-23), em sua conceituação de território, em relação a questão do empoderamento presente nas relações, quando cita que

Talvez pudéssemos mesmo afirmar, muito simplesmente, que assim como espaço é a expressão de uma dimensão da sociedade, em sentido amplo, em sua coexistência/simultaneidade (incorporando aí, obviamente, a própria afirmação da natureza), o território se define mais estritamente a partir de uma abordagem sobre o espaço que prioriza ou que coloca seu foco, dentro dessa dimensão espacial, (n) dimensão política ou de realização das relações de poder.

Silveira (2011, p. 44) escreve

Em outras palavras, o território tal como usado pela sociedade, isto é, o resultado da implantação de sistemas de engenharia, dos movimentos da população, da distribuição da agricultura, da indústria e dos serviços, do arcabouço normativo e da extensão da cidadania, não pode ser entendido sem levar em conta a identidade e o pertencimento, desiguais em função da diversidade de situações existenciais dos atores.

Santos e Silveira (2011, p. 21) buscam “[...] compreender o papel das formas geográficas materiais e o papel das formas sociais, jurídicas e políticas, todas impregnadas, hoje, de ciência, técnica e informação.”

Apontam para a importância do histórico do povoamento e sua relação com a ocupação econômica, “[...] assim como os sistemas de movimento de homens, capitais, produtos, mercadorias [...]”. (SANTOS; SILVEIRA, 2011, p. 21)

Complementam essa ideia quando citam que

As configurações territoriais são o conjunto dos sistemas naturais, herdados por uma determinada sociedade, e dos sistemas de engenharia, isto é, objetos técnicos e

culturais historicamente estabelecidos. As configurações territoriais são apenas condições. Sua atualidade, isto é, sua significação real, advém das ações realizadas sobre elas. (SANTOS; SILVEIRA, 2011, p. 248)

Para Arocena (1995), em nível socioeconômico, a sociedade é como um sistema de relações constituído por grupos interdependentes. É o que o autor chama de “sociedade local”, que são as relações que ocorrem entre todos os atores envolvidos. A produção de riqueza gerada no território é objeto de negociações entre grupos socioeconômicos, sendo esta a estrutura das relações de poder.

Um território dentro de certos limites é, então, "a sociedade local" ao carregar uma identidade coletiva expressa em valores e normas internalizadas pelos seus membros, e quando forma um sistema de relações de poder construídas em torno de processos locais de geração de riqueza. Em outras palavras, uma sociedade local é um sistema de ação sobre um território limitado, capaz de produzir valores comuns e bens gerenciados localmente. (AROCENA, 1995, p. 20)

Llorens (2001) escreve sobre a importante questão da globalização, neste contexto, como a possibilidade de traçar negociações com o mundo todo, partindo de um determinado território, organizado de acordo com suas vocações e com a participação coletiva da construção de estratégias de crescimento, torna-se uma grande vantagem competitiva.

Clemente e Higachi (2000) citam a teoria do crescimento regional: o mercado local estaria plenamente atendido, então parte-se para a venda para outras regiões ou para a exportação.

É interessante observar a grande importância do comércio inter-regional no contexto dessa teoria. A renda regional, no início do processo, advém totalmente do comércio, e a formação de uma dinâmica econômica interna à região faz-se com base na endogenização do comércio que atende à demanda regional de bens e serviços. (CLEMENTE; HIGACHI, 2000, p. 136)

4 Desterritorialização

Partindo das observações de Haesbaert (2006), de que ao longo do tempo filósofos e pesquisadores sociais negligenciaram a questão do espaço em suas análises, e com a crise da pós-modernidade um texto de Michel Foucault escrito em 1967 que alerta para a dimensão espacial da sociedade. O autor cita que

A grande obsessão do século XIX foi, como sabemos, a história (...) A época atual talvez seja sobretudo a época do espaço. Estamos na época da simultaneidade: estamos na época da justaposição, na época do perto e do distante, do lado a lado, do disperso. Estamos num momento, creio eu, em que nossa experiência de mundo é menos a de uma longa via se desdobrando através do tempo, do que a de uma rede que conecta pontos e entrecruza sua própria trama. Poder-se-ia dizer, talvez, que certos conflitos ideológicos que animam a polêmica contemporânea opõem os fiéis descendentes do tempo aos determinados habitantes do espaço. (HAESBAERT, 2006, p. 26, grifos do autor).

Haesbaert (2006) cita os autores Foucault sobre poder, e Jameson, na cultura, como representativos no sentido de estabelecer, a partir do espaço, novos conceitos de sociedade.

Para tratar de desterritorialização essas referências são fundamentais para se resgatar de onde se iniciam os trabalhos que começam a perceber os territórios como influenciadores da cultura, economia, sociedade e política.

Haesbaert (2006, p.31) elabora reflexões a partir de questionamentos pontuais sobre os discursos e práticas da desterritorialização:

1. Geralmente não há uma definição clara de território nos debates que focalizam a desterritorialização; o território ora aparece como algo ‘dado’, um conceito implícito ou a priori referido a um espaço absoluto, ora ele é definido de forma negativa, isto é, a partir daquilo que ele não é.
2. Desterritorialização é focalizada quase sempre como um processo genérico (e uniforme), numa relação dicotômica e não intrinsecamente vinculada à sua contraparte, a re(territorialização); este dualismo mais geral encontra-se ligado a vários outros, como as dissociações entre espaço e tempo, espaço e sociedade, material e imaterial, fixação e mobilidade.
3. Desterritorialização significando ‘fim dos territórios’ aparece associada, sobretudo, com a predominância das redes, completamente dissociadas de e/ou opostas a territórios, e como se crescente globalização e mobilidade fossem sempre sinônimo de desterritorialização.

Haesbaert (2006) apresenta a amplitude dos conceitos: o conceito central de território e territorialidade é um conceito da Geografia, que tende a dar ênfase em sua materialidade, suas dimensões. A Ciência Política constrói este conceito numa perspectiva de relações de poder, de relações econômicas e de produção. A perspectiva antropológica do conceito destaca sua dimensão simbólica, com o estudo das sociedades. Já a

Sociologia enfoca a intervenção nas relações sociais e a Psicologia fala sobre a subjetividade da identidade pessoal.

Em sua obra Haesbaert (2006, p. 40), analisando várias noções de território, faz uma síntese de três vertentes:

- política (referida às relações de espaço-poder em geral) ou jurídico-política (relativa também a todas as relações de espaço-poder institucionalizadas): a mais difundida, onde o território é visto como um espaço delimitado e controlado, através do qual se exerce um determinado poder, na maioria das vezes – mas não exclusivamente – relacionado ao Poder Político do Estado.
- cultural (muitas vezes culturalista) ou simbólico-cultural: prioriza a dimensão simbólica e mais subjetiva, em que o território é visto, sobretudo, como um produto da apropriação/valorização simbólica de um grupo em relação ao seu espaço vivido.
- econômica (muitas vezes economicista): menos difundida, enfatiza a dimensão espacial das relações econômicas, o território como fonte de recursos e/ou incorporado no embate entre classes sociais e na relação capital-trabalho, como produto da divisão ‘territorial’ do trabalho, por exemplo.

O mesmo autor, em 2011 traz para debate o que Foucault (1985) denominava de poder das sociedades ou biopoder, “[...] que, embora longe de se restringir à figura do Estado, também é incorporado a este, reestruturando assim o seu papel”. (HAESBAERT, 2011, p. 31).

Haesbaert (2011, p. 32) apresenta uma livre tradução de um texto de Foucault escrito no final de 1970, que auxilia na interpretação do biopoder:

[...] desta vez o soberano não é mais aquele que exerce seu poder sobre um território a partir de uma localização geográfica de sua soberania política; o soberano é alguma coisa que tem a ver com a natureza ou, antes, à interferência, ao intrincar-se perpétuo de um meio geográfico, climático, físico com a espécie humana, na medida em que ela tem um corpo e uma alma, uma existência física (e) moral; e o soberano será aquele que terá de exercer seu poder neste ponto de articulação em que a natureza, no sentido de elementos físicos, vem interferir com a natureza no sentido de natureza da espécie humana.

O autor já mencionava esse referencial de poder quando conceituava “Território, assim, em qualquer acepção, tem a ver com poder, mas não apenas ao tradicional ‘poder político’. Ele diz respeito tanto ao poder no sentido mais concreto, de dominação, quanto ao poder no sentido mais simbólico, de apropriação.” (HAESBAERT, 2005, p.6774)

Quando se fala em poder, Foucault (1979) descreve que, tendo como marco inicial o pensamento de Kant, o homem foi tematizado como objeto e como sujeito do conhecimento, abrindo a possibilidade de perceber o homem como representação. E que “[...] a constituição das ciências humanas a partir de uma inter-relação de saberes, do estabelecimento de uma rede conceitual que lhes cria o espaço de existência, deixando propositalmente de lado as relações entre os saberes e as estruturas econômicas e políticas.” (FOUCAULT, 1979, p. IX)

A partir dessas inter-relações, os itens seguintes buscarão sistematizar as problemáticas das relações sociais, dos aspectos culturais, políticos e econômicos presentes nessa concepção de rede conceitual, mencionada por Foucault.

5 Relações sociais

O homem é um ser social, isto é, “... o ser humano só se faz como tal diante de outro, seu semelhante, com o qual estabelece mecanismos diversos de interação constante.” (FERREIRA, 2001, p. 28)

Os indivíduos estabelecem relações entre si desde o nascimento, essas relações têm como objetivo a resolução dos problemas e conflitos, a satisfação das necessidades e a inserção na sociedade. (FERREIRA, 2001) Para Pardini, Brandão e Souki (2008, p. 29),

Pouco se sabe, no entanto, como são construídas as habilidades que qualificam o empreendedor e de que maneira as relações sociais interferem na decisão de levar em frente à idealização de um projeto de trabalho. A concretização de um empreendimento visionário pode estar associada, tanto ao esforço próprio que independe da utilização mais efetiva de interações sociais, como da viabilização pela rede contatos que o indivíduo dispõe.

Conforme abordado no item sobre redes, sua existência é de fundamental importância para o nascimento e manutenção de qualquer empreendimento. Além das relações sociais, os aspectos culturais merecem atenção.

6 Aspectos culturais

A noção de cultura é fundamental para entender a diferença entre as pessoas, pois “se todas as ‘populações’ humanas possuem a mesma carga genética, elas se diferenciam por suas escolhas culturais, cada uma inventando soluções originais para os problemas que lhe são colocados.” CUCHE (2002, p. 10)

O termo cultura, como vem sendo empregado atualmente, foi originalmente definido por Edward Tylor (1832-1917), através do vocábulo inglês *culture*, que “tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. (LARAIA, 2001, p. 25).

A concepção de Geertz (1989, p.103) é muito similar à de Laraia, pois enfatiza que “[...] a cultura pode ser entendida como: um sistema de concepções herdadas, expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida”.

Laraia (2001, p. 26) menciona que “Em 1871, Tylor definiu cultura como sendo todo o comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética, como diríamos hoje.” Isto é, os comportamentos sociais são derivados de nossa herança cultural.

A cultura permite a adaptação do homem ao meio em que vive, ela torna possível a explicação das diferenças entre povos, seus modos de vida, sua linguagem, seus símbolos. (CUCHE, 2002)

Rischbieter e Dreher (2006) sintetizam os conceitos de cultura como sendo uma referência ao que o homem produz e transmite de geração em geração, o que gera um processo contínuo de transformação da sociedade e dos indivíduos.

O encontro entre culturas é que produz as sociedades, e cria os grupos sociais, tornando as sociedades mais complexas. “A defesa da autonomia cultural é muito ligada à preservação da identidade coletiva. ‘Cultura’ e ‘identidade’ são conceitos que remetem a uma mesma realidade, vista por dois ângulos diferentes.” (CUCHE, 2002, p. 14)

6.1 Identidade e cultura

A identidade cultural refere-se a perspectivas abrangentes da identidade social, da qual a cultura é um dos componentes.

A identidade permite que o indivíduo se localize em um sistema social e seja localizado socialmente. Mas a identidade social não diz respeito unicamente aos indivíduos. Todo grupo é dotado de uma identidade que corresponde à sua definição social, definição que permite situá-lo no conjunto social. A identidade social é ao mesmo tempo inclusão e exclusão: ela identifica o grupo (são membros do grupo os que são idênticos sob um certo ponto de vista) e o distingue dos outros grupos cujos membros são diferentes dos primeiros sob o mesmo ponto de vista. (CUCHE, 2002, p. 177).

Cuche (2002, p. 182) afirma que “A construção da identidade se faz no interior de contextos sociais que determinam a posição dos agentes, e por isso mesmo orientam suas representações e suas escolhas.” Cita ainda que, numa perspectiva de Barth, “[...] a identidade é um modo de categorização utilizado pelos grupos para organizar suas trocas”.

Essas trocas podem ser entendidas como todas as trocas que ocorrem nas relações interpessoais, a exemplo da família, do ambiente de trabalho, da relação com o meio em que estão inseridas.

Para Schüller e Bordini (2004) identidade significa perceber que se é único, isto é, saber quem somos. A identidade “[...] se realiza a partir da consciência de que a riqueza das pluralidades culturais está precisamente nesse potencial de superação dos orgulhos ou marcas particulares de cada um.” (SCHÜLLER; BORDINI, 2004, p. 82-83)

“Preservar a identidade de uma comunidade é garantir que esta tenha maiores oportunidades de perceber a si própria”. (RISCHBIETER; DREHER 2006, n.p.)

Manter algum tipo de identidade étnica, local ou regional, parece ser essencial para que as pessoas se sintam seguras, unidas por laços extratemporâneos aos seus antepassados, a um local, a uma terra, a costumes e hábitos que lhes dão segurança, que lhes informem quem são e de onde vêm. (BARRETO, 2000, p.46)

Na visão de Hall (1998, p. 10) “a identidade [...] costura [...] o sujeito à estrutura. Estabiliza tanto os sujeitos quanto os mundos culturais que eles habitam, tornando ambos reciprocamente mais unificados e predizíveis”.

Traçando uma lógica de raciocínio dos conceitos apresentados neste estudo, pode-se citar VECCHIATTI (2004, p. 94), que escreve: “Pensar na cultura como fator de desenvolvimento significa valorizar identidades individuais e coletivas, promover a coesão em comunidades e levar em consideração que as características da cultura podem ser um fator de crescimento em determinado território.”

Para entendimento da sociedade como um conjunto complexo de imbricações, torna-se necessário uma breve conceitualização de política e dos aspectos econômicos que são/estão relacionados ao desenvolvimento.

7 Política

Numa perspectiva antropológica, e, segundo Kuschnir (2007, p. 163) a política “[...] pode ser definida de uma forma simples: explicar como os atores sociais compreendem e experimentam a política, isto é, como significam os objetos e as práticas relacionadas ao mundo da política.”

A autora considera, nessa forma de análise, a sociedade como heterogênea, e ressalta a necessidade de investigações a partir de comportamentos dos atores sociais envolvidos. (KUSCHNIR, 2007)

A política é entendida, aqui, principalmente como um meio de acesso aos recursos públicos, no qual o político atua como mediador entre as comunidades locais e diversos níveis de poder. Esse fluxo de trocas é regulado pelas obrigações de dar, receber e retribuir, o que o antropólogo Marcel Mauss ([1924] 1974) chamou de ‘lógica da dádiva’, e cujo princípio fundamental está no comprometimento social daqueles que trocam para além das coisas trocadas. (KUSCHNIR, 2007, p.164)

Porém, como destaca Touraine (1987) *apud* Sherer-Warren (2012, p. 55) ‘existe uma interdependência entre o social, o político e o estatal, que significa, ao mesmo tempo, uma autonomia relativa de cada setor de ação coletiva e a impossibilidade de definir um desses setores independentemente de suas relações com os demais’.

A interdependência ocorre em diversas esferas, na sequência apresenta-se a teorização acerca da influência dos aspectos econômicos nos diversos níveis da rede social.

8 Aspectos econômicos

Teoricamente, para Fernandes (1995, p. 16),

[...] uma das principais ambições da teoria econômica é desenvolver uma descrição teórica adequada do funcionamento de uma economia de mercado descentralizada. Em outras palavras, é tentar demonstrar analiticamente que a ordem social pode emergir espontaneamente a partir de ações auto-interessadas dos indivíduos isolados.

Para a autora, a economia é o elo que possibilita que os indivíduos vivam em sociedade, o que os transforma de sujeitos sociais em sujeitos econômicos. (FERNANDES, 1995)

E, para entender os aspectos econômicos de uma sociedade é necessário, antes de tudo, pensar no capitalismo. “Capitalismo é um sistema econômico baseado na supremacia do capital sobre o trabalho.” (BRUM, 1999, p. 30).

Incluem-se, ainda, entre suas principais características: a propriedade privada dos meios de produção, a transformação da força de trabalho em mercadoria (trabalho assalariado), a produção generalizada de mercadorias e a concorrência entre os capitalistas. Seu objetivo principal é o lucro, através do qual se dá a acumulação. (BRUM, 1999, p. 31).

Com o passar dos anos, e em especial das últimas décadas do século XX em diante, a expansão do sistema capitalista ganhou novos contornos. Passou pela grande exploração da mão de obra, uso abundante de matérias-primas, utilização intensiva de capital e, atualmente, o predomínio do conhecimento, atrelado às modernas tecnologias. (BRUM, 1999).

Outros enfoques que merecem destaque no que se refere à economia são a globalização e os processos de regionalização. Parece contraditório, mas esses fenômenos se complementam, fazem parte da atual crise do sistema capitalista, que torna urgente uma reestruturação do sistema, principalmente “[...] através da abertura das economias nacionais, da liberalização do comércio e da intensificação da revolução tecnológica.” (BRUM, 1999, p. 71).

É preciso compatibilizar equilibradamente a eficiência dos empreendedores, a ação eficaz do estado e a capacidade alavancada das iniciativas individuais e coletivas dos cidadãos e dos grupos sociais, inclusive despertando a energia sufocada dos excluídos e marginalizados, para que se todos se tornem protagonistas de sua promoção e do desenvolvimento do país. (BRUM, 1999, p. 556).

9. Considerações finais

A importância do esclarecimento da relação entre empreendedorismo e desenvolvimento, utilizando a referência bibliográfica é clara. A necessidade de inovações seja em termos de novos produtos ou serviços, ou inovações de processos e novas formas de produzir com maior eficiência e eficácia estão diretamente relacionadas com a presença do empreendedorismo na sociedade.

Para atingir o desenvolvimento são necessários que sejam levados em consideração aspectos além dos tradicionais índices econômicos, como os fatores sociais, culturais e o ambiente político. E, para o empreendedor que possui a visão de que esses fatores estão relacionados entre si e que precisam ser corretamente avaliados quando da implantação de inovações, há e perspectiva de melhor aceitação pelo mercado. Esta análise externa do mercado é que possibilita a identificação de novas oportunidades e se existem ou poderão existir ameaças à implantação da inovação.

A necessidade de entendimento do funcionamento das sociedades, sua tradição histórica, sua cultura são preponderantes no desenvolvimento de estudos sobre empreendedorismo e desenvolvimento. A análise do

ambiente externo às empresas, tais como a economia e a política, que são fatores sobre os quais os empreendedores não tem nenhuma forma de gerência, apenas de adaptação, é um grande diferencial competitivo, pois entendendo o contexto em que a empresa está inserida há melhor possibilidade de inovações que atendam às demandas existentes ou latentes.

A contribuição dos autores citados no texto é oportuna para o entendimento dos conceitos centrais de algumas de suas obras, e juntos formam uma nova fonte de pesquisa para empreendedores atuais ou futuros, tornando evidente a relação existente entre o empreendedorismo e o desenvolvimento.

O presente artigo trata-se de um estudo preliminar, que pode ser aprofundado e averiguado através de projetos de pesquisa acadêmicos em diversas realidades locais.

Referências

- ACIOLI, Sonia. **Redes sociais e teoria social**: revendo os fundamentos do conceito. Inf. Inf., Londrina, v. 12, n. esp. 2007.
- ALBAGLI, Sarita. Conhecimento, inclusão social e desenvolvimento local. **Inclusão Social**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 17-22, abr./set. 2006.
- AROCENA, José. El desarrollo local: un desafío contemporaneo. Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH). Universidad Católica Del Uruguay. Editorial: **Nueva Sociedad**. Caracas: Venezuela, 1995.
- BALDI, Mariana; VIEIRA, Marcelo Milão Falcão. Calçado do vale: imersão social e redes interorganizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n. 3, p. 72-86, jul./set. 2006.
- BARRETO, Margarita. **Turismo e legado cultural**. Campinas: Papyrus, 2000. BARROS, Areza B.G; SILVA, Norma L.O. da; SPINOLA, Noelio D. Desenvolvimento local e desenvolvimento endógeno: questões conceituais. **Revista de Desenvolvimento Econômico**. Ano VIII, Nº 14, Julho de 2006, Salvador, BA.
- BOISIER, Sergio. **Desarrollo local**: de que estamos hablando? Chile. Agosto de 2009. Disponível em: <http://www.bineural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=49%3Asergio-boisier&catid=1%3Alatest-news&Itemid=50&showall=1>. Acesso em Jun. 2012.
- BRUM, Argemiro J. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. 20. ed. Ijuí:UNIJUÍ, 19999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CLEMENTE, Ademir; HIGACHI, Hermes Y. **Economia e desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2002.
- DALLABRIDA, Valdir Roque. A Gestão Social dos Territórios nos Processos de Desenvolvimento Territorial: Uma Aproximação Conceitual. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, segundo semestre de 2007.
- DALLABRIDA, Valdir Roque; BECKER, Dinizar Ferminiano. Governança Territorial: um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. **Desenvolvimento em questão**, Ano 01, n. 2, jul./dez. 2003.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. – 2ª reimpressão.
- FERNANDES, Andréa Campos Gomes. **Ação econômica e ordem social na economia política clássica**. 19º Prêmio BNDES de Economia. Rio de Janeiro, 1995.
- FERREIRA, Delson. Manual da Sociologia: dos clássicos à sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2001.
- FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando Ribeiro. **Ser empreendedor**: pensar, criar e moldar a nova empresa: exemplos e casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2010.
- FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. Aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. 13. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- HAESBAERT, Rogério. O território e a nova des-territorialização do Estado [sic]. In DIAS, Leila Christina; FERRARI, Maristela (orgs.) **Territorialidades humanas e redes sociais**. Florianópolis: Insular, 2011.
- HAESBAERT, Rogério da Costa. **O mito da desterritorialização**: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- HAESBAERT, Rogério da Costa. Da desterritorialização à multiterritorialidade. **Anais do X Encontro de Geógrafos da América Latina** – 20 a 26 de março de 2005 – Universidade de São Paulo.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KUSCHNIR, Karina. Antropologia e política. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 22, nº 64, p. 163-167, 2007.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- LEITE, Pedro Sisnando. **Novo enfoque do desenvolvimento econômico e as teorias convencionais**. Fortaleza: Imp. Universitária, 1983.
- LLORENS, Francisco Albuquerque. **Desenvolvimento Econômico Local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política**. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
- MARTELETO, Regina Maria. SILVA, Antônio Braz de Oliveira e. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, p. 41-49, set-dez. 2004.
- MATOS, Ralf Edmundo da Silva. Territórios e redes: dimensões econômico-materiais e redes sociais especiais. In DIAS, Leila Christina; FERRARI, Maristela (orgs.) **Territorialidades humanas e redes sociais**. Florianópolis: Insular, 2011.
- OLIVEIRA, Gilson Batista de; LIMA José Edmilson de Souza. Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável. **Revista da FAE**, Curitiba, v.6, n.2, p.29-37, maio/dez. 2003.
- PARDINI, Daniel Jardim; BRANDÃO, Mário Meira; SOUKI, Gustavo Quiroga. Competências empreendedoras e sistema de relações sociais: a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, nº 1, p. 28-44. Jan/mar, 2008.
- RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática: 1993.
- RAUD-MATTEDI, Cécile. Análise crítica da Sociologia Econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura do mercado em termos de redes e imbricação. **Revista Política e Sociedade**. UFSC. n. 6, abr. p. 59-82. 2005.
- RIBEIRO, Claudio Marques (org.) **Desenvolvimento regional e cadeias produtivas**. Bagé: LEB/EdiUrcamp, 2003.
- RISCHBIETER, Iara L. Krug; DREHER, Marialva T. O papel da cultura local no desenvolvimento do turismo em Blumenau – SC. Trabalho apresentado no IV Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Universidade de Caxias do Sul, 2006.
- SACHS, Ignacy. **Espaços, tempos e estratégias do desenvolvimento**. São Paulo: Vértice, 1986.
- SANTIAGO, Eduardo Girão. Vertentes teóricas sobre empreendedorismo em Schumpeter, Weber e McClelland: novas referências para a sociologia do trabalho. **Revista de Ciências Sociais**. v. 40, n. 2, p. 87-103. 2009.
- SANTOS, Milton. A natureza do espaço: técnica e tempo: razão e emoção. São Paulo: HUCITEC, 1996.
- SANTOS, Milton; SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil: território no início do século XXI**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.
- SCHÜLER, Fernando Luís; BORDINI, Maria da Glória (orgs.) **Cultura e identidade regional**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE. **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/o-que-e/empreendedorismo>> Acesso em 18/06/2012.
- SHERER-WARREN, Ilse. Redes emancipatórias: nas lutas contra a exclusão e por direitos humanos. Curitiba: Appris, 2012.
- SILVEIRA, Maria Laura. Novos acontecimentos, novas territorialidades. In DIAS, Leila Christina; FERRARI, Maristela (orgs.) **Territorialidades humanas e redes sociais**. Florianópolis: Insular, 2011.
- SINGER, Paul. **Desenvolvimento e crise**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.
- TOLLINI, H. Empresas de larga escala versus empresas comerciais familiares. **Revista de Economia Rural**. Brasília, v.17, n.1, p. 123-127, jan./mar. 1979.
- VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 7, jan./jun.. 2008.
- VECCHIATTI, Karin. Três fases rumo ao desenvolvimento sustentável: do reducionismo à valorização da cultura. São Paulo em perspectiva, 18 (3), p. 90-95. São Paulo, 2004.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; VIEIRA, Eurípedes Falcão. Geoestratégia dos espaços econômicos: transformação e poder no sítio portuário-retroportuário do Rio Grande – RS. **Revista Organizações & Sociedade**. v. 7, n. 19 – Setembro a Dezembro, Universidade Federal da Bahia: 2000.
- WEGNER, Douglas; WITTMANN, Milton L.; DOTO, Dalva M.R. Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Volume 4, Número 1, jan./abr. 2006.

**O PROCESSO DE REUTILIZAÇÃO DA CASCA DO ARROZ: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
J. FIGHERA & CIA. LTDA**

1 Jenesca Cechin, Faculdade Metodista de Santa Maria, FAMES, RS, Brasil, jenescacechin@yahoo.com.br.

2 Thiago Kader Rajeh Ibdaiwi, Faculdade Metodista de Santa Maria, FAMES, RS, Brasil,
thiagokader@hotmail.com.

3 Vania Medianeira Flores Costa, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
vania.costa@ufsm.br.

4 Damiana Machado de Almeida, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
adm.damiana@gmail.com.

5 Rita de Cássia Trindade dos Santos, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
ritarusso@yahoo.com.br.

RESUMO

O presente artigo apresenta o processo de reutilização da casca do arroz na Empresa J. Fighera & Cia Ltda em Santa Maria - RS. Embora o tema Responsabilidade Social e Ambiental ainda seja desafiador, várias empresas procuram meios de preservação ambiental e ecológica com o propósito de se destacar no mercado. A pesquisa se caracteriza como descritiva de cunho bibliográfica e com pressupostos de estudo de caso. Para coleta de dados utilizou-se questionários semiestruturados. Os resultados comprovam que o referido engenho de arroz está preocupado com as questões ambientais e, por isso, já adota medidas tais como reutilizar a casca para fazer fogo nas fornalhas da secadeira, vender o restante do resíduo para olarias, baias e aviários. Sugere-se que a empresa faça parcerias com indústrias madeireiras, pois a casca do arroz também é componente da madeira MDF. Conclui-se que a preocupação ambiental, é um dos passos fundamentais para toda empresa que almeja a eficácia, a excelência organizacional e que deseja ser referência na sociedade moderna. A empresa em estudo já está contribuindo para este processo de revitalização. Entretanto, cabe a todos os outros segmentos ingressarem o quanto antes.

Palavras-chave: Casca de Arroz, Gestão Ambiental, Reutilização de Resíduos.

ABSTRACT

This article presents the process of reuse rice husk in Company J. Fighera & Cia Ltda in Santa Maria - RS. Although the theme Social and Environmental Responsibility is still challenging, many companies are seeking ways to preserve environmental and ecological in order to stand out in the market. The research is characterized as descriptive nature of literature and case study assumptions. For data collection, we used semi-structured questionnaires. The results prove that the said rice mill is concerned with environmental issues and therefore already adopted measures such as reusing the shell to fire the furnaces of tedder, sell the remaining residue for pottery, pens and aviaries. It is suggested that the company make partnerships with timber industries, as the rice husk is also a component of wood MDF. We conclude that environmental concern is a fundamental step for any company that wishes effectiveness, organizational excellence and wants to be benchmark in modern society. The company under study is already contributing to this revitalization process. However, it is for all other segments join as soon as possible.

Keywords: Rice husk, Environmental Management, Waste Reuse.

1 Introdução

Atualmente, as organizações compreendem que ter cuidados ambientais também é sinônimo de competitividade, pois tal atitude pode atrair consumidores conscientes, além de se adequar às especificações legais exigentes. Para tanto, certas empresas estão tomando decisões imediatas para que possam se adaptar, o mais rápido possível, às tendências e, conseqüentemente, conquistar mais uma fatia do mercado.

Gestão Ambiental é um dos focos da atualidade, pois a degradação do meio ambiente é um fator que atinge toda a população. Por sua vez, as empresas demonstram-se preocupadas e se integram na ação para minimizar as conseqüências oriundas da inconsciência da maioria dos seres humanos.

De acordo com estimativas do Instituto Rio Grandense do Arroz – IRGA (2009), a produção anual de arroz, somente no Estado do Rio Grande do Sul, girou na última safra em torno de 8,047 milhões de toneladas do grão, em uma área cultivada de 1,105 milhão de hectares. Estes dados demonstram um grande potencial para a busca de processos inovadores na reutilização desses resíduos.

No caso do arroz, percebe-se que, apesar da expressiva quantidade produzida, pouco se utiliza de seu resíduo que é a casca do cereal. Mesmo podendo ser uma alternativa de renda aos produtores e beneficiadores. Apesar do elevado índice de produtividade, é notável que são poucas as estratégias referentes ao processo de reutilização desses resíduos. O presente estudo visa responder a seguinte problemática: Quais alternativas de reutilização da casca do arroz, que podem gerar recursos financeiros ao Engenho de Arroz J. Fighera & Cia. Ltda.? Tal questionamento nos remete ao seguinte objetivo geral: identificar as possíveis formas de reutilização da casca do arroz, capazes de gerar recursos financeiros.

Assim, percebe-se a importância desse trabalho tanto para as empresas quanto para a comunidade em geral. Para as empresas essa ideia é uma estratégia inovadora, que pode gerar ganhos muito além da rentabilidade. Já, para a comunidade, o presente estudo menciona uma das medidas que pode beneficiar a conservação e preservação ambiental. No âmbito acadêmico, este trabalho também é relevante, pois contribui com informações acerca da orizicultura, fonte de renda de inúmeras famílias gaúchas. Inclusive, também proporciona uma visão mais ampla deste mercado de atuação e suas tendências, além de enriquecer os conhecimentos, unindo teoria e prática.

2 Gestão ambiental e seus princípios

Andrade, Tachizawa e De Carvalho (2002, p.198) enfatizam que “com a globalização da economia e a internacionalização dos mercados, as preocupações mundiais se deslocam para a questão do meio ambiente”. Dias (2006, p.11) explica que “a problemática ambiental faz parte da pauta obrigatória da maior parte dos encontros mundiais e torna-se uma preocupação crescente da maioria das empresas que não querem continuar fazendo o papel de vilãs da sociedade”.

Diante do exposto, percebe-se que o assunto preocupa e os olhares estão sendo direcionados para as questões ambientais, pois o ser humano e as demais espécies dependem da natureza e de um ambiente saudável para viver equilibradamente. Segundo Bulos (2003, p.1353), isto também é ratificado pela Lei n. 6.938/81, pois conforme o art. 225 da Constituição Federal Brasileira de 1988 “todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”.

Para Coimbra (1985) as organizações, aos poucos, estão dando ênfase na Gestão Ambiental, com o intuito de diminuir os impactos provenientes da industrialização, ao qual alteram o espaço ambiental. Para Barbieri (2004, p.2) o “meio ambiente é tudo o que envolve ou cerca os seres vivos”. Ou seja, ele é um conjunto de fatores naturais, sociais e, inclusive, culturais que influencia diretamente tudo o que existe no planeta. Philippi e Pelicioni (2005, p.15) sustentam que “desde o aparecimento da forma mais primitiva de vida na Terra, o planeta vem sofrendo alterações”.

Conforme Barbieri (2004, p.137), “entende-se por gestão ambiental empresarial as diferentes atividades administrativas e operacionais realizadas pela empresa para abordar problemas ambientais decorrentes da sua atuação ou para evitar que eles ocorram no futuro”.

Verifica-se que as empresas precisam atender esta demanda do mercado, cujo cliente está associando os produtos com a imagem ecológica. O aumento da produtividade e a redução dos custos também estão interligados com o meio ambiente, pois é através deste que se obtém grande parte das matérias-primas para a produção de bens de consumo, interferindo diretamente na natureza.

3 O marketing verde e a rotulagem ambiental

O marketing possui diversos ramos e um desses subgrupos é o ambiental (BAKER, 2005). Tachizawa (2009, p.76) afirma que “um dos efeitos da competição global foi o redirecionamento do poder para as mãos do comprador”.

Os rótulos ambientais, mais conhecidos como selos verdes, são selos aos quais se denota uma característica ambientalista no produto que está sendo comercializado. Segundo Barbieri (2004) eles tem o objetivo de informar ao consumidor as características benéficas do produto ao meio ambiente. Como exemplo o uso de material reciclado, eficiência energética, entre outras. No Brasil, o estabelecimento do selo verde se deu no ano de 1990, quando a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) propôs a implementação de uma ação conjunta ao Instituto Brasileiro de Proteção Ambiental (TACHIZAWA, 2009). O Instituto Rio Grandense do Arroz possui o selo de responsabilidade socioambiental (REVISTA CAMPO ABERTO, 2009). Este selo pode ser incluso nas embalagens do produto, como também, nas notas fiscais emitidas e nas correspondências da empresa agrícola e de seus produtores e agricultores.

4 Produção de arroz

O arroz, cujo nome científico é *Oryza Sativa*, é um cereal explorado por todos os continentes e consumido mundialmente, por isso destaca-se por constituir a dieta básica da população. O referido grão faz parte da base alimentar de grandes contingentes humanos, tanto em regiões desenvolvidas quanto em desenvolvimento (PESKE, NEDEL e BARROS, 1998).

A produção do arroz ocorre de forma sazonal, ou seja, há uma temporada específica para o cultivo. Outubro e novembro é o período ideal para a plantação do cereal, e nos meses de março e abril do ano seguinte ocorre à colheita do grão. Porém, esta prática agrícola sofre com as influências climáticas, o que pode ocasionar atraso na semeadura e, portanto, na safra. Para que se possa ter uma melhor produção do cereal, o tipo de solo e seu manejo são aspectos fundamentais que visam maior fertilidade do grão. O arroz produzido em nosso país provém do sistema sequeiro e do sistema irrigado. O primeiro sistema mencionado é cultivado em terras altas e o outro sistema, em várzeas (CONAB, 2011).

A cultura do arroz está presente em todas as regiões do Brasil e, inclusive, possui significativa importância na economia do Brasil. A Região Sul, por sua vez, se destaca na produção desse cereal, sendo responsável por 61% da produtividade no país. Na sequência, entre os principais Estados está Santa Catarina, Maranhão, Mato Grosso, Tocantins, Pará e Goiás (EMBRAPA, 2011). Parece correto afirmar que quanto maior é a produtividade, maior também será a quantidade de casca, oriunda do beneficiamento do arroz. Por isso, é de extrema importância a busca por alternativas inovadoras para reutilizar os resíduos do arroz.

5 Metodologia

O presente estudo é caracterizado como pesquisa descritiva, que segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.61), “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”.

Adotou-se também a forma de pesquisa exploratória, que na percepção de Severino (2007, p.123), este tipo de pesquisa “busca apenas levantar informações sobre determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando condições de manifestação desse objeto”. Contudo, Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.63) mencionam que “a pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo”.

Este estudo seguiu os pressupostos do estudo de caso. Nesta temática, Severino (2007, p.121) afirma que estudo de caso é a “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

Para obter informações acerca do conhecimento e opinião dos entrevistados, com o intuito de responder a problemática exposta, foram utilizados dois questionários semi-estruturados. Um dos questionários, contendo 13 perguntas, foi aplicado aos agricultores(as), ou seja, aos produtores(as) de arroz, que são fornecedores(as) do grão e, inclusive, clientes da empresa J. Fighera e Cia. Ltda. Tal entrevista foi realizada tanto pessoalmente quanto via endereço eletrônico. Foram distribuídos 80 questionários e obteve-se uma taxa de retorno de 100%, ou seja, 80 questionários foram utilizados para análise dos resultados. Como a população gira em torno de 400 fornecedores/clientes, obteve-se uma amostragem de 20%.

O outro questionário contém 15 questões. Este instrumento, por sua vez, foi aplicado a uma pessoa que trabalha na empresa. Sendo assim, para que se possa analisar este estudo, o método quantitativo e qualitativo também compõem o presente trabalho. Na percepção de Richardson (1999, p.90), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”.

6 O processo de reutilização da casca do arroz

Com o intuito de analisar e verificar as possíveis formas de reutilização da casca do arroz, capazes de gerar ganho, o presente estudo no Engenho de Arroz J. Fighera & Cia. Ltda. visa relatar quais alternativas são viáveis para os produtores, empresas e comunidade em geral, na reutilização desses resíduos. As etapas foram; (1) entrevista a um dos membros do engenho; (2) realizada com os produtores/fornecedores de arroz; (3) e pesquisa de campo.

6.1 Análise dos dados relativos ao engenho de arroz J. Fighera & Cia. Ltda.

O entrevistado é do gênero masculino, possui 41 anos, tem ensino superior completo, é bacharel em Administração e exerce a profissão de Administrador. Trabalha na empresa há 15 anos e, atualmente, ocupa o cargo de Gerente de Produção.

Em relação a quantidade descascada de arroz, ele afirmou que o engenho descasca 490 toneladas por mês e 5.880 toneladas por ano. Sobre o volume gerado de casca de arroz, o entrevistado relatou que, na última colheita, a empresa produziu 5.800Kg.

A respeito da reutilização da casca, a empresa utiliza o detrito na secadeira do arroz, em fomalhas. Além disso, a sobra da casca, é retirada por empresas que reutilizam o resíduo na cama de aviários, em forno de olarias, em baia de cavalos. A casca é vendida por um valor simbólico de R\$ 5,00 (cinco reais) a tonelada, e é retirada por empresas terceirizadas, contratadas pelas adquirentes do resíduo. Pode-se citar como exemplo de compradores: aviários de municípios gaúchos, olarias e baias.

Muitas vezes, os próprios clientes, ou seja, os agricultores que vendem o arroz para que o engenho faça o beneficiamento e a comercialização, solicitam os detritos para colocarem em suas hortas. Sobretudo, por se tratar de fornecedores, o engenho faz a doação da casca para essas pessoas. Ao questionar o entrevistado se o Engenho de Arroz Fighera possui alguma ideia futura para melhor aproveitar o resíduo, ele disse *sim, pois os sócios pretendem reutilizar a casca para a geração de energia*.

A pergunta seguinte foi: O processo de reutilização da casca do arroz é um dos exemplos referentes à Gestão Ambiental. Na sua percepção, o que é Gestão Ambiental? Obteve-se como resposta: *É ter cuidado com o que está acontecendo ao seu redor, ao meio em que interage e suas consequências e procurar minimizar ao máximo os danos, preservando o ambiente*.

O entrevistado afirmou que o arroz comercializado não contém em sua embalagem o selo verde.

O Engenho de Arroz Fighera & Cia. Ltda pelo exposto parece correto afirmar que as ações que vem sendo realizada no engenho pesquisado contribuem para a preservação do meio ambiente, servindo até de exemplo para outras empresas do ramo. Cabe destacar que essas ações agregam a sua marca e ao seu produto um modelo de capacidade de inovação e adequação as tendências de mercado o que possibilita a sua permanência a potencializa sua vantagem competitiva.

6.2 Análise do questionário aplicado aos clientes/fornecedores da empresa J. Fighera

O instrumento utilizado foi entregue pessoalmente e enviado via correio eletrônico para 80 indivíduos e o retorno foi de 100%. A quantidade de fornecedores do grão – população – é de 400 produtores rurais, e como 80 questionários retornaram, obteve-se uma amostragem de 20%.

6.2.1 Gestão ambiental

Em relação ao conhecimento sobre Gestão Ambiental, verifica-se que 77,5% já ouviram falar a respeito do assunto e 22,5% não tem conhecimento. Os pesquisadores tiveram a oportunidade de conversar com a maioria das pessoas pesquisadas. Deste modo, foi possível verificar que ainda há certo receio acerca do assunto, pois nem todos conseguiram perceber a importância das empresas como contribuintes para diminuir os impactos ecológicos.

6.2.2 Conhecimento sobre a reutilização da casca de arroz

Quando os entrevistados foram questionados se tinham conhecimento sobre o que era feito com a casca do arroz, 82,5% afirmaram ter informações e 17,5% desconhecem o que está sendo feito com o resíduo. Já que as pessoas entrevistadas sobrevivem da orizicultura, seria importante que todos os produtores de arroz soubessem as alternativas atribuídas para a reutilização dos resíduos do cereal que produzem. Sabe-se que existem inúmeras de reutilização, porém alguns não as conhecem.

Ao serem questionados se reutilizavam a casca do grão, foi possível constatar que 70% reutilizam a casca do arroz e que 30% não reutilizam a casca desse cereal. Desta forma, evidenciam-se, entre tantas respostas, as seguintes: a casca do arroz é reutilizada no pomar, nas hortas para a adubação, como exemplo, nas produções de moranginhos e tomates, inclusive, colocam o resíduo no cultivo da cana-de-açúcar. Também é usado como cama de aviários, no transporte de animais em caminhões, nas estrebarias, no chiqueiro dos porcos. A casca é utilizada para substituir a lenha nos secadores de grãos, para a secagem do próprio arroz, ou seja, a queima do resíduo abastece as fornalhas e gera calor para secar os cereais. Além disso, é usada para cobrir o solo. Diante do exposto, percebe-se que os fornecedores do Engenho de Arroz Fighera reutilizam a casca com práticas domésticas, ou seja, não visam a obtenção de lucros financeiros.

6.2.3 Processo de beneficiamento da casca

Obteve-se uma porcentagem de 92,5% entre os pesquisados que tinham conhecimento de algum processo de beneficiamento (reaproveitamento) da casca do arroz. No entanto, 7,5% alegam não conhecer determinado reaproveitamento do resíduo. Então, nota-se que, embora todos os entrevistados sejam produtores de arroz, nem todos têm conhecimento sobre o que pode ser feito com os detritos desse grão. Contudo, é interessante apontar que houve contradições entre algumas respostas, pois 82,5% das pessoas afirmaram ter conhecimento sobre o que é feito com a casca do arroz, e nesta questão 92,5% citaram alguns processos de beneficiamento. Com as informações sobre as maneiras de reaproveitar a casca deveriam também se ter informações sobre o que é feito com os resíduos do grão.

Dos indivíduos que afirmaram conhecer certos reaproveitamentos, apontaram os seguintes: a casca é reaproveitada para produzir energia elétrica, utilizada em aviários, no transporte de gado. O resíduo é utilizado para fazer farelos e rações, usado em fornalhas de olarias, secadores de grãos, estufas de fumo. A casca é reutilizada como adubo orgânico para hortifrutigranjeiros, como componente na formação do cimento. Inclusive, é utilizada na fabricação de móveis.

6.2.4 Novas ideias para o reaproveitamento da casca do arroz

Fonte	Sugestões	Benefícios
Entrevistados	Reaproveitar a casca para a alimentação humana.	Produção de farinha.
	Isolamento térmico.	Acústica nas construções civis.
	Adubo especial.	Para ser aplicado em grandes lavouras.
	Produção de papel.	Reduzir o desmatamento e diminuir ainda mais os danos ecológicos.
	Artesanatos e enfeites.	Criatividade, para dar um toque de embelezamento nos produtos.
	Biodiesel.	Ao contrário do petróleo, o resíduo do grão é uma fonte renovável.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Pesquisas em diversos artigos	Indústrias moveleiras na produção da madeira MDF.	Lucro financeiro e ambiental.
	Produção de toras quadradas que servem como lenha.	Minimiza o desmatamento.
	Produção de peças de carros (IPEN, 2008).	Cinza desse resíduo pode substituir o talco e o silicato de magnésio. Esses materiais são oriundos de jazidas e correspondem a 30% dos componentes que formam o para-choque dos automóveis.
	Formar o cimento (SILVEIRA, 1996).	Agregando ao concreto maior durabilidade e resistência.
	Combustível (CARBONO SUSTENTÁVEL BRASIL, 2009).	Combustão rápida e poder calorífico razoável.
	Fonte energética para termoeletricas (MAYER, CASTELLANELLI e HOFFMANN, 2007).	Baixa poluição em relação à queima de outros materiais.

Tabela 1 – Ideias para o reaproveitamento da casca do arroz

Percebe-se que inúmeras são as alternativas possíveis ou não para usar a casca do arroz. Entretanto, deve-se destacar que o processo de reutilização é algo que se estimulado poderá ser bem aproveitado em diferentes segmentos.

7 Considerações finais

O setor orizícola está avançando, tanto em produtividade quanto em tecnologias e adaptações para uma maior produção do grão. Desta forma, haverá uma elevada concentração de casca, oriunda do beneficiamento desse cereal. Isto é preocupante, pois nem todos os segmentos estão buscando alternativas para reutilizar estes detritos, que também podem servir como matéria-prima para certos produtos, ou seja, não utilizam essa fonte de renda.

O presente estudo procurou responder a seguinte problemática: Quais alternativas podem ser utilizadas na reutilização da casca do arroz, que poderão gerar ganho ao Engenho de Arroz J. Fighera & Cia. Ltda.? O referido engenho de arroz está preocupado com as questões ambientais e, por isso, já adota medidas para não deixar os detritos do arroz expostos na natureza, tais como: reutilizar a casca para fazer fogo nas fornalhas da secadeira; vender o restante do resíduo para olarias, baias e aviários. Esta prática, entretanto, não está auferindo elevados lucros monetários.

Muitas vezes uma atitude consciente, como exemplo, responsabilizar-se com as causas ambientais, pode agregar mais valores do que as finanças. Este ganho vai além da lucratividade financeira, porque a empresa tem a prospecção de ter sua marca mais renomada no mercado, de reter mais clientes, de se destacar entre diferentes segmentos em virtude de vislumbrar uma consciência ambiental.

Sugere-se que a empresa faça parcerias com indústrias madeireiras, pois a casca do arroz também é componente da madeira MDF. A ideia da empresa em utilizar a casca para energia elétrica, porém, como a empresa ainda não produz uma elevada quantidade do resíduo, capaz de abastecer uma hidrelétrica, esta alternativa não é viável para o momento. Sobretudo, esta opção de reutilização será uma grande oportunidade de crescimento quando o engenho beneficiar mais arroz.

Para estudos futuros, sugerem-se pesquisas sobre a Gestão Ambiental, como também sobre novas alternativas de reutilização da casca do arroz, realizando estudos de casos em diferentes cooperativas de grãos e demais engenhos de arroz. Percebe-se que ainda há muito que fazer para diminuir os problemas ambientais. A empresa J. Fighera & Cia. Ltda. já está contribuindo para este processo de revitalização. Entretanto, cabe a todos os outros segmentos ingressarem o quanto antes.

Referências

- ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T. & DE CARVALHO, A. B. *Gestão Ambiental - Enfoque Estratégico Aplicado ao Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- BAKER, M. J. *Administração de Marketing: conceitos revistos e atualizados*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- BARBIERI, J. C. *Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BULOS, U. L. *Constituição Federal Anotada*. São Paulo: Saraiva, 2003. *Casca de Arroz é Alternativa de Combustível*. 2009. Disponível em: <<http://carbonosustentavelbrasil.wordpress.com/2009/09/01/casca-de-arroz-e-alternativa-de-combustivel/>>. Acesso em: 02/11/2011.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. & DA SILVA, R. *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2007.
- Cientistas Descobrem como Usar a Casca de Arroz na Indústria de Autopeças*. IPEN, 2008. Disponível em: <<http://www2.tvcultura.com.br/reportereco/materia.asp?materiaid=780>>. Acesso em: 02/11/2011.
- COIMBRA, J. Á. A. *O Outro Lado do Meio Ambiente*. São Paulo: Cetesb, 1985.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

- CONAB. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conabweb>>. Acesso em: 28/11/2011.
- DIAS, R. *Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2006.
- DONAIRE, D. *Gestão Ambiental na Empresa*. São Paulo: Atlas, 2009.
- EMBRAPA. Disponível em: <<http://www.cnpaf.embrapa.br>> Acesso em: 28/10/2011.
- FURASTÉ, P. A. *Normas Técnicas para o Trabalho Científico: elaboração e formatação*. Explicitação das Normas da ABNT. Porto Alegre: s.n, 2008.
- KOTLER, P. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- MAYER, F. D.; CASTELLANELLI, C. & HOFFMANN, R. *Geração de Energia através da Casca de Arroz: uma análise ambiental*. UFSM, 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR650480_0007.Pdf>. Acesso em: 02/11/2011.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- PESKE, S. T.; NEDEL, J. L. & BARROS, A. C. S. A. *Produção de Arroz Irrigado*. Pelotas: Universidade Federal de Pelotas, 1998.
- PHILIPPI Jr., A.; PELICIONI, M. C. F. *Educação Ambiental e Sustentabilidade*. São Paulo: Manole, 2005.
- REVISTA CAMPO ABERTO. Massey Ferguson. Ed. 96, Junho 2009.
- REVISTA LAVOURA ARROZEIRA. Porto Alegre: IRGA. Volume 57, Nº 450, Set/2009.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVEIRA, A. A. *A Utilização de Cinza de Casca de Arroz com Vistas a Durabilidade de Concretos: estudo do ataque por sulfatos*. UFRGS, 1996. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3468>>. Acesso em: 02/11/2011.
- TACHIZAWA, T. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2009.

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO EM UMA METALÚRGICA DA REGIÃO
CENTRAL DO RS**

Johnny Gassen, Centro Universitário Franciscano, UNIFRA, RS, Brasil, johnnygassen@yahoo.com.br

Juliana Andréia Rüdell Boligon, Centro Universitário Franciscano, UNIFRA, RS, Brasil,
julianaboligon@unifra.br

Flaviani Souto Bolzan Medeiros, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
flaviani.13@gmail.com

Andreas Dittmar Weise, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
mail@adweise.de

Fernanda Piccinin Michelin, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
michelinfernanda@gmail.com

RESUMO A administração financeira é uma ferramenta necessária para controlar da forma mais eficaz possível, a concessão de crédito para clientes, o planejamento e análise de investimentos. O planejamento financeiro e orçamentário, por sua vez, é um método de ordenação das atividades com vistas a alcançar os objetivos propostos. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo estruturar e organizar a área financeira e orçamentária de uma empresa Metalúrgica com o intuito de proporcionar a mesma um equilíbrio nas entradas e saídas no seu fluxo de caixa. Metodologicamente a pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa, do tipo descritiva, sendo realizada através de um estudo de caso em uma metalúrgica. Entre os resultados identificou-se que a empresa praticava erroneamente seu preço de venda, ou seja, estava cobrando um valor que não satisfazia suas necessidades. Houve também uma reestruturação nas estratégias para de pagamento de salários e isso reduziu consideravelmente o montante de capital de giro semanal necessário para operacionalização das atividades. Para manter um maior controle dos empréstimos da empresa foi criada uma planilha para ser preenchida mensalmente, isso permitirá saber o quanto de dívida resta ainda para liquidar.

Palavras-chave: Administração financeira. Plano orçamentário. Gestão do fluxo de caixa.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, o planejamento financeiro e orçamentário são meios básicos para alcançar o sucesso empresarial, pois os tempos mudaram. Isto quer dizer que as empresas devem ser profissionais, não basta fazerem o básico ou o mínimo, pois estarão fora do mercado ou decretando falência. São elaborados para que as empresas possam visualizar, antecipadamente, todas as atividades que deverão ser desenvolvidas no período projetado, bem como a direção que será percorrida pela mesma e as expectativas a respeito de seu futuro, definindo, assim, as ações que deverão ser implementadas para obter-se os níveis de receitas, custos, despesas e lucros desejados (ZDANOWICZ, 2001).

Sob esse enfoque, Leite et al. (2008, p. 57) acrescentam que o orçamento empresarial é o “instrumento que contempla formalmente as metas e objetos organizacionais funcionando como meio para comunicar de onde e para onde a empresa está caminhando”.

Assim sendo, este artigo tem como objetivo estruturar e organizar a área financeira e orçamentária de uma empresa Metalúrgica com o intuito de proporcionar a mesma um equilíbrio nas entradas e saídas no seu fluxo de caixa.

Considerando que a administração financeira é uma ferramenta necessária para controlar da forma mais eficaz possível a concessão de crédito para clientes, o planejamento e análise de investimentos, proporcionando meios viáveis para a obtenção de recursos a fim de financiar as operações e atividades de uma empresa visando, bem como a redução dos gastos desnecessários e dos desperdícios justifica-se assim a realização deste estudo.

Pretende também contribuir com a empresa analisada uma vez que esse estudo proporciona a integração entre os diferentes planos orçamentários desenvolvidos tendo como propósito auxiliar na projeção de resultados futuros. Segundo Leite et al. (2008, p. 57), o orçamento empresarial não deve ser entendido como um instrumento limitador e controlador de gastos mas, como “uma forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando problemas, sinalizando metas e objetivos para auxiliar na tomada de decisão”.

2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

É através do planejamento financeiro e orçamentário que a empresa buscará se orientar para tomar as melhores decisões e visualizará as medidas que deverão ser executadas. As decisões tomadas através do planejamento e controle financeiro têm grandes chances de serem eficazes e darem certo na empresa (ZDANOWICZ, 2001).

Destaca-se que o planejamento financeiro tem como uma de suas principais funções a projeção de fluxo de caixa. Para Silva (2010), uma das mais relevantes responsabilidades do administrador financeiro é assegurar o equilíbrio financeiro da empresa, analisando e orientando a respeito dos prazos de compras, estoques e vendas, e também garantir o custo financeiro do capital de giro. Deve-se manter um saldo adequado às atividades da empresa, em virtude das possíveis incertezas dos fluxos de recebimentos e pagamentos.

Segundo Ching, Marques e Prado (2010), todo planejamento financeiro tem início com dois *inputs*: metas, objetivos, estratégias da organização e, a definição dos cenários e premissas partindo-se do pressuposto político e econômico e considerando aspectos como: expectativa de inflação, variação cambial, taxa de juros, variação do preço dos insumos etc.

Nesse sentido, Zawawi e Hoque (2010) complementam que nos dias de hoje, com as recentes questões globais, bem como as mudanças climáticas, acompanhada da escassez de recursos naturais, e ainda as incertezas políticas e econômicas são fatores que podem exercer pressão sobre os negócios. Por isso, Hoji (2010) entende que o orçamento de caixa tem a finalidade de apresentar com antecedência a provável situação financeira futura, caso as transações ocorram dentro das premissas e condições planejadas.

2.1 Orçamento de vendas

Consiste na projeção dos produtos e/ou serviços disponibilizados pela empresa nos diversos mercados de atuação, considerando o preço unitário, a quantidade e o faturamento total. Sendo seu objetivo atender com qualidade os clientes, oferecendo o preço certo, a quantidade certa, o produto certo, no lugar e no tempo certo, permitindo uma correta projeção da receita operacional futura da empresa no período considerado (ZDANOWICZ, 2001).

Ching, Marques e Prado (2010) mencionam que as previsões de vendas podem ser realizadas de várias maneiras, entre elas:

- Por meio de pesquisa de mercado, pela qual a empresa obtém indicações relativas à como as diversas regiões deverão demandar seus produtos no próximo ano em relação ao ano atual;
- Modelos estatísticos de acordo com tendências e previsão de atividades econômicas bem como sua relação com diversas variáveis que se correlacionam e com o padrão de vendas passado;
- Julgamento da equipe comercial, que buscará estimar uma taxa de evolução sobre níveis anteriores de demanda; e
- Com base no crescimento do mercado e do *market share* desejado ou possível em razão das estratégias a serem adotadas pela empresa.

Portanto, o orçamento de vendas é o ponto de partida de todo processo das peças orçamentárias e deve levar em consideração informações quantificadas da previsão de demanda para o período a que se destina analisar.

2.2 Orçamento de produção

De acordo com Zdanowicz (2001), o orçamento de produção é a estimativa de custo e/ou consumo de matérias-primas, do custo da mão de obra direta com os encargos sociais e também das despesas indiretas de fabricação. Tem a finalidade de determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando as políticas de estoques de produtos acabados, representando assim, o orçamento base para a elaboração dos orçamentos de compra e consumo de materiais diretos e indiretos (HOJI, 2010).

Ching, Marques e Prado (2010) argumentam que o orçamento de produção é a etapa em que ficam definidos os produtos que serão comercializados, indicando se o desbalanceamento é sazonal ou perene. Se for sazonal a solução apropriada para conseguir atender a demanda consiste em criar mais um turno de trabalho, terceirizar parte da produção ou alugar máquinas semelhantes às utilizadas na produção. Por outro lado, se o desbalanceamento for classificado como perene, a produção deve considerar alternativas para modificação das instalações existentes que possibilitem ampliar a capacidade produtiva antes de investir no aumento da capacidade.

O orçamento de produção, para Chaves (2005, p. 37) “deverá atender a demanda de cada produto no período considerado, fazendo a previsão das necessidades de matérias- primas, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação cujo somatório deverá refletir o custo derivado da produção desejada”.

2.2.1 Orçamento de matéria-prima

Padoveze e Taranto (2009) explicam que o orçamento de matéria-prima compreende quatro peças, a saber: orçamento de consumo de materiais; orçamento de estoque de materiais; orçamento de compra de materiais; e orçamento do saldo final mensal de contas a pagar aos fornecedores. Os autores destacam ainda que representa o orçamento dos gastos para operacionalizar os programas de produção e vendas.

[...] o orçamento de matéria-prima é decorrente da política de estocagem da empresa, a qual pode ser estabelecida como uma opção ou uma determinação de fatores externos que vão além da vontade da organização. Seja como for, o fato é que, determinado esse orçamento e o consumo de materiais, é possível estabelecer o orçamento de compras de materiais. As compras de materiais são feitas para atender não apenas às necessidades de consumo, mas também às necessidades de estocagem,

o que significa que, pelo menos em tese, o orçamento de compras nunca é igual ao orçamento de consumo de materiais (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 128).

Sobanski (2009) salienta que o objetivo a perseguir na determinação das políticas e planos relativos ao orçamento de materiais pode ser simplificado como sendo o de minimizar a soma dos seguintes custos ou despesas: custos do material adquirido, despesas relativas aos processos de compra, despesas relativas à manutenção de estoques e, despesas decorrentes da falta de estoques.

2.2.2 Orçamento de mão de obra

Constitui o tempo de mão de obra diretamente despendida no processo de transformação de matérias-primas ou no acoplamento de componentes formando produtos. Para obter o tempo efetivo de Mão de Obra Direta (MOD) são necessários acompanhamento e registros, implicando em custos de apontamentos que serão tanto mais custosos quanto mais preciso for necessário às informações (CREPALDI, 2004).

Conforme Sobanski (2009), para elaboração do orçamento de Mão de Obra Direta (MOD) é necessário conhecer:

- O plano de quantidade de unidades a produzir;
- O tempo médio de MOD a despendido na fabricação de cada unidade de produto;
- O salário/hora médio previsto para o período a orçar; e
- As taxas aplicáveis para a alocação de encargos sociais.

Objetivamente, para calcular total de MOD, multiplica-se o tempo médio pela quantidade de unidades a produzir; para calcular a remuneração líquida de MOD: multiplica-se o tempo pelo salário/hora; e, para calcular o custo total: adicionam-se as taxas do descanso semanal remunerado e outros encargos sociais. Na fabricação de produtos em que estiverem envolvidos operários/setores com salários significativamente diferenciados, calcular tempo médio, salário/hora médio e remuneração líquida da mão de obra por setor.

2.2.3 Orçamento de custos indiretos de fabricação

Conforme Bruni e Famá (2003), os custos indiretos de fabricação são os gastos identificados com a função de produção ou elaboração do serviço a ser comercializado, não sendo possível associá-lo diretamente a um produto ou serviço específico, como no caso das despesas de depreciação, salários de supervisores, entre outros.

Para Megliorini (2007) é possível dividir os custos indiretos em três grupos:

- Materiais indiretos: correspondem aos materiais auxiliares empregados no processo de produção e que não integram fisicamente os produtos, e aos materiais diretos, cujo consumo não pode ser quantificado nos produtos;
- Mão de obra indireta: corresponde à mão de obra que não trabalha diretamente na transformação da matéria-prima em produto, ou cujo tempo gasto na fabricação dos produtos não pode ser determinado; e
- Outros custos indiretos: são os demais custos indiretos incorridos na fábrica, cujo consumo não pode ser quantificado nos produtos.

Sob essa perspectiva, Crepaldi (2004) afirma que os custos indiretos de fabricação são os que não podem ser identificados diretamente com os produtos e necessitam de rateios para fazer a apropriação, ou seja, é todo custo que não está ligado ao processo produtivo.

2.3 Projeção do custo dos produtos vendidos

De acordo com Crepaldi (2004), o Custo dos Produtos Vendidos (CPV) é a soma dos custos incididos na fabricação dos produtos que foram vendidos em determinado período.

Portanto, o planejamento detalhado de todos os custos envolvidos nas operações da organização com o suporte sustentado em um criterioso orçamento empresarial constitui-se em uma ferramenta bastante utilizada para se direcionar os rumos de muitas organizações. Tendo como objetivo a previsão dos resultados operacionais para o período orçado bem como, acompanhar os problemas não previstos a serem resolvidos em cada fase da execução da atividade (SILVA, 2009).

3 METODOLOGIA

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa. Conforme Rampazzo (2004), a pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que ela estuda, seu foco de atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão dos fenômenos estudados. Já a pesquisa quantitativa se inicia com o estudo de certo número de casos individuais, quantifica fatores segundo um estudo típico, servindo-se frequentemente de dados estatísticos, e generaliza o que foi encontrado nos casos particulares.

Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva. Segundo Gil (2010), esse tipo de pesquisa tem como propósito a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos.

Com relação ao procedimento técnico adotado, se caracteriza como um estudo de caso em uma Metalúrgica que desenvolve suas atividades em um município da região central do Estado do Rio Grande do Sul, produzindo esquadrias de ferro e alumínio em geral, calhas, luminosos, estruturas metálicas, coifas e instalação

de movimentadores eletrônicos. Conforme Yin (2003) este consiste no estudo de um caso em particular, considerando apenas uma unidade para análise.

A coleta dos dados foi realizada por meio de observação *in loco* por ser a forma de se obter as informações mais precisamente possível, seguida de análise nos documentos da Metalúrgica. Os dados obtidos foram avaliados de forma comparativa, ou seja, através dos dados passados foram previstos dados futuros buscando comparar os dados reais com estes projetados em um momento futuro. O período considerado nesse estudo foi janeiro a junho de 2011.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A formação do preço de venda é uma das decisões mais importantes a serem tomadas na atividade empresarial. Assim sendo, em relação à elaboração do orçamento de vendas destaca-se que para a formação do preço de venda, dos produtos que possuem ferro em sua composição, a Metalúrgica utiliza a Equação 1:

$$PV = \frac{CV \text{ unitário}}{1 - (CC + ML + CF)} \quad (1)$$

Onde:

PV: preço de venda

CV unitário: custo variável unitário

CC: custo de comercialização

ML: margem de lucro

CF: custo fixo

Para a produção de produtos que utilizam outros materiais que não seja o ferro, a empresa possui outras formas de elaboração do preço que por motivos de sigilo não foram revelados. Nos pagamentos a prazo, a empresa aceita apenas cheques, acrescentando um percentual de juros em cima do preço à vista e utiliza também boletos bancários gerados na própria empresa e entregues diretamente ao cliente. Este sistema foi implantado devido à segurança e garantia de recebimento que proporciona.

Os métodos de elaboração do orçamento de vendas da empresa são: através de decisão do júri ou fusão de opinião dos fundadores da empresa, ou seja, sugestões ou experiências passadas vivenciadas e que são repassadas aos dirigentes e colaboradores responsáveis pela elaboração do orçamento de vendas, juntamente com comparações de análises históricas das vendas da empresa.

Encontra-se na Tabela 1 o orçamento das receitas brutas de vendas no período de janeiro a junho de 2011.

Mês Base (%)	Jan. 2011	Fev. 2011	Mar. 2011	Abr. 2011	Mai. 2011	Jun. 2011	Aumento nas vendas
100	101	100	102	103	104	105	15

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1 – Orçamento das Receitas Brutas de Vendas

Destaca-se que os valores da Tabela 1 estão na forma percentual, onde foi atribuído um valor “x” como BASE, representando 100% da Receita Bruta de Venda, por se tratar de dados sigilosos. Os meses de janeiro a junho são todos obtidos através do valor base e o total apresentado demonstra que se espera um crescimento de 15% no semestre em comparação ao mesmo período do ano anterior. Aceita-se uma variação de 2% para mais ou para menos ao mês nas receitas brutas de vendas para o período orçado.

A elaboração do orçamento de produção na Metalúrgica propõe-se a atender três principais objetivos que são: estabelecer o orçamento de matérias-primas, definir o orçamento de mão de obra e projetar as despesas indiretas de fabricação.

O orçamento de estoque de materiais representa o quanto à empresa dispõe de seu capital para investimento em estoque tanto de insumos, como de produtos em elaboração e ainda, produtos acabados. A Metalúrgica praticamente não possui estoques, pois os materiais são comprados semanalmente, ou seja, não ficam na empresa mais de uma semana, a não ser em casos especiais como uma estrutura metálica de grande porte. E a produção é classificada como produção puxada, ou seja, a empresa vende o produto primeiro para depois produzi-lo.

O orçamento de compras de materiais determina o orçamento do saldo final a pagar aos fornecedores, por conhecer-se o prazo final de pagamento de cada compra, sendo o mais comum elaborar um indicador representativo do prazo médio de pagamento dos fornecedores. Para tanto, a Metalúrgica possui um prazo médio de 60 dias para pagamento a seus fornecedores, sendo geralmente distribuídos em três vezes: 30, 45 e 60 dias.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Verifica-se na Tabela 2 as principais matérias-primas consumidas pela Metalúrgica e os percentuais médios em relação aos custos totais para compra desses insumos.

Matérias-primas	Custo	Custos comparados com Receita Bruta
Ferro e Alumínio	91%	42%
Tinta	2%	1%
MPE – movimentador de portão eletrônico	7%	2%
Total	100%	45%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2 – Principais matérias-primas utilizadas na produção da empresa

Na Tabela 2 destaca-se a importância do ferro e do alumínio na participação dos produtos produzidos pela empresa, sendo sua matéria-prima base. Nota-se que o somatório dos custos com matéria-prima representa 45% da receita bruta. Busca-se diminuir estes custos para no máximo 42% da receita bruta futuramente, através de pesquisas de novos fornecedores, descontos e aumento no preço de venda dos produtos.

A Tabela 3 faz referência ao orçamento de MOD contendo as descrições de horas/homens/disponível pela Metalúrgica para o período analisado.

Orçamento	Homens	Horas/mês Disponíveis
Mão de obra Direta	6	1016:00:00
Mão de obra Indireta	1	169:20:00

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 3 – Horas homens disponíveis

Como se visualiza na Tabela 3 a empresa possui 7 funcionários, onde cada um representa aproximadamente 14% de participação na mão de obra ($100/7 = 14,28\%$). Os custos com MOD estão na faixa 30% das receitas brutas, já incluso os encargos sociais, e os da indireta 3%.

Em relação ao orçamento dos custos indiretos de fabricação, a Tabela 4 apresenta os valores considerados no período em análise.

Custos\Período	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
BASE	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Energia elétrica	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Aluguel do pavilhão	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Manutenção e reparos	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Total	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4 – Orçamento dos custos indiretos de fabricação

Observa-se na Tabela 4 que foi criado um valor BASE para representar em percentual os custos, já que, não foi possível revelar estas informações em valores. O item BASE corresponde à receita bruta, com isso chega-se a conclusão de que os custos indiretos de fabricação correspondem a 5% da receita bruta mensal da organização. Este resultado é considerado satisfatório, pois já está descontada a energia elétrica, aluguel, manutenção, materiais de limpeza e de expediente que acabam pesando mais nestes custos.

Mesmo os valores sendo ajustados mês a mês, não houve novos resultados que fizessem o percentual mudar de um período para outro. Se aceita uma variação de 1% no período, para mais ou para menos dos custos indiretos de fabricação.

Para a realização do orçamento do CPV deve-se ressaltar que a Metalúrgica não trabalha com uma quantidade expressiva de estoques, de matéria-prima e de produtos acabados, pois sua produção é puxada, entregando seus produtos assim que estão prontos em um prazo máximo de uma semana. Em consequência dessa situação, a fórmula considerada para cálculo do CPV é ilustrada pela Equação 2:

$$\text{CPV} = \text{CP} = \text{MD} + \text{MOD} \quad (2)$$

Onde:

CPV: custo dos produtos vendidos

CP: custo de produção

MD: materiais diretos

MOD: mão de obra direta

Portanto, o custo dos produtos vendidos é igual ao custo de produção, pois o valor necessário para se chegar aos CPV estão todos inclusos na fórmula do CP (Equação 1). Os materiais diretos são as matérias-primas obtidas na Tabela 2, representando 45% da receita bruta.

A MOD, com encargos, representa 30% da receita bruta. Atribuindo os valores na fórmula, o resultado dos custos dos produtos vendidos é 75% como mostra a Equação 3:

$$\text{CPV} = \text{MD} + \text{MOD} \quad (3)$$

Onde:

$$\text{CPV} = 45\% + 30\%$$

$$\text{CPV} = 75\%$$

Percebe-se que a situação em que a empresa se encontra não é muito confortável, pois não sobra muito capital devido aos altos valores de custos de materiais diretos e de MOD que chegam a representarem juntos 75% da receita bruta.

Através de um olhar minucioso sobre as informações da empresa até o presente momento, nota-se que ela já vinha a mais de seis meses tomando algumas medidas precipitadamente, fazendo com que a mesma chegasse nesta situação, denotando um CPV muito alto. Assim, pode-se perceber o quanto é importante à administração e o controle orçamentário, não importando o tamanho da organização, pois algumas acabam fechando suas portas não por falta de clientes, mas sim, por pecaram em questões relacionadas à gestão de custos, receitas etc.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desse estudo constatou-se que a Metalúrgica passou a ter um melhor planejamento em termos de controle de entradas e saídas de caixa, ou seja, administração do seu fluxo de caixa. Como consequência desse controle a mesma conseguiu adquirir bens do ativo imobilizado como: mesa, armário, impressora e um computador. Esses materiais estão sendo utilizados para realização de pedidos, confecção de planilhas, disponibilidade de um local para realização de reuniões, entre outras atividades.

Foi identificado também que a empresa praticava erroneamente seu preço de venda, ou seja, estava cobrando um valor que não satisfazia suas necessidades para manter sua rentabilidade. Atualmente está praticando o preço correto, com distinção entre preço à vista e a prazo.

Outro fato é que a empresa pagava o salário para seus funcionários semanalmente e eles não trabalhavam oito horas diárias. Assim que isso foi identificado, ocorreu a primeira reunião que resultou na mudança para pagamento quinzenal e o período de trabalho ser estendido para oito horas diárias. Estas mudanças foram fundamentais para a empresa se reestruturar e alcançar seus objetivos, pois reduziu consideravelmente o montante de capital de giro semanal.

Destaca-se também que foi cortado a realização e pagamento de horas extras, pois a empresa não apresentava lucro neste período. E ainda, visando manter um maior controle dos empréstimos, foi criada uma planilha para ser preenchida mensalmente revelando quanto da dívida resta ainda para liquidar.

REFERÊNCIAS

- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHAVES, F. J. S. *Orçamento de caixa como ferramenta para a tomada de decisão financeira das empresas de confecção inseridas no arranjo produtivo local de Piripiri*. 2005. 67 f. Monografia. (Curso de Especialização em Finanças de Empresas). Instituto de Estudos Empresariais – IEMP em convênio com o Instituto Camilo Filho – ICF. Teresina, Piauí, 2005.
- CHING, H. Y.; MARQUES, F.; PRADO, L. *Contabilidade e finanças para não especialistas*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CREPALDI, S. A. *Curso básico de contabilidade de custos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HOJI, M. *Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEITE, R. M. et al. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, v. 19, n. 47, p. 56-72, mai./ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n47/v19n47a06.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2011.
- MEGLIORINI, E. *Custos: análise e gestão*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. *Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas*. São Paulo: Pearson, 2009.
- RAMPAZZO, L. *Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós graduação*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.
- SILVA, E. C. *Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

- SILVA, K. M. *Orçamento empresarial: um estudo descritivo em empresas pertencentes ao comitê de fomento industrial de Camaçari*. 2009. 94 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- SOBANSKI, J. J. *Prática de orçamento empresarial: um exercício programado*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ZAWAWI, N. H. M.; HOQUE, Z. Research in management accounting innovations: an overview of its recent development. *Qualitative Research in Accounting and Management*, p. 505-568, 2010.
- ZDANOWICZ, J. E. *Planejamento financeiro e orçamento*. 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.



**PRINCÍPIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA) CAMPUS DOM PEDRITO - RS**

1 Caroline Ferreira Mainardi, Universidade Federal do Pampa, UNIPAMPA, RS, Brasil,
carolinemainardi@unipampa.edu.br

2 Sabrine Maria Ferreira, Universidade Federal do Pampa, UNIPAMPA, RS, Brasil,
sabrinerferreira@gmail.com

3 Vanessa Zeppenfeld, Universidade Federal do Pampa, UNIPAMPA, RS, Brasil,
v.zeppenfeld@hotmail.com

RESUMO O presente artigo visa a compreender os princípios de responsabilidade social universitária, buscando entender as políticas públicas para identificar normativas ou princípios de responsabilidade social na legislação brasileira, assim como, recorrer a autores que publicam sobre o assunto, para posteriormente sugerir como as Universidades públicas podem contribuir com a formação de acadêmicos de diferentes cursos para a formação de profissionais responsáveis, através da análise do estudo de caso na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) Campus Dom Pedrito.

Palavras-chave: instituição pública, universidade, UNIPAMPA.

ABSTRACT The present article visa to comprise the principles of university social responsibility, looking for understand the public politics to identify normative or principles of social responsibility in the Brazilian legislation, as well as, resort to authors that publish on the subject, for later suggest like the public Universities can contribute with the training of academicians of different courses for the training of responsible professionals, through the analysis of the study of case in the Federal University of the Pampa (UNIPAMPA) Campus Don Pedrito.

Keywords: Institutions publish, university, UNIPAMPA.

INTRODUÇÃO

A Universidade é formada pela comunidade acadêmica (alunos, professores, técnicos) que possuem como objetivo a formação dos acadêmicos em futuros profissionais. Sendo a universidade um espaço de discussões e formação de caráter de cidadãos é necessário a realização do comprometimento da Instituição formadora na concepção de princípios básicos para a produção do conhecimento a nível interno (comunidade acadêmica) e externo (sociedade em geral).

Para que possamos contextualizar o tema em questão iremos realizar uma breve apresentação dos conceitos de responsabilidade social universitária, das políticas públicas e como a Universidade Federal do Pampa Campus Dom Pedrito está iniciando seu processo de realização de princípios de Responsabilidade Social através das ações de extensão voltadas para a comunidade externa.

Sabe-se que são necessárias políticas de incentivo e fomento, para contribuir com a motivação social, influenciando variáveis de caráter social nas organizações públicas, sendo assim, se faz necessário recorrer as políticas públicas para identificar normativas ou princípios de responsabilidade social na legislação brasileira, assim como, recorrer a autores que publicam sobre o assunto.

O presente artigo visa a compreender os princípios de responsabilidade social universitária e sugerir como as Universidades podem contribuir com a formação de acadêmicos de diferentes cursos para a formação de profissionais responsáveis, através da análise do estudo de caso na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) Campus Dom Pedrito.

RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA

Conforme Gasca Pliego y Olvera García (2011) a Responsabilidade Social Universitária (RSU) requer a apreciação de três níveis: a) interna, que incorpora aos estudantes, docentes, pesquisadores, direção e administração; b) externa, incluindo empregadores, ingressantes, fornecedores e estratégias diretas; c) extra, a partir do Estado, a sociedade, o desenvolvimento e o meio ambiente global.

De acordo com Hill (2004) os acadêmicos das universidades dirigem sua atenção ao interior das universidades que estudam, concentram suas análises no ensino, mais do que analisar o comportamento próprio e ético das instituições universitárias, não se preocupando com a matéria de responsabilidade das instituições.

Nas palavras do Reitor da Pontifícia Universidade de Bogotá (2007) “a Universidade tem como um de seus objetivos primordiais o fator de desenvolvimento, orientação crítica e transformação da sociedade em que vive. Por isso, deve inserir-se na realidade nacional, estudando, de maneira operativa e interdisciplinar, os grandes problemas que vivem o país, produzindo conhecimentos relevantes sobre os problemas e apresentando estratégias e alternativas, para que de maneira séria e responsável consiga transformar a sociedade”.

Para Vallaey (2008) a universidade tem a responsabilidade social de promover o debate, facilitado, conduzindo e enriquecendo, dando ao público cidadão os meios de informação, reflexão, julgando os conhecimentos adequados para aplicação da sua própria Responsabilidade Social.

O aluno que tem condições de aprender no ambiente acadêmico habilidades e conceitos, que não os estritamente profissionais, será no futuro um profissional dotado de conhecimentos capazes de realizar suas

próprias escolhas e compreender que pode fazer a diferença, mudando alternativas responsáveis que sejam de proveito para a organização onde atua, no âmbito econômico, social ou meio ambiental.

POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO

Conforme artigo 205 da Constituição Federal Brasileira “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Sendo que no artigo 206 da Constituição menciona que o ensino será ministrado com base no princípio da igualdade de condições para acesso e permanência na escola, assim como os profissionais de ensino devem ser valorizados, na forma da lei, devem possuir plano de carreira, com piso salarial profissional, dentre outros.

Para Oliveira e Araújo (2005) logo após a promulgação da constituição, implementam-se no Brasil políticas ancoradas na visão da necessidade do redimensionamento do papel do Estado nas políticas sociais e do ajuste fiscal. Isso criou um fosso entre as conquistas e garantias estabelecidas e as necessidades relativas ao controle e diminuição dos gastos públicos.

O Plano de Desenvolvimento Educacional (PDE) que é um conjunto de ações políticas e programas, destacando como princípios complementares a expansão da oferta de vagas, a garantia de qualidade, promoção de inclusão social pela educação, ordenação territorial e desenvolvimento econômico e social.

Ações como o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) que tem como fim imediato o aumento das vagas de ingresso e a redução das taxas de evasão nos cursos de graduação. Além disto, nos últimos anos estão sendo estruturadas a Política Nacional de Assistência Estudantil que dê sustentação à adoção de políticas afirmativas, o que vem reafirmada pelo Plano Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes).

Conforme Oliveira e Araújo (2005) no que se refere especificamente à área de educação o que significa qualidade? O que significa um educação de qualidade? Provavelmente, essa questão terá múltiplas respostas, segundo os valores experiências e posição social dos sujeitos. Uma das formas para se aprender essas noções de qualidade é buscar os indicadores utilizados socialmente aferi-la.

Os próprios princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) já publicavam os princípios em que o ensino será deveria ser ministrado com base:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extra-escolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

De acordo com o explícito, “o estudo da Administração Pública em geral, compreendendo a sua estrutura e as suas atividades, deve partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados” (MEIRELLES, 1990).

Neste sentido, as políticas públicas da educação brasileira contribuem para o incentivo das universidades federais, em realizar atividades voltadas para a sociedade em geral. Uma das formas de se realizar ações de responsabilidade social é a através de atividades de extensão. Como a extensão é um dos pilares indissociáveis da Universidade e é entendida como prática acadêmica que interliga a Universidade nas suas atividades de ensino e de pesquisa, com as demandas da maioria da população, possibilita a formação do profissional cidadão e se credencia, cada vez mais, junto á sociedade como espaço privilegiado de produção do conhecimento significativo para a superação das desigualdades sociais existentes. É importante consolidar a prática da extensão, possibilitando a constante busca do equilíbrio entre as demandas socialmente exigidas e as inovações que surgem do trabalho acadêmico.

DESENVOLVIMENTO

Apropriados do conceito de Responsabilidade Social Universitária e levando-se em consideração as políticas públicas de educação brasileira, optou-se por realizar ações sociais voltadas para a comunidade em geral. Como a UNIPAMPA Campus Dom Pedrito está situada em um bairro do município, com visível vulnerabilidade social, selecionou-se este local para iniciar o trabalho.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Após o levantamento populacional que constatou que o bairro São Gregório possui 4.085 habitantes, sendo que as escolas do bairro atendem aproximadamente 300 alunos, foram realizadas visitas em estabelecimentos comerciais, escolas, creches e no posto de saúde do bairro, com o intuito de elencar as expectativas dos moradores. Ao longo do ano de 2010, foram estabelecidas metas e elaborou-se um plano de ação mensal com indicadores para verificar se o previsto estava sendo realizado. A primeira atividade para nortear os objetivos deste projeto foi elaborar uma pesquisa com alunos das escolas do bairro, onde estes deveriam responder apenas uma pergunta aberta “o que você acredita que a UNIPAMPA poderá contribuir na sua vida escolar?”.

Ao final desta pesquisa constatou-se que o maior interesse dos pesquisados era em relação a aulas de informática, não sendo especificados quais seriam as ferramentas a serem trabalhadas. Seguida de palestras, visitas ao prédio da UNIPAMPA, reforço de português, reforço de matemática, utilização da biblioteca e exibição de filmes.

Para atender as expectativas, a metodologia do Projeto em 2010 previu palestras de empreendedorismo, reaproveitamento de alimentos, inclusão social; aulas de informática e de língua estrangeira; curso de técnicas de vendas; demonstrações em laboratórios, dentre outros.

A pretensão de abordar estes temas foi no sentido de contribuir com informações que pudessem ser utilizadas na rotina dos estudantes e moradores do bairro e por contarmos com profissionais que se dispuseram a contribuir com seus conhecimentos para que estas ações acontecessem.

Além disto, foram realizadas demonstrações em laboratórios, visitas técnicas orientadas na Universidade que possuíram o intuito de envolver a comunidade para que estes possuam uma visão do que os acadêmicos do Campus de Dom Pedrito possuem à disposição no processo de ensino e aprendizagem e crie uma expectativa dos participantes do projeto em cursar algum dos cursos oferecidos pela UNIPAMPA.

No ano de 2010 foram pesquisadas 500 pessoas, sendo que 70% responderam que gostariam de realizar ações na sala de Informática. Neste sentido foram organizadas turmas de vinte alunos da primeira a sexta série da Escola Municipal Alzira Barcelos, proporcionando noções básicas de informática, bem como pesquisas na internet, totalizando 160 alunos atendidos. Identificou-se que 40% dos participantes tiveram o primeiro contato com o computador. Outra expectativa dos moradores era conhecer a Universidade e seu funcionamento, sendo assim recebemos neste ano mais de 300 pessoas. Além desta escola foi atendida o Centro Integrado de Educação Pública (CIEP), proporcionando aulas de laboratório em conjunto com profissionais técnicos da área.

Em meados de 2011 no intuito de focar em um grupo específico de estudantes do ensino básico, aplicamos uma pesquisa para identificar qual ação seria de interesse dos alunos. Do total de alunos pesquisados, que foram 38 estudantes, quando perguntado quais as atividades que gostariam que fossem desenvolvidas 59% responderam que gostariam de atividades em computadores. Sendo assim, buscou-se identificar o perfil destes alunos. Posteriormente foi iniciado um projeto piloto onde foram realizadas 12 aulas ao longo dos dois meses de duração, com apenas uma turma de 5ª série que possuía 18 alunos. Onde foram realizadas noções básicas de editor de texto, planilhas, internet e powerpoint. Sendo que ao término, os alunos participantes realizaram apresentação na escola para as demais turmas, professores e Direção.

Em março de 2012, buscando dar continuidade ao projeto piloto, procurou-se novamente a Escola Alzira Barcelos e foi convidada a turma que havia participado do projeto no ano anterior, constatou-se que haviam 16 alunos na 6ª série, 100% ingressaram novamente no projeto, com o consentimento de seus pais e responsáveis para a participação desta atividade extraclasse. A turma é composta por alunos de ambos os sexos, com idades entre 12 e 14 anos, sem contato direto com computadores, internet e possivelmente sem condições de financiar um curso profissionalizante, contando apenas com os recursos e informações que lhe são transmitidos nestas aulas.

As aulas foram ministradas por três bolsistas envolvidos no Projeto, supervisionadas pela Coordenadora. Os assuntos abordados até agosto de 2012 foram: o computador e seus componentes explicando que hardware é o conjunto de componentes físicos, que é formado de periféricos de entrada e saída de dados, processador, memória, dispositivos de armazenamento e software é o conjunto de instruções necessárias para que o computador possa realizar suas tarefas, dispositivos de armazenamento sistemas operacionais, paint, entre outras ferramentas de internet.

O trabalho com os alunos da 6ª série da Escola Alzira Barcelos estendeu-se até dezembro de 2012. Ao longo deste trabalho foram realizadas avaliações, elaboradas de forma online, sendo respondida pelos alunos e após o término enviada via e-mail para correção. Em 2013 pretende-se comparar os avanços e as contribuições na melhoria da educação destes estudantes.

RESULTADOS ENCONTRADOS

Até dezembro de 2010 foram realizados 983 atendimentos, sendo através de ações e visitas. Estes dados totalizam 24% dos moradores envolvidos em ações desencadeadas por este Projeto. Além disto, este trabalho contribuiu para firmar parceria com a Secretaria Municipal de Assistência Social, Centro de Referência

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

da Assistência Social (CRAs) do bairro que passaram a utilizar as instalações da Universidade para atividades de formação de profissionais e grupos atendidos.

Em 2011 foram atendidas 2.124 pessoas, alunos e moradores do bairro, através de palestras, aulas nos laboratórios de ensino, visitas orientadas, exibições de filmes temáticos, distribuição de brinquedos, dentre outros. Além de que surgiram com esta iniciativa projetos de extensão, realizados por profissionais deste Campus, com finalidades específicas de trabalhar com Noções de Cidadania, identificou-se que esta etapa do trabalho atendendo mais de 50% dos moradores do bairro, iniciou-se atividades voltadas para a melhoria da educação básica com uma atividade piloto com alunos da 5ª série da Escola Estadual Alzira Barcelos pertencente ao bairro São Gregório do município de Dom Pedrito, escola esta que encontra-se a poucos metros do Campus Dom Pedrito. Ressalta-se que foi a Direção da Escola que sugeriu o trabalho com as 5ª séries, o motivo não lhes foi perguntado.

Em dezembro de 2012 foram computadas 27 aulas ministradas no laboratório de Informática da UNIPAMPA Campus Dom Pedrito, onde foram abordados os mais diversos assuntos mencionados na metodologia, tendo em média 78% de frequência na turma dos alunos do colégio Estadual Alzira Barcelos. A carga horária total das aulas foi de 40h com temas abordados desde a elaboração de apresentação de slides, tabelas no Excel, até as funcionalidades e ameaças de pen drive para o computador, vírus, e softwares mal intencionados, além dos assuntos já mencionados anteriormente.

Ao longo deste trabalho realizamos várias coletas de dados, através de entrevistas, com a aplicação de questionários que continham perguntas qualitativas e quantitativas que foram aplicados com os alunos participantes do projeto e professores que ministram aulas para eles na escola regular. Com base na análise dos questionários identificamos que os alunos se sentem mais preparados do que os professores para utilizar as ferramentas do word, email, sites de relacionamentos e gravador de áudio, isto pode estar relacionado as diferentes atividades elaboradas dentro do projeto.

Salienta-se que ao longo do curso os participantes solicitaram para os instrutores que repassassem informações sobre utilização do facebook, sendo assim, esta demanda foi atendida e cada um pode receber instruções e criou o seu próprio perfil. A cada dia foi disponibilizado 10 minutos ao final da aula para que estes pudessem utilizar esta ferramenta.

Havia uma preocupação da coordenação do projeto em verificar se o que estava sendo tratado nas aulas de informática estava sendo levado para a sala de aula, sendo assim foi perguntado aos alunos e professores se o que era tratado no curso era falado e debatido em sala de aula e 95% dos entrevistados responderam que sim.

Além disto, buscando identificar qual a participação dos pais na vida escolar do seus filhos, foi feita a pergunta se os pais ou responsáveis participavam da vida escolar (reuniões, entrega de pareceres, etc) e foi respondido tanto pelos alunos quanto pelos professores que os pais participavam, porém os alunos sinalizaram respondendo que gostariam que seus pais ajudassem nos deveres da escola, disponibilizassem computadores e fossem mais à escola.

Percebemos que além de aprender a utilizar o computador, começaram a ler mais e possuem mais curiosidade em aprender. Percebeu-se nas aulas que a cada assunto novo a ser tratado eles gostavam de buscar suas próprias respostas e esta prática foi incentivada para que o processo de construção do conhecimento fosse adquirido através da busca de informações, porque muitas vezes a explanação do instrutor não era suficiente. O debate ao final de cada tarefa é uma prática adotada frequentemente, pois estimula a sintetização e melhora a comunicação.

Os professores quando questionados o que seria mais importante, na sua visão, os pais e responsáveis contribuiriam na formação de seus filhos, todos foram unânimes em responder que participar voluntariamente da vida escolar dos alunos, procurando apoiar em casa nas lições e contribuindo na formação de seus dependentes. Além disto, acreditam que a escola possa ser mais prática e menos teórica, disponibilizando material didático para que os professores possam trabalhar novas metodologias de ensino em suas aulas.

CONCLUSÃO

O Projeto de Extensão da UNIPAMPA Campus de Dom Pedrito está buscando a inserção comunitária e a expansão do conhecimento, aproveitando atualização espaço físico da Instituição e colaborando para o crescimento intelectual da comunidade. Pretende-se atingir no próximo ano um número maior de pessoas beneficiadas, bem como preparar professores da rede pública de ensino para que sejam multiplicadores nas escolas do município e possam atuar junto aos laboratórios de informática de suas escolas com o material didático desenvolvido neste projeto.

Com os resultados apontados neste trabalho, pode-se verificar que houve uma mudança nos conhecimentos adquiridos pelos alunos estudantes da escola Estadual Alzira Barcelos, que participam do projeto de extensão da UNIPAMPA Campus de Dom Pedrito, pois com as respostas apontadas nas últimas entrevistas demonstram que estes adolescentes se sentem preparados para utilizar ferramentas como *word*, *email* e *sites* de

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

relacionamento que antes não haviam conhecimentos sobre o assunto. Em pouco tempo pode-se repassar informações que foram captadas por adolescentes que não tinham o contato com essas ferramentas e percebe-se que hoje eles já têm a internet como ferramenta principal, seja para busca ou para a construção de seus conhecimentos.

Ademais, além de aprender a utilizar o computador os alunos começaram a ler mais e possuem maior curiosidade em aprender. Pois ao longo do projeto foram tratados de assuntos que estavam sendo apontados na mídia como: Rio +20, Mensalão, Eleições, onde estes alunos puderam pesquisar textos e escrever pequenos textos sobre estes assuntos.

Conclui-se que ações pontuais de Responsabilidade Social que vão ao encontro das expectativas do público atingido contribuem com a formação destes indivíduos, bem como auxiliam no desenvolvimento de alunos do ensino fundamental, pois trabalham em atividades extracurriculares ferramentas que não são proporcionadas na escola em que estudam. Assim como aperfeiçoa características nos acadêmicos envolvidos neste projeto que serão necessárias para a formação profissional. Além disto, podemos destacar: trabalho em equipe, organização, pontualidade e principalmente a busca de conhecimentos de informática que é uma ferramenta que particularmente possui alterações e inovações seguidamente.

Além de contribuir com o público externo à Universidade, contribui-se para a formação dos acadêmicos envolvidos, pois tratar com realidades distintas, com alunos de escola de ensino básico que traz uma nova história, que muitas vezes não é de final feliz, faz com que as pessoas envolvidas neste trabalho reflitam sobre suas oportunidades, reflitam sobre suas expectativas e permite que esse contato contribua com seu caráter humanitário e motive a participar de novos projetos e quando profissionais, realizem ações voltadas para a sociedade em geral.

Acredita-se que este projeto irá contribuir com a qualidade de vida da comunidade, motivando os estudantes das escolas e dos moradores do bairro em geral a buscarem sua qualificação através dos cursos superiores à disposição na Instituição. Além disto, espera-se envolver crianças, adolescentes e jovens nas ações deste projeto para que contribua com a diminuição da vulnerabilidade ao consumo de drogas lícitas e ilícitas, por estes já fazerem parte de grupos com novas perspectivas de vida.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil (com emendas)*. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acessado em: 05 de outubro de 2011.
- BRASIL. IBGE/PNAD. *Síntese de indicadores 2010*. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2010>, acesso em 09/01/2011.
- BRASIL. MEC/INEP. *Índice de Desenvolvimento da Educação*. Disponível em <http://sistemasidep.inep.gov.br>, acesso em 20 de dezembro de 2012.
- BRASIL. *Lei n. 11.640, de 11 de janeiro de 2008*. Diário Oficial da União, Casa Civil, Brasília, DF, 14 de janeiro de 2008. Disponível em: http://unipampa.edu.br/portal/arquivos/UNIPAMPA_Lei_de_Criacao.pdf Acessado em: 05 de outubro de 2011.
- BRASIL. *Lei n. 9.694, de 20 de dezembro de 1996*. Diário Oficial da União, Casa Civil. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=75723> Acessado em: 05 de fevereiro de 2013.
- BOTO, C. *A educação escolar como direito humano de três gerações: identidades e universalismos*. Educ. & Soc. Campinas, vol. 26, n. 92, p. 777-798, out. 2005.
- CURY, C.R.J. *A Educação Básica no Brasil*. Educ. Soc., Campinas, vol. 23, n.80, setembro/2002, p. 168-200. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br> Acessado em: 23 de março de 2012.
- GARCÍA PAREDES, G. *Responsabilidad social de las universidades de nuestra América en Universidades*, vol. LVIII, n. 38, julio-septiembre, México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, 2008.
- GASCA PLIEGO, E; OLVERA GARCÍA, JC *Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI Building citizenship from universities; university social responsibility and challenges in the XXI century*. Universidad Autónoma del Estado de México, México. ISSN 1405-1435, UAEM, núm. 56, mayo-agosto, pp. 37-58, (2011).
- HILL, R. *The socially responsible university: Talking the talk while walking the walk in the college of business*. Journal of Academic Ethics, 2(1), 89-100, 2004.
- MEIRELLES, H. L. *Direito Administrativo Brasileiro*. 19. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1990.
- SOARES, F, J. *Qualidade e equidade na educação básica brasileira: Fatos e possibilidades*, 2003.
- OLIVEIRA, R. P.; ARAUJO, G. C. *Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação*. Revista Brasileira de Educação. Jan /Fev /Mar /Abr 2005.
- TAFFAREL, C.Z; ALBUQUERQUE, J. *Educação pública x educação privada: a disputa da década do início do século XXI*. 2011. Disponível em: <http://www.rascunhodigital.faced.ufrba.br/ver.php?idtexto=842> Acessado em: 06 de janeiro de 2013.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

UNIPAMPA. http://www.unipampa.edu.br/portal/arquivos/PROJETO_INSTITUCIONAL_16_AGO_2009.pdf

Acessado em: 02 de março de 2012.

Universidad Javeriana de Bogotá. *La Responsabilidad Social de la Educación Superior: intervención del P. Gerardo Remolina Vargas, Rector de la Pontificia Universidad Javeriana*, 2007. <http://puj-portal.javeriana.edu.co> Acessado em 10.01.2013

VALLAEYS, J. *¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?* Perú: Pontificia Universidad Católica de Perú, 2008. <<http://www.cedus.cl/files/RSUusb.pdf>>. Acessado em 20.01.2013.



TRABALHOS SELECIONADOS PARA PLENÁRIAS



**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL CONTRIBUINDO PARA A INOVAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Paloma Elisa Zingler Silva, Universidade Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul,
Brasil, palomael@gmail.com.

Anelise Rebelato Mozzato, Universidade de Passo Fundo, UPF, Rio Grande do Sul, Brasil,
anerebe@terra.com.br.

RESUMO: Este ensaio teórico discorre sobre Aprendizagem Organizacional (AO) como contribuição para a inovação nas organizações. Entende-se a aprendizagem organizacional como o caminho para o crescimento sustentável dos negócios inovadores. Com a pesquisa bibliográfica, pretende-se inicialmente trabalhar a AO por meio de alguns conceitos e, após, conceituar a inovação a partir de Schumpeter. Com base no referencial teórico tem-se como objetivo a apresentação de um modelo Integrado da AO como contribuição para a inovação nas organizações. Deste modo, como resultado deste trabalho, apresenta-se a proposição do modelo integrado. Esta pesquisa se justifica por ter como preocupação a apresentação do significado da AO e da inovação para que, a partir da proposição da integração de ambas, se possa contribuir com o crescimento e sustentabilidade organizacional.

Palavras chave: Aprendizagem Organizacional. Inovação. Sustentabilidade.

INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional é a essência do sucesso das organizações. Analogicamente, para as pessoas se desenvolverem intelectualmente, precisam de conhecimento, nas empresas, a ideia é a mesma, ou seja, para que a organização possa obter um bom desempenho, tangível ou intangível, é crucial que exista uma rede de informações que possibilite a concretização dos objetivos no negócio. Para tanto, entre outros aspectos, faz-se necessário à criatividade, característica inerente ao ser humano, facilitando a inovação. Contudo, é importante que o ambiente organizacional facilite a AO, permitindo que o seu significado seja integrado à cultura da organização. Desta forma, a lucratividade tende a aumentar dada a maior competitividade estabelecida, gerando um clima propício para o surgimento da inovação.

Assim, a AO contribui para elevar o bem estar das pessoas na organização e o conhecimento organizacional, possibilitando um ambiente mais propício para a inovação. Portanto, os conceitos de aprendizagem e inovação beneficiam a análise microeconômica e demonstram um panorama de onde a organização está e para onde pode ir, crescendo e se mantendo sustentável.

Em relação aos procedimentos metodológicos adotados neste ensaio teórico, destaca-se que é uma pesquisa bibliográfica, a qual, conforme Gil (2006, p.44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Assim, com base no referencial teórico este ensaio teórico tem como principal objetivo a apresentação de um modelo integrado da AO como contribuição para a inovação nas organizações. Nessa lógica, esta pesquisa se justifica por ter como preocupação a apresentação do significado da AO e da inovação para que, a partir da proposição da integração de ambas, se possa contribuir com o crescimento e sustentabilidade organizacional.

Este ensaio teórico está estruturado da seguinte forma: após essa introdução, como resultado de pesquisa nas bases teóricas sobre AO e inovação, esboçam-se as questões relacionadas a ambas temáticas, culminando na proposição de um modelo integrador da AO como contribuição para a inovação organizacional. Para finalizar, apresentam-se as principais reflexões e considerações finais.

1. Aprendizagem organizacional e inovação

Visando a apresentação de um modelo integrado da AO como contribuição para a inovação nas organizações, num primeiro momento trabalha-se os preceitos da AO e, na sequência, questões relacionadas a inovação, sobretudo, com base em Schumpeter.

1.1 Aprendizagem organizacional

Dado o fato de que a AO suscitou e ainda suscita estudos, vários conceitos são apresentados ao longo dos anos. Mesmo não tendo a intenção de expor todos esses conceitos, apresenta-se uma breve evolução dos mesmos.

Para Argyris (1992, p. 132), “aprendizagem organizacional é um processo de detectar e corrigir erros. O erro é visto como um desvio cometido entre nossas intenções e o que de fato ocorreu”. Conforme Garvin (1993, p. 80), AO ocorre em “organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*”. Na visão de Morgan (1996, p. 84), “organizações são sistemas de processamento de informações capazes de aprender a aprender”. Em sentido semelhante, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que se faz necessário aprender a aprender, tornando-se necessário, num primeiro momento, o desaprender.

Kolb (1984) refere que a AO consiste no processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência (reflexão na ação). Senge (1990) trabalha a AO por meio das cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, aprendizado em equipe, visão comum e raciocínio sistêmico. Em 1991,

Huber afirma que a AO é composta por quatro processos: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional. Senge et al. (1997) tratam das interações ocorrentes em espaços multidimensionais, as quais podem ser chamadas de campos de aprendizagem, incentivando a “reflexão coletiva”.

Probst e Büchel (1997) conceituam a aprendizagem individual como consequência da singularidade de cada pessoa. Assim, pode-se dizer que a AO é fruto da união de vários objetivos. De acordo com os autores, a AO ocorre de três formas: quando a mudança ocorre no nível grupal ou sistêmico; quando é contestada a mudança no conhecimento e nos valores coletivos; e quando é alcançado o nível comportamental. Ou seja, a aprendizagem é detectada pelo primeiro sinal, uma pequena mudança no grupo. Logo, essa mudança torna-se um comportamento copiado pelos demais grupos da organização e por fim torna-se um comportamento natural da instituição.

Já Kim (1993) descreve a aprendizagem individual decorrente da experiência, da observação, da reflexão e avaliação particular de cada indivíduo e suas conexões com as rotinas de trabalho e seus modelos próprios de interpretação, baseados em experiências únicas. Porém, a aprendizagem se torna organizacional quando as rotinas e os pensamentos individuais passam a ser coletivos. Assim, a empresa passa a disseminar e favorecer o compartilhamento de modelos difundidos pela organização até criar um significado único para todos os funcionários.

Nessa lógica, Simon (1969) já conceituava AO como o aumento dos *insights* e a reestruturação dos problemas individuais que impactam no desempenho organizacional. Ou seja, a revelação de ideias originais que aumentem o desempenho coletivo.

Kim (1993) cria um modelo integrado de aprendizagem organizacional baseado na experiência da aprendizagem e dos modelos mentais. Os modelos mentais são um conjunto de crenças individuais e mitos compartilhados, e representam a consequência das aprendizagens individuais. Que implicam em modelos coletivos produzindo um mapa mental compartilhado entre todos.

Os modelos mentais guardam informações inconscientes que orientam a ação dos indivíduos. Tais modelos mentais culminam por serem “superiores” à memória organizacional, justamente por deterem informações intangíveis. Os modelos mentais se constituem em processos ativos que reconstruem a realidade e insere-se fortemente na cultura organizacional. Ou seja, modelos mentais são expressões de crenças, do senso comum e dos valores inerentes à organização (KIM, 1993; SENGE 1990).

Ainda conforme o Kim (1993), a AO é dividida em duas formas entrelaçadas: a primeira trata-se da operacionalização da ação que permite que se aprenda o como fazer e, a segunda, que permitir refletir sobre o porquê de se fazer. Havendo esse entrelaçamento, há reflexão na ação, o que facilita a memória organizacional, reforçando o processo de AO.

Contudo, ainda se percebe que muitas organizações buscam aprender através das experiências e ações individuais, desconsiderando que a AO não se resume somente a aprendizagem individual. Nesse sentido, afirma Antonello (2005): A aprendizagem organizacional ocorre na medida em que os integrantes da organização experenciam uma situação problemática e a investigam empregando um olhar organizacional, conseguindo identificar lacunas entre o esperado e os resultados de suas ações presentes. A partir disso, respondem a este fato com um processo de pensamento e ações que os levam a modificar seus modelos mentais em relação à compreensão dos fenômenos organizacionais e reestruturar suas atividades de forma a alcançar os resultados previamente esperados.

Tais modelos mentais não são estáticos, vão se modificando na medida em que se buscam outras compreensões dada a pluralidade de situações que ocorrem exigindo aprendizagem. Antonello e Godoy (2011) destacam a pluralidade de situações de aprendizagem que surgem no ambiente de trabalho. Portanto, o processo de aprendizagem não finda, é contínuo justamente por ser considerado um processo, o processo da AO. Refere Bitencout (2005, p. 39) que a aprendizagem organizacional,

pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, é um processo em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Para tanto, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, o que se relaciona diretamente com o desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Na busca do desenvolvimento de estratégias para se atingir melhores resultados, entende-se que a AO destaca-se como muito importante, possibilitando assim a criação de um clima mais propício para o surgimento da inovação. Assim, a inovação é trabalhada na sequência, sobretudo, na visão de Schumpeter.

1.2 A Inovação a partir de Schumpeter

O termo inovação foi desenvolvido pelo economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, o qual percebeu ao analisar os ciclos de desenvolvimento do capitalismo que eles resultam em inovações e em novos paradigmas. Ou seja, esse resultado pode ser uma liderança no mercado que impulsiona o crescimento das economias (SCHUMPETER, 1982), pois a inovação permite que as empresas possam manter-se competitivas na economia global.

No entanto, existem muitos tipos de inovações. Schumpeter (1934) descreve os principais tipos: introdução de um novo produto, ou melhoria de um produto já existente; inovação nos processos industriais; abertura de novo mercado; desenvolvimento de novas matérias primas ou insumos e a mudança na organização industrial.

Em relação à inovação de produto, Schumpeter (1934) demonstra que a empresa detém uma posição monopolista, ou uma patente. Em virtude desta situação os concorrentes demoram a imitá-la, ou seja, a empresa trabalha com um preço mais elevado, maximizando seus resultados financeiros. Já na abertura de um novo mercado é explorada a possibilidade de auferir ganhos pelo ganho econômico que advém. Assim ao descobrir um mercado novo, retira-se dele importante valor competitivo, através da exclusividade de comercializar com este mercado. A mudança na forma de gerenciar uma organização pode ampliar os ganhos em escala. Todas estas são formas de inovar dentro das organizações.

Nas palavras de Schumpeter (1934), as empresas buscam a inovação em razão do lucro. Ou seja, a empresa cria um processo original e obtém uma vantagem em relação aos custos das empresas concorrentes. E ainda, dependendo da elasticidade da demanda, a combinação de preço mais baixo e margem mais elevada do que o mercado, conquista um maior *sheer* e obtém igualmente a lucratividade.

A inovação é o centro da transformação econômica. Conforme Schumpeter (1934), as inovações radicais geram grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança.

Percebe-se como importante a aplicação da inovação nas organizações; que as organizações possam ter ambientes propícios para a inovação emergir e que as pessoas desenvolvam o melhor de si num contexto que beneficie as empresas e a sociedade. Tal concepção vai na contramão das empresas que demandam de seus trabalhadores contínua produtividade, esquecendo-se do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Com isso geram pressão por maior produtividade com a finalidade de aumentar o capital e provocar competição acirrada entre seus pares. Então, o colaborador é desafiado a ultrapassar seu recorde diário, sob pena de perder o emprego ou sofrer outras sanções (AMORIM; FREDERICO, 2008).

Cada vez fica mais evidente que quando a empresa beneficia o trabalho sustentável, o melhor do ser humano tende a aflorar. Nessa lógica, o pensamento criativo é inerente ao homem e, para desenvolvê-lo, é necessário treino e estímulo. Para tanto, as organizações necessitam propiciar um ambiente favorável para o desenvolvimento da criatividade. É também importante que esse incentivo seja superior a valorização profissional, ou seja, tenha um objetivo maior que a obtenção de lucro (ALENCAR, 1993).

Assim como a criatividade pode ser desenvolvida, a inovação também havendo condições propícias para tal. A inovação constitui-se num meio para que seja possível explorar a mudança; uma oportunidade para a criação de um novo empreendimento, ou serviço original ao mercado. Portanto, a inovação pode ser apresentada como uma disciplina a ser aprendida e praticada (DRUCKER, 2002).

2. Modelo integrado da AO: contribuição para a inovação organizacional

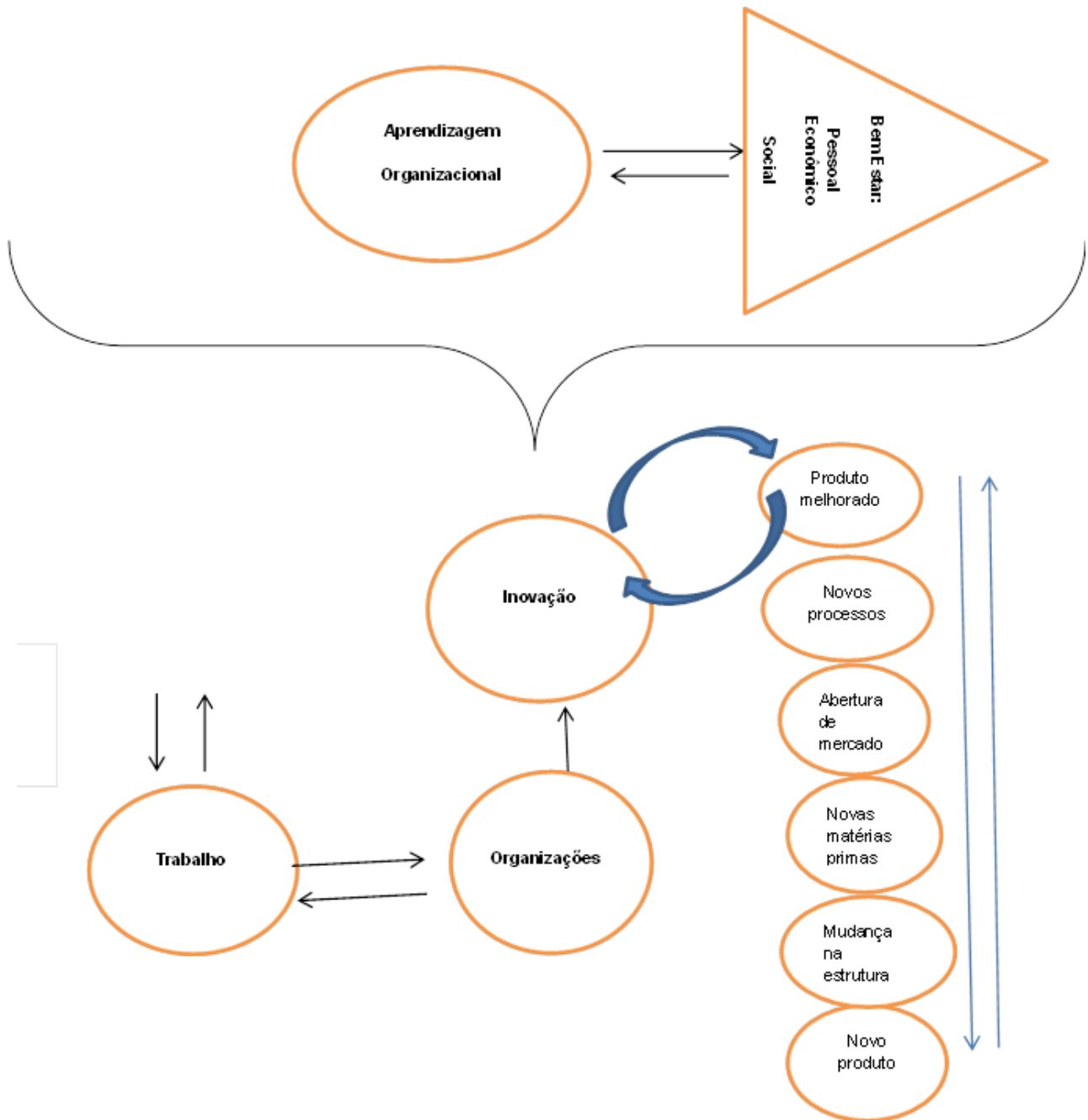
Uma organização pode ter apresentado aos seus acionistas excelentes números, que mostram o quanto lucrativo foi investir no segmento. Mas necessariamente não permite afirmar que tenha tido igual teor de aprendizagem e inovação.

A AO engloba uma complexa teia de conceitos e realizações que necessitam ser repensadas e gerenciadas nas organizações. Já a inovação sem o ambiente de aprendizagem, metaforicamente falando, é como uma flor sem seu substrato. Dito de outra maneira, a inovação pode prevalecer em ambientes inóspitos, porém se estiver num clima propício seu resultado é superior.

A AO é um tema que contempla o pensando da inovação, ou seja, cria um ambiente complexo e favorável para o desenvolvimento da originalidade. Do clima organizacional para a amplitude do estar genuíno. Este conceito é atrelado à uma organização sustentável, que tem seu crescimento demonstrado por índices de lucratividade, bem estar e inovação.

Portanto, do conceito da aprendizagem organizacional para a criação de um ambiente que propicie a inovação, faz-se necessário que a organização busque o equilíbrio entre os resultados econômicos, o bem estar de seus funcionários e acionistas e a satisfação de seus *Stakeholders*.

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, desenvolveu-se o modelo integrado de AO, contemplando os diversos tipos de inovação de Schumpeter, e o ambiente organizacional, apresentado na Figura 1.



Fonte: as autoras (2013)

Figura 1: Modelo Integrado da Aprendizagem Organizacional como contribuição para a Inovação nas Organizações

A proposição da Figura 1 consiste em apresentar esquematicamente o desenvolvimento teórico do presente ensaio teórico, tornando-o mais claro. Nela enfatiza-se a necessidade de integração AO na estratégia organizacional para contribuir para com o processo de inovação.

Nesse sentido, as organizações que visam a inovação necessitam desenhar a sua estratégia organizacional, contemplando o processo da AO como diferencial competitivo, gerando bem estar (pessoal, econômico e social). Todo esse processo é permeado pelos modelos mentais criados, refletindo diretamente no processo da inovação, o que auxilia na geração de maior competitividade e sustentabilidade empresarial. É justamente nessa lógica da inovação originada pelo processo da AO no dia a dia de trabalho nas organizações que a mesma ocorre de maneiras diversas: melhorando o produto, criando novos processos, abrindo mercado, trabalhando com novas matérias primas, mudando a estrutura e criando novos produtos. Vale salientar que tais tipos de mudanças podem ocorrer isoladamente ou em conjunto, também gerando e/ou contribuindo com o processo da AO.

Explicitada a dinâmica da proposição exposta, conclui-se este ensaio teórico com a apresentação das considerações finais.

3. Considerações finais

A AO constitui-se num meio no qual é possível aflorar ideias originais que possam auxiliar na inovação. Poderiam estar entre as seis possibilidades descritas como tipos de inovação por Schumpeter: a inovação pelo produto, o aperfeiçoamento de um produto já existente, a criação de novos processos, a descoberta de novo mercado, o descobrimento de novas matérias primas e uma mudança na estrutura organizacional.

No entanto, o fundamental é que a aprendizagem organizacional seja compreendida como facilitadora da inovação. Que possa permitir que as pessoas que fazem parte da organização possam estar aptas para as novas alternativas originais reveladas por um bom negócio. Pois, somente desta forma é possível à elevação do bem social.

Ao fim do presente ensaio teórico é necessário reconhecer que proposições predefinidas são passíveis de questionamentos, pois os temas como AO e inovação têm sido amplamente debatidos, tornando-se fértil para novas proposições. A Figura 1 é apresentada como resultado do desenvolvimento deste ensaio teórico, a qual realiza inferências no que tange à necessidade de se entender melhor os preceitos da AO para se buscar a inovação organizacional, havendo a necessidade de se valorizar o capital humano na busca da sustentabilidade.

Por fim, torna-se pertinente salientar que outras questões importantes trabalhadas no escopo deste texto merecem maior aprofundamento. O recorte teórico, contudo, destaca a importância em repensar a AO como fundamental para a inovação organizacional.

Referências

- ALENCAR, E. M. L. S. *Criatividade*. Brasília: Edunb, 1993.
- AMORIN, M.C.S. & FREDERICO R. *Criatividade, inovação e controle nas organizações*. Revista de Ciências humanas, Florianópolis, EDUFSC. Vol. 42, n. 1 e 2, p. 75-89, Abril e Outubro de 2008.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. (Org.) *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman. 2005. p.12-33.
- ANTONELLO, C. S. & GODOY, A. S. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARGYRIS, C. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BITENCOURT, C. C. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.
- CAMARGO, D.; CUNHA, S.K. & BULGACOV, Y.L.M. *A Psicologia de Mclelland e a Economia de Schumpeter no Campo do Empreendedorismo*. Salvador: Revista de desenvolvimento econômico, 2008.
- DRUCKER, P. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- GARVIN, D. A. *Building a learning organization*. Harvard business review. Jul./aug.1993.
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HAMEL, G. & PRAHALAD C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KIM, D. *The link between individual and organizational learning*. Sloan Management Review, (fall), p. 37-50, 1993.
- KOLB, D. A. *Experiential learning experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- MORGAN, G. *Imagens das organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, P. et al. *A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Quallitymark, 1997.
- PROBST, G.J.B. & BÜCHEL, B. S.T. *Organizational learning: The competitive advantage of the future*. N. York: Prentice Hall, 1997.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

SCHUMPETER, J. A. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SIMON, H. *Sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press, 1969.



A GASTRONOMIA ÉTNICA COMO ATRATIVO TURÍSTICO

- 1 Greice Walter Pieper, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUI, RS, Brasil, greice.pieper@unijui.edu.br.
- 2 Naiara Walter Pieper, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUI, RS, Brasil, naiara.pieper@unijui.edu.br.
- 3 Lurdes Marlene Seide Froemming, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUI, RS, Brasil, lurdesf@unijui.edu.br.

RESUMO

O estudo busca avaliar o turismo gastronômico como atrativo turístico. Trata-se de pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se de dados primários para entender a percepção e valorização dos consumidores em relação à cultura e gastronomia. Os resultados apontam que há valorização da gastronomia como fator cultural, atrativo turístico e modo de definir a identidade de um povo. Além de perceber que as cozinhas são uma maneira encontrada para cultivar a arte de gastronomia, preservar a memória e conhecer hábitos e costumes de um povo. Palavras-chave: identidade cultural- gastronomia - cultura

ABSTRACT

The study aims to assess the gastronomic tourism as a tourist attraction. It is exploratory and descriptive, using primary data to understand the perception and appreciation of consumers in relation to culture and cuisine. The results that they contribute no appreciation of gastronomy as a cultural factor, tourist attraction and how to define the identity of a people. Besides realizing that the kitchens are found a way to cultivate the art of gastronomy, preserving the memory and know the habits and customs of a people.

Keywords: cultural identity - gastronomy - culture

1 Introdução

A gastronomia é o resgate do patrimônio culinário, é símbolo de uma identidade e que implicam formas de perceber e expressar um “modo” ou “estilo” de vida particular a um determinado grupo, é depositário das tradições e da identidade de um grupo, é um meio de auto-representação e de troca cultural. Alimentar-se é um ato social e cultural envolvendo escolhas e “o jeito de comer define não só aquilo que é ingerido, como também aquele que o ingere” (DaMatta, apud MACIEL, 2004, p. 2).

Considerando que o estudo de comunidades ou etnias organizadas enfocam uma dimensão cultural e turística e que a gastronomia está relacionada com diferentes tradições resultado de uma mistura de influências de várias culturas, fatores ambientais, sociais, políticos, econômicos e biológicos, tem-se como objetivo perceber como se dá a valorização da gastronomia e da cultura na percepção dos visitantes da Expoijui/Fenadi.

Nesse sentido o foco deste trabalho é salientar a importância da gastronomia enquanto atrativo turístico-cultural. A certeza de que a gastronomia é uma arte fundamentada na tradição, no afeto, em um sentimento de reconhecimento e que comporta uma manifestação e representação do patrimônio cultural e resultado dos usos e costumes, isto é, da organização social e cultural de um povo torna esta abordagem um estudo relevante.

2 Metodologia

Trata-se de pesquisa exploratória e descritiva que de acordo com Gil (2008), possui como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Caracteriza-se como *survey* que se utiliza de questionário com perguntas pré-estruturadas para coletar os dados.

Os questionários para a população foram tabulados no software SPSS, contendo 213 respondidos, constituindo uma amostra não probabilística de adesão da população que frequentou a Expoijui/Fenadi em outubro de 2012.

3 Embasamento teórico

3.1 Gastronomia

A gastronomia é um ramo que abrange a culinária, as bebidas, os materiais usados na alimentação e, em geral, todos os aspectos culturais a ela associados. Um gastrônomo se preocupa com o refinamento da alimentação, incluindo não só a forma como os alimentos são preparados, mas também como são apresentados.

De acordo com o glossário de gastronomia e culinária: a gastronomia é a arte culinária que compreende os métodos, as técnicas e procedimentos destinados a transformar e sazonalizar os alimentos da sua forma hostil e bruta, como a natureza nos apresenta, e apresentá-los de maneira que constituam um prazer ao paladar, à vista e ao aroma. Pode ser entendida também como: arte de cozinhar com o objetivo de proporcionar o maior prazer aos que comem. É um conhecimento e apreciação dos prazeres da mesa, comida típica de determinada região (CUNHA e OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Martins (2009), gastronomia tradicional é a arte de criar receitas através da combinação de matérias primas tradicionais com hábitos locais, vivências históricas e heranças culturais.

Os hábitos alimentares de um povo denotam entre as cores e sabores outros valores que são de caráter sócio-cultural tais como: religião, etnia e história, fortalecendo a idéia de pertencimento do lugar, que contribui

para reforçar a identidade de um povo e a abrangência da relação alimentação/cultura. Ou seja, não se restringem somente aos processos de manipulação dos alimentos a serem ingeridos, junto a eles estão os modos à mesa, bem como os locais e as maneiras com que a degustação ocorre, fazendo com que o complexo fenômeno alimentar humano tenha marcas de mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.

Existem muitas maneiras de conhecer a alma de um povo, uma delas é a gastronomia. "A arte de combinar os ingredientes com os temperos, os rituais de preparar e servir, e o prazer do convívio à mesa, tudo se inscreve no universo mais amplo da herança cultural, esse inesgotável conjunto de valores que determinam nossa identidade", reconhece Paulo Solmucci, da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel *apud* NERY, 2011, p. 2). A gastronomia é cada vez mais, uma fonte de conhecimento da cultura de um povo. É uma maneira de manter a identidade por meio de costumes gastronômicos, os quais podem ser bem variados de região para região.

Sob a ótica regional é preciso entender o que faz com que se mantenha viva a gastronomia local é a valorização da própria população que conhece e prepara os seus alimentos de modo diferenciado e peculiar de uma região para a outra. Como a cozinha tradicional que representa os hábitos alimentares em sua essência, mantendo os seus produtos típicos, modos de preparo e costumes à mesa e agregando a ela adaptações de um lugar para o outro, mantém as cores, sabores, temperos história e cultura.

3.2 As tradições alimentares e a cultura

Os hábitos alimentares de um povo e os seus modos de fazer identificam e expressam a identidade de uma comunidade.

Na visão de Rodrigues (2008, p. 311) a gastronomia é inerente às grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais e, deste modo, sempre funcionou como fator de identidade cultural e de assimilação de comportamentos, hábitos e costumes ao longo da história. Deste ponto de vista, é importante destacar que a gastronomia nasceu do prazer proporcionado pela arte de preparar os alimentos, conforme os contextos culturais de onde se originou, varia de região para região, sendo assim, compõe um dos elementos de formação da identidade cultural. A culinária é baseada em padrões, costumes e hábitos.

A identidade também é expressa pelas pessoas através da gastronomia, que reflete suas preferências e aversões, identificações e discriminações, e, quando imigram, a levam consigo, reforçando seu sentido de pertencimento ao lugar de origem. Dessa forma vai-se criando uma cozinha de caráter étnico que ressalta as características de uma cultura em particular. (CUNHA e OLIVEIRA, 2009)

As tradições alimentares agem como referenciais de identidade. Sendo assim, as trajetórias das tradições alimentares podem ser tomadas como resultantes e constitutivas da identidade de um determinado grupo.

Kreutz (1999) explica que o reconhecimento do étnico como elemento de dinâmica social é a percepção das multiplicidades das culturas que têm na sua dimensão cultural interações que se refletem na identidade étnico-cultural a qual é uma fonte de sentido e construção do real. Em cada etnia há uma história de luta pela determinação de valores. Isso significa que a etnia ou o pertencimento étnico é um elemento constituinte de práticas sociais sendo meio de diferenciação.

3.3 Gastronomia como patrimônio cultural

A culinária sempre teve um papel muito importante na formação cultural dos povos. a alimentação de um povo reflete o seu próprio modo de vida. Não se pode, portanto, desprezar a culinária como importante fator cultural.

De acordo com a Organização Educacional Científica e Cultural das Nações Unidas (UNESCO, 2009), o patrimônio cultural imaterial corresponde: as práticas, representações, expressões, conhecimentos e técnicas - junto com os instrumentos, objetos, artefatos e lugares culturais que lhes são associados – que as sociedades, os grupos e, em alguns casos, os indivíduos reconhecem como parte integrante de seu patrimônio cultural. E, acrescenta ainda que o Patrimônio Imaterial é transmitido de geração em geração e constantemente recriado pelas comunidades e grupos em função de seu ambiente, de sua interação com a natureza e de sua história, gerando um sentimento de identidade e continuidade, contribuindo assim para promover o respeito à diversidade cultural e à criatividade humana.

Patrimônio cultural é a riqueza comum que herdamos como cidadãos, transmitida de geração em geração. Constitui a soma dos bens culturais de um povo. Ele conserva a memória do que fomos e somos, revela a nossa identidade. Expressa o resultado do processo cultural que proporciona ao ser humano o conhecimento e a consciência de si mesmo e do ambiente que o cerca. Apresenta, no seu conjunto, os resultados do processo histórico. Permite conferir a um povo a sua orientação, pressupostos básicos para que se reconheça como comunidade, inspirando valores, estimulando o exercício da cidadania, a partir de um lugar social e da continuidade no tempo (BARROCO, 2008).

Entre os muitos aspectos que compõem a cultura de uma sociedade, a alimentação merece um destaque especial por ser item indispensável à sobrevivência humana, está presente na identificação de um grupo

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

cultural. O valor cultural do ato de comer é cada vez mais entendido enquanto um ato patrimonial, pois a comida é tradutora de povos, nações, civilizações, grupos étnicos, comunidades, famílias, pessoas. Neste contexto, a ação de comer de um povo está atrelado ao seu patrimônio imaterial.

3.4 Gastronomia e turismo

O turismo gastronômico é entendido como “uma vertente do turismo cultural no qual o deslocamento de visitantes se dá por motivos vinculados às práticas gastronômicas de uma determinada localidade” (GIMENES, 2009).

A relação entre a gastronomia e o turismo acontece decorrente das mais variadas formas de atrativos para a sua realização, todos eles irão de uma maneira ou de outra atrair estes turistas para determinados destinos turísticos. A necessidade de se alimentar é básica e indispensável, independente do tipo de atrativo e, ao mesmo tempo, a busca por novos sabores e cores acaba favorecendo a atividade turística (CUNHA e OLIVEIRA, 2009).

Deve-se ressaltar, que muitas vezes o atrativo tem como cerne as comidas e bebidas tradicionais. Estas iguarias, preparadas ao longo dos tempos e integrantes da cultura imaterial de suas respectivas comunidades, destacam-se em meio ao horizonte das comidas padronizadas e se tornam uma possibilidade de conexão cultural ou com um estilo de vida que se deseja recuperar ou alcançar, potencializando a atratividade destas localidades. (GIMENES, 2009).

Faz-se necessário, compreender como a gastronomia pode se tornar um importante atrativo cultural para o turismo, principalmente quando através dela o turista possa entender o seu valor e a maneira de como ela é realizada, remetendo a ideia de traços e expressões culturais onde ela acontece, lembrando sempre que a cultura propriamente dita é variada e dinâmica e seus processos mudam de conteúdo e significado de um lugar para o outro. (CUNHA e OLIVEIRA, 2009).

A gastronomia como patrimônio local está sendo incorporada aos novos produtos turísticos orientados a determinados nichos de mercado, permitindo incorporar aos agentes da própria comunidade na elaboração desses produtos, assistindo ao desenvolvimento sustentável da atividade (CUNHA e OLIVEIRA, 2009).

A gastronomia é dessa forma, um grande pólo de atração de fluxos turísticos, pois alimentar é uma necessidade básica e constitui um dos eixos do turismo cultural, viabilizando e universalizando a troca humana e o convívio entre as culturas, costumes e hábitos, onde ela é uma das manifestações culturais mais expressivas, porque com ela vêm juntos traços religiosos, étnicos, sociais. A presença do turismo, neste caso funciona como opção de preservação à medida que oferece para visitação os locais mais impregnados da cultura e facilita em muito a preservação de seus locais.

O uso da gastronomia como ingrediente na exploração turística, é interessante para os visitantes, pois, oferece o acesso ao patrimônio cultural, possibilitando conhecer à história, à cultura e ao modo de viver de uma comunidade no formato de turismo cultural. É neste sentido que a discussão sobre o uso turístico das comidas tradicionais ganha relevância e deve ser fomentada, unindo reflexões teóricas e análise de exemplos reais.

4 Resultados e análises

A EXPOIJUÍ FENADI é um evento completo que acontece, anualmente no mês de outubro, em um parque de exposições em Ijuí, RS. A Festa Nacional das Culturas Diversificadas (FENADI) envolve 12 etnias – alemães, afros, austríacos, árabes, espanhóis, holandeses, italianos, letos, poloneses, portugueses, suecos e uma sociedade tradicionalista gaúcha. Este movimento étnico organizado é o responsável pela parte cultural, artística e gastronômica da Expoijuí, tornando-se um grande atrativo turístico.

As Casas Típicas (o centro cultural) são consideradas um grande diferencial na Expoijuí/Fenadi, são “produtoras culturais”, é uma miscigenação de tradições em um só local. A função de cada Casa Étnica e mostrar a sua cultura, marcar sua identidade através de sua gastronomia.

A pesquisa visou identificar o valor cultural da gastronomia pelo público pesquisado constituído de 213 pessoas e destes 63% de público feminino e 37% masculino.

As respostas agrupadas na tabela abaixo, Tabela 1, representam as características com as incidências mais significativas.

Cultura e Gastronomia

Fator	Característica	%
Visão da culinária	É um dos mais importantes fatores que define uma cultura	75,94%
Pelo valor simbólico da comida ela pode ser considerada como:	Fator de identidade	45,34%
	Atrativo turístico	31,98%
	Patrimônio imaterial/cultural	21,46%
A gastronomia possibilita	Conhecer e experimentar os costumes e hábitos de um povo	64,29%

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

	Distinguir uma cultura da outra	17,46%
	Preservar a memória gastronômica	16,67%
Cultura gastronômica	É uma arte construída por influências de diversas origens	89,81%
Auto-julgamento gastronômico	Executa alguns pratos na cozinha	35,14%
	Tem suas preferências gastronômicas	22,97%
	Lê bastante sobre gastronomia e se julga exigente	11,71%

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Tabela 1: Cultura e Gastronomia

Com relação à Cultura e Gastronomia, a visão de 75,94% dos consumidores quanto a culinária é que esta é um dos mais importantes fatores que definem uma cultura. Confirmando Montanari (2008) quando afirma que o homem, embora podendo comer de tudo, ou talvez justamente por isso, na verdade não come qualquer coisa, mas escolhe a própria comida, com critérios ligados tanto às dimensões econômicas e nutricionais do gosto quanto aos valores simbólicos de a própria comida se reveste.

Pelo valor simbólico da comida 45,34% consideram-na como fator de identidade, 31,98% como atrativo turístico e 21,46% como patrimônio imaterial/cultural. Barroco (2008) profere que o ato de se alimentar não é apenas biológico, mas é também social e cultural. Possui um significado simbólico para cada sociedade, e para cada cultura. É fator de diferenciação cultural, uma vez que a identidade é comunicada pelas pessoas também através do alimento, que reflete as preferências, as aversões, identificações e discriminações. Gimenes et al (2011) destaca a importância da alimentação como item respeitável do desenvolvimento turístico, desde sua perspectiva contributiva para a economia dos destinos turísticos, até seu caráter cultural e patrimonial, como fonte de diversificação da oferta e motivadora de demandas específicas.

A gastronomia possibilita para 64,29%, conhecer e experimentar os costumes e hábitos de um povo; para 17,46% distinguir uma cultura da outra e para 16,67% preserva a memória gastronômica, que se reforça com Montanari (2008): assim como a língua falada, o sistema alimentar contém e transporta a cultura de quem a pratica, é depositário das tradições e da identidade de um grupo. Constitui, portanto, um extraordinário veículo de auto-representação e de troca cultural: é instrumento de identidade, mas também o primeiro modo para entrar em contato com culturas diversas.

Por cultura gastronômica 89,81% dos respondentes compreendem como uma arte construída por influências de diversas origens, são tradições e saberes típicos de uma etnia e 6,48% significa um conjunto de ingredientes e receitas diferentes para cada etnia, e retorna-se novamente Montanari como reforço:

Os modelos e as práticas alimentares são o ponto de encontro entre culturas diversas, fruto da circulação do homem, mercadorias, técnicas, gostos de um lado para o outro do mundo. (...) A identidade não existe no início, mas no fim do percurso. (...) O produto está na superfície, visível, claro, definido: somos nós. As raízes estão abaixo, amplas, numerosas, difusas: é a história que nos construiu. (MONTANARI, 2008, p. 189).

Com relação à participação como gourmet 35,14% dos consumidores gostam de executar alguns pratos na cozinha sendo a maioria pratos de origem italiana (massas e lasanha) e 22,97% têm suas preferências na cozinha também na maioria são pratos tradicionais italianos, de acordo com suas origens, hábitos e valores. E 11,71% dizem ler sobre gastronomia e se consideram exigentes.

As formas como as pessoas se relacionam com a comida são um reflexo da cultura as quais estão enraizadas. As pessoas são ensinadas a seguir regras e comportamentos determinados pela expressão cultural que pertencem e o aprendizado é atribuído à socialização alimentar por sociedades diferentes (MINTZ, 2001).

Entre os muitos aspectos que compõem a cultura de uma sociedade, a alimentação merece um destaque especial por ser ítem indispensável à sobrevivência humana, está presente na identificação de um grupo cultural. O valor cultural do ato de comer é cada vez mais entendido enquanto um ato patrimonial, pois a comida é tradutora de povos, nações, civilizações, grupos étnicos, comunidades, famílias, pessoas. Neste contexto, o de-comer de um povo está atrelado ao seu patrimônio imaterial.

Portanto, a gastronomia quando passa por uma simbologia dos costumes de um povo passa a ser valorizada enquanto cultura e desperta nas pessoas a curiosidade em conhecê-la e, conseqüentemente, se torna um grande atrativo turístico em algumas localidades. Pois ao usufruir da gastronomia de um lugar o turista está além de satisfazendo uma necessidade fisiológica, consumindo a cultura de uma região e não apenas um mero produto Com isso a gastronomia ganha uma excelente perspectiva no que se refere à sua representatividade para

os locais onde a mesma é valorizada através de sua comunidade local e contribui para o desenvolvimento tanto sob os aspectos econômicos como também culturais de um determinado lugar.

5 Considerações Finais

A gastronomia enquanto hábito alimentar de um povo é a maneira de satisfazer às necessidades básicas do ser humano, e assim ela surge como uma das necessidades mais elementar que cada pessoa tem que é saciar a fome, no entanto o costume relacionado à arte de preparar alimentos de cada povo está relacionado à sua cultura vinculados à sua religiosidade, classe social, etnia, localização geográfica e o que cada lugar tem como alimento típico e influência sofrida. Com isso a gastronomia é cada vez mais, uma fonte de conhecer a cultura de um povo e através do turismo ela tem se tornado como uma opção de atrativo turístico-cultural de determinados destinos favorecendo a atividade turística em vários lugares. No Brasil ela é cada vez mais utilizada como ferramenta turística no anseio de manter a identidade de uma comunidade por meio de seus costumes gastronômicos que são bem variados de uma região para outra.

Além de resgatar na literatura fundamentos conceituais sobre gastronomia, identidade cultural, gastronomia como atrativo turístico e como patrimônio cultural a serviço do desenvolvimento para atender ao objetivo de entender o papel da gastronomia e da cultura de acordo com a população consumidora como atrativo para a feira Expoijui-Fenadi., identificou-se a visão dos entrevistados em relação a culinária como um dos mais importantes fatores que definem uma cultura, possui valores como identidade, atrativo turístico e patrimônio cultural. Pelo sabor característico a gastronomia distingue uma cultura da outra através dos costumes e hábitos e assim preserva a memória gustativa de cada etnia, sociedade ou região. A gastronomia possibilita sensações de pertencimento e seu significado é entendido como uma arte construída por diversas influências e o julgamento dos consumidores quanto a esta arte das cozinhas é positivo. Os respondentes afirmam gostar de executar pratos na cozinha, possuindo preferências, quase sempre calcadas na etnia italiana, voltando as suas origens, dado que o perfil dos entrevistados 29% são descendentes de origem italiana.

Ao desenvolver o enfoque turístico das comidas tradicionais, verifica-se a possibilidade de valorização cultural. Do ponto de vista do turista, além da experiência sensorial e de saciação fisiológica, tem-se a possibilidade de um consumo simbólico na medida em que, ao degustar a iguaria, o indivíduo consome também um pouco do contexto cultural que está visitando, que pode permitir inclusive uma conexão nostálgica.

Deve-se compreender também que a gastronomia por si só não é capaz de se tornar um atrativo turístico cultural, ela deve acompanhar a genuidade quanto o preparo de seus alimentos, mantendo assim a identidade de um povo e favorecendo a idéia de pertencimento a um determinado local, uma vez que para o turista não é apenas a degustação de iguarias que o atrai para o um destino, mas, também, a possibilidade de conhecer a matéria-prima local e o modo de fazer e, esse último item é muitas vezes mais importante e atrativo porque através dele se tem uma demonstração dos ritos nos modos de fazer e degustar alguma iguaria.

E, dessa maneira, a atividade turística é uma prática sócio-econômica que tem na gastronomia uma ferramenta de grande valia para o desenvolvimento não apenas sob o olhar financeiro, como também na oportunidade de valorizar e preservar a cultura alimentar de várias regiões. A gastronomia enquanto atrativo turístico-cultural é utilizado para este fim em vários lugares do mundo, onde a mesma já é uma aliada como opção de produto turístico, fortalecendo a identidade de um povo.

6 Referências

- BARROCO, Lize Maria Soares. *A importância da Gastronomia como Patrimônio Cultural, no Turismo Baiano*. Turydes: Revista de investigación em turismo y desarrollo local. Santa Catarina, Vol1, nº 2, março 2008.
- CUNHA, Kênia Braz; OLIVEIRA, Leidemar da Veiga. *A Gastronomia enquanto atrativo turístico-cultural*. Artigo para Conclusão de Curso de Pós-Graduação, Goiás: Universidade Estadual de Goiás, 2009.
- Expoijui/Fenadi. Disponível em: <http://www.expoijuiifenadi.com.br/> Acesso em: 07 de maio de 2012.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIMENES, Maria Henriqueta Sperandio Garcia. *O uso turístico das comidas tradicionais: algumas reflexões a partir do Barreado, prato típico do litoral paranaense (Brasil)* – Revista Turismo & Sociedade, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 8-24, abril de 2009.
- GIMENES, Maria H. S. Garcia; MANOSSO, Franciele Criatina; GINDRI, Clarissa B. *A relação turismo/gastronomia na produção acadêmica brasileira: estudo exploratório do seminário da ANPTUR 2005-2011*. Congresso Latino-Americano de Investigação Turística, 2011.
- KREUTZ, Lúcio. *Identidade étnica e processo escolar*. São Leopoldo – RS: UNISINOS. Caderno de Pesquisa nº 107, julho, 1999.
- MACIEL, Maria Eunice. *Uma cozinha à brasileira*. Rio de Janeiro: Estudos Históricos, nº 13, janeiro – junho de 2004, p. 25 a 39.
- MARTINS, Uíara Maria Oliveira. *A gastronomia portuguesa no Brasil – um roteiro de turismo cultural*. Universidade de Aveiro, Dissertação em Mestrado, 2009.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

MINTZ, Sidney W. *Comida e Antropologia: Uma breve revisão*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, Vol. 16, nº 47, 2001.

MONTANARI, Massimo. *Comida como cultura*. São Paulo: Senac, 2008.

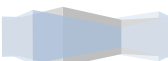
NERY, Marina. *Gastronomia - Patrimônio à mesa*. Revista mensal de informações e debates do IPEA: desafios do desenvolvimento. Disponível em:

<http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1110:cati=28&Itemid=23>.

Acesso em 09 de jan de 2011.

RODRIGUES, Selma da Glória Guerreiro. *A contemporaneidade da gastronomia ludovicense*. Revista Cambiassu, Publicação Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão - UFMA - São Luís - MA, Ano XVIII, nº 4 - Janeiro a Dezembro de 2008.

Direção de Françoise Rivière, Subdiretora Geral da Cultura, Editores gerais: Georges Kutukdjian e John Corbett. Coordenador da edição e da investigação: Frédéric Sampson. *Relatório mundial da UNESCO. Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural*, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 2009.



**A INFLUÊNCIA DAS TÉCNICAS DE PROMOÇÃO DE VENDAS NA DECISÃO DE COMPRA DO
CLIENTE**

Fernanda Piccinin Michelin, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
michelinfernanda@gmail.com

Andreas Dittmar Weise, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
mail@adweise.de

Elenice Kall, Universidade, Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
eleniceka@gmail.com

Flaviani Souto Bolzan Medeiros, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
flavianiadm@gmail.com

Cristiano Discovi Schimith, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
cristiano.schimith@gmail.com

RESUMO: A promoção eficiente exige que a empresa desenvolva um conceito integrado de comunicação de marketing. Em nossos dias, fatores como o acelerado desenvolvimento tecnológico dos processos industriais, o acirramento da concorrência, a globalização dos mercados e o surgimento de um consumidor mais informado e conectado, mais crítico e mais consciente levam as empresas à verificação de que os instrumentos e as atividades de comunicação não mais podem ser utilizados isoladamente. Nesta pesquisa serão abordadas as técnicas de promoção de venda usadas pela empresa Alfa para atrair e fidelizar seus clientes. O estudo foi caracterizado quanto a uma pesquisa de natureza aplicada, quantitativa e qualitativa quanto à forma e descritiva quanto aos objetivos e pesquisa de campo quanto aos procedimentos técnicos. Quanto aos resultados, foi observado um quadro pequeno de funcionários, que estes acabam realizando muitas tarefas, sendo que estas não são determinadas para cada um, entretanto, isso acaba facilitando o acontecimento de erros e aumento do tempo para execução de cada tarefa. Então sugiro para esta empresa que aumente o número de funcionários e crie um setor exclusivo para a loja virtual, pois hoje os mesmos funcionários atendem a loja física e virtual. Com a promoção de vendas pode-se notar que o impacto sofrido na empresa foi muito satisfatório. Neste processo a empresa conseguiu visualizar com clareza onde quer chegar e como conseguira fazer para chegar, sem esquecer-se de analisar todos os obstáculos que precisará passar e também conseguindo focar em suas potencialidades.

Palavras-chaves: Comunicação de marketing; Promoção de vendas, Loja de varejo.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, pode-se dizer que não existe mais aquela época em que o vendedor simplesmente pegava sua pasta e saía pelas ruas, batendo de porta em porta, oferecendo seus produtos. Hoje, em um ambiente dinâmico, onde tudo muda muito rapidamente, com clientes bem informados e com diversas opções a sua escolha, o vendedor deixa de ser a figura do caixeiro viajante e passa a ser um executivo de negócios. Dessa forma, como tal, ele precisa de ferramentas que tornem seu contato com clientes cada vez mais eficaz para a empresa, transformando as necessidades do cliente em motivos que o levem a comprar (CHAE; HILL, 2003).

Em razão das constantes mudanças ocorridas nos meios sociais, econômicos e políticos, bem como da ampla e cada vez maior concorrência que as organizações estão inseridas, é preciso que as mesmas façam uso de estratégias de vendas cada vez mais aprimoradas e atualizadas para atrair e satisfazer seus clientes (JAIN, 2006). Dessa forma acredita-se que ao pesquisar as táticas de promoção de vendas adotadas pela empresa em questão, a mesma possa analisar se está conseguindo obter uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, com vista em aumentar sua participação no mercado.

Nesse contexto, o presente estudo tem por objetivo ampliar os conhecimentos relacionados ao modo como a organização utiliza suas estratégias de promoção de vendas.

Compreende-se que promoção de vendas é uma ação de comunicação e marketing que tem como finalidade de distribuir adicionais e por um período de tempo. Através deste estudo espera-se desenvolver uma compreensão dos temas estudados com vistas a desenvolver o pensamento crítico do acadêmico para que o mesmo possa estar capacitado para atuar e impactar no mercado de trabalho.

A loja do setor de esportes radicais, por atuar no varejo, também sofre grande influência, principalmente, com as constantes mudanças referentes ao comportamento do consumidor, ao seu alto poder de decisão quanto à compra, e a alto índice de concorrência das empresas. As estratégias de promoção tem um valor menor para vencer a concorrência, se tornam efetivas para um ambiente tão mutável. Com base nesse contexto, o presente artigo tem por objetivo verificar como as estratégias de promoção de vendas podem influenciar na decisão de compra do consumidor da Alfa.

2 COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Bishop (2003) confirma que a comunicação de marketing já vem sendo praticada há décadas pelos executivos e somente há uma década foi mais observado, assim o composto de marketing requer a integração de esforços nas áreas de propaganda, como também publicidade, *merchandising* além de outras ferramentas de comunicação para maximizar os fatores que influenciam na mensagem sobre os consumidores.

Na concepção de Jain (2006), a indústria da propaganda, como um todo precisa utilizar os métodos, e tecnologias para encontrar recursos de comunicação (não propaganda) para problemas e oportunidades de comunicação de marketing.

Há alguns anos, Hoffman e Bateson (2003) já afirmavam que comunicação é um pacote de coesões para seus consumidores, portanto, cada contato recebido tem que ser gerenciado pelo responsável de marketing. Os autores Araújo (2003) e Hutton (2006) revelaram que os gestores de marketing contratam diversas e diferentes equipes de comunicação para realizar promoções, propagandas, relações públicas. Esse fato poderia criar inconsistências na comunicação, como um todo, identificar os melhores momentos para comunicar seu público-alvo.

Para Homburg e Pflesser (2012), uma abordagem amparada no mercado é o caminho mais indicado para a realização da comunicação de marketing. Como sugestão, Hoffman e Bateson (2003) recomendam que a interatividade entre os consumidores e a empresa é como uma mola propulsora para uma comunicação integrada eficaz. Assim, a comunicação de marketing deve ser realizada de forma integrada, pois somente dessa forma se soluciona problemas do gerenciamento de múltiplas ferramentas de marketing e seus públicos-alvo.

Cita Pinheiro (2004) ao expandir o seu conceito de comunicação de marketing, menciona que toda a informação que um cliente recebe sobre o *shopping center* ou dentro dele, deve ser de responsabilidade do gestor na comunicação de marketing.

Bishop (2003) chama atenção para o fato dos consumidores, durante o processo de decisão de compra, ele revela que 64,8% são compras realizadas no ponto de venda. Isso tudo, deve orientar uma gestão de comunicação que considere o consumidor a qualquer momento, e com valor menor de custo (PINHEIRO, 2004).

2.1 Técnicas ou tipos de promoção de vendas dirigidas ao consumidor

Este tipo de promoção possui algumas subdivisões, a saber: amostragem, demonstração de produtos ou serviços, degustação de produtos, brindes, desconto em algum produto e/ou mercadoria, assim como em determinado serviço, e ainda, feiras salões e *showroom* (CHAE; HILL, 2003). No Quadro 1, Pinheiro (2004) apresenta-se as técnicas ou tipos de promoção de vendas com suas principais descrições.

Técnicas ou tipos de promoção de vendas	Descrição
Amostragem	É necessário que todo o consumidor conheça o produto, porém todo o produto possui uma característica, composição física e utilidade.
Demonstração de produtos ou serviços	Esta técnica é utilizada sempre que não tivermos condições de amostrar esse produto, pelas suas próprias características.
Degustação de produtos	Nesta técnica o consumidor é quem deve testar o produto, porém da mesma forma amostra o produto em condições muito favoráveis a argumentação sobre ele.
Brindes	Brinde grátis é oferecido ao consumidor na compra de um produto ou serviço, podendo ser um objeto diferente do produto.
Descontos em produto/mercadoria ou serviço	Neste caso pode-se conceder outra vantagem na compra, quando pelo mesmo preço do nosso produto, o consumidor leva uma quantidade maior na embalagem.
Feiras, salões e <i>showroom</i>	São eventos onde a presença da marca é importante. Nestas oportunidades, fala-se diretamente com o consumidor em potencial e podemos realizar uma venda pessoal.

Quadro 1: Técnicas ou tipos de promoções de vendas

Fonte: Adaptado de Pinheiro (2004).

Além das técnicas tipos de promoção de vendas descritas no Quadro 1, Araújo (2003) complementa que existem ainda as promoções dirigidas ao canal de distribuição. Essas são esforços promocionais dirigidos ao público intermediário, entendidos como aqueles que participam na transferência da mercadoria do fabricante para o consumidor final, através do processo de comercialização, são os grandes e pequenos varejistas e os distribuidores atacadistas.

Como também existem as promoções dirigidas aos fabricantes, onde a própria empresa fabricante tem como visão promocional o fato de investir na sua estrutura organizacional, dando-lhe nível de agilidade e satisfação, recebendo o retorno em crescimento de suas marcas no mercado. Assim como, as promoções

institucionais, que ocorre quando a promoção é praticada de maneira a divulgar somente a marca e causar a presença única da mesma em um determinado evento (CHURCHILL; PETER, 2003).

2.2 Processo de decisão de compra

O processo de compra inicia quando certos estímulos do ambiente de marketing chamam a atenção, despertando uma necessidade entre o estado atual e o desejado. Alguns autores como Araújo (2003) e Hutton (2006) identificam o processo de decisão de compra conforme ilustra a Figura 1.

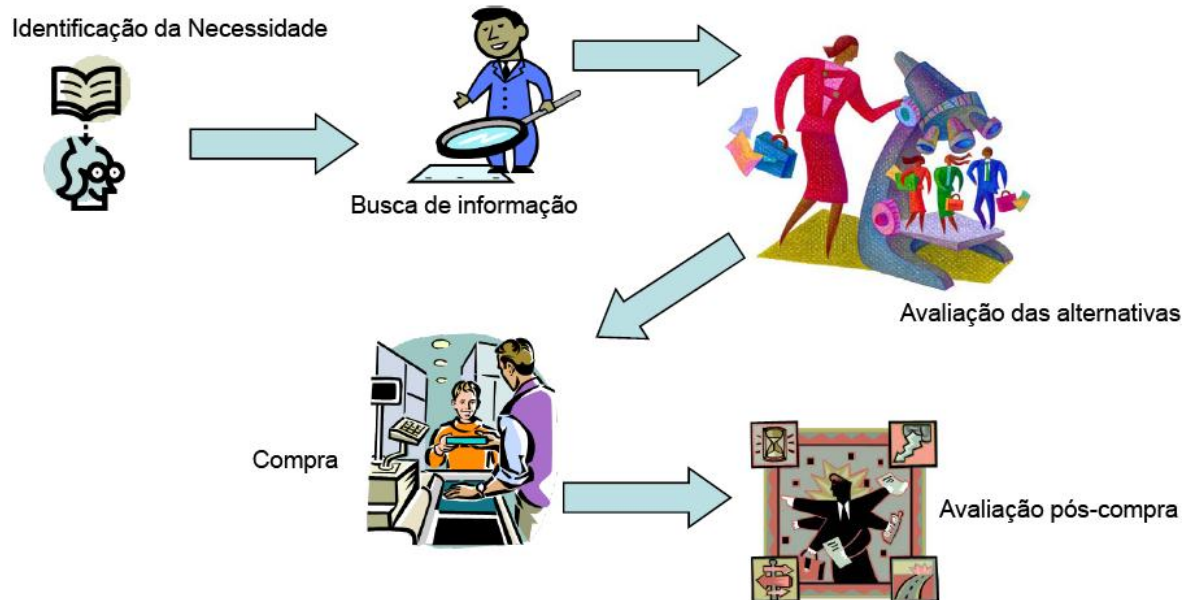


Figura 1 – Processo de decisão de compra

Fonte: Araújo (2003).

Já Churchill e Peter (2003) consideram que os fatores sociais, situacionais e de marketing são influenciados pelos processos de compras. Identificar os profissionais de marketing e ativar os tipos de necessidades aos consumidores. Para Alderson (2006) afirma que o próximo passo após o reconhecimento de necessidades é armazenar informações, vasculhar a memória em busca de um conhecimento relevante. Se esta procura revelar informações suficientes e satisfatórias da busca externa obviamente será desnecessária.

Na observação de Hutton (2006) não há nenhum consumidor que se interessa em processos de análises das compras. Existem várias análises e processos de compras, a maioria dos modelos atuais do processo decisório sobre os produtos racionais e conscientes que são formados pelos consumidores. Com isso, o conhecimento das técnicas de persuasão pelos consumidores pode orientar a ponderação de certos aspectos de uma campanha de propaganda ou apresentação de vendas.

Mendes (2004) sugere que é ainda importante, que a empresa esteja atenta na opinião de seu consumidor em relação ao seu serviço ou produto, para que o produto passe por um processo de mercado em que ele pretende se aprimorar nos seus pontos fortes e ajustar os pontos fracos do produto. O fabricante do produto não se encerra quando o bem é adquirido, mas prossegue no período pós-compra, tudo isso está relacionado ao marketing.

3 METODOLOGIA

No intuito de verificar as perspectivas da empresa em relação às estratégias de promoção de vendas desenvolvidas, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa. Andrade (2007) ressalta que a pesquisa qualitativa busca entender a circunstância e propor hipóteses, com a finalidade de perceber o comportamento, reações e preferências dos entrevistados.

Em relação aos objetivos o estudo caracteriza-se como descritivo. A pesquisa descritiva consiste no levantamento das características que compõem o fato, fenômeno ou processo que está sendo abordado (SANTOS, 2007).

A pesquisa é denominada de campo porque é realizada “em campo” onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, uma vez que não há interferência do pesquisador (ANDRADE, 2007). E também será realizado um estudo de caso, onde haverá uma entrevista com diretor da empresa. De acordo com Gil (2004), o estudo é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados. O autor acrescenta que “o delineamento se

fundamenta na ideia uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo estabelecimento para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa” (GIL, 2004, p. 79).

Quanto ao plano de coleta dos dados, foi elaborado um questionário e aplicado a uma amostra representando 42 (quarenta e dois) clientes de uma empresa de comercialização de produtos para prática de esportes radicais, situada na cidade de Santa Maria, região central no Estado do Rio Grande do Sul.

As variáveis estudadas no presente estudo foram: localização da loja, a propaganda e promoções oferecidas, os produtos e/ou serviços comercializados, a apresentação física e organização geral do estabelecimento, o preço praticado, juntamente com o público-alvo da empresa. A coleta de dados foi realizada entre os dias 03 de janeiro a 10 de fevereiro de 2013. Os dados obtidos foram tabulados com o auxílio do *software* SPSS 16.0

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil da empresa

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através da pesquisa em 42 (quarenta e dois) clientes da empresa Alfa.

Com relação ao sexo dos pesquisados, 73,8% (31) são do sexo feminino e 26,2% (11) do masculino. A respeito da faixa etária, 28,6% (12) têm idade entre 18 e 25 anos e com um mesmo percentual possuem 26 a 30 anos de idade, respectivamente; 35,7% (15) estão entre 35 e 50 anos de idade, e acima de 50 anos foram identificadas apenas 7,1% (3).

A Tabela 1 ilustra o percentual referente ao grau de instrução dos entrevistados.

Grau de Instrução	Frequência	Percentual
Ensino Fundamental	2	4,7%
Ensino Médio	12	28,5%
Ensino Superior	22	52,5%
Outros	6	14,3%
Total	42	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 1 - Grau de instrução dos entrevistados

Conforme os dados identificados na Tabela 1 percebe-se que os entrevistados possuem ensino fundamental, representando 4,7% do total; outros 28,5% do total (12) têm o ensino médio. A maioria dos respondentes (52,5%) informou que possui ensino superior e 14,3% informaram que possuem outros níveis de instrução (especialização/mestrado). Um dos fatores que pode explicar esta constatação é que devido à empresa trabalhar com produtos de alto padrão com um valor agregado maior que os seus concorrentes locais.

Constatou-se sobre a cidade onde os pesquisados residem, que o maior número de clientes (24), correspondendo a 57,2% do total moram em Santa Maria; em segundo (15), correspondendo a 35,7% do total de consumidores, em um raio de 150 km de Santa Maria e 3 clientes, correspondendo a 7,1% do total, informaram que moram em cidades acima de 150 km de Santa Maria.

Indaga-se na Tabela 2 para saber a respeito de como conheceram os clientes conheceram a loja.

Conhecimento da loja	Frequência	Percentual
<i>Website</i>	11	26,2%
Feiras e eventos	4	9,5%
Redes sociais	15	35,7%
Amigos	8	19%
<i>Outdoors/Banners</i>	2	4,8%
Outros	2	4,8%
Total	42	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 2: Como tiveram conhecimento da loja

As respostas da Tabela 2 indicam que 11 clientes (26,2%) conheceram a loja através do seu *website*; 9,5% (4) responderam de feiras e eventos; 35,7% (15) alegam que foi por meio das redes sociais; 19% (8) através de amigos; 4,8% (2) por *outdoors* e *banners* e também 4,8% (2) expressou que foi de outras formas. Neste item observa-se que as redes sociais têm auxiliado muito a atrair novos clientes, em segundo lugar através da *website*. Por isso, percebe-se que essas duas ferramentas são fundamentais para a empresa, e assim, devem ser ainda mais exploradas.

Observa-se na Tabela 3 a respeito de quando o cliente precisa saber algo sobre a loja e seus produtos, onde procura tais informações.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Saber sobre a loja	Frequência	Percentual
Website	14	33,3%
Redes sociais	5	12%
Contato telefônico	9	21,4%
Dirige-se a loja	11	26,2%
Consulta as concorrentes	3	7,1%
Total	42	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 3: Para saber sobre a loja e seus produtos

Os dados da Tabela 3 apontam que 14 clientes (33,3%) responderam que quando precisam saber algo sobre a loja e seus produtos procuram o seu *website*; 12% (5) através das redes sociais; 21,4% (9) responderam que é via contato telefônico; 26,2% (11) afirmaram que vão pessoalmente a loja e apenas 7,1% (3) recorrem a consulta nos concorrentes.

Portanto, verificou-se que na maioria dos casos quando, os clientes precisam de informações conectam ao *website* da empresa. Em contrapartida, aos antigos consumidores dirigem-se a loja para tirar dúvidas e conhecer os produtos. Entretanto, novamente percebe-se que as redes sociais são responsáveis para que se conheça mais a respeito da empresa.

Os dados da Tabela 4 referem-se à frequência com que o cliente visita a loja Alfa.

Frequência das visitas à loja	Frequência	Percentual
Semanalmente	5	12%
Mensalmente	8	19%
Semestralmente	16	38%
Anualmente	12	28,6%
Primeira vez na loja	1	2,4%
Total	42	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 4: Frequência de visitas dos clientes na loja

Constatou-se que 12% (5) dos clientes vistam a loja semanalmente; seguido de 19% (8) clientes que realizam visitas mensalmente; 38% (16) admitem que visitam a loja semestralmente; outros 28,6% (12) responderam que apenas uma vez por ano; e apenas 2,4% (1) alegam que compareceram pela primeira vez na loja.

Devido ao acesso virtual ter um crescimento considerável, por outro lado, os clientes têm diminuído suas vindas à loja, o que antes era imprescindível para concretizar o negócio, hoje se pode dizer que é apenas uma visita de cordialidade ou para experimentação de novos produtos.

A Tabela 5 refere-se ao tipo de produtos mais comprados pelos clientes da loja Alfa.

Produtos mais comprados	Frequência	Percentual
Bicicletas	13	30,8%
Peças	12	28,6%
Acessórios	10	23,8%
Vestuário	5	12%
Outros	2	4,8%
Total	42	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 5: Produtos mais comprados pelos clientes da loja

Verifica-se que 13 clientes compraram bicicletas, correspondendo a 30,8% do total; 12 clientes adquiriram peças, representando 28,6% do total; seguido de 10 pessoas, correspondendo a 23,8% do total; 5 clientes adquiriram vestuário (12% do total); e ainda 2 clientes adquiriram outros produtos, atingindo somente 4,8% do total.

O produto mais vendido pela loja ainda é a bicicleta. Porém, as peças e acessórios vem crescendo consideravelmente, o que é muito vantajoso para a empresa, pois com este aumento também aumenta a fidelização do cliente, sendo que este não precisa procurar outra empresa para adquirir equipamentos para a prática de seu esporte.

A Tabela 6 refere-se à participação dos clientes quanto às promoções realizadas pela loja Alfa.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Participa das promoções	Frequência	Percentual
Sempre	8	19%
Frequentemente	17	40,4%
Raramente	10	23,8%
Nunca	5	12%
Não conheço nenhuma	2	4,8%
Total	42	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 6 – Participação dos clientes quanto às promoções da loja Alfa

Pelas respostas obtidas na Tabela 6, nota-se que 19% (8) clientes sempre participam das promoções da loja; 40,4% (17) clientes frequentemente participam; outros 23,8% (10) clientes responderam que raramente participam; 12% (5) clientes disseram que nunca participam; e ainda 4,8% (2) clientes responderam que não conhecem nenhuma promoção promovida pela loja.

Analisou-se que a maioria dos clientes participa das ações promocionais da empresa. Porém, sugere-se que sejam revistas as ações de marketing desenvolvidas pela empresa já que ainda existem clientes que alegaram não ter conhecimento nenhum das promoções realizadas.

Consta na Tabela 7 se o cliente costuma testar (ou não) os produtos da loja antes de adquiri-los.

Costuma testar os produtos	Frequência	Percentual
Sempre	11	26,2%
Frequentemente	14	33,3%
Raramente	8	19%
Nunca	9	21,4%
Total	42	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 7: O cliente testa os produtos da loja antes de adquiri-los

Percebe-se que 11 clientes admitem que sempre testam os produtos antes de adquiri-los, correspondendo a 26,2% do total; 14 clientes responderam que frequentemente costumam testar os produtos antes da compra, atingindo um percentual de 33,3% do total; 19% (8) clientes responderam que raramente tem por hábito testar os produtos; e 21,4% (9) clientes afirmam que nunca testam os produtos da loja (Tabela 7).

Verificou-se que, geralmente, os entrevistados optam por testar os produtos antes de sua aquisição, para não cometer erros na escolha. Em contrapartida, verificou-se anteriormente que o número de visitas à loja tem diminuído e a experimentação é fundamental. No entanto, esta pode ocorrer também em concorrentes e feiras e eventos do ramo.

Os dados da Tabela 8 referem-se à frequência com que o cliente visita o *website* da loja.

Frequência de visitas <i>website</i>	Frequência	Percentual
Diariamente	4	9,5%
Semanalmente	15	35,7%
Mensalmente	13	31%
Semestralmente	8	19%
Anualmente	2	4,8%
Total	42	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 8: Frequência com que os clientes visitam o *website* da loja Alfa

As respostas obtidas na Tabela 8 indicam que 9,5% (4) clientes visitam diariamente o *website* da loja; outros 15 clientes afirmaram que semanalmente visitam o referido *website*, correspondendo a 35,7%; enquanto que 13 declararam que visitam mensalmente, representando 31%; já 19% (8) afirmam que visitam semestralmente; e somente 4,8% (2) clientes responderam que somente anualmente realizam visitas ao *website* da loja.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido ao crescimento constante do mercado brasileiro suas organizações tornaram-se maiores e mais complexas, exigindo das pessoas que a compõe novos conhecimentos e competências para lidar com novos desafios. O presente trabalho teve por finalidade analisar como as estratégias de promoção de vendas interferem na decisão de compra do consumidor, ao qual se conseguiu observar que a empresa em questão já tem um trabalho visto com bons olhos por seus clientes. Porém, ainda é necessário dar ênfase em algumas ações como a

experimentação, a qual a organização não tinha consciência de quão importante esta ação promocional é para o cliente final.

A empresa Alfa é uma das principais lojas de artigos para pratica do ciclismo no sul do País, atuando em um campo de atuação muito promissor em decorrência da grande procura pela população para pratica de atividades físicas. A empresa se destaca no mercado de bicicletas e acessórios há mais de 20 anos no Estado do Rio Grande do Sul e agora com a sua loja virtual, está conseguindo expandir seu mercado de atuação para todo o Brasil.

Com a realização desse estudo, se pode notar que o impacto sofrido na empresa com a implantação das ações de promoção de venda, foi muito satisfatório. Neste processo a empresa conseguiu visualizar com clareza onde quer chegar e como conseguira fazer para chegar, sem esquecer de analisar todos os obstáculos que precisará passar e também conseguindo focar em suas potencialidades. Já se consegue observar algumas melhoras como: crescimento do volume de vendas o que fez com que a empresa tivesse que reorganizar seu setor comercial e logístico, também a expansão de sua estrutura física para suportar seu novo estoque e locação de seus pedidos.

Observou-se uma limitação desta empresa em relação ao quadro pequeno de funcionários, que estes acabam realizando muitas tarefas, sendo que estas não são determinadas para cada um. Entretanto, isso acaba facilitando o acontecimento de erros e aumento do tempo para execução de cada tarefa, então sugiro para esta empresa que aumente o número de funcionários e crie um setor exclusivo para a loja virtual, pois hoje os mesmos funcionários atendem a loja física e virtual, para que assim, a empresa tenha um melhor crescimento na loja virtual, onde a mesma acredita que seja o caminho para o sucesso.

REFERÊNCIAS

- ALDERSON, W. **An approach to a theory of planning**. Harvard Business Review. September- October, 2006.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia científica: elaboração de trabalhos na graduação**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARAÚJO, A. G. Da propaganda à comunicação integrada. **Revista Marketing**, n. 360, ano 37, jan. 2003.
- BISHOP, B. **Strategic marketing for the digital age**. 3. ed. McGraw-Hill: Companies, 2003.
- CHAE, M.; HILL, J. S. Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality. **International Marketing Review**. London: 17(6): p. 538-549, 2003.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, E. G. J. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 4, p. 449-462, nov. 2012.
- HUTTON, J. G. Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. **Journal of Business Research**, New York, n. 37, p. 155-162, 2006.
- JAIN, S. C. **Marketing planning and strategy**. 5. ed. United States: South-Western, 2006.
- MENDES, M. E. P. Processo de decisão de compra e estratégias de publicidade. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, n. 1, v. 4, jul. 2004.
- PINHEIRO, E. P. **Promoção de vendas e merchandising**. São Paulo: RG Editores, 2004.
- SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

**A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES
EMERGENTES**

1. Rafael Gregório Jaworski, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS – Brasil. rafaeljaworski@gmail.com
2. Alecsander Bertolla, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS – Brasil. alecsander_bertolla@sicredi.com.br
3. Anderson Pinceta, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS – Brasil. apinceta@hotmail.com
4. Luis Fernando de Souza, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS – Brasil. luis.foz@terra.com.br
5. Adriana de Oliveira Fockink, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS – Brasil. adriana.fockink@agcocorp.com

RESUMO

O presente trabalho traz uma revisão bibliográfica sobre as novas tendências da educação corporativa, descrevendo como se dá a quebra do paradigma do treinamento em razão do paradigma da aprendizagem, que atende de modo mais completo a as novas exigências do mercado global. Dentro do paradigma da aprendizagem surge uma nova estrutura do conhecimento, a universidade corporativa que está se proliferando nas organizações de todo mundo propondo-se a trabalhar a aprendizagem de uma forma sistêmica e contínua.

Palavras chave: Educação corporativa, universidade corporativa, aprendizagem.

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário corporativo mostra que os principais ativos das organizações são: o capital intelectual e o conhecimento organizacional, que se faz por meio das pessoas, sendo assim, torna-se imprescindível desenvolver a capacidade das organizações de criar e aumentar seu conhecimento organizacional.

Esse novo cenário exige que as empresas reformulem seu sistema de treinamento e desenvolvimento, evoluindo para estruturas mais complexas e com pensamento estratégico, buscando desenvolver pessoas capazes de contribuir efetivamente para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos.

No Brasil visualiza-se um grande movimento das organizações, no sentido de educar e qualificar os trabalhadores, visando à melhoria da capacidade competitiva das empresas. Por meio do investimento em educação dos trabalhadores, as empresas criam uma vantagem competitiva sustentável. A capacidade de aprender de uma organização é proporcional a sua capacidade de competir e criar vantagens competitivas (SENGE, 2000). Nesse sentido de acordo com Senge (2000, p.37), “a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes”.

Para que essa vantagem competitiva possa de fato acontecer, as empresas precisam mudar o paradigma do treinamento para o paradigma da aprendizagem, adotando práticas de Educação Corporativa em substituição as práticas tradicionais de treinamento e desenvolvimento. A Educação Corporativa visa o aprendizado contínuo, o desenvolvimento da empregabilidade do trabalhador, o aprendizado em grupo, o estímulo ao pensamento crítico e reflexivo, o raciocínio sistêmico e o principal, visa fomentar o compartilhamento do conhecimento organizacional entre as pessoas (MEISTER, 1999).

Nesse sentido surgem as Universidades Corporativas, que representam a prática da Educação Corporativa nas organizações, as Universidades Corporativas não devem ser os antigos Centros de Treinamento e Desenvolvimento com nome novo. A Universidade Corporativa deve utilizar novas abordagens, outras práticas, deixar de lado o paradigma do treinamento e proporcionar aprendizado organizacional.

Levando em consideração a situação apresentada, esse ensaio teórico tem como objetivo identificar e descrever o papel da Universidade Corporativa no desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional, por meio de pesquisa bibliográfica. Por se tratar de um assunto de fundamental importância para a gestão empresarial moderna, o estudo pode ser útil a todos os envolvidos com a gestão do conhecimento organizacional, bem como estudantes da área em busca de maiores informações da relação entre a universidade corporativa e o aprendizado organizacional.

O ensaio está dividido em quatro partes, na primeira é conceituado o termo aprendizagem organizacional, na segunda parte vamos descrever como está acontecendo a mudança de paradigma entre os departamentos de treinamento e desenvolvimento e a aprendizagem organizacional, na terceira parte conceituamos educação corporativa e universidade corporativa, e por fim na quarta parte buscamos estabelecer uma relação entre os novos conceitos de aprendizagem organizacional e a metodologia de trabalho da universidade corporativa.

2. Aprendizagem organizacional

As organizações estão buscando alternativas para desenvolver em seus trabalhadores a capacidade de pensar e agir de modo criativo e proativo, o ritmo das mudanças no cenário global é tão acelerado que exige das organizações capacidades antes não exigidas.

De acordo com Bitencourt (2010, p. 18)

A aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, pela qual se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

O desenvolvimento da aprendizagem organizacional mostra-se como um fator fundamental para que as organizações possam desenvolver e implementar estratégias competitivas, pois a capacidade de aprender (muitas vezes pela própria experiência) interfere no modo de pensar e agir frente as situações corporativas, mudanças de cenários econômicos, novas exigências dos clientes, desenvolvimento de novos produtos e serviços, tudo isso exige que as empresas desenvolvam sua capacidade de mudar e de aprender.

Com o objetivo de oferecer respostas mais rápidas para consumidores e investidores, muitas organizações estão buscando desenvolver sua capacidade de aprender. Sendo assim, a aprendizagem vem se tornando um conceito essencial para compreender como as organizações evoluem ao longo do tempo e se adaptam a ambientes de mudança permanente (ANTONELLO, 2005).

A aprendizagem organizacional é um tema que vem ganhando uma maior relevância nos estudos sobre gestão organizacional, cada vez mais as empresas estão percebendo que através da educação e da aprendizagem elas podem de fato crescer, e mais do que isso, serem competitivas.

Ainda que o tema venha ganhando importância na literatura especializada, ainda existem empresas que ignoram essa tendência, não trabalhando com educação corporativa, ou trabalhando da forma antiga com os departamentos de treinamento e desenvolvimento. Segundo Dragonetti et al (2005) citado por Antonello e Godoy (2011), o conceito de aprendizagem organizacional (AO) difundiu-se tanto na pesquisa em administração quanto em sua prática. Cada vez mais publicações orientadas para administradores encorajam as organizações a tornarem-se “organizações que aprendem”, a fim de sobreviverem aos tempos turbulentos no ambiente de negócios.

Conforme Antonello e Godoy (2011), uma das características mais marcantes do processo de aprendizagem organizacional é que ela pretende desenvolver o trabalhador de modo pleno, como pessoa, diferente dos tradicionais processos de treinamento e desenvolvimento que buscam aperfeiçoar o funcionário para desempenhar bem uma função específica. Outra característica da aprendizagem organizacional é que ela enfatiza a importância do compartilhamento dos conhecimentos entre os integrantes do grupo, os indivíduos são influenciados a compartilhar seus conhecimentos com os colegas, formando assim um sistema de benefícios mútuos onde todos ganham.

O desenvolvimento dos grupos e equipes de trabalho é premissa básica para o desenvolvimento das organizações de aprendizagem, por isso as empresas devem procurar atrelar o desenvolvimento pessoal e das equipes ao desenvolvimento organizacional, pois assim a organização se desenvolve por meio das pessoas.

2.1 Do paradigma do treinamento para o da aprendizagem

Por muito tempo o paradigma do treinamento atendeu bem as necessidades das organizações que precisavam promover a profissionalização interna e a padronização das atividades, atualmente as necessidades das organizações são maiores, além das necessidades do passado, as organizações devem desenvolver pessoas capazes de pensar criticamente e reagir às mudanças de cenários, daí a importância da quebra do paradigma do treinamento que já não atende mais as demandas organizacionais para o paradigma da aprendizagem que prevê o desenvolvimento das novas competências exigidas pelo ambiente empresarial. Conforme Mozzato (2003, p.88):

“Há a necessidade de as organizações mudarem suas posturas frente aos processos educacionais, mudança que deve ocorrer não apenas em termos de terminologias, visto que, progressivamente, está ocorrendo a substituição dos termos “treinamento” e “desenvolvimento” por “educação corporativa” e “educação e desenvolvimento profissional”.

Alguns fatores influenciam as organizações a trocar o paradigma do treinamento pelo da aprendizagem, como o ambiente externo mais competitivo e exigente, os modelos de gestão mais flexíveis e a natureza do trabalho que exige novas competências. As organizações do século XXI são mais enxutas e flexíveis, trabalham de forma eficaz e valorizam o trabalho em equipe, para atender essa nova metodologia de gestão os antigos métodos de treinamento e desenvolvimento não são suficientes.

De acordo com Meister (1999) a mudança do paradigma do treinamento para o da aprendizagem se deu em vários conceitos, entre eles: o local, o conteúdo, a metodologia, o público alvo, o corpo docente, a frequência, a responsabilidade e a meta. Os quais são tratados a seguir com base na autora.

- O local: o processo evoluiu de um local fixo onde os treinamentos aconteciam para um aprendizado flexível que acontece a qualquer hora em qualquer lugar, sempre que solicitada. A educação a distância vem ganhando muita força neste novo paradigma;
 - Conteúdo: o conteúdo trabalhado no paradigma do treinamento é voltado para a atualização das qualificações técnicas dos trabalhadores, já no paradigma da aprendizagem o conteúdo é voltado para desenvolver as competências exigidas pela ambiente de negócios;
 - Metodologia: passando de uma metodologia onde os trabalhadores aprendiam ouvindo, para uma metodologia onde o foco é a aprender fazendo;
 - Público Alvo: o público alvo no paradigma do treinamento era exclusivamente interno das organizações, já no paradigma da aprendizagem o público alvo passa a ser a equipe de trabalhadores, clientes e fornecedores;
 - Corpo Docente: o grupo de professores e instrutores que eram exclusivamente externos passa a ser também compostos por gerentes seniores internos, consórcio de professores universitários e consultores, outro aspecto relevante é com relação a qualificação e atualização do corpo docente;
 - Frequência: enquanto a frequência dos treinamentos era de eventos únicos de descontínuos, a aprendizagem acontece em um processo contínuo;
 - Meta: no paradigma do treinamento a meta era desenvolver o estoque de qualificações individuais, já no paradigma da aprendizagem a meta é solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho;
 - Responsabilidade: a responsabilidade passa do departamento de treinamento e desenvolvimento para os gerentes empresariais;
- Meister (1999) também descreve a mudança ocorrida nos principais componentes da aprendizagem:
- O foco que era reativo passa a ser proativo;
 - A organização que era fragmentada e descentralizada passa a ser coesa e centralizada;
 - O alcance antes tático agora é estratégico;
 - As inscrições que eram livres e abertas passam a ser agora dirigidas para acontecer à aprendizagem no momento certo;
 - O resultado proporcionado no paradigma do treinamento era o aumento da qualificação profissional agora é o aumento do desempenho no trabalho.

Portanto, o processo de aprendizagem organizacional evoluiu do departamento de treinamento e desenvolvimento para um processo estruturado de aprendizagem que ocupa um papel estratégico nas organizações.

De acordo com Mozzato (2003), existe uma diferença importante entre o processo de treinamento/formação e o processo de desenvolvimento de competências, algumas empresas estão fazendo importantes investimentos em educação e desenvolvimento profissional, mas o conhecimento adquirido nesse processo ainda permanece muito limitado a nível individual, ou seja, o conhecimento não passa para o nível organizacional e conseqüentemente não se transforma em ação.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Frigotto (1996, p.202) afirma que:

O que muda qualitativamente, como tendência para aqueles que o processo produtivo necessita, é a passagem de um trabalhador adestrado para um trabalhador com capacidade de abstração mais elevada e polivalente.

A mudança de paradigma torna-se mais do que uma tendência, passando a ser uma questão de sobrevivência para as organizações que atuam em um ambiente de negócios globalizado e altamente mutável. As empresas estão em constante transformação e isso trás várias dúvidas e novos questionamentos, para responder adequadamente a tudo isso, parece lógico que as empresas desenvolvam um espírito crítico e inovador em seus trabalhadores, e isso só é possível por meio de novas formas de aprendizagem organizacional.

Observa, portanto um movimento das empresas no sentido de mudar suas práticas em relação a gestão de pessoas, como por exemplo, aderir a programas de educação corporativa, privilegiando um aprendizado mais amplo e flexível, que além de formar pessoas mais críticas e inovadoras, possam trazer a empresa novas vantagens competitivas, que possibilitaram a ela aumentar sua força competitiva.

3. Universidade corporativa e educação corporativa

Para trabalhar esse novo paradigma da aprendizagem nas organizações, é necessária uma estrutura capaz de organizar e operacionalizar as novas atividades de aprendizagem organizacional, os antigos departamentos de treinamento e desenvolvimento não são capazes dessa tarefa e é para atender essa nova necessidade que surgem as universidades corporativas.

A definição de universidade corporativa para Meister (1999, p.29) é:

A universidade corporativa é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização.

Ainda para Meister (1999), as universidades corporativas apresentam-se como um instrumento-chave para o processo de mudança cultural das organizações, as forças que sustentam esse fenômeno são: a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da “economia do conhecimento”; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego pra vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global.

Foi a partir da década de 50 que algumas empresas nos Estados Unidos começaram a investir em estruturas específicas para a aprendizagem organizacional, e aos poucos essas empresas perceberam que eram necessárias várias mudanças migrando do treinamento para a aprendizagem continuada e remota (RICARDO, 2007).

Segundo Eboli (2004), o número de organizações com universidade corporativa nos Estados Unidos cresceu de 400 em 1988 para 2000 em 2004. No Brasil, esse crescimento também vem acontecendo, à medida que as organizações percebem a necessidade de repensar seus tradicionais centros de treinamento de desenvolvimento, construindo uma estrutura que as leve a eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio.

O grande desafio das universidades corporativas é proporcionar ao trabalhador uma aprendizagem que permita a ele o exercício de suas atividades de modo criativo e inovador, desenvolvendo as competências que lhe permitam responder, prontamente, aos problemas do cotidiano do trabalho.

Os modelos de universidades corporativas existentes nas organizações são variados, mas embora elas sejam diferentes em aspectos superficiais, elas tendem a se organizar em torno de princípios e objetivos semelhantes, em busca do objetivo fundamental – tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente (MEISTER, 1999 p.30).

Conforme Meister 1999, existem dez objetivos e princípios que constituem o poder das universidades corporativas no sentido de mobilizar os trabalhadores para formar uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global, são eles:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
2. Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
3. Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual, Competências Básicas;
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã;
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
7. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio;
8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos;
10. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Na universidade corporativa a ênfase geral é ampliada para englobar não apenas o simples estudo e desenvolvimento das habilidades técnicas, mas também estudar e desenvolver os valores e a cultura organizacional, proporcionar um melhor conhecimento da empresa com relação a seus clientes, fornecedores e concorrentes e criar entre os trabalhadores um conjunto de competências necessárias para o alcance de vantagens competitivas, privilegiando o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas a aquisição de conhecimentos técnicos e instrumentais.

3.1. A universidade corporativa e o paradigma da aprendizagem

Para Senge (2000, p.37), “À medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem”.

Para Garvin (2000, p.55):

As organizações que aprendem são habilidosas em cinco atividades principais: solução de problemas de maneira sistemática, experimentação de novas abordagens, aprendizado com as próprias experiências e antecedentes, aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias, e transferências de conhecimentos rápidos e eficientes em toda a organização.

A educação corporativa, ao orientar suas ações para métodos de aprendizado inovadores, como por exemplo o aprender a fazendo ou o aprender com os outros, proporciona ambientes colaborativos de aprendizagem, levando o conhecimento de todos em todos os lugares, colaborando para a ampliação da vantagem competitiva.

A solução dos problemas organizacionais não podem ser resolvidos somente pela alta administração, todos podem e devem contribuir para que as práticas de gestão sejam melhoradas, as respostas precisam ser rápidas e para que isso aconteça é fundamental que todos se envolvam no processo de gestão. Mas como envolver e comprometer todos a pensar e agir de modo proativo? *O ÚNICO CAMINHO É A EDUCAÇÃO*, conforme Senge (2000, p.38):

As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

O sucesso e os lucros de uma organização são proporcionais aos investimentos feitos nas atividades de atrair, manter e desenvolver seus trabalhadores, dessa forma melhorar as práticas de educação corporativa é mais do que uma tendência, é um fator de sobrevivência e sucesso.

O conceito de Universidade Corporativa vem de encontro com os conceitos de Aprendizagem Organizacional, fazendo com que a universidade corporativa seja uma alternativa viável e eficaz para se trabalhar a aprendizagem dentro das organizações. O modelo de treinamento inovador e altamente desenvolvido representado pelas universidades corporativas é um parâmetro valioso para empresas de todos os tipos e tamanhos interessadas em aprimorar seus programas de educação corporativa (MEISTER 1999).

O modelo de universidade corporativa é baseado no desenvolvimento de competências e vincula o processo de aprendizagem com as necessidades estratégicas das organizações.

Na revista *Guia 2012 Você S/A As Melhores Empresas para Você Trabalhar* publicada em setembro de 2012, dos 136.381 funcionários que responderam à pesquisa que deu origem ao *Guia*, 25% destacam como o fator mais importante para determinar o melhor lugar para se trabalhar as práticas de aprendizado e desenvolvimento, perdendo apenas para o item satisfação e motivação com 51,1% dos pesquisados apontando esse item como o mais importante para determinar um bom lugar para se trabalhar. Isso reforça a ideia que os investimentos realizados em educação corporativa geram resultados positivos para as organizações.

Também na revista *Época edição especial: as 130 melhores empresas para trabalhar*, publicada em agosto de 2012, constata-se que das 10 primeiras colocadas no ranking entre as grandes e multinacionais, o que os funcionários mais valorizam é o desenvolvimento pessoal, esse item aparece como o mais valorizado em todas as 10 primeiras colocadas. Com relação às Universidades Corporativas, no ranking das 25 melhores entre as grandes e multinacionais, 12 responderam que possuem Universidade Corporativa como estratégia para aprendizado e desenvolvimento de seus trabalhadores.

Fica evidente que os investimentos feitos na área de aprendizagem organizacional, seja por meio de uma universidade corporativa ou outra estrutura educacional, proporcionam ótimos resultados para as organizações. Mas cabe também destacar que as novas práticas de desenvolvimento de pessoas adotadas pelas organizações interferem de forma muito positiva na vida das pessoas e na comunidade onde essas empresas atuam. Pois, ao investir em um aprendizado organizacional mais crítico e que incentiva ações criativas e inovadoras, as empresas estão formando cidadãos mais conscientes e atuantes, não só nas questões organizacionais, mas também nas questões que envolvem sua vida particular, como por exemplo aspectos ligados à saúde e educação pública. Para Mozzato (2003, p. 76):

É notável a importância do papel de educação ao se perceber a necessidade de as pessoas terem uma visão mais crítica em relação a si próprias, à sociedade, à cultura e à política.

Os trabalhadores enquanto cidadãos precisam assumir os seus papéis na sociedade, contribuindo para a construção da história social e política, participando ativamente desse processo, saindo da condição de simples espectadores. Ainda de acordo com Mozzato (2003), o papel da educação é o de proporcionar maior consciência política e pública, principalmente no caso da maioria da população excluída, que constituem o nível operacional das empresas. Se durante o período de estudo no sistema convencional de educação os trabalhadores não desenvolveram sua capacidade crítica e reflexiva, por meio das novas técnicas de aprendizagem educacional ele poderá se desenvolver tanto como trabalhador, como cidadão, e cidadãos melhores fazem uma sociedade melhor e mais justa.

4. Considerações finais

A capacidade da educação corporativa de ativar a inteligência, a inventividade e a energia das pessoas é primordial para aumentar a capacidade competitiva de uma organização, trabalhando com a aprendizagem organizacional as empresas possibilitaram aos seus trabalhadores a capacidade de aprender novas práticas e processos e desenvolver novas habilidades, o que proporciona para a empresa potencial de sucesso.

Sendo assim, a educação corporativa proporcionando aprendizagem organizacional, propicia a melhoria do ser humano, que propicia a melhoria da empresa e da comunidade em que ambos estão inseridos.

É necessário que as organizações entendam que não é possível criar e sustentar vantagem competitiva sem a capacitação e o desenvolvimento integral de seus trabalhadores, e que essa capacitação e desenvolvimento passa inevitavelmente pela educação corporativa. Modificando a forma tradicional de treinamento para um modelo moderno e flexível de aprendizagem, que vem de encontro com os conceitos da universidade corporativa.

Para responder prontamente as novas exigências do mercado global, exige-se das organizações um estilo de gestão flexível e visionário, entre os diversos aspectos a serem adaptados para modernizar a sua forma de atuação, o estabelecimento de uma forma inovadora de aprendizado é uma das mudanças mais importantes, pois todas as atividades organizacionais se apoiam na ação das pessoas, e quanto mais qualificadas as pessoas melhores serão as atividades desenvolvidas por elas, e conseqüentemente melhor será o resultado alcançado pelas organizações.

Os resultados alcançados pelas organizações que já estão trabalhando com esse novo conceito de aprendizagem são ótimos, mesmo que ainda exista uma grande dificuldade por parte das empresas em medir o real impacto dos investimentos em educação. Por ser um ativo intangível o conhecimento organizacional que é gerado pelo investimento em aprendizagem organizacional, ainda é visto por alguns gestores como algo muito subjetivo. Mas é inegável que somente ele pode proporcionar vantagens competitivas duráveis e sustentáveis.

5. Bibliografia

- ANTONELLO, C. A. *A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica*, In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. A.; BOFF, L. H. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ANTONELLO, C.S.; GODOY A.S. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BITENCOURT, C. et al. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. 4.ed. São Paulo: Gente, 2004.
- EPOCA. *As 130 melhores empresas para trabalhar*. São Paulo, Editora Globo, Agosto 2012. Edição Especial.
- FRIGOTTO, G. *Educação e a crise do capitalismo real*. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- GARVIN, D. A. *Construindo a organização que aprende*. In HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campos, 2000, p.50-81.
- MEISTER, J. C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.
- MOZZATO, A. R. *Para além do ensino técnico: educação dialógico-emancipatória*. Passo Fundo: UPF, 2003.
- RICARDO, E. J. et al. *Gestão da educação corporativa: cases, reflexões e ações em educação a distância*. 1.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- SENDIN, T. *Em busca do orgulho perdido*. Guia 2012 Você S/A as melhores empresas para você trabalhar. São Paulo, p. 34-36, setembro 2012.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 6 ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

**A UTILIZAÇÃO DE MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO EM TI NA MELHORARIA DE
PROCESSOS DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Tatiana Fernanda Mousquer dos Santos¹, Carlos Oberdan Rolim², Rodrigo França Pacheco², Adriano Mendonça Souza¹

¹ Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Rio Grande do Sul
taty.nanda@gmail.com, amsouza@ufsm.br

² Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul {ober,
rfpacheco}@san.uri.br

RESUMO: O mercado de trabalho passa por constantes mudanças. Ao acompanhar este dinamismo, os gestores necessitam adquirir conhecimentos e habilidades, para assim atingir novas formas de se ter uma vantagem competitiva perante a concorrência. Então se faz necessário que a gestão de uma organização tenha a capacidade de se adaptar e criar metodologias que auxiliem no planejamento e processos internos da empresa. Dessa forma, o presente artigo visa apresentar dois importantes frameworks de boas práticas e governança na área de TI chamados Cobit e ITIL, juntamente com um relato de como a aplicação de ITIL em uma empresa de tecnologia, aumentou o nível de maturidade dos processos internos. Esses dois frameworks são usados para melhorar e incrementar a gestão de uma organização, e assim elevar o nível dos serviços prestados pela área de TI. Por fim será apresentado um estudo de caso que visa demonstrar como as melhores práticas de governança podem impactar no desempenho da TI através dos seus processos.

Palavras-Chave: gestão, processos, Cobit, ITIL, TI.

1. Introdução

Nos dias atuais, o mercado de trabalho exige dinamismo, velocidade, flexibilidade e qualidade. Dentro deste contexto, a área tecnológica teve um crescimento rápido, sendo que a tecnologia hoje, esta inserida no cotidiano das organizações para a realização de trabalhos rotineiros e essenciais. De acordo com Reis (2008), o principal agente de mudança no mundo atual é a inovação tecnológica.

Com isso, cada vez mais as organizações encontram-se preocupadas em utilizar metodologias de boas práticas, que possam contribuir no diagnóstico de problemas internos, para melhorá-los e assim fazer melhorias contínuas em seus processos.

A proposta deste artigo é apresentar dois importantes frameworks de boas práticas e governança em TI chamados Cobit e ITIL juntamente com um relato de como a aplicação dos mesmos em uma empresa de tecnologia aumentou o nível de maturidade dos processos internos.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: na seção 2 é apresentado o conceito de processos e níveis de maturidade; na seção 3 será comentado sobre infraestrutura em TI; ainda na seção 4 será abordado sobre frameworks para infraestrutura em TI como Cobit e ITIL; na seção 5 será apresentado um estudo de caso em uma empresa de tecnologia; e por fim na seção 6 são apresentadas as conclusões do trabalho em que se percebe que a utilização de melhores práticas para o gerenciamento de processos é de fundamental importância para a qualidade do produto ou serviço de uma organização.

2. Processos

O processo é qualquer atividade que recebe uma entrada e através desta é efetuada uma transformação em que ocorre uma saída, sendo que o objetivo de um processo é agregar valor a alguma coisa que já existe. Um processo é formado por diversas atividades que interagem para o alcance do objetivo especificado e a geração do resultado desejado (MAGALHÃES, 2007).

Sendo o processo eficiente, quando este é repetido, medido e gerenciado. Quanto menos esforço se faz para a execução de um processo, maior é a eficácia e maturidade deste. Para Rodrigues (1999), a eficácia dos processos constitui a base para a melhoria contínua. O processo passa por vários níveis de maturidade (informal, organizado, bem estruturado, gerenciado e otimizado).

Cada nível de maturidade é constituído por um conjunto de atributos que caracterizam o estágio da capacidade dos processos da organização. O modelo é concebido de tal maneira que a capacidade dos níveis inferiores provê progressivamente as bases para os estágios superiores. Conforme pode ser visto na Figura 1, os níveis parecem como uma escada em que a cada nível alcançado se passa para a próxima etapa ou degrau.

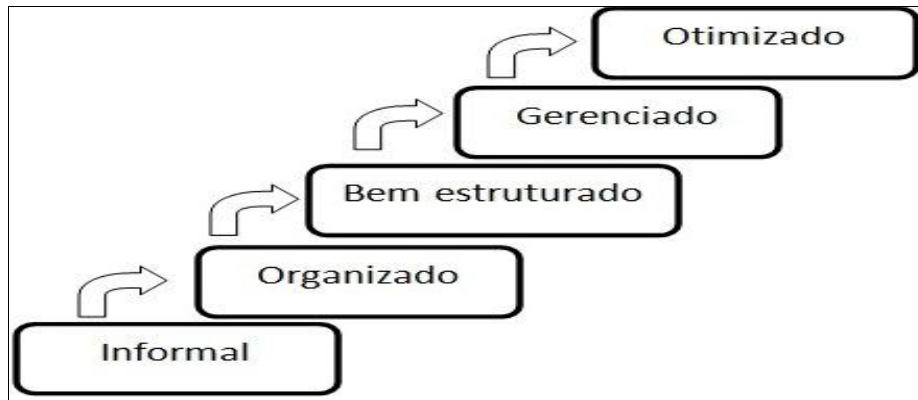


Figura 1- Modelo Maturidade de um processo

Definição dos níveis de maturidade de um processo:

Nível 1 – Informal: (i) as atividades são executadas, porém falta organização e planejamento para desempenhá-las; (ii) o processo é realizado sem organização, de modo não planejado; (iii) o desempenho das atividades cotidianas pode ser confuso e inconsistente, o que pode prejudicar o desempenho do produto ou serviço; (iv) a realização da atividade depende da habilidade individual, isso pode ser péssimo para a organização, pois centraliza o conhecimento e informações importantes em uma única pessoa.

Nível 2 – Organizado: (i) os produtos e serviços já estão conforme padrões e requisitos especificados; (ii) neste nível a execução dos principais processos é planejada, gerenciada e esta caminhando para que os processos fiquem bem estruturados; (iii) os subprocessos ainda podem, não estar bem definidos; (iv) os resultados destes processos já possuem uma previsibilidade.

Nível 3 – Bem estruturado: (i) as atividades básicas possuem um processo bem definido e padronizado; (ii) é possível mensurar algumas informações que podem auxiliar para o gerenciamento de processos; (iii) nesse nível os subprocessos estão bem definidos; (iv) o processo é realizado, documentado e comunicado na organização.

Nível 4 – Gerenciado: (i) a organização já tem a possibilidade em se focar no gerenciamento de processos; (ii) neste nível já há condições para se coletar e informações que podem ajudar para a medição de desempenho; (iii) maior objetividade para gerenciar o desempenho individual e da equipe; (iv) a qualidade do produto e serviço já pode ser quantificada; (v) já existem métricas de desempenho das atividades, o processo é monitorado e constantemente avaliado.

Nível 5 – Otimizado: (i) neste nível as metas de desempenho podem ser baseadas no objetivo do negócio da organização e podem ser quantitativamente estabelecidas; (ii) os índices de desempenho já fornecem feedback sobre o desempenho do processo, ajudando a estabelecer ações para uma melhoria contínua e uma possível inovação do produto ou serviço; (iii) há uma permanente melhoria e refinamento de métodos, ajudando no planejamento estratégico da organização; (iv) as melhores práticas de mercado e de automação de processos são utilizadas para a melhoria contínua dos mesmos.

O modelo de maturidade de processos, representado na Figura 1, tem o objetivo de fornecer uma abordagem organizada, em que se dá a identificação dos processos críticos e a partir disso pode se definir ações de melhoria alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Ao analisar os processos, é possível alcançar uma compreensão muito clara sobre como os negócios realmente funcionam (LAUDON, 2010).

3. Infraestrutura em TI

Não é raro, encontrar empresas que possuem serviços dependentes quase que completamente de infraestrutura em TI, e que não possuem conhecimento sobre as melhores práticas de gerenciamento ou ainda desconhecem por inteiro a existência destes modelos.

Entende-se como infraestrutura em TI, o alicerce interno da empresa, para a disponibilização do produto ou serviço, sendo que esta é constituída de coisas tangíveis como hardware e intangíveis como exemplo, software.

Para que haja maior controle que leve ao crescimento ou ainda um melhor aproveitamento dos serviços, uma empresa necessita ter desenvolvido processos com intuito de alterar o estado da TI atual, para uma TI orientada ao negócio da organização, de forma que esta seja norteadada pelos seguintes aspectos: foco em processos; ações preventivas; pró-atividade; ênfase na qualidade de serviço prestada aos clientes; trabalhar de forma interdisciplinar com os demais departamentos da organização; desenvolver melhores práticas para suas atividades; ter perspectiva do planejamento estratégico do negócio; foco no produto e serviço.

Uma gestão preocupada com o alinhamento da TI com outras áreas torna a empresa mais competitiva e possibilita melhor qualidade nos serviços prestados pela TI, promovendo assim uma melhor qualidade aos serviços e maior satisfação aos clientes, conforme Slack (2008), Qualidade é a conformidade consistente com as expectativas dos clientes.

4. Framework para gerenciamento de infraestrutura em TI

Framework é uma estrutura que define conceitos, valores e práticas, em que há orientações para sua implementação. Este serve para melhorar e incrementar a gestão de uma organização. Pode ser visto ainda como uma tática para auxiliar na melhoria de processos internos em ambientes organizacionais que possuem uma estrutura complexa. Com isso auxilia na melhoria de possíveis problemas enfrentados na organização.

O uso de frameworks como Cobit e ITIL serve para agregar a evolução da maturidade dos processos dentro da organização e ajudar a redefinir suas metas de desempenho e planejamento estratégico diante do mercado. A seguir serão apresentadas estas metodologias.

4.1 Metodologia Cobit

A metodologia COBIT é um guia para a gestão de TI recomendado pelo ISACA (Information Systems Audit and Control Foundation, www.isaca.org). Tem por objetivo desenvolver, pesquisar, publicar e promover um conjunto de padrões de boas práticas referentes ao uso corporativo da TI para os gerentes e auditores de tecnologia. Sendo este um conjunto de ferramentas de implementação e um guia com técnicas de gerenciamento (ISACA, 2000 d).

As práticas de gestão do Cobit são recomendadas pelos peritos em gestão de TI que ajudam a otimizar os investimentos de TI e fornecem métricas para avaliar se os resultados obtidos com investimentos na organização atingiram o objetivo traçado no planejamento estratégico da empresa. Essa metodologia independe das plataformas de TI adotadas nas empresas.

O Cobit é orientado ao negócio da organização, deste modo fornece informações detalhadas que auxiliam no gerenciamento dos processos, sendo tudo isso voltado aos objetivos do negócio da organização.

A metodologia Cobit é projetada para auxiliar três pontos distintos:

- Gerentes que necessitam avaliar os riscos e controlar os investimentos de TI em uma organização.
- Usuários que precisam ter garantias de que os serviços de TI, essenciais para os produtos e serviços de clientes internos e externos, estão sendo bem gerenciados.
- Auditores que podem se apoiar nas recomendações do Cobit para avaliar o nível da gestão de TI e aconselhar o controle interno da organização.

Ele encontra-se organizado em quatro domínios que refletem um modelo de processos na área de TI. Sendo que os domínios são caracterizados por processos e por suas atividades que são executadas em cada fase de implantação da governança de tecnologia. A seguir são apresentados os quatro domínios do Cobit:

- Planejamento e Organização: este define as questões de estratégia ligadas ao setor da TI na organização. Trata sobre a definição estratégica de TI, os investimentos, gerência de riscos e projetos.

- Aquisição e Implementação: trata de questões de implementação de TI de acordo com o planejamento estratégico que é definido a partir do plano diretor. Possui vários processos como, identificar soluções automatizadas que podem ser aplicadas no cotidiano da organização, ainda a aquisição e manutenção de sistemas e infraestrutura, implementação e gerência de mudanças.

- Entrega e Suporte: este trata de questões operacionais que são ligadas a TI, como exemplo o atendimento de serviços a clientes. Os processos relacionados a este domínio são ligados aos níveis de SLA, acordo de níveis de serviço da organização. Sendo que este domínio ocorre após a ativação de um serviço e a sua entrega ao cliente.

- Monitoramento: este domínio define questões de auditoria e monitoramento dos serviços relacionados a TI, verificando se os processos estão sendo eficientes e ainda acompanhando a evolução deles.

Estes seriam os quatro domínios principais que guiam o bom uso da tecnologia da informação em uma organização, além deles existe também a auditoria, através desta, pode ser averiguado com a ajuda de relatórios, em que nível de maturidade encontram-se os processos da organização. Assim a área de TI pode identificar o grau atual dos processos, desta forma melhorar os processos e com isso permitir a evolução destes.

4.2 Modelo ITIL

No final dos anos 80 foi publicado pela OGC (Office of Governant Commerce), órgão do governo da Inglaterra, um conjunto de padrões de gerenciamento de serviços de Tecnologia de Informação denominado IT Infrastructure Library (ITIL).

A ITIL busca promover a gestão com o foco no cliente e também na qualidade dos serviços de TI. A ITIL é composta por um conjunto das melhores práticas para a definição dos processos necessários ao funcionamento de uma área de TI (MAGALHÃES, 2007).

As recomendações dos padrões ITIL oferecem um consistente conjunto de boas práticas de Tecnologia de Informação aplicáveis a todas as organizações, independente do seu tamanho, suportadas por uma estrutura sistemática de certificações.

Os princípios dos padrões ITIL visam otimizar a infraestrutura de Tecnologia de Informação de maneira a oferecer e até antecipar o suporte e os serviços requeridos pelo negócio. A biblioteca principal de livros do ITIL na sua versão 3 é constituída por cinco livros: Estratégias de serviços; Desenho de serviços; Transição de serviços; Operação de serviços e; Melhoria contínua de serviços sete livros.

As disciplinas de gerenciamento de serviços que estão no centro da biblioteca do ITIL estão divididas em dois grupos distintos: Serviços de Suporte e Serviços de Entrega. Os serviços de suporte estão focados na operação do dia a dia e no suporte aos serviços de TI, enquanto os serviços de entrega consideram processos de planejamento de longo prazo.

Para a implantação da metodologia ITIL é necessário, em primeiro lugar, partir dos objetivos do negócio da organização e a partir disso produzir uma visão conjunta da área de negócios com a área de TI, descrevendo de maneira clara, o objetivo de implementar um programa de melhoria contínua.

Após isso, é importante avaliar a atual situação em que se encontra a organização. Para isso devem-se verificar os direcionadores do negócio e investimento, e checar se estes estão disseminados e entendidos pelo grupo envolvido na implementação. Pois as áreas de TI e de negócios possuem uma visão realista do nível de maturidade e da qualidade dos serviços que são prestados com relação a estes direcionadores.

A partir daí é necessário se definir onde se pretende chegar, por meio de objetivos claros e reais através de um trabalho de melhorias de processos existentes. E por fim para verificar se os objetivos estabelecidos foram atingidos, é necessário fazer medições das métricas que foram estabelecidas. Por isso é importante estabelecer um mecanismo que permita ajustar e estabelecer processos de melhoria contínua.

5. Estudo de caso

Com o aumento expressivo da dependência da TI nas organizações atuais e ainda, devido à evolução dos sistemas computacionais em armazenar e processar um grande volume de dados, a utilização de métodos informatizados se tornou necessidade básica e já faz parte da gestão estratégica da maioria das empresas. Com isso as empresas estão começando perceber a necessidade de desenvolver processos, visando à redução do número de incidentes, e reclamações dos clientes.

Percebendo esta necessidade interna, uma empresa de médio porte do ramo da tecnologia, situada no interior do Rio Grande do Sul, resolveu que deveria agir para melhorar a qualidade de seus serviços e produtos, para assim levar maior satisfação aos seus clientes. Assim o estudo de caso deste presente trabalho se dá a partir de experiências vividas e relatadas pela equipe de TI desta empresa.

Essa empresa não possuía processos organizados e formalizados, por isso não era possível ter noção exata do contexto dos incidentes, tornando difícil a resolução do problema causador dos mesmos. Isso fazia com que a equipe de TI da empresa não trabalhasse de forma proativa. Exemplo disso, conforme relato do administrador de sistemas da equipe, era que se alguém efetuasse alguma modificação em um servidor de e-mail que pudesse afetar os serviços de clientes, a equipe não era comunicada.

Outra situação constatada é que a pouca documentação que se tinha na equipe de TI e que poderia ser útil para uma futura prevenção de incidentes, ficava espalhada, não estando centralizada em um único local de fácil acesso, cada membro documentava os processos de uma forma diferente, sem serem validados e ainda fazendo retrabalho em cima do que já tinha. Observando o modelo de maturidade de processos na figura 1, percebe-se que a empresa estava no nível informal.

Não havia mensuração dos problemas mais rotineiros enfrentados pela equipe de TI, ou seja, não existiam índices de medição de desempenho. Muitas vezes atividades importantes para a empresa não tinham nenhum processo. Ficava a cargo de cada indivíduo da equipe, quando, como e por que realizar a tarefa. Esta situação poderia trazer reflexos negativos à qualidade do produto e serviços oferecidos pela empresa. De acordo com Paladini (1997) a qualidade, corretamente definida, é aquela que prioriza o consumidor.

Conforme gerência de TI, após analisar que vários problemas poderiam ser evitados trabalhando-se proativa mente com documentação de processos, os gestores, em análise com pessoas da equipe de TI chegaram à conclusão de que era necessário implantar técnicas de melhores práticas para assim melhorar a eficiência e a eficácia do produto e serviço.

Ao fazer um estudo das melhores práticas, o gestor da equipe percebeu que a ITIL seria a melhor metodologia a ser aplicada para a TI desta empresa. Desta forma foi implantado um software que começou a centralizar todos os processos de TI. Foi feito um levantamento de todos os hardwares e softwares da rede (inventário), importante para o gerenciamento e controle da infraestrutura. Também foi implementado, pela equipe de TI, um sistema de central de Serviços (Service Desk), servindo como mais um canal de contato entre o cliente e a empresa, uma vez que o único meio de comunicação entre a empresa e cliente era via telefone.

Com a utilização do Service Desk passou a ser possível o registro de abertura e fechamento de chamados originados pelos clientes, relatando problemas ou dúvidas. Com isso é possível mensurar picos de atendimento durante o dia ou mês, quais os tipos de dúvidas mais recorrentes em relação aos produtos e serviços, quais setores da empresa tem maior requisição de atendimento por parte dos clientes.

Ainda conforme o gerente de TI desta empresa, com o sistema de Service-Desk é possível ter um histórico dos problemas dos clientes e se trabalhar de forma proativa. Apesar de não existir uma pessoa que possua certificado em ITIL na equipe, os processos estão sendo definidos contribuindo para o desenvolvimento das atividades e reduzindo o retrabalho da equipe. Além disso pode se perceber uma diminuição no tempo de resposta diante de problemas, ocasionando a redução de custos e ainda proporcionando informações gerenciais para tomada de decisões.

A partir dos resultados mensurados através do Service Desk foi possível efetuar uma análise quantitativa referente ao horário que consome mais fluxo de atendimento durante o dia no setor de suporte técnico da empresa, conforme Figura 2.

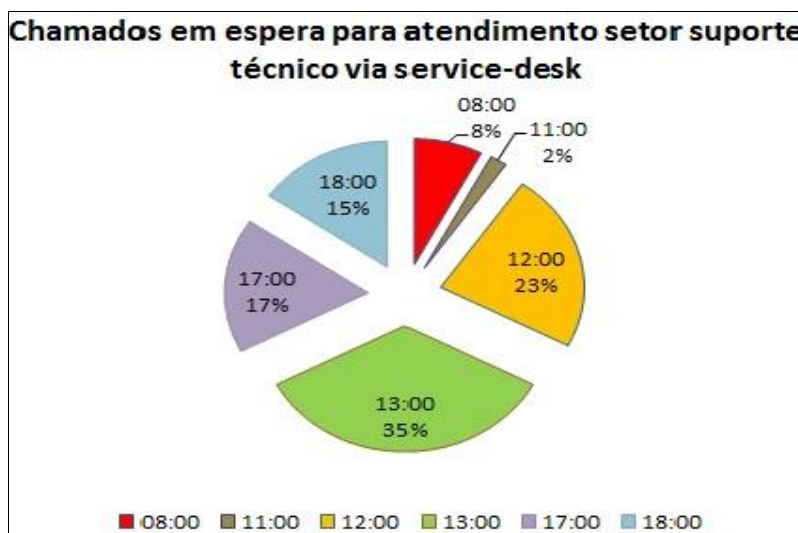


Figura 2 - Horário maior solicitação de atendimento no setor de suporte técnico via service desk

O gráfico acima mostra que o horário entre 12h00min e 13h00min está concentrado o maior pico de solicitações para atendimento via Service Desk no setor de suporte técnico. Após vêm os horários entre 17h00min e 18h00min. Com base nessa informação o gerente do setor percebeu que era necessário remanejar funcionários para esse horário e assim suprir a demanda. Antes desse remanejamento de pessoal em horários de pico, ocorriam gargalos nos atendimentos e insatisfação de clientes. Uma vez que era corriqueiro deixar tickets relacionados a problemas de suporte técnico para atender de um dia para o outro. Esse atraso de atendimento em alguns casos específicos de clientes ocasionou cancelamento de serviços e assim trouxe prejuízos para a empresa.

Após o remanejamento de pessoal, Figura 2, foi efetuada uma pesquisa referente à satisfação dos clientes de acordo com os canais de atendimento: via telefone, Service Desk e outros (e-mail, atendimento presencial na empresa). Durante essa pesquisa houve uma surpresa relacionada à satisfação dos clientes em relação ao canal de atendimento Service Desk, pois este possuiu melhor índice de atendimento com 43%, conforme Figura 3. Ainda durante a pesquisa muitos clientes mencionaram que, ao abrir um ticket através do Service Desk, não perdem tempo ao telefone e conseguem ter seus problemas resolvidos de forma rápida e eficaz, por isso preferem se relacionar com a empresa através deste canal de comunicação.



Figura 3 – Satisfação dos clientes de acordo com os canais de atendimento disponibilizados pela empresa.

A partir dessa pesquisa, verifica-se que a ferramenta de Service Desk teve um impacto na melhoria de atendimento aos clientes. O que a direção e gerência da empresa puderam perceber é que ao buscar outro canal de comunicação com os clientes, nesse caso o Service Desk, houve uma melhoria no desempenho de atendimento e uma resposta mais rápida aos clientes, o que melhorou a qualidade do serviço prestado.

Hoje a empresa ainda encontra-se em reestruturação interna de seus processos. Segue abaixo a Tabela 1 em que há aspectos observados em relação à empresa antes de utilizar a metodologia ITIL e depois que essa começou a ser implantada.

Antes	Depois
Nível maturidade do processo informal.	Nível de maturidade do processo bem organizado.
Retrabalho.	Atividades mais definidas diminuindo tempo e retrabalho para desempenhar as tarefas.
Falta de documentação e comunicação interna.	Atividades começam a ser documentadas e após as pessoas envolvidas no processo são comunicadas.
Falta de centralização informações importantes.	Toda documentação canalizada e centralizada em um único lugar.
Falta de histórico de clientes	Implementado service-desk que guarda o histórico dos clientes, podendo-se avaliar melhor o perfil do cliente.
Sem índices de medição	Através do service-desk já se pode mensurar picos de atendimentos, problemas mais recorrentes e setores mais requisitados pelos clientes.

Tabela 1- Ilustra situações antes e depois da ITIL: introdução de melhores práticas de governança em TI na organização

Através deste estudo de caso se percebe a necessidade de haver processos bem definidos e ferramentas que possam mensurar dados e gerar informações estratégicas para a direção, e para isso tem que se utilizar a tecnologia a favor dos processos. Com isso se percebe a importância de se aliar o uso de melhores práticas para a identificação de processos e adequar os serviços às necessidades estratégicas da organização. Pois tudo isso tem um único objetivo que é de aumentar a qualidade do serviço, reduzindo gastos e aumentar a satisfação do cliente.

6. Conclusão

A falta de conhecimento dos processos pode como consequência ter impacto negativo nos resultados da organização, e potencialmente levar riscos, pois se pode perder a competitividade em relação aos concorrentes. Em empresas de tecnologia o gerenciamento de processos se torna fundamental ao negócio, pois o objetivo de uma organização é a busca constante da qualidade de seu produto ou serviço.

Através do estudo de caso, se verifica como é importante a gestão da empresa ter a sensibilidade de buscar uma alternativa para solucionar os seus problemas internos. Pois no caso de estudo, a gerência da empresa obteve resultados positivos após a implantação de um framework para a gestão e TI. Porém nota-se claramente que dentro dos processos de maturidade a empresa esta longe de chegar ao topo, ou seja, aperfeiçoar seus processos. E isso só se adquire com um trabalho contínuo e com a colaboração de todos os envolvidos neste processo.

Contudo, se percebe que ao se utilizar frameworks na melhoria de processos na TI, devem ser levadas em conta as características, alternativas e soluções disponíveis na empresa, como tecnologias, pessoal, infraestrutura e recursos de TI. Deve-se considerar que tudo isto deve estar alinhado aos objetivos definidos e planejados pela organização.

Portanto, pessoas, processos e tecnologia têm que trabalhar de forma integrada. Estes três elementos é que formam o tripé que sustentam uma organização. Assim quanto maior for à integração destes, mais benéfico será para a organização como um todo, pois será menor o tempo de resposta para agir diante de um problema e maior será a capacidade de competitividade diante do mercado.

REFERÊNCIAS

ISACA - Control Objectives. **ISACA – Information Systems Audit and Control Association & Foundation, 2000d.** <www.isaca.org>. Acesso em Fev 2013.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Tradução Luciana do Amaral Teixeira; revisão técnica Belmiro Nascimento João. **Management information systems: Sistemas de Informação Gerenciais.** 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MAGALHÃES, I. L. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL.** São Paulo: Novatec Editora, 2007.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade.** – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica.** – 2. Ed. – Barueri, SP: Manole 2008.

RODRIGUES, M. V. **Processo de melhoria nas organizações brasileiras,** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; JOHNSTONS, R.; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA NO
MUNICÍPIO DE SANTA MARIA – RS**

Bartholomeo Oliveira Barcelos, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Brasil, RS, barthob@bol.com.br

Ricardo da Silva Barcelos, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Brasil, RS, ricardo.rsb@gmail.com

Janis Elisa Ruppenthal, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Brasil, RS, janis.rs.br@gmail.com

Ana Mercedes Sarria Icaza, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil, RS,
amsicaza@ea.ufrgs.br

RESUMO

O estudo objetiva analisar as características e as percepções dos empreendedores participantes de atividades de economia solidária no município de Santa Maria-RS. Metodologicamente o estudo é de natureza qualitativa de abordagem exploratória e descritiva, fazendo uso de procedimentos quantitativos para o tratamento dos dados, e utilizou-se do questionário como técnica de coleta de dados. Os resultados do estudo permitiram traçar um perfil dos empreendimentos econômicos solidários, participantes do Projeto Esperança/Coesperança, considerado referência na região central do Rio Grande do Sul (RS) devido às ações desenvolvidas. Identificou-se também que o município dispõe de um ambiente propício para o desenvolvimento da economia solidária, afirmativa que fica evidente, visto que 79,41% dos pesquisados apresentaram uma percepção positiva das condições oferecidas pelo município, sendo reforçado ainda mais pela realização de eventos de referência como a FEICOOP e a Feira EcoSol.

Palavras-chave: Economia solidária, políticas públicas, projeto esperança/coesperança

ABSTRACT

The study intended to analyze the characteristics and perceptions of the entrepreneurs participating in activities of solidarity economy in Santa Maria-RS. Methodologically, the study is qualitative, with exploratory and descriptive approach, using quantitative procedures for data handling. The data collection technique used was a questionnaire. The study results allowed to draw up a profile of solidary economic enterprises, and participants of “Esperança/Coesperança” Project, considered as reference in the central region of Rio Grande do Sul due to the actions developed. It was also identified that the city has a favorable scenario for the development of solidarity economy, since 79.41% of respondents showed a positive perception of the conditions offered by the city, aspect that is reinforced by holding events such as the reference FEICOOP and Ecosol Fair.

Key words: Solidarity economy, public policy, Esperança/coesperança project

1 INTRODUÇÃO

A competitividade inerente aos processos produtivos, atualmente requer das empresas o constante aperfeiçoamento de suas atividades, bem como a constante necessidade de inovação. Como consequência direta disto, as empresas que não conseguem melhorar seus processos, produtos ou serviços a custos condizentes com seu porte, acabam por ser suprimidas do mercado, aumentando os níveis de desemprego.

A necessidade latente decorrente desse desemprego obriga aqueles por ela afetados a buscar formas alternativas de renda. Conforme Sousa (2008), ocorre uma reestruturação produtiva que traz mudanças para a forma como a sociedade se organiza, refletindo-se principalmente em formas associativas de empreendimentos.

Essas novas formas associativas são mencionadas por Amato Neto (2000), como novos ambientes produtivos que requerem novas formas alternativas de organização do trabalho, que são preponderantes para a adoção de políticas que beneficiem o associativismo e a formulação de redes colaborativas. A adoção de políticas públicas que incentivem pequenos produtores ou empresários a trabalhar de forma cooperativa é uma alternativa para a redução das desigualdades sociais.

As crescentes ações de economia solidária da região central do Estado do Rio Grande do Sul (RS) seja como atividade principal do empreendedor ou como forma de complementação de renda, vem ganhando destaque, pela realização de eventos como a Feira do Cooperativismo (FEICOOP) e a Feira de Economia Solidária dos Países do Mercosul (Feira de EcoSOL), no município de Santa Maria. Então, este estudo objetiva analisar as características e as percepções dos empreendedores participantes de atividades de economia solidária no município.

Metodologicamente o estudo é de natureza qualitativa de abordagem exploratória e descritiva, fazendo uso de procedimentos quantitativos para o tratamento dos dados. Com relação às técnicas de pesquisa, utilizou-se o questionário, composto de trinta e uma questões, adaptado de um instrumento semelhante utilizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), com o intuito de identificar as características e percepções do grupo pesquisado acerca da economia solidária. A coleta de dados ocorreu durante as edições do Feirão Colonial no primeiro semestre do ano de 2012, que ocorre aos sábados no Centro de Referência de Economia Solidária Dom Ivo Lorscheiter, no município de Santa Maria-RS, e para o tratamento dos dados utilizou-se de planilhas eletrônicas.

Para efeitos de cálculo amostral, realizou-se um levantamento com base em observações relativas ao número de indivíduos que compunham a população de empreendedores do Feirão Colonial. Estimou-se então

uma população média de 100 indivíduos, sendo que a partir dessa informação calculou-se a amostra com base em um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%, resultando em uma amostra de 80 empreendedores a serem inquiridos. O índice de retorno dos questionários distribuídos foi de 40%, considerado aceitável, visto que para Marconi e Lakatos (2005) os questionários enviados para entrevistados têm em média um retorno de 25%. Mesmo com um índice de retorno aceitável, com base nos autores, a realização de inferências para toda a população ficou limitada.

2 ECONOMIA SOLIDÁRIA

A temática economia solidária tem entre seus principais estudiosos, Singer (2003), que vincula o termo a uma reação dos trabalhadores frente às desigualdades geradas pelo capitalismo, com enfoque principal na relação entre o capital, detentores de recursos; e o trabalho. A definição apresentada por Gaiger (1999), tem um enfoque anticapitalista, sendo uma forma de produção, consumo e distribuição de riqueza, fixada na valorização do ser humano de base associativa e cooperativa, direcionada para a produção, consumo e comercialização de bens e serviços, por meio da autogestão.

Observa-se a referência à autogestão, denotando um modo de trabalho colaborativo e regado pela propriedade coletiva dos meios de produção. Cabe também destacar a definição de economia solidária proposta pelo MTE, ao qual é vinculada a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). Nesta, o termo consiste no “conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizadas sob a forma de autogestão” (MTE, 2013). O MTE apresenta ainda, quatro características básicas dos empreendimentos econômicos solidários:

- Cooperação: é necessário que haja interesses e objetivos comuns, além da propriedade coletiva dos bens e da partilha dos resultados;
- Autogestão: práticas participativas de autogestão dos processos de trabalho, das estratégias e da coordenação das ações e rumos a serem dados aos empreendimentos;
- Dimensão econômica: uma das bases motivacionais para a reunião dos esforços;
- Solidariedade: envolve a distribuição justa dos resultados, o compartilhamento das oportunidades para melhoria das condições de vida dos participantes, e ainda, na manutenção de um ambiente saudável e do bom relacionamento com a comunidade local.

Algumas estratégias e circunstâncias são apontadas por Gaiger (2001), como fatores de êxito para os empreendimentos solidários: as condições econômicas e socioculturais do grupo empreendedor; o grau de organização e mobilização do entorno social; e a maneira com se gere o negócio, por meio do fortalecimento das virtudes do trabalho cooperativo.

No Brasil a economia solidária surgiu, segundo informações do MTE (2013), no fim do século XX, fenômeno que se fortaleceu como resposta dos trabalhadores às formas de exclusão e exploração no mundo do trabalho, associado ao crescimento da informalidade em função do enfraquecimento das relações trabalhistas, culminando para o desenvolvimento de formas associativas de pequenos empreendimentos.

A economia solidária fortaleceu-se, conforme Pochmann (2004), devido: a) a contenção do segmento organizado do trabalho, responsável por empregos assalariados; b) o avanço do desemprego e o aumento da informalidade; e c) ao engajamento social e político de militantes que buscam alternativas de organização social e laboral no país. Estas três condições refletem o momento econômico e social nacional, visto que são positivas para o desenvolvimento da economia solidária, apesar de impactarem negativamente no mercado de trabalho.

No Rio Grande do Sul, o primeiro traço da economia solidária advém das produções solidárias nas reduções jesuítas dos Sete Povos das Missões, e também do trabalho comunitário para a sobrevivência dos quilombos de escravos. Nos anos de 1890 e 1912 o padre jesuíta Theodor Amstad trouxe experiências de cooperativismo e associativismo (ASSEBURG; OGANDO, 2006). A tradição dos movimentos católicos influenciou a criação de projetos comunitários e experiências coletivas, com grande destaque para a rede Cáritas a partir da década de 80.

A Cáritas é um organismo vinculado a Igreja Católica na forma de uma rede denominada *Cáritas Internationalis*, com sede no Vaticano, que atua principalmente em questões como direitos humanos e assistenciais (SOUZA, 2007). No Brasil foi criado em 1956, pela Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), tendo como objetivo articular obras sociais da igreja católica até 1974, quando ocorreu uma reestruturação no seu modo de atuação, substituindo o assistencialismo por uma metodologia que englobava ideias de educação de base e de promoção humana (CÁRITAS, 2013). A partir de 1990, a Cáritas Brasileira passou a promover iniciativas inovadoras como os Projetos Alternativos Comunitários (PACs), e passou a formar equipes estáveis a nível nacional, regional e local, neste último caso com a participação das dioceses dos municípios.

2.1 Políticas públicas e projetos para economia solidária

A economia solidária passou a ser foco específico de políticas públicas do governo federal a partir do ano de 2003, com a criação da SENAES, vinculada MTE, através da Lei n. 10.683 e instituída pelo Decreto

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

4.764. O órgão objetiva viabilizar e coordenar atividades de apoio à economia solidária em todo o território brasileiro, além da geração de emprego e renda, inclusão social e promoção do desenvolvimento justo e solidário (BRASIL, 2003a; 2003b). O MTE considera como entidades de apoio e fomento à economia solidária as organizações, públicas e privadas sem fins lucrativos que desenvolvam ações nas modalidades de apoio direto, capacitação, assessoria, incubação, assistência técnica e de gestão, e acompanhamento junto aos empreendimentos de economia solidária (MTE, 2013).

O governo do RS apresentou um significativo avanço em sua contribuição aos empreendimentos de economia solidária a partir da criação da Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (SESAMPE), pela Lei 13.601/2011. O objetivo estratégico da secretaria é “promover e ampliar a inserção das micro e pequenas empresas no mercado nacional e internacional e estimular as cooperativas e a economia popular e solidária” (SESAMPE, 2013).

O município de Santa Maria, é referência estadual em economia solidária pela visibilidade adquirida com o desenvolvimento do Projeto Esperança/Cooesperança, responsável pela promoção de feiras semanais, e também pela realização anual da Feira de EcoSOL e da FEICOOP.

No município, o órgão ao qual a economia solidária está vinculada é a Secretaria de Assistência Social, Cidadania e Direitos Humanos, por meio de sua Diretoria de Segurança Alimentar e Economia Solidária. A Lei Municipal n. 5.150/2008, instituiu o Programa Municipal de Apoio e Fomento à Economia Solidária, que no âmbito da respectiva esfera governamental, é o marco regulatório das políticas públicas voltadas para o tema. (SANTA MARIA, 2008).

O Projeto Esperança/Cooesperança nasceu no ano de 1987 (Quadro 1), tendo se originado a partir da análise do livro “A pobreza, riqueza dos povos”, do autor africano Albert Tévoédjrè. Este serviu de subsídio para que o Bispo Dom Ivo Lorscheiter, da Diocese de Santa Maria, propusesse o desafio à Caritas/RS de criar PACs que contemplassem o combate ao desemprego, à fome e à exclusão social (PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA, 2013). Inicialmente Dom Ivo se dispôs a organizar uma feira anual, a Feira da Primavera, com o objetivo de articular os trabalhadores da região e arrecadar fundos para a criação do Banco da Esperança. A primeira edição da Feira da Primavera ocorreu em 1975, e dois anos após foi fundando o Banco da Esperança, que desde 1987 até a presente data tem em sua diretoria a Irmã Lourdes Maria Staudt Dill, personagem muito importante para o desenvolvimento da economia solidária no município.

Período	Características
1975 – 1987	Período anterior à fundação do Projeto Esperança, surgimento das primeiras ideias e das primeiras experiências inspirados no livro “ <i>A pobreza, riqueza dos povos</i> ”.
1987 – 1992	Fundação do Projeto Esperança como uma nova linha de ação do Banco da Esperança para projetos econômicos comunitários e a criação da Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais e Urbanos vinculados ao Projeto Esperança, adotando a sigla COOESPERANÇA. Crise na cooperativa, seguida de fechamento temporário e reabertura.
1992 – 1998	O Terminal de Comercialização Direta é reaberto, e inicia-se um processo de recuperação e crescimento, vinculando-se à proposta de economia popular solidária. Em 1994 inicia-se a realização do Feirão Colonial Ecológico, uma das principais formas para os produtores exporem seus produtos aos consumidores; e ocorre a 1ª FEICOOP, que serviu como meio de divulgação dos trabalhos realizados pelo Projeto Esperança/Cooesperança.
1999 – 2002	Ampliação do Terminal de Comercialização Direta em razão do apoio governamental nos níveis estadual e municipal, além da ênfase em políticas públicas voltadas para a economia solidária e agricultura e agroindústria familiar. Criação de um selo por parte do Projeto Esperança, o Sabor da Terra, para identificar os produtos vendidos no Feirão Colonial Ecológico.
2003 – 2005	Criação da Teia Esperança, uma rede de pontos fixos de comercialização direta distribuída em 15 municípios da região central do RS, assim ganha-se densidade nas redes de comercialização e consumo e se diversificam as atividades relacionadas a projetos de inclusão social. O fortalecimento e crescimento da economia solidária, tanto em termos de empreendimentos quanto de municípios, influenciou no ano de 2005, a realização da 1ª Feira de EcoSol.

Fonte: Icaza e Freitas, 2006 (adaptado pelos autores).

Quadro 1 – Resumo histórico do Projeto Esperança/Cooesperança

A finalidade do projeto é promover a articulação e o fortalecimento de um novo modelo de desenvolvimento sustentável e solidário, em que os indivíduos possam trabalhar e exercer seus direitos à cidadania, dignidade e inclusão social (ESPERANÇA/COOESPERANÇA, 2008).

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta de dados permitiu traçar as características dos empreendedores do Feirão Colonial Ecológico, mostrando que há um equilíbrio entre os gêneros dos participantes, sendo que 54,55% dos respondentes são do sexo feminino, ante 45,45% do sexo masculino, com uma faixa etária média de 52 anos. A diferença pouco significativa entre os gêneros permite inferir que o evento é um espaço de comercialização acessível a homens e mulheres.

Com relação ao nível de escolaridade, identificou-se que 60,61% dos pesquisados não completaram o ensino médio e que 15,15% possuem curso superior completo, podendo ser um indicativo de que a economia solidária não seja apenas uma alternativa ao desemprego, mas ainda, uma forma de se obter renda complementar ou até mesmo uma opção pessoal do indivíduo.

A maioria dos empreendedores participantes do evento residem no município de Santa Maria (73,53%). Os demais municípios citados foram: Silveira Martins, São Pedro do Sul, São João do Polêsine e Pinhal Grande, que têm distâncias aproximadas de Santa Maria, de: 31km, 40km, 46km e 104km, respectivamente. Entre as atividades econômicas desenvolvidas pelos empreendimentos, destacam-se na figura 1: o ramo alimentício, seguido pelo hortifrutigranjeiro, que, juntos, totalizaram 72,97% de todas as atividades econômicas exploradas.

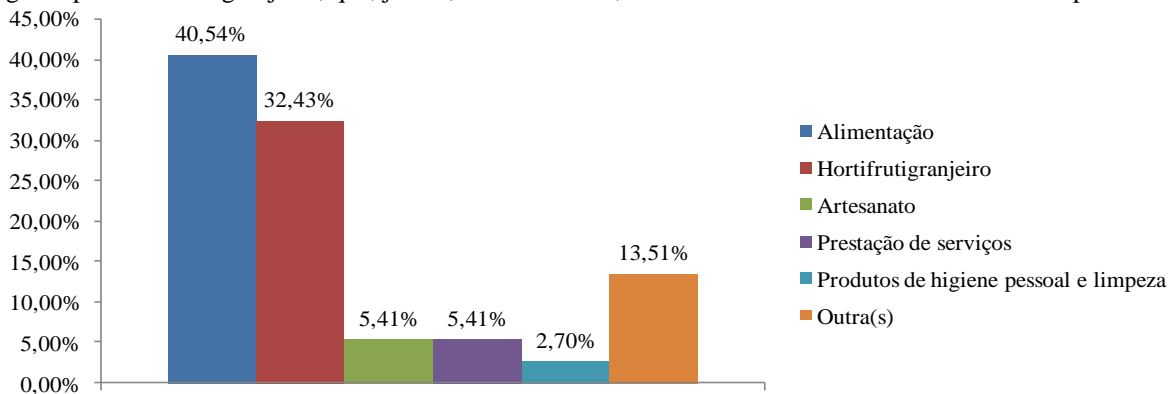


Figura 1 – Atividades econômicas dos empreendimentos

Outra consideração que pode ser feita é relativa aos ramos de atividade que não tiveram representantes na feira: brinquedos; cama, mesa e banho; cultura e lazer; decoração; moveleiro; reciclagem e vestuário. Esta carência no Feirão Colonial pode se constituir como uma boa oportunidade de negócios para os trabalhadores do meio solidário.

Os rendimentos oriundos dos empreendimentos de economia solidária servem como fonte de renda para muitas famílias. Na pesquisa a renda média mensal originária dessas atividades ficou na faixa entre R\$ 501 a R\$ 1.500, para 56,67 % dos respondentes. Ainda, sobre o fator da renda média mensal dos empreendimentos, 42,42% dos indivíduos afirmaram exercer outro tipo de atividade remunerada além de comercializar seus produtos.

A forma de comercialização dos produtos é realizada em sua maioria em feiras locais de final de semana, assim como no caso do Feirão Colonial, representando 43,33% dos pesquisados. A venda também é realizada em feiras de abrangência regional, estadual ou nacional, correspondendo a 16,67% dos empreendimentos. O total de empreendimentos que tem como fonte de negociação as feiras perfaz 60% e as demais formas de comercialização, com os respectivos percentuais podem ser observadas na figura 2.

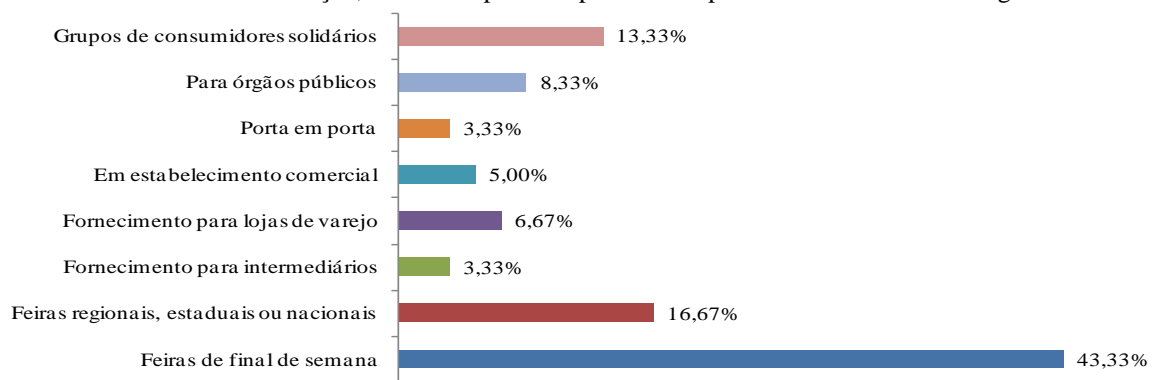


Figura 2 – Principais formas de comercialização dos produtos

No segundo momento da pesquisa, analisou-se a percepção da economia solidária por parte dos empreendedores do Feirão Colonial. Identificou-se que 51,52% dos entrevistados participaram de todas as sete edições da Feira de EcoSol, e outros 21,21% participaram de pelo menos duas. Com relação à avaliação geral da

referida feira, 67,65% dos indivíduos julgaram como positiva a participação e a realização do evento para os negócios. Ao serem questionados sobre a participação nas próximas edições da feira, 93,94% dos pesquisados afirmou que pretende participar de outras edições, sendo isso um indicativo de que mesmo aqueles que nunca participaram (27,27%), têm a intenção de fazê-lo.

Relativo às iniciativas de capacitação e qualificação, identificou-se que 57,14% dos empreendedores da economia solidária participam consideravelmente de cursos de formação e em seminários. Os fóruns de debate que representam 14,29% devem ser mais explorados como instrumentos de troca de experiência entre empreendedores, visto que esses possibilitam um diálogo mais direto entre as partes envolvidas.

Existe uma série de fatores do ambiente interno e externo que influenciam o indivíduo na criação e participação de um novo negócio. Na economia solidária não é diferente, dessa forma analisou-se os fatores que impulsionaram os empreendedores a se inserir na economia solidária ou a iniciar um empreendimento. Os três fatores preponderantes para a participação na economia solidária foram: a cooperação, novas experiências e a necessidade de complementação de renda.

Além das influências do ambiente para a criação de um novo empreendimento, as motivações e percepções dos indivíduos também impactam nesse processo. Observou-se que 43,40% dos participantes afirmaram ter criado os empreendimentos solidários como: alternativa ao desemprego ou como fonte complementar de renda. No entanto, a segunda razão que mais motiva foi o “desenvolvimento de uma atividade em que todos podem ser considerados donos”, como demonstra a figura 3.

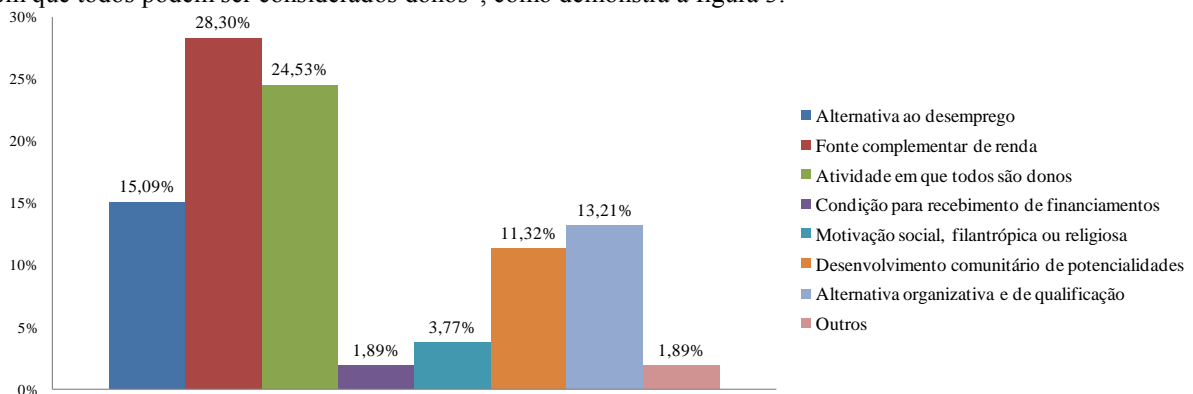


Figura 3 – Razões que motivaram a criação do empreendimento

Os participantes avaliaram ainda as condições gerais para o desenvolvimento das atividades de economia solidária no município de Santa Maria. A partir da análise da figura 4, verifica-se uma percepção positiva (79,41%) dos respondentes com relação às condições oferecidas.

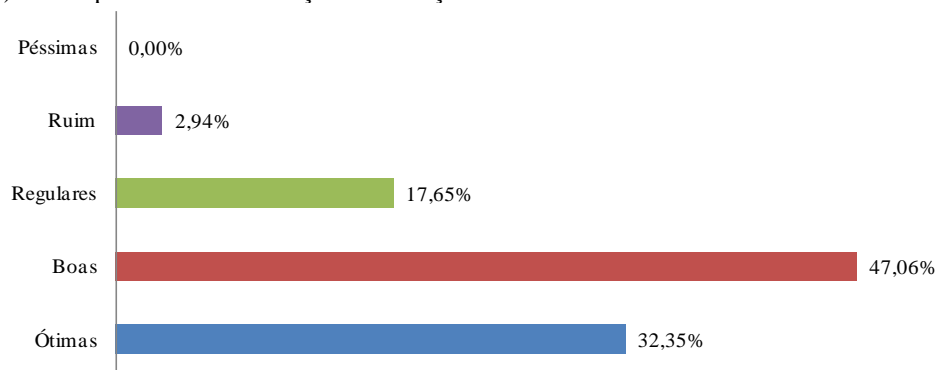


Figura 4 – Condições gerais para desenvolvimento da economia solidária em Santa Maria-RS

Essa visão positiva dos empreendedores pode estar relacionada ao fato do município ter um espaço específico destinado à comercialização, o Centro de Referência de Economia Solidária, que contou com o apoio do governo municipal na cessão do espaço.

Além do apoio do poder público para o desenvolvimento da economia solidária, outras instituições podem auxiliar esses empreendimentos. Assim identificou-se, conforme figura 5, que 19,05% desses negócios, não receberam nenhum tipo de apoio, de instituições e órgãos, para o início das atividades empresariais. No entanto, destaca-se que 33,33% receberam apoio na formação sociopolítica, para melhor compreensão dos fundamentos da economia solidária.

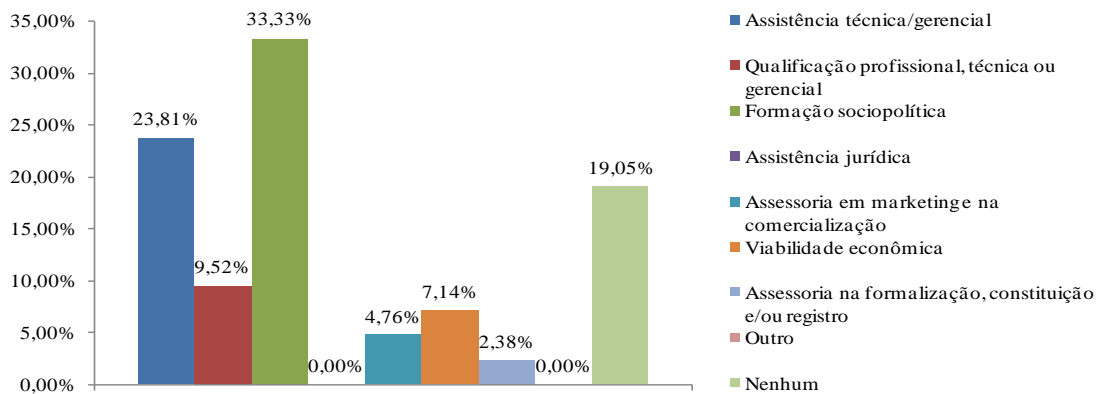


Figura 5 – Empreendimentos apoiados no início das atividades

Nos empreendimentos que receberam algum tipo de apoio no início das atividades, foram identificados os principais apoiadores, sendo que: 33,33% afirmaram receber auxílio de universidades, incubadores e outros órgãos governamentais, e também ONGs, igrejas, associações e conselhos comunitários, se destacaram apoiando os empresários em 33,33%.

Relativo ao Projeto Esperança/Coesperança foi questionado aos participantes da feira qual seria seu nível de conhecimento acerca do mesmo. Identificou-se que 81,82% dos respondentes possuem um amplo conhecimento do projeto. Com relação à atuação do governo municipal, procurou-se avaliar o conhecimento dos participantes da pesquisa com relação à Lei Municipal 5.150/2008, percebendo-se a partir das afirmações dos proprietários dos empreendimentos, que 81,82% desses têm algum tipo de conhecimento da referida Lei.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou analisar as características e percepções dos empreendedores participantes das atividades de economia solidária na cidade de Santa Maria-RS. A coleta de dados permitiu traçar um perfil dos empreendimentos econômicos solidários, participantes do Projeto Esperança/Coesperança, esse é considerado como referência na região central do estado devido às ações desenvolvidas na economia solidária.

Nos empreendimentos participantes desse evento, identificou-se um equilíbrio entre o gênero dos empreendedores, com faixa etária média de 52 anos, possuindo ensino médio incompleto e em sua maioria residentes no município, mas também foram registradas participações de comerciantes de cidades de um raio de até cem quilômetros de Santa Maria. Esses empreendimentos atuam no ramo alimentício e hortifrutigranjeiro, tendo como principal meio de comercialização as feiras locais e regionais. A renda oriunda dessas atividades gira na faixa entre R\$ 501 a R\$ 1.500,00 mensais, servindo como principal fonte de renda para metade dos empreendedores. No início das atividades empresariais um terço desses empreendedores solidários, receberam formação sociopolítica nos fundamentos da economia solidária e um forte auxílio de universidades, incubadores, ONGs, igrejas, associações, conselhos comunitários, e outros órgãos governamentais.

Analisando-se as motivações e percepções dos indivíduos do meio solidário, identificou-se que os principais fatores que impulsionaram a inserção nesse ambiente foram: a cooperação; as novas experiências; e a necessidade de complementação de renda. Aliado a isso, os principais motivos para a criação de empreendimentos solidários foram: a alternativa ao desemprego; fonte complementar de renda; e a participação de uma atividade em que todos podem ser considerados donos. Observa-se que a indicação da necessidade de complementação de renda, tanto nos fatores como nas motivações, na economia solidária é uma forte alternativa ao desemprego. Identificou-se ainda que os comerciantes dos empreendimentos solidários participam de cursos e capacitações e que também possuem conhecimento das políticas públicas disponíveis para a economia solidária.

A percepção dos empreendedores do Feirão Colonial identificados nessa pesquisa, somada a visão sistêmica dos pesquisadores acerca da temática, permite inferir que o município de Santa Maria dispõe de um ambiente propício para o desenvolvimento de empreendimentos econômico solidários. Essa afirmativa fica evidente, visto que 79,41% dos pesquisados apresentam uma percepção positiva das condições oferecidas no município, sendo reforçado ainda mais pela realização de eventos de referência como a FEICOOP e a Feira EcoSol.

5 REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ASSEBURG, H. B.; OGANDO, C. B. *A Economia Solidária no Rio Grande do Sul: resultados do primeiro mapeamento nacional, a perspectiva dos direitos humanos*. Porto Alegre: UNESCO/ San José/ Costa Rica, 2006.
- BRASIL. *Decreto n. 4.764, de 24 de junho de 2003a*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4764.htm>. Acesso em: 12 dez. 2012.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

- _____. *Lei Ordinária n. 10.683*, de 28 de maio de 2003b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.683compilado.htm>. Acesso em: 12 dez. 2012.
- CÁRITAS BRASILEIRA (CÁRITAS). *Histórico*. Disponível em: <<http://caritas.org.br/novo/historico/>> Acessado em: 10 jan. 2013.
- GAIGER, L. *Significado e Tendências da Economia Solidária*. In: Central Única dos Trabalhadores – CUT (org.), *Sindicalismo e Economia Solidária*. São Paulo, 1999.
- GAIGER, L. *Virtudes do trabalho nos empreendimentos econômicos solidários*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, v. 7, n. 13: 191-211, 2001.
- ICAZA, A. M. S; FREITAS, M. R. (orgs). *O Projeto Esperança/Cooperança e a construção da economia solidária no Brasil: relato de uma experiência*. Santa Maria, abril/2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). *A Economia Solidária*. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_default.asp>. Acesso em: 10 jan. 2013.
- POCHMANN, M. *Economia solidária no Brasil: possibilidades e limites*. IPEA: Mercado de trabalho, 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt_24g.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2012.
- PROJETO ESPERANÇA/COOPERANÇA. *A transformação pela solidariedade: princípios norteadores, orientações gerais, regimento interno*. Santa Maria: 2008.
- _____. *Quem somos*. Disponível em: <http://www.esperancacooperanca.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=34>. Acesso em: 29 jan. 2013.
- SANTA MARIA (Município). *Lei n. 5.150, de 21 de agosto de 2008*. Disponível em: <<http://www.camara-sm.rs.gov.br/2010/arquivos/legislacao/LM/2008/5150.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2013.
- SECRETARIA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA (SESAMPE). *Prioridades estratégicas e programas*. Disponível em: <<http://www.sesampe.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=95>>. Acesso em: 15 jan. 2013.
- SINGER, P. *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. São Paulo: Contexto, 2003.
- SOUSA, D. N. *Reestruturação capitalista e trabalho: notas críticas acerca da economia solidária*. Revista Katál, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 53-60, jan-jun/2008.
- SOUZA, A. R. *Entre a assistência e a autogestão: a economia popular solidária da Caritas*. Rev. Nures, São Paulo, n. 5, jan-abr/2007.

**ANÁLISE EXPLORATÓRIA DAS DIMENSÕES DO PERFIL EMPREENDEDOR E DAS VARIÁVEIS
DO GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM)**

Bartholomeo Oliveira Barcelos, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Brasil, RS, barthob@bol.com.br

Janis Elisa Ruppenthal, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Brasil, RS, janis.rs.br@gmail.com

Adriano Mendonça Souza, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Brasil, RS, amsouza.sm@gmail.com

RESUMO

O estudo objetiva explorar e evidenciar qual a dimensão do perfil empreendedor é a mais representativa, juntamente das variáveis que mais se destacam no empreendedorismo Global e no Brasil. A investigação é de natureza qualitativa de abordagens exploratória, descritiva e inferencial; como procedimento realizou-se um comparativo entre os índices de empreendedorismo dos países da base GEM com o Brasil e utilizou-se da técnica multivariada de Análise de *Clusters* para a análise da movimentação das variáveis tratadas. Como resultados identificou-se que as variáveis mais representativas do GEM Global são: *Suboanyy*, *Busangyy*, *Teayyido*, *Teayynwp*, *Teayyint* e *Knontyy*. Na análise dos índices do empreendedorismo no Brasil, as variáveis que se destacaram foram: *Teanec_p*, *Teayyfem*, *Teayynwp*, *Teayyint*, *Teayyig5* e *Knontyy*. A técnica de análise de *clusters*, aplicada nos dados do GEM Global, colaborou para a confirmação do modelo das dimensões do perfil empreendedor do GEM. As análises realizadas e os critérios de determinação dos agrupamentos e de corte estabelecidos reuniram a maioria das variáveis nas respectivas dimensões do perfil empreendedor, corroborando com as afirmações teóricas de que as atitudes empreendedoras influenciam à atividade empreendedora, e que as aspirações empreendedoras explicam qualitativamente a atividade empreendedora.

Palavras-chave: Empreendedorismo, *global entrepreneurship monitor* (GEM), análise de *clusters*

ABSTRACT

The study intended to explore and demonstrate which dimension of the entrepreneurial profile is more representative, along the variables that stand out in the Global Entrepreneurship and Brazil. The research is of qualitative nature, of exploratory, descriptive and inferential approaches; procedure was performed as a comparison between the rates of entrepreneurship GEM basis countries with Brazil and used the technique of multivariate analysis and cluster analysis to analyze the movement of variables handled. The results identified that the variables most representative of the GEM Global are: *Suboanyy*, *Busangyy*, *Teayyido*, *Teayynwp*, *Teayyint* e *Knontyy*. In regard to the analysis of entrepreneurship in Brazil, the variables that stood out were: *Teanec_p*, *Teayyfem*, *Teayynwp*, *Teayyint*, *Teayyig5* e *Knontyy*. The technique of cluster analysis, applied on data from GEM Global, helped to confirm the model of dimensions of entrepreneurial profile of GEM. The analyzes and the criteria for determining the groupings and cutting established, gathered most of the variables in the respective dimensions of entrepreneurial profile, corroborating the theoretical statements that entrepreneurial attitudes influence entrepreneurial activity, and entrepreneurial aspirations qualitatively explain entrepreneurial activity.

Key words: Entrepreneurship, global entrepreneurship monitor (GEM), cluster analysis

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno do empreendedorismo é abordado de uma perspectiva econômica, onde se analisam a partir de dados numéricos a criação de novos empreendimentos, e também por uma perspectiva comportamental, que busca conhecer e entender o que determina, influencia e motiva os indivíduos a abrirem novos negócios. O projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em seu modelo de estudos, associa essas duas perspectivas, aplicando anualmente uma pesquisa sobre empreendedorismo em nível global, buscando mensurar a taxa de atividade empreendedora em estágio inicial (TEA) dos países e conhecer o perfil desses empreendedores.

O interesse contínuo dos pesquisadores e instituições, para entender a dinâmica empresarial, o desenvolvimento econômico em nível nacional, e a falta de informações para comparações internacionais, até a década de 90, impulsionaram a criação do GEM (BOSMA et. al, 2012). Outras necessidades como: compreender os papéis do empreendedorismo na economia e na sociedade; os obstáculos e o grau de envolvimento dos indivíduos na atividade empresarial, considerando percepções e atitudes, também colaboraram para o surgimento do estudo.

O GEM possui três objetivos bem estabelecidos, balizados nos primeiros resultados da pesquisa, conforme Bosma et. al. (2012): (a) medir as diferenças no nível de atividade empreendedora entre os países participantes da pesquisa; (b) descobrir fatores que determinem os níveis adequados de empreendedorismo; e (c) indicar políticas que estimulem o aumento do nível nacional da atividade empreendedora.

Com a evolução do GEM incorporou-se novos elementos, em seu modelo de estudo, para ampliar e dinamizar a pesquisa e o alcance dos objetivos estabelecidos. Nas primeiras edições o GEM analisava a dinâmica do empreendedorismo com ênfase na mensuração da atividade empreendedora associada a fatores ligados a capacidade empreendedora e a percepção de oportunidades (REYNOLDS; HAY; CAMP, 1999; LEVIE; AUTIO, 2008; BOSMA et al, 2012). A partir do ano de 2005, com o aumento do número de países participantes do estudo, o modelo foi aperfeiçoado, aumentando as possibilidades de comparações internacionais, permitindo

assim evidenciar como o empreendedorismo contribuiu para o desenvolvimento econômico. No ano de 2008, foram incorporados três componentes que formam o perfil do empreendedorismo, e que exploram a natureza multifacetada desse fenômeno em nível individual e empresarial, correspondendo às dimensões: da atividade empreendedora, atitudes empreendedoras e aspirações empreendedoras (BOSMA et. al. 2012; BOSMA, 2012).

Nesse sentido, o estudo objetiva explorar e evidenciar qual a dimensão do perfil empreendedor é a mais representativa, juntamente das variáveis que mais se destacam no empreendedorismo Global e no Brasil, por meio de uma comparação dos índices de empreendedorismo e da análise de *cluster*.

2 EMPREENDEDORISMO E AS DIMENSÕES DO PERFIL EMPREENDEDOR

No empreendedorismo não há consenso de uma definição pontual, Johnson (2001); Shane (2003); Baron e Shane (2007) concordam que esse fenômeno envolve o reconhecimento de oportunidades para se criar algo novo, abrangendo criatividade e boas ideias, que são convertidos em bens e serviços, levados ao mercado competitivo por meio de um negócio.

O empreendedorismo é abordado por perspectivas econômicas e comportamentais, e, além disso, é analisado nos níveis do indivíduo, da empresa, de regiões e países. Pesquisadores como: Parker e Gartner (2004) e Johnson; Parker e Wijbenga (2006) abordam o tema de uma perspectiva mais prática e objetiva, focando no processo de criação de novos empreendimentos. No entanto, a perspectiva econômica é atribuída por Schumpeter (1985), que associa o empreendedorismo à inovação, buscando explicar a importância do empreendedor no crescimento e desenvolvimento econômico, por meio da criação de novos empreendimentos, produtos, processos e mercados.

A associação do empreendedorismo e da inovação colaborou para que McClelland (1961), abordasse o perfil empreendedor de uma perspectiva comportamental, buscando investigar as características psicológicas e comportamentais dos empreendedores envolvidos na criação de novos negócios.

A metodologia utilizada por pesquisas como, a *Panel Study of Entrepreneurial Dynamics* (PSED) coordenada pela *University of Michigan* em 1998, serviram como base para extensas comparações entre pesquisas nacionais de empreendedorismo. Essas pesquisas ampliaram a compreensão do processo de criação de novos negócios, ponderando as condições ambientais, motivações, atitudes e aspirações que estimulam os indivíduos a despender esforços para o desenvolvimento de novos empreendimentos.

Nos estudos envolvendo o empreendedorismo nascente, existem elementos que podem ser considerados determinantes na criação e consolidação de novos negócios. Sternberg; Wennekers (2005) e Herranz et. al. (2010) enfatizam como determinantes a percepção de oportunidade, propensão para correr riscos, a confiança nas capacidades e competências, a rede de contatos do empresário, o reconhecimento do empreendedorismo pela sociedade e o nível de desenvolvimento econômico do país. Justo; Castro; Maydeu-Olivares (2008) destacam o comportamento empreendedor, o contexto e as relações sociais do empresário.

Referente ao perfil do empreendedor, o GEM ressalta que não basta apenas mensurar o número de empresários e compará-los entre economias, pois as características dos indivíduos que participam dessa atividade diferem consideravelmente entre os países (KELLY; SINGER; HERRINGTON, 2011).

Dentro de cada dimensão do perfil empreendedor, que o GEM avalia, podem surgir uma série de indicadores, fatores e variáveis à serem analisadas, para um melhor entendimento do perfil do empreendedorismo, como observa-se nos estudos de Hessels; Stel (2011), Pinillos; Reyes (2011), Aidis; Estrin; Mickiewicz (2012), Stel; Story; Thurik (2007) e Bergmann; Stephan (2012).

Cada dimensão possui uma particularidade e analisa uma série de variáveis (Anexo A), que são influenciadas por determinantes econômicos e comportamentais que impactam no desempenho da atividade empreendedora e no desenvolvimento econômico.

Na dimensão da atividade empreendedora são mensurados o número de indivíduos envolvidos na criação de novos negócios, os gêneros dos empreendedores, os tipos de empreendedorismo e as etapas dos negócios no processo empreendedor. Essa é apresentada como um processo, conforme figura 1: com a intenção de criar um novo negócio, seguindo pelo processo de efetivamente iniciá-lo, onde os negócios têm até três meses de vida, esses indivíduos são rotulados de empreendedores nascentes; chegando ao estágio de gerenciamento desse negócio, neste os envolvidos são denominados de empreendedores de novos empreendimentos, que tem até 42 meses de operação; e os acima de 42 meses de operação são chamados de empreendedores de negócios já estabelecidos. E ainda, Kelly; Bosma; Amarós, (2010), enfatizam que o GEM avalia a taxa de descontinuidade e da natureza dos negócios, confrontando também a atividade empreendedora por oportunidade e por necessidade.

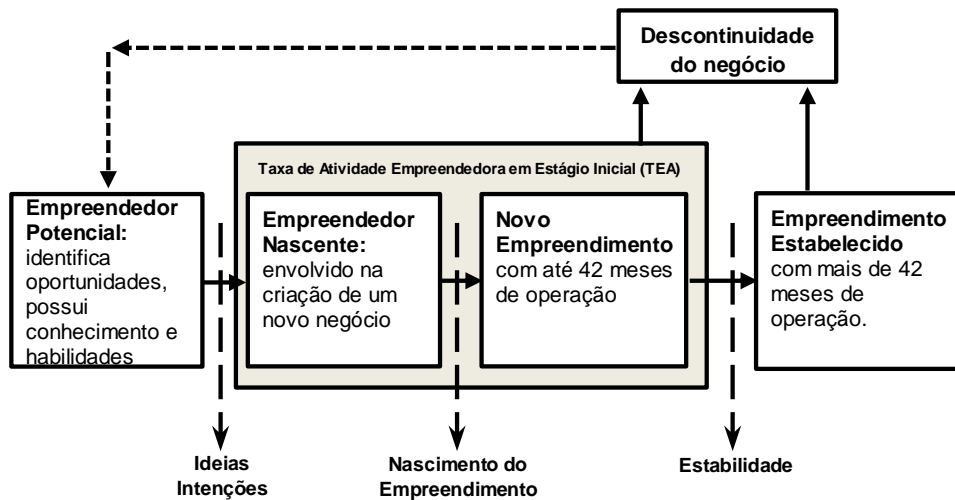


Figura 1 – Empreendedorismo como processo (BOSMA et. al., 2012)

A dimensão das aspirações empreendedoras direciona a atenção para os anseios e aspirações dos empreendedores, Bosma et. al. (2008) afirmam, que essa reflete a natureza qualitativa da atividade empresarial. Para capturá-las o GEM, utiliza variáveis que avaliam as perspectivas de crescimento, a introdução de produtos ou serviços que apresentem um nível de novidade, o envolvimento dos produtos e serviços com os mercados estrangeiros (BOSMA et. al., 2008; KELLY; BOSMA; AMARÓS, 2010).

A dimensão das atitudes empreendedoras pode influenciar a atividade empreendedora, mas também pode ser influenciada por ela (BOSMA et. al. 2008). Essa dimensão analisa atitudes, capacidades e percepções dos indivíduos envolvidos na criação de novos negócios, e também busca expressar os sentimentos da sociedade frente ao empreendedorismo. As variáveis descritas por Kelly; Bosma; Amarós (2010), mensuram as oportunidades para iniciar um negócio e as capacidades para o fazer, o nível de risco assumido para iniciar um negócio, as percepções sobre o estatuto dos empresários, os meios de comunicação e imagem, e a atividade empresarial como opção de carreira.

Para que seja possível mensurar as variáveis das dimensões do perfil empreendedor, o GEM coleta os dados a partir da *Adult Population Survey* (APS), que mensura a atividade empresarial, as aspirações e atitudes dos indivíduos. Os dados são levantados, junto à população com idades entre 18 e 64 anos, tendo um mínimo de dois mil adultos pesquisados por país (GEM, 2012).

3 MATERIAL E MÉTODOS

A investigação é de natureza qualitativa de abordagens exploratória, descritiva e inferencial, utilizando procedimentos quantitativos para o tratamento dos dados. Os dados explorados são secundários, contemplando a faixa temporal, entre os anos de 2002 e 2011, e adotou-se a mesma nomenclatura utilizada pelo GEM para a identificação das variáveis em estudo. Os dados foram coletados no *site* oficial do GEM, onde foram selecionadas as vinte variáveis chave utilizadas para o estudo do empreendedorismo nos mais de oitenta países participantes da pesquisa.

Para poder visualizar o comportamento das variáveis e das dimensões do perfil empreendedor, foi necessário fazer uma comparação, entre a média global dos países da base GEM, com a média de outro país participante da pesquisa. Assim, optou-se pelo Brasil, pois o país se destaca pelas altas taxas da atividade empreendedora em estágio inicial, dentro do estágio de economia impulsionada pela eficiência (WEF, 2012).

Para os dados do Brasil, que contém vinte variáveis e dez observações foi criado para esse estudo um índice de desempenho do país, rotulado como “GEM Brasil”. Nos dados dos oitenta e oito países da base GEM, foi criado um índice de desempenho global para cada variável, identificado no como “GEM Global”. A partir disso, fazendo uso de planilha eletrônica, realizou-se o comparativo das médias aritméticas dos índices do GEM Brasil com GEM Global, para se verificar o desempenho das variáveis e das dimensões do perfil empreendedor que mais destacam.

A segunda etapa do estudo explorou o posicionamento e movimentação das variáveis do GEM, analisando o empreendedorismo no GEM Global e GEM Brasil, fazendo uso da técnica multivariada de Análise de *Clusters*. A finalidade dessa técnica, conforme Hair et. al (2005) e Malhotra (2006) é classificar objetos ou casos de forma que esses formem grupos similares entre si, mas que sejam diferentes dos demais objetos de outros agrupamentos. A partir disso, buscou-se identificar a existência de aglomerados naturais dessas variáveis, para se gerar inferências das características e semelhanças encontradas nos dados tratados.

Para a realização da análise de *clusters* utilizou-se o software *Statistica v.9.0*, e os dados originais foram padronizados e convertidos em *scores*, com média zero e desvio padrão igual a um, evitando-se assim, possíveis

vieses introduzidos pelas diferenças de escalas das variáveis analisadas, utilizou-se a distância euclidiana como métrica e o método de aglomeração de Ward, que segundo Malhotra (2006), busca minimizar a variância dentro dos agrupamentos, corroborado por Hair et. al. (2005).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No comparativo dos índices do GEM Brasil com o GEM Global, apresentado na figura 2, o Brasil tem o desempenho acima da média, em seis desses quesitos. As variáveis que merecem destaque são as que avaliam o empreendedorismo por necessidade (*Teaneec_p*), 41,5% do GEM Brasil, perante a 25% do GEM Global e a atividade empreendedora para população feminina (*Teayyfem*), que vem aumentando gradualmente no período analisado.

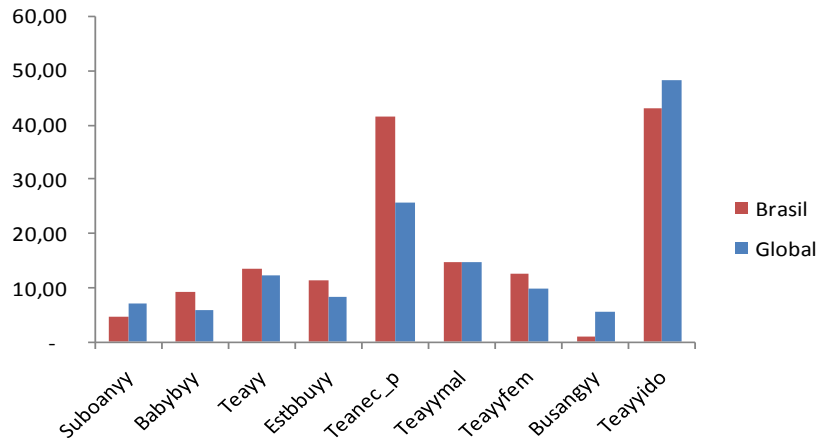


Figura 2 – Dimensão da Atividade Empreendedora - GEM Brasil versus GEM Global

O GEM Global (Figura 2) se sobressai nas variáveis: empreendedorismo nascente (*Suboanyy*), investidores informais (*Busangyy*) e o empreendedorismo por oportunidade (*Teayyido*). Dentre as variáveis do GEM Global, a taxa de investidores informais merece destaque, apresentando um índice de 5%, comparado ao percentual inferior a 1% do GEM Brasil.

Os pesquisadores do GEM, desde o início preocuparam-se em compreender o comportamento dos indivíduos envolvidos na criação e consolidação de novos negócios. Na dimensão das aspirações empreendedoras, o desempenho do GEM Global é muito superior ao GEM Brasil, e as variáveis que mensuram as taxas de novos produtos para o mercado (*Teayynwp*) e orientação internacional dos empreendimentos (*Teayyint*) têm o desempenho de 42% e 16% para 18% e 4% do GEM Brasil, respectivamente.

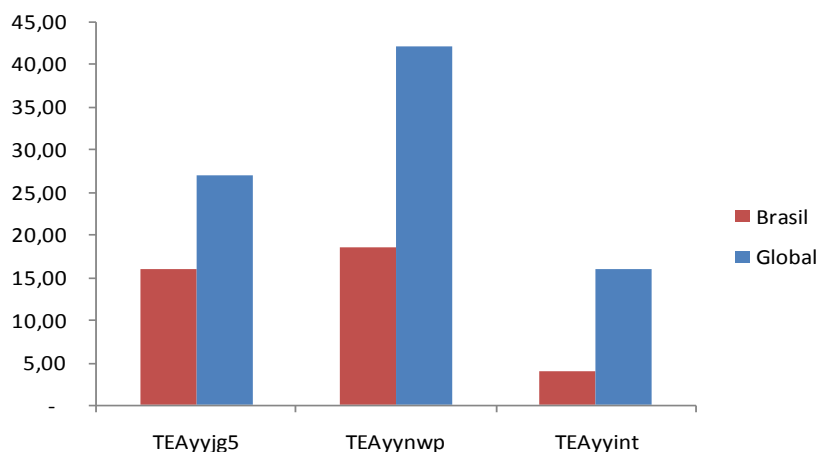


Figura 3 – Dimensão das Aspirações Empreendedoras – GEM Brasil versus GEM Global

A dimensão das atitudes empreendedoras completa o estudo do comportamento do empreendedor. A figura 4 mostra o desempenho do GEM Brasil em relação às atitudes empreendedoras do GEM Global, analisando-se oito variáveis, visando compreender a motivação que impulsiona os indivíduos a criarem novos empreendimentos. Quanto aos resultados do GEM Brasil, a população brasileira apresenta uma atitude positiva em relação ao empreendedorismo, pois as variáveis do Brasil têm média superior às variáveis do GEM Global, exceto na taxa de conhecimento de empreendedores (*Knontyy*).

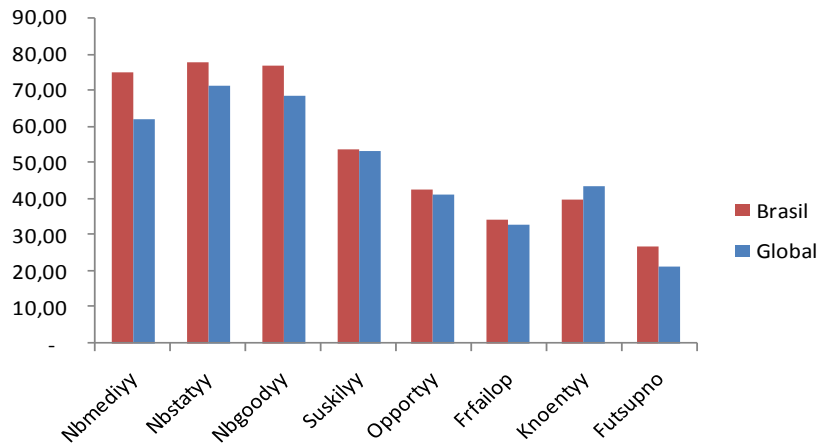
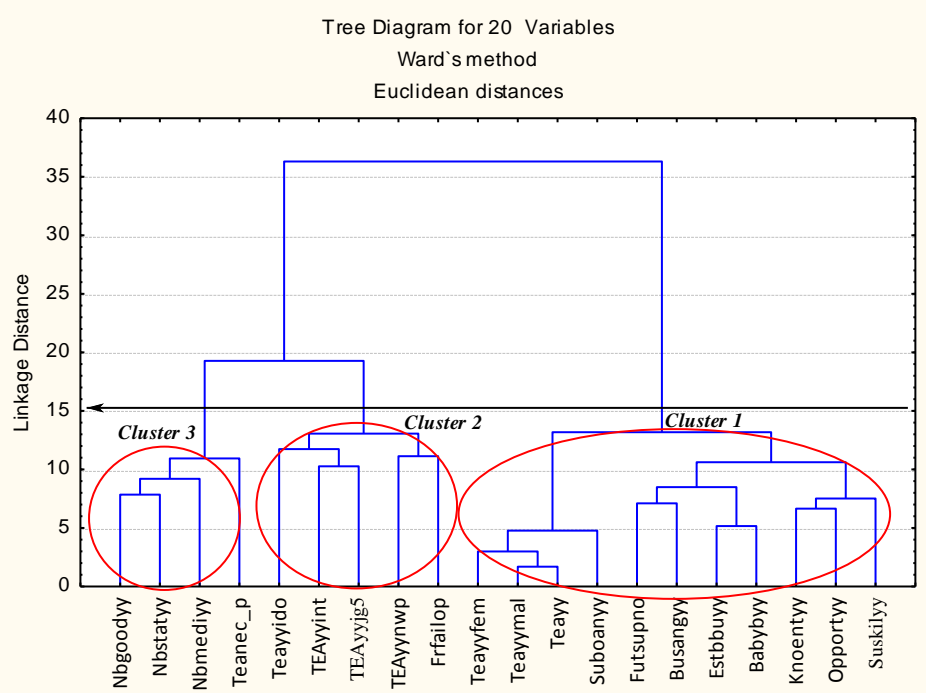


Figura 4 – Dimensão das Atitudes Empreendedora – GEM Brasil versus GEM Global

As figuras 5 e 6 apresentam os resultados da análise de *clusters* para os dados do GEM Global e GEM Brasil. Utilizou-se os aspectos teóricos do estudo para a determinação do número de agrupamentos. O GEM divide o perfil do empreendedorismo em: atividade empreendedora, aspirações e atitudes empreendedoras, havendo assim, um sentido teórico que sugere para esta análise a formação de três *clusters*.

Na figura 5, que representa o dendrograma dos dados do GEM Global, foi realizado um corte na altura 15, para a obtenção de três *clusters*. O *cluster 1*, reuniu onze variáveis por semelhança: *Teayyfem; Teayymal; Teayy; Suboanyy; Futsupno; Busangyy; Estbbuuy; Babybuuy; Knoentyy; Opportyy* e *Suskilyy*. Nesse prevalecem as variáveis da dimensão da atividade empreendedora que estuda o processo empreendedor. Destaca-se que a técnica multivariada utilizada, corrobora com as afirmações de Bosma et. al. (2008), de que as atitudes empreendedoras são influenciadas e podem influenciar a atividade empresarial, pois no *cluster 1*, as variáveis da dimensão da atividade empreendedora tem forte relação com as variáveis das atitudes empreendedoras.



Legenda

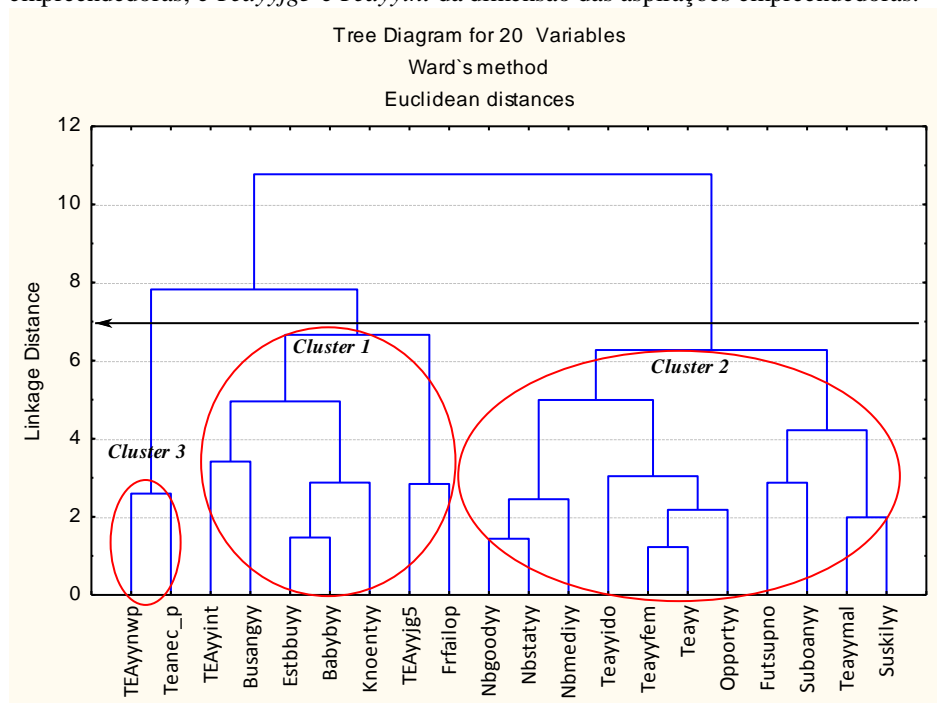
Estbbuuy – Taxa de Empreendimentos Estabelecidos	TEAyyynwp – Novos Produtos dos Empreendimentos
Teaayyido – Atividade Empreendedora por Oportunidade	TEAyyint – Orientação Internacional das Empresas
Busangyy – Taxa de Investidores Informais	Futsupno – Intenções de Empreender
Suboanyy – Taxa de Empreendimentos Nascentes	Nbgoodyy – Empreendedorismo como carreira
Teane_c_p – Atividade Empreendedora por Necessidade	Frfailop – Taxa de Medo do Fracasso
Babybuuy – Taxa de Empreendimentos Novos	Nbstatyy – Empreendedorismo como elevação do status
Teaayy – Ativ. Empreendedora em Estágio Inicial (TEA)	Knoentyy – Taxa de Conhecimento de Empreendedores
Teaayymal – Ativ. Empreen. da População Masculina	Nbmediyy – Atenção da mídia ao Empreendedorismo
Teaayyfem – Ativ. Empreen. da População Feminina	Suskilyy – Percepção de Capacidades
TEAyyjg5 – Expectativa de Crescimento das Empresas	Opportyy – Percepção de Oportunidades

Figura 5 – Dendograma dos dados do GEM Global

No *cluster 2* (Figura 5), as variáveis: *Teaayyint*; *Teaayyjg5* e *Teaayynwp* representam as aspirações empreendedoras relacionando-se com as variáveis: *Frfailop* e *Teaayyido*. Nesse aglomerado, o empreendedorismo por oportunidade, tem afinidade com as variáveis das aspirações empreendedoras, pois a habilidade de identificar oportunidades potencializa a visão para criar novos produtos, explorar novos mercados e de expansão econômica do negócio. O medo da falha e do fracasso pode afetar negativamente as aspirações dos empreendedores, pois podem influenciar a criação de novos empreendimentos e as perspectivas de crescimento dos empreendedores.

O *cluster 3* (Figura 5) reuniu as variáveis: *Nbgoodyy*; *Nbstatyy* e *Nbmediyy* da dimensão das atitudes empreendedoras que estão relacionados com a variável *Teane_c_p*, que pertence a dimensão da atividade empreendedora. A variável *Teane_c_p* destacou-se na primeira etapa do estudo, pois a taxa desse tipo de empreendedorismo, já é elevada nos países da base GEM, no entanto, o Brasil ainda apresenta níveis superiores nesse índice.

Na figura 6 foi realizado um corte na altura 7, para obtenção de três agrupamentos, conforme o critério de corte estabelecido. No *cluster 1*, prevalecem as variáveis: *Busangyy*; *Estbbuuy* e *Babybuuy* da dimensão da atividade empreendedora, que contrastam com as variáveis: *Knoentyy* e *Frfailop* da dimensão das atitudes empreendedoras, e *Teaayyjg5* e *Teaayyint* da dimensão das aspirações empreendedoras.



Legenda

Estbbuuy – Taxa de Empreendimentos Estabelecidos	TEAyynwp – Novos Produtos dos Empreendimentos
Teaayido – Atividade Empreendedora por Oportunidade	TEAyyint – Orientação Internacional das Empresas
Busanggy – Taxa de Investidores Informais	Futsupno – Intenções de Empreender
Suboanny – Taxa de Empreendimentos Nascentes	Nbgoodyy – Empreendedorismo como carreira
Teanec_p – Atividade Empreendedora por Necessidade	Frfailop – Taxa de Medo do Fracasso
Babybuuy – Taxa de Empreendimentos Novos	Nbstatyy – Empreendedorismo como elevação do status
Teaay – Ativ. Empreendedora em Estágio Inicial (TEA)	Knoentyy – Taxa de Conhecimento de Empreendedores
Teaaymal – Ativ. Empreend. da População Masculina	Nbmediyy – Atenção da mídia ao Empreendedorismo
Teaayfem – Ativ. Empreend. da População Feminina	Suskilyy – Percepção de Capacidades
TEAyyjg5 – Expectativa de Crescimento das Empresas	Opportyy – Percepção de Oportunidades

Figura 6 – Dendograma dos dados do GEM Brasil

O *cluster 2* (Figura 6), reuniu as seguintes variáveis: *Nbgoodyy*; *Nbstatyy*; *Nbmediyy*; *Teaayido*; *Teaayfem*; *Teaay*; *Opportyy*; *Suboanny*; *Teaaymal* e *Suskilyy*. Nesse agrupamento prevalecem as variáveis da dimensão das atitudes empreendedoras, que buscam fornecer um entendimento das ações dos empreendedores e suas influências sobre a perspectiva econômica do empreendedorismo no Brasil.

O *cluster 3* (Figura 6), reuniu a variável *Teaaynwp*, que faz parte da dimensão das aspirações empreendedoras, e a *Teanec_p*, que representa a dimensão da atividade empreendedora. Na primeira etapa das análises da pesquisa, percebe-se que a *Teanec_p* do Brasil tem um índice bastante elevado, levando a conclusão de que muitos indivíduos estão criando novos negócios para subsistência econômica. Assim percebe-se também, que o empreendedorismo por necessidade pode limitar as aspirações de crescimento dos empreendedores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo explorou o banco de dados da base GEM, para se evidenciar qual a dimensão do perfil empreendedor é a mais representativa, juntamente das variáveis que mais se destacam no empreendedorismo Global e do Brasil.

No comparativo realizado na primeira etapa do estudo no GEM Global destacaram-se as variáveis: *Suboanny*, *Busanggy*, *Teaayido*, *Teaaynwp*, *Teaayint* e *Knontyy*. Nos índices do Brasil, destacaram-se as variáveis: *Teanec_p*, *Teaayfem*, *Teaaynwp*, *Teaayint*, *Teaayjg5* e *Knontyy*. A dimensão das aspirações empreendedoras e suas variáveis merecem atenção especial, pois a diferença entre o desempenho das variáveis do GEM Brasil para o GEM Global chegou a ultrapassar 50%. Sinalizando que algum aspecto socioeconômico comum pode estar afetando as ambições dos empreendedores e a criação de novos negócios, e por fim, pode estar influenciando positivamente o desempenho dos demais países da base GEM, e negativamente o Brasil.

No *cluster* do GEM Global (Figura 5) foram criados três agrupamentos naturais das variáveis, reunidos por algum nível de semelhança. Na formação do *cluster 1*, prevaleceu a forte influência das variáveis relacionadas a criação de novos empreendimentos, constituindo assim a dimensão das atividades empreendedoras; no *cluster 2*, as variáveis que predominaram foram as direcionadas para as perspectivas de crescimento e ambições dos empreendedores, caracterizando a dimensão das aspirações empreendedoras; e no *grupo cluster 3*, se sobressaíram as variáveis que buscam analisar as capacidades, anseios e percepções do indivíduos, ligadas a dimensão das atitudes empreendedoras.

A técnica de análise de *clusters*, aplicada nos dados do GEM Global, colaborou para a confirmação do modelo das dimensões do perfil empreendedor do GEM. As análises realizadas e os critérios determinação dos agrupamentos e de corte estabelecidos, agruparam a maioria das variáveis nas respectivas dimensões do perfil empreendedor, corroborando assim com as afirmações teóricas de que as atitudes empreendedoras influenciam a atividade empreendedora, e de que as aspirações empreendedoras explicam qualitativamente a atividade empreendedora.

Na análise de *clusters* do GEM Brasil (Figura 6), no *cluster 1* prevaleceram as variáveis da dimensão das atividades empreendedoras; no *cluster 2* as variáveis da dimensão das atitudes empreendedoras predominaram, confirmando sua forte influência e relação com a criação e consolidação de novos empreendimentos, por meio da TEA; já o *cluster 3* mais específico, reuniu a *Teaaynwp*, da dimensão da aspirações empreendedoras, e a *Teanec_p* que faz parte da dimensão da atividade empreendedora. O agrupamento das variáveis no *cluster 3* é um caso particular do empreendedorismo brasileiro, permitindo inferir que as variáveis do perfil empreendedor do GEM, se movimentam e se comportam de acordo com o desempenho econômico do país analisado.

O estudo buscou colaborar com um dos principais objetivos do projeto GEM: que é o de descobrir fatores que determinem as taxas reais de empreendedorismo, a partir da base de dados do GEM. Fazendo uso de técnicas de análise multivariada o estudo apontou as variáveis e a dimensão mais representativa no modelo do GEM, que servirão como análises preliminares da base de dados, e como subsídio para estudos posteriores.

Como sugestões para futuros estudos, recomenda-se a aplicação de outras técnicas de análise multivariada buscando explorar o comportamento das variáveis e das dimensões do perfil empreendedor destacadas nessa pesquisa, juntamente com comparações entre países.

6 REFERÊNCIAS

- AIDIS, R.; ESTRIN, S.; MICKIEWICZ, T. *Size matters: entrepreneurial entry and government*. Small Business Economics, n. 39, p. 119–139, 2012.
- BARON, R.; SHANE, S. *Entrepreneurship: a process perspective*. – 2. Ed – Thomsom, 2007.
- BERGMANN, H; STEPHAN, U. *Moving on from nascent entrepreneurship: measuring cross-national differences in the transition to new business ownership*. Small Business Economics, n. 42, p. 1-15, 2012.
- BOSMA, N. et. al. *GEM Manual: A report on the design, data and quality control of the Global Entrepreneurship Monitor*. may, 2012.
- BOSMA, Neils et al. *Global Entrepreneurship Monitor: 2008 Executive Report*. Global Entrepreneurship Research Consortium (GERA), 2008.
- BOSMA, N. *The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and its Impact on Entrepreneurship Research*. Working Paper Series, ago. 2012.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). *Adult Population Survey (APS) Sample Sizes 2001-2010*. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/413>>. Acessado em: 16 ago. 2012.
- HAIR, Jr, J. et. al. *Análise multivariada de dados*. – 5. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HERRANZ, A. et. al. *Factors determining the entrepreneurial consolidation in Latin America*. African Journal of Business Management, v. 4, n. 9, p. 1717-1722, 2010.
- HESSELS, J; STEL, A. *Entrepreneurship, export orientation, and economic growth*. Small Business Economics, n. 37, p. 255–268, 2011.
- JOHNSON, D. *What is innovation and entrepreneurship? Lessons for large organizations*. Industrial and Commercial Training, v. 33, n. 4, p. 35-40, 2001.
- JOHNSON, P.; PARKER, S.; WIJBENGA, F. *Nascent Entrepreneurship Research Achievements and Opportunities*. Small Business Economics, v. 27, n. 1, p. 1-4, 2006.
- JUSTO, R.; CASTRO, J.; MAYDEU-OLIVARES, A. *Indicators of entrepreneurship activity: some methodological contributions*. International Journal Entrepreneurship and Small Business, v. 6, n. 4, 2008.
- KELLY, D.; BOSMA, N.; AMARÓS, J. *Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Consortium (GERA), 2010.
- KELLY, D.; SINGER, S.; HERRINGTON, M. *Global Entrepreneurship Monitor: 2011 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Consortium (GERA), 2011.
- LEVIE, J.; AUTIO, E. *A theoretical grounding and test of the GEM model*. Small Business Economics, v. 3, n. 31, p. 235-263, 2008.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. – 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MCCLELLAND, D. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1961.
- PARKER, S.; GARTNER, W. *Introduction to the special issue on entrepreneurship and new venture creation*. Entrepreneurship Theory & Practice, v. 28, n. 5, p.413-418, 2004.
- PINILLOS, M.; REYES, L. *Relationship between individualist–collectivist culture and entrepreneurial activity: evidence from Global Entrepreneurship Monitor data*. Small Business Economics, n. 37, p. 23-37, 2011.
- REYNOLDS, P.; HAY, M.; CAMP, S. *Global Entrepreneurship Monitor: 1999 Executive Report*. Global Entrepreneurship Research Consortium (GERA), 1999.
- SCHUMPETER, J. *Teoria do desenvolvimento econômico : uma investigação sobre lucros, capital, credito, juro e o ciclo econômico*. – 2. Ed – São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SHANE, S. *A general theory of entrepreneurship: the individual – opportunity nexus*. New horizons in entrepreneurship series, 2003.
- STEL, A.; STORY, D.; THURIK, A. *The Effect of Business Regulations on Nascent and Young Business Entrepreneurship*. Small Business Economics, n. 28, p. 171–186, 2007.
- STERNBERG, R.; WENNEKERS, S. *Determinants and Effects of New Business Creation Using Global Entrepreneurship Monitor Data*. Small Business Economics, n. 24, p. 193-203, 2005.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Genebra, 2011. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf>. Acessado em: 15 ago. 2012.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Dimensão da atividade empreendedora
Estbbuuy – Taxa de Empreendimentos Estabelecidos Teayyido – Taxa de Atividade Empreendedora por Oportunidade Busangyy – Taxa de Investidores Informais Suboanyy – Taxa de Empreendimentos Nascentes Teanec_p – Taxa de Atividade Empreendedora por Necessidade Babybuuy – Taxa de Empreendimentos Novos Teayy – Taxa de Atividade Empreendedora em Estágio Inicial (TEA) Teayymal – Total da Atividade Empreendedora para a População Masculina Teayyfem – Total da Atividade Empreendedora para a População Feminina
Dimensão das aspirações empreendedoras
TEAyyjg5 – Expectativa de Crescimento dos Empreendimentos em Estágio Inicial TEAyynwp – Novos Produtos dos Empreendimentos em Estágio Inicial TEAyyint – Orientação Internacional dos Empreendimentos em Estágio Inicial
Dimensão das atitudes empreendedoras
Futsupno – Intenções de Empreender Nbgoodyy – Empreendedorismo como escolha de carreira Frfailop – Taxa de Medo do Fracasso Nbstatyy – Empreendedorismo como elevação do status Knoentyy – Taxa de Conhecimento de Empreendedores Nbmediyy – Atenção da mídia para o Empreendedorismo Suskilyy – Percepção de Capacidades Opportyy – Percepção de Oportunidades

Anexo A: Dimensões do Perfil Empreendedor e suas variáveis

**ANÁLISE PSICOGRÁFICA E ESTRATÉGIA DE PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO DA
COOPERATIVA LANGUIRU LTDA. RS**

Renato Kreimeier, Faculdade de Tecnologia La Salle – Estrela, RS Brasil, diretoria@languiru.com.br.
Lígia Margarete Mallmann, Faculdade de Tecnologia La Salle – Estrela, RS, Brasil. Universidade de Santa Cruz
do Sul – UNISC – Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.
ligia.mallmann@lasalle.edu.br.

Rosemari Driemeir Kreimeier, Faculdade de Tecnologia La Salle – Estrela, RS Brasil,
rosemaridk@hotmail.com.

RESUMO: O objetivo deste estudo é apresentar uma reflexão sobre a importância do cooperativismo como estratégia de desenvolvimento social no meio rural. Os profissionais, os empresários e os produtores rurais poderão ter acesso à melhoria da produtividade com aumento da produção agropecuária, aumento da eficiência gerencial nas atividades produtivas, incremento da renda, geração de oportunidades de trabalho, melhoria da segurança dos alimentos e melhor adequação às demandas dos mercados consumidores. As referências foram coletadas em dados secundários nos arquivos da própria Cooperativa Languiru, a partir dos cadastros de todos os associados produtores ativos do quadro social da empresa. E o período de estudo dos dados foi de 01 de setembro de 2011 a 31 de agosto de 2012. E posteriormente analisou-se e cruzou-se os dados para a interpretação dos mesmos. Desta forma, observou-se que o cooperativismo tem contribuído em vários aspectos para fixar o homem no campo, desenvolver o meio rural, distribuir a renda, entre outros. Verificou-se que o nível de escolaridade e a idade contribuíram no aumento de produção dos associados na Cooperativa Languiru, o que este estudo se propõe.

Palavras-chave: cooperativismo; produtividade; associados.

ABSTRACT: The objective of this study is to present a reflection on the importance of cooperatives as a strategy for social development in rural areas. Professionals, entrepreneurs and farmers will have access to improved productivity with increased agricultural production, increased managerial efficiency in productive activities, increase incomes, generate employment opportunities, improving food safety and better suited to the demands consumer markets. References secondary data were collected in the archives of Cooperative Languiru own, from the records of all assets associated producers membership of the company. And the study period the data was 1 September 2011 to 31 August 2012. And subsequently it was analyzed and crossed the data for interpretation. Thus, it was observed that the cooperative has contributed in many ways to fix the man in the field, develop the rural areas, redistribute income, among others. It was found that the level of education and age contributed to the increase in production associated Languiru Cooperative which this study is aims.

Keywords: cooperative; productivity; associated

INTRODUÇÃO

O ano de 2012 foi escolhido pela ONU (Organização das Nações Unidas) como o ano do Cooperativismo pela sua importância no mundo contemporâneo. Este estudo objetiva verificar o quanto o nível de escolaridade e idade tem contribuído na produção dos associados na Cooperativa Languiru Ltda.. As referências foram coletadas em dados secundários da Cooperativa em estudo. O desenvolvimento rural vem se constituindo num dos desafios mais importantes do mundo rural na atualidade. Em virtude do aumento da competitividade, as palavras de ordem são baixar custos, aperfeiçoar recursos e comercializar de forma diferenciada.

Os profissionais, os empresários e os produtores rurais deverão ter acesso à melhoria da produtividade com aumento da produção agropecuária, aumento da eficiência gerencial nas atividades produtivas, incremento da renda, geração de oportunidades de trabalho, melhoria da segurança dos alimentos e melhor adequação às demandas dos mercados consumidores. Desta forma, acredita-se que as cooperativas têm contribuído em vários aspectos para fixar o homem no campo, desenvolver o meio rural, distribuir renda, e conseqüentemente desenvolver a região, entre outros.

No Vale do Taquari, a agropecuária, contribui fortemente na economia, fornecendo matérias-primas para as indústrias de transformação e de beneficiamento. O tamanho médio das propriedades é de 13,53ha e está organizada no modelo familiar, em minifúndios, e a atividade caracteriza-se pela diversidade de culturas e de criações. E a sua população, na grande maioria, de origem alemã, italiana ou açoriana, que colaborou para a formação de diversas associações e cooperativas (Censo Agropecuário, 2009).

O cooperativismo evoluiu e conquistou espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar do homem, sobre o trabalho e o desenvolvimento social da região. Por sua forma igualitária e social o cooperativismo é aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas socioeconômicos e de libertação do trabalhador dos vínculos patronais, em um mundo internacionalizado e com grande aumento da competitividade. Esse estudo visa verificar a importância do cooperativismo como estratégia de desenvolvimento social no meio rural.

1. O cooperativismo

O cooperativismo é um sistema fundamentado na reunião de pessoas e não só no capital. Visa às necessidades do grupo, busca a prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e integridade entre os participantes.

Os cooperativistas são representados mundialmente pela Aliança Cooperativa Internacional - ACI, uma instituição independente e não governamental. Atualmente com sede em Genebra, a ACI foi fundada em Londres, em 1895, e seus integrantes são organizações de cooperativas atuantes em diversos setores econômicos. No Brasil, a prática do cooperativismo teve início no final do século XIX, mas a cultura já poderia ser observada desde a época colonial. Ela se desenvolveu tanto no meio urbano quanto no rural, tendo forte influência das culturas alemã e italiana, principalmente na área agrícola. Em 1902, no Rio Grande do Sul, sob a inspiração do Padre Jesuíta Theodor Amstadt que, conhecedor da experiência alemã do modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), aplicou esse modelo, preferencialmente, junto a pequenas comunidades rurais ou pequenas vilas. Fundamentava-se na honestidade de seus cooperados e atuava basicamente junto aos pequenos produtores rurais (OCERGS, 2011).

1.1 Cooperativismo, e sua origem

Uma referência mundial do surgimento das cooperativas deu-se com a fundação da cooperativa de Rochdale criada em 1844 na Inglaterra, por 28 tecelões com dificuldade comercial, socioeconômica e políticas desfavoráveis. Assim, fundaram a Probos Pioneiros de Rochdale com um libra cada um com o objetivo da abertura de um armazém para comercialização de gêneros alimentícios. Lutaram com persistência para vencer as dificuldades oriundas da Revolução Industrial (LIMA, 1988). Embora haja outras organizações de ajuda mútua entre seus participantes, a entidade de Rochdale é considerada referência para todo o movimento cooperativista mundial (RECH, 2000). Conforme Alves & Bustamante (2000) o cooperativismo surgiu no século XIX, em consequência de uma crise econômica devido à exploração do trabalho pelo capital, durante a revolução industrial, como forma de mudança da sociedade por meio da economia solidária.

1.2 Princípios cooperativistas

O cooperativismo está baseado em sete princípios mundiais que estão voltados à valorização e à promoção do ser humano na sociedade. Os princípios são citados por Boesche (2005), Oliveira (2001) e Rech (2000): 1- Adesão voluntária e livre; 2- Gestão democrática; 3- Participação econômica dos membros; 4- Autonomia e independência; 5- Educação; formação e informação; 6 - Intercooperação entre cooperativas e 7 - Interesse pela comunidade.

Para Bialoskorski (2001) as cooperativas estão em um ambiente institucional diferente das sociedades mercantis e apresentam a lógica social e a de mercado. Como estão inseridas no mesmo ambiente econômico, as estratégias de mercado são próximas às das empresas não cooperativas, porém com algumas particularidades. As cooperativas são organizações entre as economias particulares dos cooperados e o mercado, fazendo o papel de intermediárias para servir aos seus associados. Formadas de comum acordo pelos seus associados, as cooperativas não possuem uma existência autônoma e independente dos seus membros, como nas sociedades de capital, mas posta a serviço da satisfação dos anseios das economias particulares dos cooperados (BIALOSKORSKI, 2009).

1.3 O Vale do Taquari e o cooperativismo

O Vale do Taquari possui 35.146 propriedades rurais, que são organizadas no modelo familiar realizando cultivos diversos em pequenas áreas, sendo as criações em regime confinado e semiconfinado, na maioria das vezes. Geralmente funcionam em sistema integrado com as indústrias de alimentos, sendo algumas delas, Cooperativas. No município de Teutônia, 82% da população está ligada a uma Cooperativa ou Associação. A Cooperativa Languiru, com sede em Teutônia e unidades em vários municípios do Vale do Taquari, é a 3ª maior Cooperativa do Agronegócio do Rio Grande do Sul (OCERGS, 2011). A Cooperativa Languiru possui 4500 associados, sendo que destes, 1990 são associados produtores ativos. Associado produtor ativo é aquele que comercializa a sua produção à Cooperativa Languiru, seja: aves, suínos, leite, ovos, grãos e ou leite de cabra. Nos últimos cinco anos seus associados reduziram a idade média em cinco anos, o que mostra que o jovem está associando-se e permanecendo no meio rural na região de atuação da Cooperativa Languiru (KREIMEIER, 2010).

No ano de 2011, o município de Westfália recebeu o título de município que possui a melhor distribuição de renda do país. Sendo sua arrecadação essencialmente da Agropecuária (FGV, 2011). Este reconhecimento foi possível pela organização dos produtores e pelo auxílio de diversos órgãos e pela presença da Cooperativa Languiru Ltda., no Município. Devido a alta competitividade dos mercados, os produtores rurais procuram ter acesso à melhoria da produtividade com aumento da produção agropecuária, aumento da eficiência gerencial nas atividades produtivas, incremento da renda e geração de oportunidades de trabalho, no meio rural. Também, devem possuir maior segurança da qualidade dos alimentos por eles produzidos e melhor adequação às demandas dos mercados consumidores.

Para que os agricultores familiares possam contemplar estas demandas de mercado, as cooperativas têm contribuído de forma substancial através de sua assistência técnica, fomento de produção, aquisição da produção, industrialização, comercialização e busca de tecnologias para a sustentabilidade da Cooperativa e seus associados.

1.4 A atuação da Cooperativa Languiru Ltda.

Fundada em 13 de novembro de 1955, há 57 anos, a Cooperativa Languiru Ltda., desenvolveu ao longo deste período uma importante relação com a comunidade da região onde está inserida. Com unidades nos municípios de Teutônia, Westfália, Estrela e Poço das Antas no Rio Grande do Sul, a Cooperativa Languiru Ltda., destaca-se pela qualidade de tudo o que produz. Esta qualidade vem desde a propriedade rural, onde são produzidas as matérias-primas para a fabricação de sua linha de produtos, que são 550 itens à disposição dos clientes, no Brasil e no Exterior. Atualmente exporta frangos para mais de 30 países dos cinco continentes. Vale destacar, que ocorre o ciclo completo, desde a produção da matéria-prima até a comercialização dos produtos industrializados, no mercado nacional e internacional.

Com princípios fundamentados na excelência, a Cooperativa Languiru Ltda., aliou o que há de melhor em tradição e tecnologia, para produzir os melhores produtos e satisfazer as exigências do consumidor. A Cooperativa Languiru Ltda., atua na área de aves, suínos, laticínios, rações, varejo, agrocenter insumos - loja específica para a comercialização de um determinado produto/serviços - e agrocenter máquinas. Há uma constante busca por alternativas de produção dentro da cooperativa sendo que hoje estão disponíveis 16 atividades como opções de negócios para o agricultor se inserir no sistema produtivo, que são:

- a) Avicultura (1 – Recria de matrizes, 2 – Produtor de ovos férteis e 3 – produtor de aves de corte);
- b) Bovinocultura leiteira (4 – Produtor de leite, 5 – criador de terneiras primeira fase e 6 – criador de terneiras segunda fase);
- c) Suinocultura (7 – Produtor de leitões, 8 – produtor de leitões e terminador, 9 – crecheiro, 10 – recria de matrizes e 11 – terminador);
- d) Cabras (12 – Produtor de leite);
- e) Círculo de máquinas (13 – prestadores de serviços com máquinas e equipamentos);
- f) Grãos (14 – milho, 15 – soja e 16 trigo).

Para fomentar e gerir todas estas alternativas, a Cooperativa Languiru Ltda., atua fortemente junto ao produtor associado com apoio técnico agropecuário para viabilizar a produção da matéria-prima.

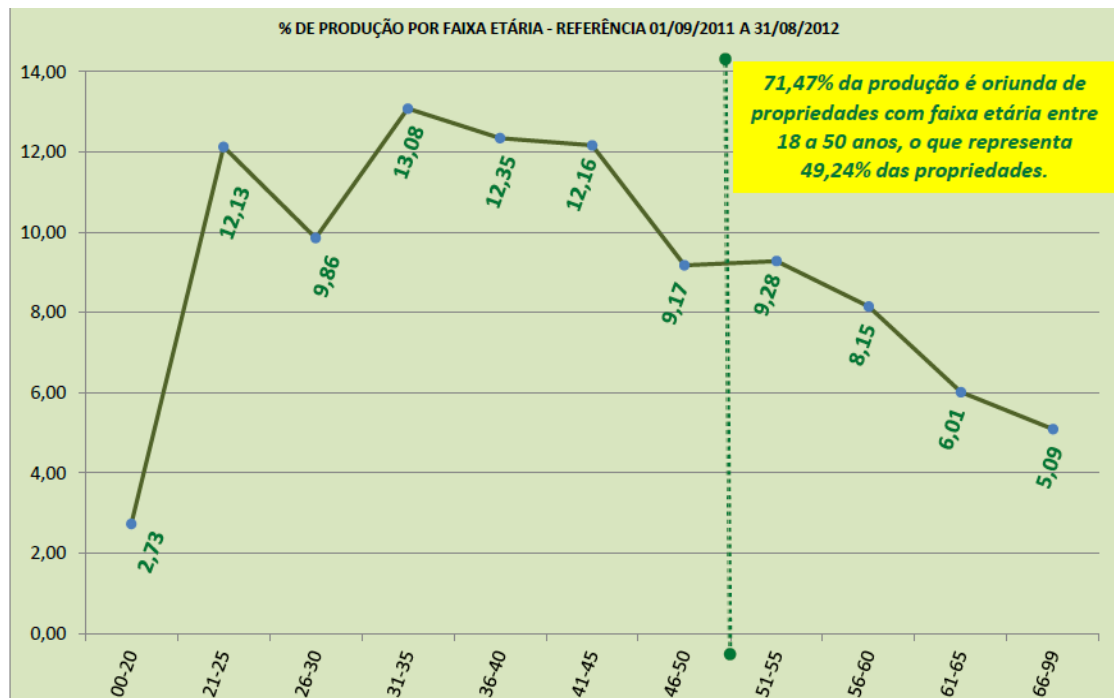
A Cooperativa Languiru Ltda., possui 2036 colaboradores, 4500 associados e 1990 associados produtores ativos no quadro social. As 16 atividades de negócios citadas anteriormente, possibilitam a escolha da atividade agropecuária, pelo produtor rural, de acordo com a aptidão da terra da propriedade e mão de obra familiar.

2. Metodologia

Quanto à abordagem, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Conforme Gil (2010), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais e consiste no estudo profundo e exaustivo de um caso particular. Portanto, este estudo dedica-se a investigar a importância do cooperativismo – estudo da Cooperativa Languiru Ltda. - e as suas estratégias, que contribuem para o desenvolvimento social no meio rural. Estudou-se o perfil dos 1990 produtores ativos, aqueles que fornecem produtos agropecuários para as indústrias da Cooperativa Languiru Ltda. e também a diversificação do seu sistema produtivo. Os dados secundários foram coletados nos arquivos da própria Cooperativa Languiru Ltda., a partir dos dados cadastrais atualizados de todos os associados produtores ativos do quadro social da empresa. E o período de estudo dos dados foi de 01 de setembro de 2011 a 31 de agosto de 2012. Posteriormente analisou-se e cruzou-se os dados para a interpretação dos mesmos. O estudo refere-se apenas aos associados produtores ativos da Cooperativa Languiru Ltda., podendo ser diferente em outras Cooperativas ou empresas privadas que trabalham no mesmo ramo do Agronegócio.

3. Resultados e discussão

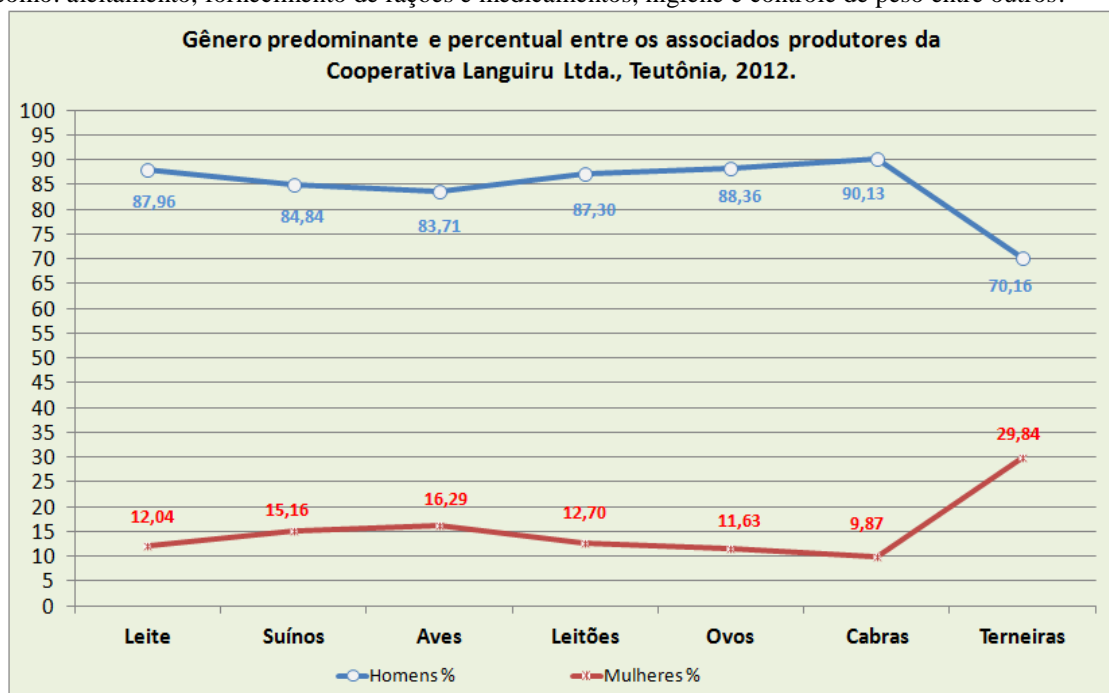
Primeiramente analisou-se a produção em relação a faixa etária dos produtores em estudo. Sendo que 71,47% da produção é oriunda de propriedades com produtores na faixa etária entre 18 a 50 anos, o que representa 49,24% das propriedades.



Fonte: elaborados a partir de dados secundários da Cooperativa Languiru Ltda, 2012

Figura 1 – Percentual de Produção por Faixa Etária

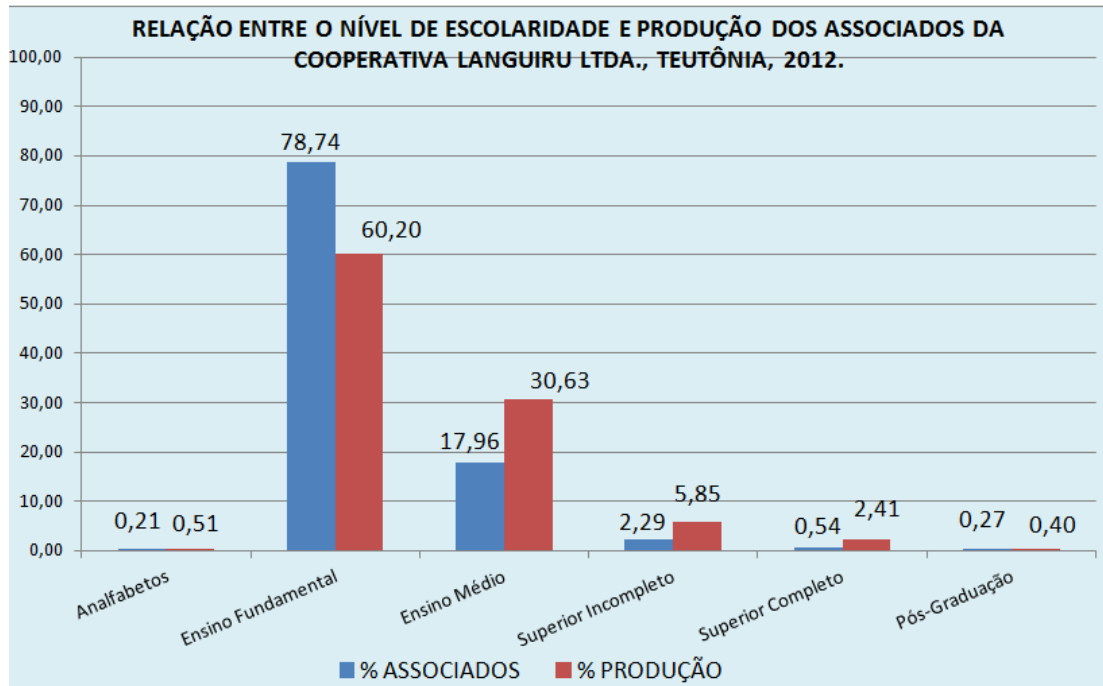
Quanto ao gênero predominante dos associados é o masculino com 70,16% e o restante 29,84% são femininos de um modo geral. Analisamos as atividades mais relevantes, que são: leite, suínos, aves, leitões, ovos, cabras, grãos e suas derivações. Percebeu-se que as mulheres, como associadas, atuam com mais intensidade na criação de terneiras com 29,84%, pois esta atividade exige dedicação e cuidados especiais no manejo como: aleitamento, fornecimento de rações e medicamentos, higiene e controle de peso entre outros.



Fonte: elaborados a partir de dados secundários da Cooperativa Languiru Ltda, 2012

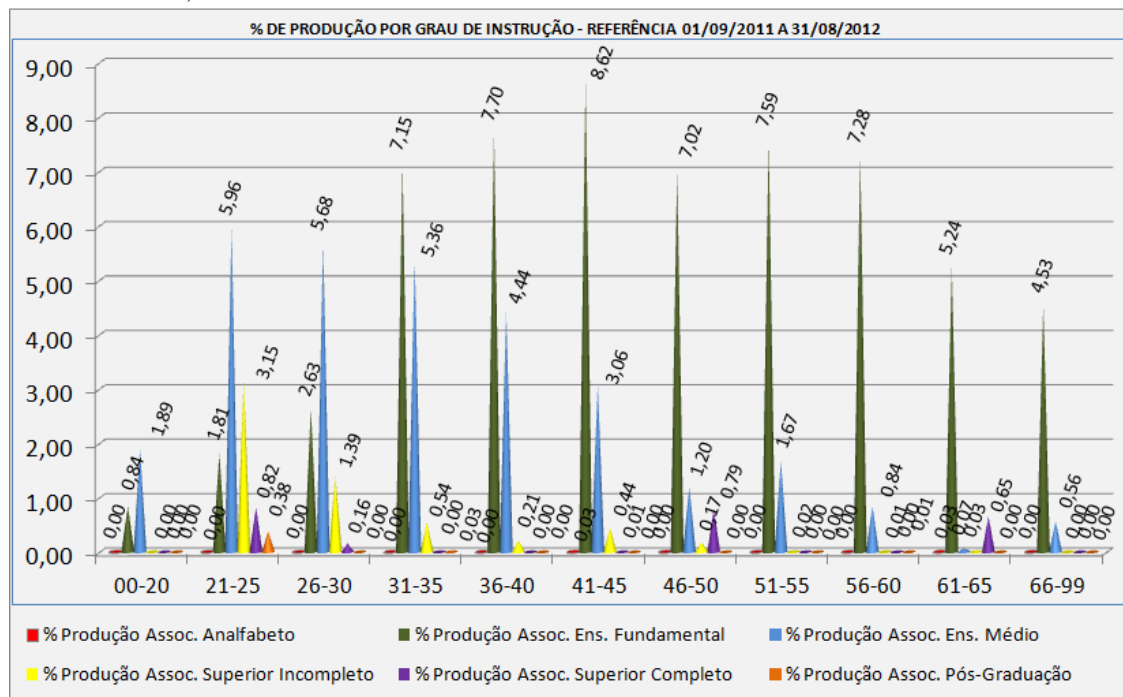
Figura 2 – Gênero predominante e percentual entre produtores

Outro aspecto que chamou a atenção foi a relação entre o grau de instrução e a produtividade dos associados, em estudo. Sendo que 78,74% possuem o ensino fundamental e são responsáveis por 60,20% da produção. Enquanto 17,96% possuem o ensino médio e produzem 30,63%.



Fonte: elaborados a partir de dados secundários da Cooperativa Languiru Ltda, 2012
 Figura 3 – Relação entre o nível de escolaridade e produção dos associados

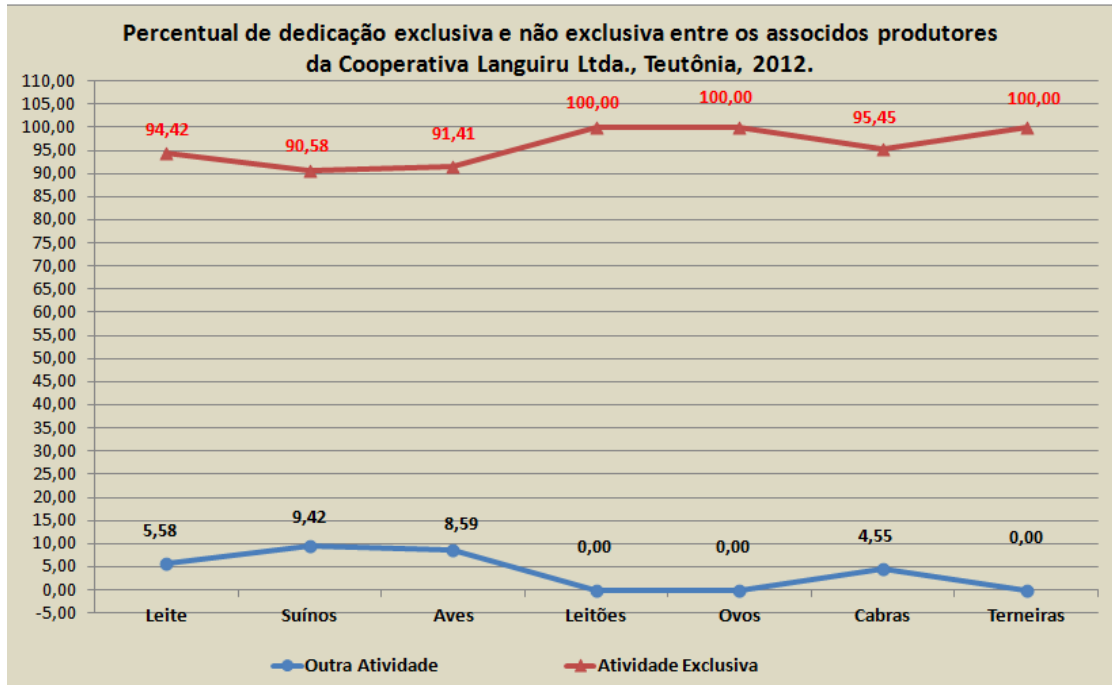
O que também despertou o interesse de investigação foi verificar a faixa etária dos associados que possuem grau superior, que são de 21 a 30 anos 0,98%, de 46 a 50 anos 0,79% e de 61 a 65 anos 0,65%. Com estas faixas etárias fica evidente que há a possibilidade de opção dos associados pelas atividades agropecuárias, seja no início de carreira ou retornando as atividades rurais. Outro fato marcante foi a constatação do baixo percentual de analfabetos, entre os associados em estudo.



Fonte: elaborados a partir de dados secundários da Cooperativa Languiru Ltda, 2012
 Figura 4 – Percentual de produção por grau de instrução

Foi analisado o percentual de dedicação exclusiva e não exclusiva entre os associados produtores da Cooperativa Languiru Ltda., na produção de leite 94,42% possui dedicação exclusiva. Para a produção de suínos

90,58% tem dedicação exclusiva. As aves ocupa o percentual de 91,41% de dedicação exclusiva. A produção de leitões e ovos possui 100% de dedicação exclusiva. E as cabras 95,45% de dedicação exclusiva. Esta relação mostra o envolvimento dos produtores associados a Cooperativa Languiru Ltda, acima de 90% com dedicação exclusiva da atividade que desempenha na propriedade rural. Isto demonstra o envolvimento dos produtores associados em fornecer matéria-prima com qualidade e retorno financeiro adequado para os associados, oportunizando o desenvolvimento social no meio rural e viabilizando cooperativados e a cooperativa.



Fonte: elaborados a partir de dados secundários da Cooperativa Languiru Ltda, 2012

Figura 5 – Percentual de dedicação exclusiva e não exclusiva

Verificou-se que a estratégia da Cooperativa Languiru Ltda., em criar alternativas de negócios no âmbito de sua atuação, deve estar influenciando na fixação do jovem ao meio rural, oportunizando conhecimento, trabalho e renda. Assim como, deve estar proporcionando uma alta da dedicação exclusiva dos associados e familiares na atividade agropecuária.

Outra importante opção de estratégia constatada da Cooperativa Languiru Ltda., é a diversificação de segmentos: aves, suínos, leite, ovos, grãos e ou leite de cabra. Produtos estes que geram receita contínua ao associado, valorizando a atividade e desenvolvendo a região. Os produtos oriundos da Cooperativa Languiru Ltda., tem grande relevância e aceitação no mercado interno e externo. Assim, colaborando para a fixação do homem no campo, bem como, contribuindo para o desenvolvimento social da região.

Considerações finais

Neste estudo, procurou-se descrever o perfil dos associados ativos do quadro social da Cooperativa Languiru Ltda.. As estratégias utilizadas, pela mesma, para obter a dedicação exclusiva em alguns segmentos da atividade agropecuária, em mais de 90% dos seus associados. A faixa etária em que os associados, mais produzem, a atividade mais desempenhada pelas mulheres e explicitou-se o grau de instrução dos associados, bem como, a sua contribuição social para a região.

O estudo aponta a relevância da criação de alternativas de produção, em diversos segmentos, para os seus associados. A diversificação de atividades na propriedade propiciada pela Cooperativa Languiru Ltda., as alternativas de produção, o ciclo completo da cadeia produtiva, o controle da qualidade no mercado interno e externo, contribuem para melhorar a forma de trabalho e obter mais receita para o associado, em um mercado competitivo.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Ainda, vale destacar a importância do tempo de atuação da Cooperativa Languiru Ltda., junto ao seu associado. Que desenvolveu ao longo dos anos uma aliança de confiança com os associados, os fornecedores, os clientes e o mercado nacional e internacional. O que refletiu na melhoria de qualidade de vida do homem do campo e no desenvolvimento social da região.

Por ter suas unidades como: agroindústrias, fábrica de rações, entre outras, distribuídas em diversos municípios, a Cooperativa Languiru Ltda., também auxilia na distribuição de empregos e renda entre os municípios não oferecendo risco de transferência. Pois a Cooperativa Languiru Ltda., cria “raízes” e compromisso com os seus associados, que não os abandona, como poderia ocorrer com outras organizações.

As indústrias próprias: laticínios, frigoríficos de aves e de suínos, que possibilitam o ciclo completo em todos os seus setores, conforme referido anteriormente. Estas facilitam a agregação de valor aos produtos industrializados pela Cooperativa Languiru Ltda., revertendo não só em benefício ao associado, como também gera empregos diretos e indiretos, nas agroindústrias, serviços, transportes e comércio, o que possibilita desenvolvimento econômico e regional.

A diversificação de atividades: suínos, leite, frangos, entre outros, oportuniza um maior equilíbrio para a empresa no mercado. Podendo as atividades suprir-se mutuamente em épocas de crises, para um dos setores. Com esta estratégia, a empresa, motiva e dá segurança aos seus associados, para investir e permanecerem, nas suas atividades produtivas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Maria Odete; BUSTAMANTE, Rosanna Márcia Sá. *Cooperativismo Nova Geração- Tendências nas Estratégias de Negócio*, Fortaleza: ETENE Banco do Nordeste do Brasil – Rede da Irrigação, número 3, 2000.
- BIALOSKORSKI NETO, S. *Capital Social e Cooperativas da Agricultura do Estado de São Paulo: Um ensaio analítico*. Revista Vanguarda Econômica, Belo Horizonte, n. 9, 2001.
- BIALOSKORSKI NETO, S. *Agronegócio Cooperativo* in BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial*, São Paulo: Atlas, 3ª edição, Volume 1, 2009.
- BOESCHE, Leonardo. *Fidelidade Cooperativa: uma abordagem prática*. Curitiba: SESCOOP/Paraná, 2005.
- CENSO AGROPECUÁRIO (2009). Banco de dados. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/banco de dados](http://www.ibge.gov.br/banco%20de%20dados)> . Acesso em: 22 de janeiro de 2013.
- GIL, C. A. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4ª edição, São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010.
- KREIMEIER, Renato. *O crescimento da participação de associados jovens no quadro social da Cooperativa Languiru*. Lajeado: Ed. do Autor, 2010.
- LIMA, Marcos Augusto Teixeira de Freitas Carvalho. *O Cooperativismo Paranaense: Base Histórica na sua Relação Teoria - Prática*, 1988. Monografia (Curso de Especialização em Administração de Empresas) UFP.
- FGV (2011) - *Melhor Distribuição de Renda está no Estado*. Fundação Getúlio Vargas – em Jornal Zero Hora, 28 de abril de 2011.
- OCERGS (2011). Disponível em <<http://www.ocergs.com.br>> Acesso em: 29 de julho de 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Manual de Gestão de Cooperativas: Uma abordagem Prática*, São Paulo: Atlas, 2001.
- RECH, Daniel. *Cooperativas: uma alternativa de organização popular*. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS DESAFIOS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Julio César dos Santos, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil, jcesar.santos@brturbo.com.br.

Noli Bernardo Hahn Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil. nolihahn@santoangelo.uri.br

Rosane Maria Seibert, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil. rseibert@santoangelo.uri.br

RESUMO

Identificar e gerenciar os potenciais de uma organização é uma necessidade para torná-la mais forte e bem sucedida diante das turbulências do mercado atual. O conhecimento é uma das características marcantes das organizações que são efetivamente competitivas e que valorizam o seu capital humano. Neste sentido, foi desenvolvido este artigo com o objetivo de apresentar os conceitos relacionados à gestão do conhecimento, assim como, o de evidenciar as principais características e benefícios das organizações que primam pela gestão do conhecimento. A metodologia usada neste artigo foi utilizada a pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória, pois a busca das informações argumentativas se deu através de ampla pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Organização – conhecimento – competitivas – gestão - humano

Abstract

Identifying and managing the potential of an organization is needed so as to make it stronger and more successful in face of current market turmoils. Knowledge is one of the hallmarks of effectively competitive organizations which value their human assets. With that in mind, this article was developed with the aim to present the concepts related to knowledge managements, as well as to highlight the key features and benefits of organizations that strive for knowledge management. The methodology used in this article was the applied research, qualitative and exploratory, since the search for argumentative information. Was through extensive bibliographical research

Keywords: Organization - Knowledge - Competitive - Management - Human

1 Introdução

A competitividade e flexibilidade às mudanças são dois grandes desafios enfrentados pelas organizações, pois exigem muita criatividade, esforço e competência para a sua superação. As transformações mercadológicas, o grande volume de informações, a globalização e internacionalização de empresas, e as grandes fusões e incorporações; são excelentes oportunidades para as organizações inovarem e de criarem novas perspectivas para administrarem seus negócios de forma eficiente, renovando a forma com que conduzem os recursos.

No entanto, na visão de Chiavenato (2005), o grande desafio para as organizações são mudanças mais profundas e marcantes, as quais não são percebidas pelo grande público, porque elas ocorrem dentro das empresas. É neste momento que, cabe ao gestor uma reflexão sobre quais são os bens que realmente trazem um resultado mais efetivo e duradouro para a organização; rever o que torna a organização mais competitiva e diferenciada para o seu cliente.

Em consideração as estas mudanças internas nas organizações e que, refletem diretamente no ambiente externo, que foi desenvolvido este artigo, com objetivo de fazer uma reflexão sobre os fatores que são os diferenciais competitivos que, na concepção de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), trata-se da gestão do conhecimento, onde o capital humano e o conhecimento agregado às organizações devem ser uma das suas estratégias de gestão, especialmente, no que se refere satisfação de clientes, porque são eles que usufruem dos bens e serviços gerados pelas empresas.

2 Metodologia

A fonte de pesquisa para conceituar a metodologia a ser aplicada nesta pesquisa foi buscada na bibliografia de Silva e Menezes (2001), foi a partir dessas informações que foram feitas as definições e classificações da pesquisa.

A pesquisa foi aplicada, pois teve finalidades imediatas e objetivas de gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos e baseada em conhecimentos já existentes. Quanto à abordagem do problema a pesquisa foi qualitativa, pois foi feita uma descrição e análise das informações buscadas através da pesquisa bibliográfica e não foram utilizados métodos e técnicas estatísticas. A pesquisa foi exploratória por estar baseada no estudo bibliográfico, sendo buscadas as informações para argumentação do tema em materiais publicados em livros, revistas, periódicos e redes eletrônicas. Enfim, a pesquisa buscou toda a argumentação para o tema baseado na ampla bibliografia existente, promovendo uma descrição e uma análise que sirva de embasamento teórico na tomada de decisões nas organizações e para as pesquisas universitárias.

3 As mudanças no ambiente organizacional

As empresas precisam aceitar o desafio da competitividade para sobreviver em um mercado de grandes mudanças relacionadas ao cenário econômico, social, político, mercadológico e globalizado. Segundo Hanashiro,

Teixeira e Zaccarelli: “A competitividade reflete-se na posição relativa de uma empresa perante seus concorrentes, devendo possuir fontes de vantagens competitivas que resultem em atratividade de clientes superior aos seus concorrentes” (2008, p.09).

Quanto às mudanças, na visão de Caravantes, Caravantes e Kloeckner, sob diversos aspectos elas são possíveis e imagináveis: “de caráter social, político e econômico” (2009, p.48). O impacto maior dessas mudanças está na profundidade e radicalidade com que se processam. Ao ser feita uma análise dos principais aspectos relacionados às mudanças e que afetam o macroambiente das organizações, podem ser exemplificados três: as novas tecnologias, a nova demografia e a globalização. Esses fatores têm grande influência no cenário das organizações e nas exigências de conhecimento e formação do indivíduo, mas o aspecto mais relevante em tudo isso, é a velocidade com que tais mudanças operam, isto sim é inusitado.

Com base nestas informações é oportuno ressaltar a importância das organizações estarem preparadas para superar os desafios das mudanças, através de uma gestão eficiente de todos os recursos que dispõe, mas especialmente do seu capital intelectual, que é o que move o conhecimento dentro de uma organização. Em relação ao conhecimento Bennis apud Caravantes, afirma que: “O conhecimento do homem pode se tornar obsoleto mesmo antes de ele ter iniciado a carreira para a qual foi treinado” (2009, p. 64).

Desta forma, percebe-se que as mudanças acontecem em ritmo acelerado e exigem das organizações e dos indivíduos, qualificação e conhecimento. Além disso, a inovação e a busca métodos e técnicas eficazes para a sua gestão de conhecimento são outros desafios que precisam ser superados pelas organizações. Assim, compreende-se que os acontecimentos atuais exigem dos indivíduos atualização e aquisição de novos conhecimentos, além de flexibilidade e adaptação a essas novas situações.

3.1 O papel da gestão estratégica nas organizações

Com essa turbulência de informações no ambiente há uma aceleração das mudanças no ambiente tarefa da empresa, exigindo que a mesma mude, e que se antecipe às mudanças, aproveitando as oportunidades que surgem com ação rápida e imediata, assim como, desenvolver a capacidade de responder e agir com flexibilidade para neutralizar e sobreviver, as pressões e ameaças ambientais, afirma Chiavenato (2010).

Segundo Cobra (1991), as empresas precisam saber administrar as imprevisibilidades de decisão e eficácia. E isso vai implicar na necessidade de minimizar as suas deficiências organizacionais e orientar corretamente a aplicação de recursos com objetivo de se obter resultados que remunerem adequadamente o capital integrado. Essa coordenação de forças internas e externas envolve a estratégia de uma empresa.

Para Costa, a gestão estratégica difere do processo tradicional de planejamento estratégico, pois “é uma forma eficaz de estimular o crescimento e garantir a sobrevivência da organização, no seu processo de adaptação às transformações no seu ambiente externo e interno” (2007, p.63). A gestão estratégica é uma forma de acrescentar elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, com objetivo de avaliar a situação atual, elaborar projetos de mudança estratégica e acompanhar e gerenciar os passos de implementação, sendo conduzida pelos administradores da organização.

O conceito de estratégia já tem mais de 2500 anos e surgiu em função da atividade militar desde os tempos de Sun Tzu. O conceito militar de estratégia se refere a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Na concepção de Chiavenato, “a estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas capazes de orientar e guiar o comportamento da empresa a longo prazo”, é através deste planejamento que os gestores se basearão para a tomada de decisões, assim como, os demais membros da equipe terão essas informações como parâmetro para o desenvolvimento das suas atividades (2010, p. 113).

Ressalta Chiavenato (2010) que a essência da estratégia está na criação de uma posição única e valiosa da empresa, o que envolve a escolha de um arranjo interno de atividades. Através deste arranjo será possível que a empresa diferencie-se de seus concorrentes, tornando-se a única a fornecer um produto ou em prestar um serviço, marcando uma posição estratégica competitiva. A estratégia está mergulhada numa multiplicidade de fatores e componentes e de fatores internos e externos que são muitas vezes difíceis de compreender, controlar e de prever. A estratégia empresarial tem por objetivo o servir como um elo entre os fatores ambientais e os organizacionais, visando o melhor endereçamento dos esforços, recursos e competências essenciais em direção aos resultados necessários para garantir o alcance dos objetivos empresariais.

3.2 Ferramentas para a superar os desafios organizacionais

3.2.1 O processo de aprendizagem organizacional

O maior desafio para a organização que acredita no conhecimento como diferencial estratégico é “entender o processo de transferência pelo qual o conhecimento e aprendizagem individual são incorporados em sua memória e em sua estrutura”, e para que isso aconteça de acordo com os objetivos da organização é necessário que seja criado um ambiente de aprendizagem apropriado e coerente com as metas, visão e valores da organização, inferem Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008).

As competências organizacionais se desenvolvem por um longo caminho que consiste em formar e desenvolver uma competência, iniciando pela aprendizagem individual, passando pela aprendizagem em grupo e

por fim, na aprendizagem da organização, “em um processo contínuo e estreitamente vinculado à gestão do conhecimento”, concluem Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.232).

Nas palavras de Garvin apud Alvarenga Neto, uma organização inteligente é aquela que é “hábil na criação, aquisição e transferência do conhecimento” (2008, p.122). Esta organização é habilidosa na modificação de seu comportamento para refletir o novo conhecimento, as novas ideias e os novos *insights*.

Lacombe (2005) destaca que as organizações que aprendem têm habilidades diferenciadas, como ter soluções sistemáticas de problemas; têm a experimentação de novas abordagens; fazem a aprendizagem através da sua experiência e história; aprendizagem por meio da experiência e prática dos outros; e transferência de conhecimentos com agilidade e eficiência em toda a organização. Mas para que isso aconteça é preciso cultivar o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis organizacionais, o que ocorre através da administração de seus principais ativos, neste caso, o capital humano.

3.2.2 A importância do capital intelectual

Na visão de Chiavenato, “não existem organizações sem pessoas”, pois as organizações são constituídas de pessoas e delas necessitam para dirigi-las, controlá-las e fazê-las dar os resultados planejados (2009, p. 107). De acordo com esta visão as pessoas devem ser vistas como um importante bem ou ativo da organização que não perdem as suas características pessoais, mas com destaque para as suas habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e as competências necessárias para as tarefas organizacionais.

Expressa Ribeiro que “a globalização e os avanços tecnológicos geram forte mudança nas organizações, exigindo um perfil de conhecimento mais profundo” (2005, p. 28), o que exige das organizações no gerenciamento adequado de suas capacidades e potencialidades para que alcancem sucesso no mercado.

Para Lacombe, “a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem” (2005, p.341), em virtude disso, as pessoas com maior qualificação são as que deveriam ser mais valorizadas, o que nem sempre acontece, em casos em que não houver o objetivo da aprendizagem organizacional.

Complementa Stewart apud Alvarenga Neto o capital intelectual é “a nova vantagem competitiva das empresas” (2008, p.128). Destaca o autor ainda que o capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em um organização/empresa, o que propicia a essa empresa uma vantagem competitiva.

Lacombe destaca a importância das pessoas para a disseminação do conhecimento e define o capital intelectual como “a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser administrados a fim de gerar riqueza e vantagem competitiva” (2005, p.341). Assim, entende-se que o capital intelectual é um ativo intangível e ele que possibilita que a empresa tenha uma ação mais ágil e diferenciada que a concorrência. Com esta visão, as organizações de hoje deixam de lado a geração de riquezas materiais, passando a ser o objetivo do negócio a produção de conhecimento e da informação, ressaltando que, em algumas organizações os valores dos ativos intangíveis superam os tangíveis.

Essa preocupação com o conhecimento ganhou maiores proporções no cenário das organizações devido a abundância de informações que existem atualmente devido aos modernos sistemas de informações e redes sociais, que fazem com diversas notícias ou descobertas científicas cheguem ao conhecimento das pessoas de instantaneamente. Isso faz com que as organizações preocupem-se em ter instrumentos para disseminar essas informações e agregar estes novos conhecimentos ao seu negócio através do seu capital intelectual, destaca Lacombe (2005).

Lacombe enfatiza que “a gestão do conhecimento tomou ímpeto nos últimos anos em razão do aumento da importância do conhecimento como vantagem competitiva das organizações” (2005, p.342). Hoje é preciso que as organizações tornem o conhecimento disponível para as pessoas que dele necessitem, pois é a base da administração do conhecimento.

3.2.3 A gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento nas organizações está diretamente relacionada ao elemento humano, por isso a importância da gestão eficaz deste capital, visto que pode representar o diferencial competitivo no mercado. Apontam Franco, Rodrigues e Cazela que, “por meio de um conjunto de conhecimento e habilidades, uma empresa está apta a inovar produtos, processos e serviços, ou ainda, aprimorar aqueles existentes de modo eficiente e eficaz”, (2011, p. 211).

Lacombe define gestão do conhecimento como “o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar um conhecimento novo, difundir-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-lo contra o uso indevido” (2005, p.343). Ressalta-se ainda, a importância dos sistemas de informações (softwares e hardware) para ajudarem na administração e disseminação do conhecimento organizacional.

Nas palavras de Franco, Rodrigues e Cazela, “A gestão do conhecimento, especificamente, visa conquistar acertos organizacionais, por meio de estratégia dirigida pela motivação e facilitação do conhecimento dos trabalhadores” (2011, p. 212). Desta forma, o gerenciamento do conhecimento pode ser entendido como uma

estratégia que tem como objetivo o de criar, disseminar, armazenar e incorporar, nas rotinas de trabalho, todo o conhecimento desenvolvido na organização, através da capacidade dos trabalhadores para a interpretação de dados e informações, mediante um processo fornecedor de significado a esses dados e informações.

No pensamento de Alvarenga Neto, um dos objetivos da gestão do conhecimento “é favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor informação e conhecimento disponíveis” (2008, p.38).

Conforme Terra (2000), a gestão do conhecimento implica a adoção de práticas gerenciais direcionadas aos processos de criação e aprendizado individual e a coordenação sistêmica de esforços nos planos organizacional e individual, estratégico e operacional, normas formais e informais.

O primeiro passo para implementar a gestão de conhecimento é a definição de critérios para escolher o tipo de conhecimento que a empresa planeja obter e qual a forma de alcançá-lo e disseminá-lo. Mas esta seleção é crucial, devido ao fato que em muitos casos, apenas uma fração do conhecimento disponível pode ser sistematicamente capturado e distribuído, além de parte do conhecimento da organização ainda ser tácito, ou seja, ainda não foi tonado explícito, reforça Lacombe e Heilborn (2008).

Dizem Lacombe e Heilborn (2008) que, o processo de gestão do conhecimento envolve quatro processos: a geração, organização, desenvolvimento e distribuição do conteúdo. A geração tem por objetivo identificar o conteúdo desejado e incentivar as pessoas a contribuírem com ideias. A organização se refere a organização e ordenação das informações coletadas na fase anterior para que possam ser representadas e recuperadas eletronicamente com agilidade e facilidade. O desenvolvimento diz respeito ao refinamento e aprimoramento do material para aumentar seu valor para o usuário, pois material em excesso polui a informação e conhecimento, dificultando o uso e recuperação. E a distribuição que é a forma como as pessoas acessam o material, devendo seguir duas maneiras objetivas: proporcionando o fácil acesso ao material e incentivando o seu uso e aplicação no trabalho.

Porém, o conhecimento gerado na organização precisa ser conduzido de forma que seus objetivos sejam alcançados com efetividade e tirando o máximo proveito destas informações que estão centralizadas nas pessoas que formam a sua força de trabalho. É papel dos gestores o de criarem um ambiente propício e motivador para que seus indivíduos busquem novos conhecimentos e tenham também a oportunidade de demonstrá-los de forma efetiva.

3.2.4 Administração do conhecimento organizacional

No raciocínio Nonaka e Takeuchi, o conhecimento organizacional consiste na capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento e de “difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (1997, p.01). Com base nestas informações, entende-se que o conhecimento organizacional é o segredo do sucesso das empresas japonesas, pois “elas são peritas em fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral”.

Para que o conhecimento organizacional flua de forma eficiente e esta organização possa ser considerada uma organização que aprende é preciso que sejam criadas as condições propícias para o desenvolvimento do conhecimento. Lacombe e Heilborn ressaltam que são duas as condições da organização que aprende: “estimular um ambiente que conduza à aprendizagem; estimular ampla troca de ideias, eliminando as barreiras às comunicações” (2008, p. 496).

A ação referente a estimular o ambiente para a aprendizagem tem início na contratação dos melhores profissionais que agreguem conhecimento para a organização, onde devem ser estimuladas e analisadas as sugestões de clientes, sendo realizadas reuniões, trocam de ideias, soluções de problemas e avaliações de experiências. Deve haver tolerância para novas ideias e a aceitação de riscos salienta Lacombe e Heilborn (2008).

A troca de ideias é necessária para que sejam eliminadas as barreiras às comunicações, pois só assim se criará um ambiente adequado à criatividade e para a implantação de novos experimentos. Mas para que isso aconteça é preciso que todas as áreas sejam estimuladas a comunicar-se entre si e com a alta administração, esclarece Lacombe e Heilborn (2008).

Lacombe e Heilborn esclarecem que “o conhecimento que nasce no individuo é transformado em conhecimento organizacional valioso para toda a empresa” (2008, p.497). Neste sentido, é essencial que a gestão disponibilize o conhecimento pessoal para os demais para que todos se comprometam na busca do conhecimento organizacional que é uma ferramenta de suma importância para que a organização tenha diferencial competitivo diante de clientes e concorrentes.

Diz Alvarenga Neto que: “Os trabalhadores da organização do conhecimento são profissionais altamente qualificados e com alto grau de escolaridade” (2008, p.33). E destacam-se as habilidades de desenvolver e consolidar boas habilidades organizacionais, boas habilidades em tecnologia da informação, além de capacidade analítica para a solução de problemas.

Complementam Franco, Rodrigues e Cazela (2011) que o gerenciamento do conhecimento é considerado uma estratégia que tem por objetivo criar, disseminar, armazenar e incorporar nas rotinas de trabalho, todo o conhecimento desenvolvido na organização, sendo usada a capacidade dos trabalhadores para interpretação de dados e informações, mediante um processo fornecedor de significado a esses dados e informações. Com as condições necessárias para a criação do conhecimento dentro da organização a mesma estará apta a enfrentar os desafios do mundo de negócios que está em constante mudança.

Associado a estas condições está o desafio da gestão, que para Drucker apud Klein: “A essência da gerência não é nem técnicas nem procedimentos. A essência da gerência é tornar o conhecimento produtivo. A gerência, em outras palavras, é uma função social” (1998, p. 38). Destaca-se aqui a importância da gestão estar centrada nos seres humanos e no conhecimento, criando contextos sociais que maximizem a criatividade e a produtividade humana. Sendo assim, enfatiza-se o papel dos gestores em perceberem que os recursos físicos já não são os bens mais valiosos das organizações, pois são incapazes de criar ou inovar. São as pessoas que têm a capacidade de efetivamente criar valor à organização, é o seu capital intelectual

As organizações que têm os seus pilares baseados na gestão eficaz do conhecimento precisam derrubar as paredes funcionais e divisionais que são as barreiras internas que inibem a cooperação, o compartilhamento de recursos e o debate interno que promovem o pensamento para frente, o aprendizado de novas competências gerenciais e adoção de comportamento de assunção de riscos. O momento atual exige que as organizações sejam formadas por equipes com espírito inovador e voltadas para o compartilhamento do conhecimento, com comunicações abertas, espírito de equipe e ampla liberdade de difusão de novas ideias em toda a organização (CHIAVENATO, 2009).

Considerações Finais

Conforme as informações apresentadas, as mudanças são inevitáveis e necessárias para que as organizações estejam sempre empenhadas na construção de estratégias inovadoras e de acordo com as exigências e necessidades do mercado e aquelas que se empenham em planejar as suas ações estrategicamente, com objetivos claros e precisos serão as organizações que terão condições de sobreviver e superar as turbulências do mercado.

A administração do capital humano e do conhecimento gerado na organização são ferramentas de suma importância para a ascensão de um negócio, pois se a gestão da empresa der a oportunidade e o incentivo necessário para o desenvolvimento das habilidades e competências individuais, onde todos os indivíduos têm claro quais são as metas e objetivos que devem se empenhar de alcançar, a organização terá produtos e serviços diferenciados e competitivos, baseados na eficiência e valorização dos seus talentos profissionais.

No entanto, para que haja a efetividade do conhecimento gerado na organização é preciso exista um ambiente adequado para o seu desenvolvimento. Uma das alternativas para promover o exercício do conhecimento na organização é a utilização de tecnologias de informações que, devem estar alinhadas com este objetivo, visando motivar e incentivar as pessoas para melhorar a sua capacitação profissional, técnica e intelectual. Além disso, a gestão da empresa deve se empenhar na criação de projetos direcionados para a retenção de talentos, com objetivo de criar o comprometimento e satisfação dos funcionários.

Referências

- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações propostas de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. CARAVANTES, Claudia B. KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Comportamento organizacional e comunicação**. Porto Alegre, RS:ICDEP, 2009
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7.ed.rev.e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.
- _____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com a sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COBRA, Marcos. **Administração estratégica de mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- EBOLI, Marisa et. al. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de Almeida; CAZELA, Moises Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes.ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fato humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

- KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.** Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística, Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán – Rio de Janeiro: Qulitymark Ed., 1998.
- LACOMBE, Franciso José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz Jose. **Administração: princípios e tendências.** 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa** : como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 3. ed.rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio, 2000



CAPITAL SOCIAL UM DESAFIO DOS ATORES DA AGRICULTURA FAMILIAR EM SÃO BORJA - RS

Augusto José Pinto Souto, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI-RS, Brasil,
E-mail: ajpsouto@ibest.com.br

José Roberto de Oliveira, Professor na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI-RS
Brasil, E-mail: joseroberto_deoliveira@yahoo.com.br

Roberto Carlos Dalongaro, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
Email: robertocarlosad@hotmail.com

Gisela Maria Bastos do Nascimento, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI-RS,
Brasil, E-mail: mariagiselabastos@gmail.com

RESUMO

Este artigo é sobre o capital social e o desafio dos atores da agricultura familiar em São Borja – RS. Na fundamentação teórica utilizam-se os temas do capital social e agricultura familiar. Sustenta-se em duas pesquisas de campo: pesquisa dos perfis socioproductivos das pequenas e médias propriedades rurais do município de São Borja – RS e a pesquisa do índice de capacidade humana e social do desenvolvimento local e regional – São Borja – RS. Na metodologia as pesquisas são de investigação documental e experimento de campo. Dados primários e secundários. Pesquisas são quantitativas e qualitativas. Utilizou-se o software SPHINX para tabulações e análises. Os resultados das pesquisas são os baixos índices de confiança, liderança e empreendedorismo; portanto baixo estoque de capital social em São Borja. Nas considerações finais constata-se um desafio muito grande: necessário fomento na atitude e mudança da cultura individualista, com incremento na educação no município de São Borja em relação à agricultura familiar.

Palavras-chave: Capital Social, Agricultura Familiar, São Borja.

ABSTRACT

This article is about the capital stock of the actors and the challenge of family agriculture in São Borja – RS. In theoretical basis use the themes of capital stock and familiar agriculture. Is sustained in two field surveys: research profiles of socio-productive for small rural properties in São Borja – RS and research capacity index human and social development local and regional – São Borja – RS. In the research methodology is documentary research and field experiments. Utilized are primary and secondary data. Surveys are quantitative and qualitative. Was used the SPHINX software for tabulation and analysis. Research results are low levels of trust, leadership and entrepreneurship, so low stock of social capital in São Borja. In the final there has been a great challenge: encourage the necessary attitude and individualistic culture change, an increase in education in the municipality of São Borja over family agriculture.

Key Words: Capital Stock, Family Agriculture, São Borja.

INTRODUÇÃO

Este artigo visa demonstrar o desafio da necessidade de evolução no capital social dos atores em São Borja – RS. A relevância do tema abrange duas pesquisas de campo num segmento socioeconômico-productivo. O artigo é desenvolvido em quatro seções. A primeira é a introdução. A segunda seção é a fundamentação teórica, subdividida em capital social (confiança, cultura, liderança, empreendedorismo) e agricultura familiar. A terceira seção são as pesquisas de campo: pesquisa dos perfis sócio-productivos das pequenas e médias propriedades rurais do município de São Borja – RS e a pesquisa do índice de capacidade humana e social do desenvolvimento local e regional e os resultados. A quarta seção é as considerações finais.

O objetivo deste artigo é investigar a necessidade de evolução no capital social pelos atores em São Borja. Na hipótese, investiga-se o empreendedorismo e se o individualismo é condicionante ao desenvolvimento do município.

2. Fundamentação teórica

2.1. Capital Social

Fukuyama (1996), cita James Coleman, que chamou de “capital social” a capacidade de as pessoas trabalharem juntas visando a objetivos comuns em grupos e organizações. Coleman sustenta que, além de conhecimento e qualificação, uma porção distinta do capital humano tem a ver com a capacidade das pessoas de se associarem umas às outras. Continua que a capacidade de associação depende do grau em que as comunidades compartilham normas e valores e mostram-se dispostas a subordinar interesses individuais aos grupos maiores. Desses valores compartilhados, nasce a confiança, e essa tem um grande e inestimável valor econômico.

Fukuyama (1996, p. 48) relaciona: “O capital social, prova crucial da confiança e dado crítico para a saúde de uma economia, repousa em raízes culturais”.

Boisier (2000, p. 5) comenta:

Sugiero denominar capital sinérgico a la capacidad social o, mejor, a la capacidad societal (como expresión más totalizante) de promover acciones en conjunto

dirigidas a fines colectiva y democráticamente aceptados, con el conocido resultado de obtenerse así un producto final que es mayor que la suma de los componentes. [...] Como toda forma de capital, el capital sinérgico es un stock de magnitud determinada en cualquier territorio y tiempo, que puede recibir flujos de energía que aumentan este stock y del cual fluyen otros flujos de energía dirigidos precisamente a articular otras varias formas de capital. La idea de reproducción es inseparable del concepto de capital.

2.1.1 Confiança

Fukuyama (1996) explana que uma sociedade civil próspera depende de hábitos, costumes e princípios éticos do seu povo – atributos que só podem ser moldados indiretamente mediante uma política deliberada e precisam ser alimentados por meio de uma conscientização e respeito crescentes pela cultura.

A atividade econômica é crucial para a vida social e entrelaça com uma grande variedade de normas, regras, obrigações morais e outros hábitos que moldam a sociedade. Expõe que uma das lições a ser aprendida, com o exame da vida econômica, é que o bem-estar de uma nação, bem como sua capacidade de competir, é condicionado a uma única característica cultural: o nível de confiança inerente à sociedade. Assevera que a comunidade depende de confiança, e que a confiança é determinada culturalmente, segue-se que a comunidade espontânea emergirá em graus diferentes em diferentes culturas (FUKUYAMA, 1996).

Confiança é a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade. Essas normas podem ser sobre questões de “valor” profundo, como a natureza de Deus ou da justiça, mas também compreendem normas seculares, padrões profissionais e códigos de comportamento (FUKUYAMA, 1996, p.41).

Explana Fukuyama (1996), que o capital social é uma capacidade em que decorre a prevalência de confiança numa sociedade ou em certas partes dessa sociedade, incorporado pelas famílias, assim como no maior de todos os grupos, a nação, e em todos os demais grupos intermediários.

O capital social difere de outras formas de capital humano na medida em que é geralmente criado e transmitido por mecanismos culturais como religião, tradição ou hábito histórico. Os economistas argumentam tipicamente que a formação de grupos sociais pode ser explicada como resultado de um contrato voluntário firmado entre indivíduos que calcularam racionalmente que a cooperação serve aos seus interesses de longo prazo. Por essa ótica, a confiança não é necessária à cooperação: autointeresse esclarecido, juntamente com os mecanismos legais como contratos podem compensar a ausência de confiança e permitir que estranhos criem em conjunto uma organização que trabalhará em prol de um propósito comum. Grupos podem ser formados a qualquer momento baseados no autointeresse, e a formação de grupos não depende da cultura. [...] Essas comunidades não requerem contratos e medidas legais extensivos para a salvaguarda de suas relações, porque um consenso moral prévio dá aos membros do grupo uma base de confiança mútua (FUKUYAMA, 1996, p.41).

Continua sobre a aquisição de capital social que requer hábito às normas morais de uma comunidade e aquisição de virtudes como lealdade, honestidade e confiabilidade. É baseado nas virtudes sociais e não apenas individuais, por ser fundamentado em hábito ético, também difícil de ser modificado ou destruído (FUKUYAMA, 1996).

Fukuyama (1996) utiliza o termo “sociabilidade espontânea”, sendo essa uma variante do capital social. Refere-se ao tipo de capital social mais útil, que é capacidade de formar novas associações e cooperar dentro dos termos de referência que elas estabelecem.

2.1.2 Cultura

A definição adotada por Fukuyama (1996), apóia-se tanto em cultura quanto em estrutura cultural, que relacionadas se aproximam do sentido popularmente compreendido de cultura, que o autor relata como sendo “um hábito ético herdado”.

Considera um código de ética como uma questão de escolha racional, sendo que a grande maioria das populações não procede assim. Ao contrário, é educada para seguir as regras morais de sua sociedade por uma simples questão de hábito – na vida familiar, amigos, vizinhos ou escola. As lições de moral não são transmitidas racionalmente, mas por meio de linguagens, hábitos e opiniões sociais. Desde a infância somos educados para seguir aquele hábito, e isso é de suprema importância (FUKUYAMA, 1996).

Fukuyama (1996) afirma que, entre os hábitos culturais que constituem virtudes, a confiança recíproca, em particular, emerge no contexto social. As virtudes sociais, incluindo a honestidade, confiabilidade,

cooperativismo e um senso de dever em relação aos outros, são críticas para incubar as virtudes individuais. Em contraste com a ética no trabalho e suas virtudes individuais associadas, sendo as virtudes sociais que estimulam a sociabilidade espontânea e a inovação organizacional, essas foram estudadas muito menos pelo seu impacto na vida econômica. Argumenta que as virtudes sociais são pré-requisitos para o desenvolvimento de virtudes individuais como a ética do trabalho, e essa pode ser mais bem cultivada no contexto dos grupos fortes – famílias, escolas, locais de trabalho – que são fomentados nas sociedades com alto grau de solidariedade social.

2.1.3 Liderança

Liderança é definido por Wagner III e Hollenbeck *apud* Jago (2002) como o uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos do grupo.

Souza (2012) *apud* Bryman (2004), comenta que liderança envolve a capacidade de influir no comportamento dos outros, em um contexto de grupo e com vistas a objetivos e metas.

2.1.4 Empreendedorismo, individual (intraempreendedorismo) e coletivo (extraempreendedorismo)

Hisrich; Peters (2006) *apud* Shapero (1975) comentam que em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso sobre um comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa; (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; (3) aceitar o risco ou o fracasso.

Julien (2010) *apud* Bygrave (1989), Aldrich (1990) informa que as definições não são suficientes, pois se limitam ao empreendedorismo individual, quando na verdade ao ambiente geral às relações, como a família, as redes e o papel dos modelos provenientes do meio.

Ao comentar o sucesso de um empreendimento rural, Zuin; Queiroz (2006) (*apud* CELLA; PERES 2002), deve extrapolar a simples noção de maximização do lucro nas atividades. Há o envolvimento de elementos como o convívio familiar e social, autonomia decisória e o reconhecimento da comunidade. Os autores identificam qualificações, conhecimento técnico e produtivo das atividades a serem desempenhadas. Também aptidões, características e habilidades inerentes aos produtores rurais de sucesso:

- a) Compartilhamento do risco das atividades agrícolas desenvolvidas;
- b) Faz uso do planejamento operacional e de longo prazo;
- c) Faz uso do controle de gastos tanto da atividade quanto da própria família;
- d) Incorpora elementos subjetivos, como liberdade e autonomia decisória;
- e) Revela capacidade de informação e comunicação;
- f) Envolve os elementos da família nas atividades, sejam intra ou extra-propriedade;
- g) Preocupa-se com os assuntos comunitários, com o reconhecimento social e a preservação do meio ambiente;
- h) Apresenta a dimensão pessoal e familiar que interfere diretamente nas suas atividades gerenciais de condução do empreendimento rural;
- i) Tem uma forte herança cultural com ênfase na ética de trabalho e maior estoque de capital social.

2.2 Agricultura familiar

Pela Lei 11.326 da agricultura familiar, de 2006 é considerado agricultor familiar aquele que pratica atividades no meio rural e atenda simultaneamente aos requisitos: não detenha mais que quatro módulos rurais e utilize predominantemente mão de obra familiar nas atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento da família (BRASIL, 2010).

Os autores informam a relação entre pluriatividade e as condições de vida das famílias na agricultura familiar. Visam explicar o processo de diversificação do trabalho que ocorre no âmbito das unidades familiares de produção em múltiplas inserções ocupacionais, entre as decisões individuais e familiares com o contexto social e econômico envolvido (SCHNEIDER et. al. 2011 *apud* SCHNEIDER 2004).

Schneider (2003) (*apud* FULLER 1983, p.7): “[...] deve-se entender a propriedade familiar como uma unidade econômica onde a família é o principal agente das decisões”.

3. Pesquisas de campo

3.1 A pesquisa dos perfis socioprodutivos das pequenas e médias propriedades rurais do município de São Borja - RS

A metodologia da pesquisa está embasada:

Amostragem quantitativa - SEBRAE (2005), com base nas informações do Censo Agropecuário, IBGE (2006), estratificação das propriedades de município de São Borja – RS.

ESTRATOS	19/07/2012	Meta	SEBRAE (2005)
>0 a 10 ha	74	70	95% confiança; Erro +5%, Split 50/50
10< a 50 ha	141	140	95% confiança; Erro +3%, Split 80/20
50< a 100 ha	33	31	95% confiança; Erro +5%, Split 50/50

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Total	248	241	
-------	------------	-----	--

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 1: Determinação da amplitude da amostra das propriedades rurais

Roesch (2010): método experimento de campo. Técnica de coleta: o uso de formulário semi-estruturado. Pesquisa quantitativa e qualitativa.

Delineamento da pesquisa – A pesquisa dos perfis socioprodutivos visou inicialmente a 292 propriedades. Neste artigo, limitamo-nos ao foco em propriedades de até 100 hectares, perfazendo 248 propriedades. Início da pesquisa de campo em set/2011 e término em julho/2012. Pesquisa registrada no Sistema de Apoio a Gestão em Pós-graduação e Extensão (SAPE) N°612/2011- Urcamp- RS.

Técnicas: Análise comparativa. Nas ciências sociais, conforme Roesch (2010), tem ampla utilização e podem ser transpostos os conceitos para organizações, grupos e pessoas, listando-se o enfoque das similaridades, casos comparativos, excepcionalidade e histórico-comparativo.

Formulário: Com perguntas fechadas (sim/não), perguntas abertas, múltipla escolha e perguntas na escala de atitude de Likert.

A pesquisa sinaliza que os produtores da agricultura familiar têm baixa escolaridade no município, baixas interações com vizinhos rurais em termos de empreendedorismo coletivo (extraempreendedorismo), baixa aceitação do cooperativismo, pouca diversificação, baixa comercialização. Constata-se a falta de renda na propriedade rural, o endividamento e a espera de políticas assistencialistas dos governos federal, estadual e municipal. São proprietários e arrendatários rurais; mas poucos são empreendedores individuais. As associações existem, porém com pouca atividade. Não há uma cooperativa da agricultura familiar com agroindústria. Ocorre redução de alunos nas séries fundamentais e ensino médio rurais no município de São Borja. Saem os jovens rurais para Bento Gonçalves, Caxias do Sul, grande Porto Alegre, Santa Catarina e outras localidades.

3.2 Pesquisa do índice de capacidade humana e social do desenvolvimento local e regional

A metodologia da pesquisa pelo método estatístico:

Amplitude da população (Universo)	Amplitude da amostra com as margens de erro	
	+ - 5 %	+ - 10 %
6.000	375	98
15.000	390	99
100.000	398	100
Mais de 100.000	400	100

Fonte: Elaborada por Oliveira (2011) (*apud* GIL, p.124, 2002)

Tabela 2: Determinação da amplitude de uma amostra da população

Utilizando-se da população do município de 61.671 habitantes IBGE (2010) selecionam-se para a pesquisa, de forma aleatória, 51 mulheres e 49 homens. Na amostra de 100 pessoas na pesquisa quantitativa, utiliza-se do formulário, e há anotações dos comentários, pelo pesquisador, sobre as respostas dos pesquisados. Fez-se a pesquisa qualitativa em mais 5 pessoas na forma de entrevista gravada. Foi utilizada a estratificação amostral pelo mapeamento da Secretaria da Saúde do município – PSFs. Estratificou-se a amostra por localização na qual: 28 pessoas pesquisadas do centro da cidade, 11 pessoas no bairro do Passo, 51 pessoas nos demais bairros e 10 pessoas na área rural. Aplicou-se um formulário com escala de Likert, variando de N° 0 (nenhuma) a N° 10; para as perguntas sobre: confiança, liderança e empreendedorismo em São Borja. O respondente indica o número de seu pensamento sobre a resposta e o pesquisador assinala a resposta. Faz-se o somatório da pontuação das respostas e divide-se pelo número de respostas. Assim, obtém-se o índice, respectivamente, de confiança, liderança e empreendedorismo.

Na dissertação de Mestrado de Oliveira (2011), constam os índices quantitativos de confiança, liderança e empreendedorismo, nos municípios de Caxias do Sul, Feliz e São Nicolau, no Rio Grande do Sul.

Índices	Caxias do Sul	Feliz	São Nicolau
Confiança	0,48	0,31	0,25
Liderança	0,58	0,41	0,21
Empreendedorismo	0,72	0,36	0,18

Fonte: Oliveira (2011), adaptado pelo autor

Tabela 3: Índice de capacidade humana e social do desenvolvimento local e regional nos municípios Caxias do Sul, Feliz e São Nicolau; no Rio Grande do Sul

Índices	São Borja
---------	-----------

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Confiança	0,39
Liderança	0,33
Empreendedorismo	0,36

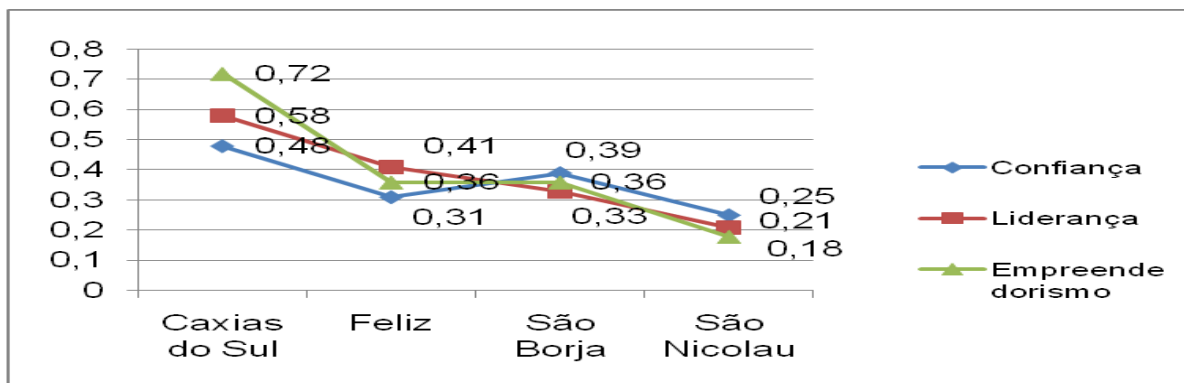
Fonte: Souto, Oliveira (2012)

Tabela 4: Índice de capacidade humana e social do desenvolvimento local e regional no município de São Borja – RS. Confiança, liderança e empreendedorismo

É explicado pelos respondentes sobre o índice de confiança que é considerado baixo. Porém, na criação da UNIPAMPA e Instituto Federal Farroupilha (IFF), em São Borja, ambos, a partir do ano 2008, salienta-se como fator positivo na educação, que incrementaram o índice. Não foi mais impactado o índice pelo desejo dos jovens e pessoas de média idade, de saírem do município, por falta de emprego e oportunidade de melhoria de renda. Na visão dos respondentes, há muito discurso e pouca ação. Comentam que querem menos promessa e mais atitude. Os 39 pesquisados não confiam num desenvolvimento do município em curto prazo. A pesquisada nº 74 faz uma crítica construtiva: “Falta educação. Respeito é a base da educação. O ser humano tem que se desafiar!”.

Os respondentes sobre o índice de Liderança consideraram-no baixo e externalizaram comentários de que em geral os políticos atuam para se promover, para os próprios interesses e pouco se dedicam à comunidade. Há falta de união, ocorrem brigas partidárias e o clientelismo. Quanto às lideranças econômicas, comentam que pouco fazem para a comunidade, citando poucos empresários como exemplo positivo. A pesquisada nº 74 afirma: “Falta responsabilidade aos políticos. As pessoas que têm que fazer. Os votantes não cobram dos políticos, falta atitude de cobrar e não cobram dos políticos”.

Quanto ao índice de Empreendedorismo os respondentes classificaram como baixo. Explicam em parte pela natureza “cultural”, origem de “pelo duro” – sangue mestiço com indígena; que caracterizaria “comodismo” ou “passividade”. Poucos têm “atitude” e “perseverança”, tem “medo de investir” ou “preguiça”. Os empreendedores que existem fazem por necessidade de sobrevivência. Salientam a dificuldade de empreender por necessitar de um capital inicial e ainda se referem a não facilidade de empreender em termos de normas, tributos e taxas. As empresas abrem e fecham. Quanto ao povo da agricultura familiar, é sem coragem de empreender. Os de fora são mais empreendedores, alemães e italianos.



Fonte: Oliveira (2011) e Souto, Oliveira (2012).

Gráfico 1: Comparativo dos índices por municípios

Comentário sobre o comparativo no gráfico 1. Em análise dos índices de confiança em São Borja e comparação com o município de Feliz. Causa diferenciação o impacto dos respondentes de São Borja, em ter um índice 0,39 maior em relação à Feliz 0,31. Pode-se explicar que São Borja se potencializa como um polo regional na educação técnica e superior, diferentemente de Feliz, favorecendo recentemente, esse fator sobre o índice de confiança. Sendo considerados mesmo assim: baixos os índices de confiança, liderança e empreendedorismo no município de São Borja.

3.3 Resultados das pesquisas de campo

Considerando a fundamentação teórica e as duas pesquisas de campo, visualizam-se no município e no território de São Borja o baixo estoque de capital social.

A confiança é baixa. A agricultura familiar tem baixa escolaridade no município, baixas interações com vizinhos rurais (empreendedorismo coletivo), baixa aceitação do cooperativismo, pouca diversificação, baixa comercialização. Constata-se a falta de renda na propriedade rural, o endividamento e a espera de políticas assistencialistas dos governos federal, estadual e municipal. São poucos empreendedores individuais. As associações existem, mas pouco funcionam. Não há uma cooperativa da agricultura familiar com agroindústria.

Em relação à atuação das lideranças na comunidade, consideraram-na insuficiente, e externalizaram comentários que os políticos pouco atuam para a comunidade. Há falta de união, ocorrem brigas partidárias e o clientelismo, mas cita poucos empresários como exemplo positivo de atuação na comunidade.

O índice de empreendedorismo é classificado como baixo. Explicam em parte pela natureza “cultural”, origem de “pelo duro” que caracterizaria “comodismo” ou “passividade”. Poucos têm “atitude” e “perseverança”, tem “medo de investir” ou “preguiça”. Os empreendedores que existem, fazem por necessidade de sobrevivência. Salientam a dificuldade de empreender por necessitar de um capital inicial e ainda se referem a não facilidade de empreender em termos de normas, tributos e taxas. Quanto ao povo da agricultura familiar, é sem coragem de empreender. Os de fora são mais empreendedores, alemães e italianos.

O resultado é o baixo estoque de capital social no município de São Borja e especificamente quanto à agricultura familiar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelas pesquisas e embasamento teórico pode-se determinar que falta atitude aos atores da agricultura familiar de São Borja e há uma cultura individualista no município. Fatores que foram explicitados nos resultados da pesquisa dos perfis socioproductivos das propriedades rurais e no comparativo dos índices por municípios no gráfico1, onde são percebidos os diferentes estágios evolução do capital social nos municípios.

Percebe-se o grande desafio dos atores da agricultura familiar de São Borja. Aumentar a educação e escolarização. Fomentar as parcerias com a formação do empreendedorismo individual, empreendedorismo coletivo e, em estágio superior, a revitalização do cooperativismo agrícola. Estabelecimento de confiança, com poupança para investimentos coletivos como uma agroindústria; com união. Interações políticas em prol da diversificação de atividades e não a política de uma única atividade, o “arroz”, no município. Nisso abrem-se as perspectivas das atividades de olericultura (hortaliças e legumes) para fornecimento da merenda escolar pela agricultura familiar do município, fruticultura com uma cooperativa e agroindústria de polpa e sucos no município, revigorar a atividade leiteira, bovinocultura de corte e ovinocultura.

Fundamental é a mudança cultural além do aumento da educação – escolarização. Por fim ter atitude!

REFERENCIAL

BOISIER, Sergio. *El Desarrollo Territorial a partir de La Construcción de Capital Sinérgico*. Artigo Publicado en: Universidad de Chile. Facultad de Arquitectura y Urbanismo; Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Chile; Corporación de Promoción Universitaria. El reto de la urbanización. Hacia una mejor gestión de los asentamientos humanos en América Latina y El Caribe. , v. 1: pp.22-34, Ubicación: 711.1 (7/8) U58 R. 2000. Disponível: capitalsinergicoBoisier.pdf. Acesso: Ago, 2012.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento Agrário. *Um Novo Rural*. It_Revista_-_Um_Novo_Bra-24484655.pdf. 2010.

FUKUYAMA, Francis. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

HISRICH, Robert D. ; PETERS, Michael P. *Empreendedorismo*. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

IBGE. *Censo Agropecuário*. São Borja código 431800. Brasília: IBGE, 2006. Acesso: Set, 2011.

_____. *Censo Populacional*. Brasília: IBGE, 2010. Acesso: Maio, 2012.

JULIEN, Pierre-André. *Empreendedorismo Regional e a Economia de Conhecimento*. São Paulo: Saraiva , 2010.

OLIVEIRA, José Roberto de. *Análise da Influência da Capacidade Humana e Social no Desenvolvimento Local: os casos de Caxias do Sul, Feliz e São Nicolau no Rio Grande do Sul*. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento. UNIJUÍ, 2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO BORJA. *Secretaria Municipal da Saúde*. Projeto de Remapeamento de Área, Implantação de uma Estratégia de Saúde da Família e Ampliação da Estratégia de Agentes Comunitários de Saúde no Município de São Borja. Prefeitura Municipal de São Borja. Disponível:PROJETO DE AMPLIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA. Pdf, Acesso: Dez.,2011.

SCHNEIDER, Sérgio, et.al. *A Pluriatividade e as Condições de Vida dos Agricultores Familiares do Rio Grande do Sul*. Capítulo do Livro ”A Diversidade da Agricultura Familiar”, p.137-165. Porto Alegre: Editora da UFRGS,2006.

SCHNEIDER, Sérgio. *Teoria Social, Agricultura Familiar e Pluriatividade*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.18, Nº 51, p.99-121. Fevereiro, 2003.

SCHNEIDER, Sérgio, GAZOLLA, Márcio (Org.). *Os Atores do Desenvolvimento Rural: perspectivas teóricas e práticas sociais*. Os atores entram em cena. Sérgio Schneider e Márcio Gazolla, p.11-17. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

SEBRAE. *Como Calcular o Tamanho da Amostra*. Publicação SEBRAE. p.31 tamanho da amostra. transparências_oficina_pesquisa_de_mercado.pdf. SEBRAE, 2005. Acesso: Jun 2012.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

SOUZA, Renato Santos da. *A Condição Organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural*. Santa Maria: Ed. Da UFSM, 2012.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. *Agronegócios: gestão e inovação*. São Paulo: Saraiva, 2006.



ESCOLA CULTURAL: UM DIFERENCIAL ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA PET

1 Leandro Dorneles dos Santos – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – URI - Santo
Ângelo – RS – Brasil – leandro1902@gmail.com

2 Edio Polacinski, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
edio.pk@gmail.com

RESUMO

Atualmente, a correta definição de estratégias organizacionais é considerado um diferencial competitivo para as empresas que buscam se tornar referência em seu segmento de atuação. As diretrizes que norteiam o desenvolvimento dessas, são detalhadas, discutidas e classificadas como uma das dez escolas do pensamento estratégico. Assim, neste contexto, objetivou-se com este artigo, apresentar a escola cultural, uma das dez escolas do pensamento estratégico, como um diferencial estratégico de uma empresa PET. Para tanto, definiu-se como metodologia de pesquisa o estudo de caso, uma vez que o estudo é desenvolvido em uma empresa específica, localizada no município de Santo Ângelo-RS, Brasil. Como principais resultados de pesquisa, destaca-se que a empresa analisada apresenta traços evidentes da escola cultural, contudo, como base para seu planejamento e definição de estratégias organizacionais, não envolve sua equipe de colaboradores nesta tarefa. Ressalte-se ainda, que além de indicar uma maior participação dos colaboradores no processo de definição de estratégias organizacionais, outras sugestões são descritas com base na análise das informações coletadas na empresa pesquisada.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Pensamento Estratégico; Escola Cultural; PET.

ABSTRACT

Currently, the correct definition of organizational strategies is considered a competitive advantage for companies seeking to become a benchmark in its segment. The guidelines that guide the development of these are detailed and discussed classified as one of ten schools of strategic thinking. Thus, in this context, the aim of this article to submit to cultural school, one of the ten schools of strategic thinking as a strategic differentiator for a company PET. For both, it was defined as a research methodology case study, since the study is developed in a specific company, located in the municipality of San Angelo-RS, Brazil. As main search results, highlighted that the company has analyzed cultural traits evident from school, however, as a basis for planning and defining organizational strategies, not involving your team of employees in this task. It should be noted also that besides indicating greater involvement of employees in process definition of organizational strategies, other suggestions are described based on an analysis of information collected in the company researched.

1. Introdução

Inicialmente, observe-se que atualmente no mundo empresarial, todas as ações planejadas são de uma forma ou de outra, estratégias para se chegar a um objetivo final. O alcance destes objetivos pode acontecer sem o planejamento de uma estratégia, mas planejando, a probabilidade deste alcance será maior.

Sob este enfoque, saliente-se que a escola cultural do pensamento estratégico, apesar de ter sido estudada há aproximadamente cinquenta anos, continua atual em muitas empresas. O fato de ter a cultura como base para desenvolver o pensamento estratégico é sem dúvida interessante. Neste sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20) comentam sobre cada uma das dez escolas: “cada uma também é interessante e criteriosa”.

Assim, com base no exposto, evidencie-se que este artigo tem como objetivo apresentar a escola cultural, uma das dez escolas do pensamento estratégico, como um diferencial estratégico de uma empresa PET. A referida empresa é localizada no município de Santo Ângelo, no estado do Rio Grande do Sul (RS), no Brasil, e tem como missão, “promover a saúde, a beleza e o bem-estar dos animais de estimação, oferecendo produtos de primeira linha, qualidade nos serviços prestados, personalização do atendimento aos clientes e constante aperfeiçoamento técnico, humano e tecnológico”.

Como contribuição científica deste estudo espera-se alcançar novas perspectivas para o desenvolvimento de definição de estratégias para este nicho de mercado, uma vez que na maioria dos casos, esse tipo de negócio é gerido pela cultura do proprietário da empresa que, normalmente é um médico veterinário e, na maioria das vezes, não dispõe de conhecimento acadêmico apropriado para definição de estratégias organizacionais para PETs, que é o que se propõem essa pesquisa.

2. Revisão da Literatura

2.1. Estratégia

Segundo, Chandler *apud* Ghemawat (2000) a estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos básicos em longo prazo de uma empresa, bem como da adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários à consecução da referidas metas.

Conforme Bethlem (1998) o conceito de estratégia e as ações relativas a ele (planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle, avaliação etc) têm que ser ensinados aos atores e serem não só aprendidos, como também adotados por eles como válidos e úteis. Assim, a forma como se interage com o

conceito de estratégia tem importância crucial.

2.2. Cultura

É importante definir o conceito de cultura para facilitar o entendimento da escola cultural, a qual, será conceituada no decorrer desta revisão de literatura. O antropólogo britânico Tylor *apud* Laraia (2006, p. 25) conceita a cultura como:

(...) aquele todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

2.3. As dez Escolas do Pensamento Estratégico

No estudo do planejamento estratégico, os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, em sua obra intitulada *Safari de Estratégia* (2010), propõe dez escolas de pensamento, que baseiam a formulação de estratégias nas organizações. Nesta obra, estas escolas estão divididas em três grupos: (i) escolas prescritivas - as quais são baseadas na visão formal, analítica, matemática e conceitual, onde o importante estrategicamente é como fazer; (ii) escolas descritivas - que são baseadas nos processos situacionais, cognitivos, culturais e de aprendizagem; (iii) escolas configuracionais - que são baseadas nos processos estruturais e conjunturais, ou seja, utilizam-se das forças ambientais internas e externas para definição de estratégias.

Como já mencionado anteriormente, reitera-se que no presente estudo, a escola cultural será tema principal para a análise proposta.

2.4. Escola cultural

2.4.1. Surgimento

A escola cultural surgiu no final dos anos 60, na Suécia, com estudos sobre a influência da cultura na estratégia empresarial. No ano de 1965, foram criados os Institutos Escandinavos de Pesquisa Administrativa (SIAR), como um tipo de estabelecimento de consultoria e pesquisa voltado à temática.

Seus líderes intelectuais eram Eric Rhenman, que publicou *Organization Theory for Long Range Planning* (1973), e Richard Normann, que publicou *Management for Growth* (1977). Esses dois importantes livros introduziram uma estrutura conceitual (baseada em grande parte na cultura organizacional), um estilo de teorizar (criativo e aberto) e uma abordagem metodológica (inferências ambiciosas de alguns estudos de caso intensivos) que estimulou uma geração de pesquisadores em várias universidades suecas, em especial a de Gothenburg, durante os anos 70 (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 260).

Porém, o entendimento da cultura como estratégia veio mais tarde, em 1990, reforçado pela questão dos recursos da empresa. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2010, p. 253):

Na década de 1990, no entanto, tal abordagem, chamada de “estratégia como prática”, concentrou-se no modo como os gerentes trabalhavam, e não em ideologias e normas abstratas. Finalmente, discutimos uma perspectiva recente, a qual veio a ser conhecida como visão “baseada em recursos” da empresa, que considera que as vantagens no mercado são sustentadas por recursos raros na organização que são inimitáveis e para os quais os concorrentes não podem encontrar substitutos.

2.4.2. Cultura organizacional

Quanto à cultura organizacional, Pettigrew *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 253), destaca que:

(...) a cultura organizacional pode ser vista como um “tecido social expressivo” e, como o tecido humano, une os ossos da estrutura organizacional aos músculos dos seus processos. Em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico.

A cultura é vista como uma organização de uma comunidade, compartilhando crenças e valores vistos como ideologia. Desta forma, ideologia é vista como uma cultura rica de uma organização. As culturas e ideologias também são objeto de sistemas políticos, sociedades, grupos étnicos ou ainda de setores da economia. Assim, uma mesma empresa que atue em diferentes mercados, possivelmente adotará estratégias focadas e relacionadas à cultura local.

2.4.3. Cultura e estratégia

A cultura sugere a maneira de gerar estratégias e de tomar decisões na empresa. Para Snodgrass *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 257), “A cultura age como uma lente ou filtro perceptivo, o qual, por sua vez, estabelece as premissas das decisões das pessoas”.

No entanto, autores têm estudado maneiras de reduzir a inércia da estratégia baseada na cultura. Lorsch *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 258), sugere que a cúpula deva aceitar a flexibilização e a inovação como parte principal da cultura da organização.

Desta forma, a mudança da estratégia deve ser acompanhada da mudança na cultura da empresa. Bjorkman *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 257), destacou pesquisas que indicavam que mudanças radicais na estratégia precisam ser baseadas em mudanças fundamentais na cultura.

2.4.4. Estratégia como prática

No final do século XX, o uso da cultura como forma de explicar a estratégia ficou desacreditada, pois para se ter a certeza de que uma empresa tinha a cultura certa, precisava-se esperar ela alcançar o sucesso. Assim, pesquisadores buscaram entender de uma forma mais aprofundada a maneira como os gestores desenvolviam a estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 263) colocam que a única maneira de chegar a um entendimento é:

(...) estudar em detalhes e com proximidade a realidade cotidiana dos gerentes envolvidos na elaboração de estratégias – não seus processos cognitivos, mas o resultado de atividades, como reuniões, apresentações e comunicações.

O entendimento é que os administradores fazem parte das estratégias, ou seja, são mestres e servos de suas práticas. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 263) “os músicos são seus instrumentos, e não faz sentido considerar a estratégia separadamente das práticas que a formulam”.

2.4.5. Cultura material

Os recursos tangíveis e intangíveis interagem com os membros de uma organização criando a chamada cultura material. Como citam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 264) “crenças e valores criam objetos, e estes criam e moldam crenças e valores”.

Como exemplo da importância da cultura material para o sucesso das organizações, os mesmos autores destacam que muitas empresas europeias tentaram copiar a maneira de atuar dos americanos, mas não conseguiram, assim como os japoneses depois da segunda guerra mundial. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 265), os japoneses não desistiram e em vez disso, “decidiram desenvolver sua maneira própria de produzir automóveis, mais de acordo com sua cultura, o que acabou desafiando a supremacia americana”.

2.5 Teoria baseada nos recursos

Segundo Barney, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 266), os recursos de uma organização incluem “(...) todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, etc., controlados por uma empresa que possibilitam que ela crie e siga estratégias eficazes”. Observe-se que para descobrir quais os recursos são estratégicos para a organização, Barney (1991) *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 267), definiu quatro critérios: valor, raridade, inimitabilidade e substitutibilidade.

Mas, mesmo possuindo estas características, o que proporciona vantagem competitiva sustentável, de acordo com Peteraf (1993), *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 267), são quatro condições: (i) Heterogeneidade - onde a organização deve ter um pacote de recursos únicos; (ii) limites “*ex ante*” à competição - onde a organização deve ter barreiras contra criação de pacote de recursos semelhante; (iii) limites “*ex post*” à competição - onde a organização deve manter ações que dificultam cópias do que está sendo feito pela empresa pioneira; (iv) imobilidade de recursos - que significa que a empresa não deve depender de apoio contínuo de fornecedores ou recursos externos.

3. Métodos e técnicas

O presente trabalho compreende um estudo de caso, realizado em uma empresa do setor PET, localizada em Santo Ângelo-RS, Brasil. O seu conteúdo apresenta dados descritivos, a partir da exploração de informações qualitativas, coletadas junto ao gestor da empresa. Neste sentido, observe-se conforme Yin (2001) que o estudo de caso traz como contribuição a compreensão de fenômenos individuais, pois permitem ao pesquisador preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como mudanças ocorridas em regiões urbanas.

Quanto à forma de tratamento dos dados, de acordo a Chizzotti (1995) evidencia-se que esses foram coletados seguindo as respectivas etapas: reunião de dados diante de documentações variadas e entrevistas pessoais. Além disso, ressalte-se conforme Silva (2011) que se utilizou também da pesquisa participante, a qual se caracteriza como uma técnica de coleta de dados, onde o pesquisador assume um papel ativo, ou seja, o observador pode participar do contexto que está sendo observado, modificando-o.

4. Resultados e discussões

4.1. Caracterização da empresa

A empresa pesquisada, atualmente, dispõe de oito funcionárias, alocadas e distribuídas da seguinte maneira: duas no setor de estética, uma no setor de limpeza, uma no setor laboratorial, duas no setor clínico, uma no setor administrativo e uma no setor de atendimento ao cliente. Além destas funcionárias, a empresa conta com três sócios, entre eles, uma Médica Veterinária e um Administrador de Empresas.

A empresa possui quatro segmentos, direcionados ao atendimento de pequenos animais: Clínica Veterinária, Laboratório de Análises Clínicas, Pet Shop, e Estética Animal. No mercado desde 2000, a empresa atende clientes de diversos municípios da região Noroeste-RS, além de outros veterinários que se utilizam de sua

estrutura como suporte ao atendimento de seus clientes.

4.2. Como a estratégia é tratada na empresa

Como já mencionado anteriormente, o presente trabalho compreende um estudo comparativo entre a escola estratégica baseada na “cultura” e a sua relação com a maneira a qual a empresa realiza o seu processo de tomada de decisões estratégicas. Para reunir informações possíveis de gerar o referido comparativo, foi desenvolvido um questionário semiestruturado, que foi respondido pelo gestor da empresa. Observe-se que o questionário baseou-se nas premissas da escola estratégica “cultural”, e teve as seguintes perguntas norteadoras:

- a) Como é formulada a estratégia da empresa?
- b) Como as pessoas que fazem parte da equipe são informadas quanto à forma de trabalhar na empresa, sua missão, valores?
- c) Como as pessoas que fazem parte da equipe descrevem a cultura da empresa?
- d) Quais são os recursos e capacidades da empresa, considerados como vantagem competitiva?
- e) Quantas vezes a estratégia da empresa foi alterada durante a sua existência? Por quê?

Com base nas respostas tabuladas a seguir, serão descritas as devidas observações comparativas a escola “cultural” da estratégia, e, posteriormente, serão apresentadas sugestões de melhorias baseadas na mesma escola.

4.3. Formulação da estratégia

Questionado sobre a maneira como a estratégia da empresa é formulada, o gestor explicou que a formulação é realizada de maneira individual, discutindo poucos, ou em algumas situações, nenhum ponto com o restante da equipe. Assim, fica evidente que a principal característica apresentada é referente à escola “cognitiva”, fugindo da premissa da escola “cultural” da estratégia, onde a formulação é um processo baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros da empresa. Apesar de ser líder no mercado, sugere-se que a formulação da estratégia, seja construída levando em consideração as crenças e interpretações de todas as pessoas envolvidas na empresa.

4.4. Informação das pessoas que trabalham na empresa

Referindo-se ao segundo questionamento, o gestor comentou que as pessoas, ao ingressarem na empresa, são informadas sobre como a empresa trabalha, qual a necessidade do cargo a ser ocupado, o objetivo da função na empresa, resultados esperados, características do ambiente de trabalho, meios de comunicação interna com a gerência, breve histórico da empresa, e principais diferenciais comparados aos concorrentes. A maneira de trabalhar, levando em consideração fatores como honestidade, foco no cliente, bem estar dos animais, entre outros, é desenvolvida por meio de exemplos de outros membros da equipe. Quanto à exposição da missão da empresa, o gestor coloca que a mesma não é informada aos colaboradores quando os mesmos são contratados. Esta informação apenas é identificada em um quadro, disponível ao público em geral.

Assim, verifica-se que a premissa “cultural” aproxima-se de algumas situações. É o caso do aprendizado ser, em sua grande parte, baseado em uma socialização das pessoas dentro da empresa, ou seja, elas aprendem a ser parte da empresa observando a maneira como os outros membros trabalham. Ainda, o fato de apresentar as características existentes na empresa, assim como as requeridas do candidato ao ser contratado, exemplifica uma doutrinação mais formal, citada na segunda premissa da escola “cultural” da estratégia.

4.5. Descrição da cultura da empresa pelas pessoas que fazem parte dela

Quanto ao terceiro questionamento, o gestor exemplificou que, em atividades realizadas com as pessoas que fazem parte da empresa, obteve-se a informação de que estas não tem consciência da cultura que as cercam, mesmo agindo de acordo com ela. Segundo ele, ao solicitar que as pessoas escrevessem como elas enxergam a cultura da empresa e como esta cultura influencia na melhoria de suas funções, as respostas foram de que estes não tem consciência de que exista uma cultura reconhecida na organização. Assim, não souberam responder como isso influenciava em suas funções.

Ressalte-se que as pessoas não são inseridas na cultura da empresa de uma forma descritiva ou sistemática, e sim, inconscientemente, por socialização, conforme preconiza a escola do planejamento estratégico baseado na “cultura”.

4.6. Utilização de recursos como vantagem competitiva

Na questão de número quatro, o gestor elencou alguns recursos que considera vantagem competitiva em seu nicho de mercado, são eles: nível de informação técnica da equipe; experiência profissional; e inovação tecnológica. Comparando com a teoria explicitada pelos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), onde os recursos para serem considerados vantagens competitivas, devem apresentar características como valor, raridade, inimitabilidade, e substitutibilidade, observe-se que no caso das empresas PET o nível de informação técnica da equipe tem um alto valor, bem como é relativamente raro em função de especializações e diferentes formações acadêmicas na empresa. Ressalte-se que são difíceis de imitar, dada à combinação dos conhecimentos existentes e, pela mesma característica, difícil de ser substituído.

A experiência profissional é mais evidenciada nas figuras da Médica Veterinária e do Administrador de Empresas (sócios proprietários), em função do alto *turnover* que este tipo de empresa enfrenta. Esta experiência, desenvolvida desde a formação acadêmica, passando por residências em hospitais, especializações e mais de doze anos de clínica médica (no caso da Médica Veterinária), e a formação profissional, especialização, trabalhos em empresas da área de T&D, TI, farmacêutica, e gestão do conhecimento (no caso do Administrador de Empresas), apresenta alto valor, é raro no segmento, é difícil de imitar e difícil de ser substituído, pela complexidade envolvida na formação destas experiências.

A inovação tecnológica é outro recurso colocado pelo gestor como vantagem competitiva. Neste, evidencie-se o fato de ser estratégico para a empresa pesquisada investir constantemente em equipamentos e instalações - únicos na região. Porém, apesar de ser valioso e raro, é passível de imitações. No entanto, é difícil de ser substituído, em função das tecnologias existentes na empresa e no mercado estarem estagnadas, ou seja, no mesmo patamar. Desta forma, convém destacar que este recurso não se caracteriza como vantagem competitiva por não apresentar a característica de inimitabilidade.

4.7. Vantagem competitiva sustentável

Apesar dos recursos citados anteriormente serem considerados vantagem competitiva desta empresa, em seu mercado atual, cabe uma ressalva quanto à sustentabilidade dos mesmos. Conforme os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) para transformar vantagens competitivas em sustentáveis, a empresa deve condicionar estas vantagens à heterogeneidade, limites “*ex ante*” à competição, limites “*ex post*” à competição e imobilidade de recursos.

No caso estudado, referente às vantagens competitivas apontadas anteriormente, estas condições coexistem. O capital intelectual, em desenvolvimento contínuo é, por natureza, heterogêneo. Também, pode-se dizer que é um pacote que gera, por si só, condições para o desenvolvimento de barreiras que impeçam outras empresas de criar um pacote de recursos semelhante. Ainda, este recurso aliado à experiência profissional, desenvolve ações inovativas difíceis de serem imitadas com eficácia por outras empresas. Por último, essa vantagem competitiva apresenta imobilidade de recursos, ou seja, o conhecimento permeia toda a organização, ficando independente de recursos externos ou de habilidades altamente especializadas. O banco de informações, em parte, é compartilhado entre os profissionais, que também ajudam a desenvolvê-lo. Mas o seu conjunto, é próprio da empresa, principalmente relacionado ao acúmulo de conhecimento dos sócios.

4.8 Críticas e sugestões

Com base nas informações e análises realizadas, cabe ressaltar que, neste caso, a empresa apresenta traços da escola estratégica “cultural”, assim como traços que remetem a outras escolas. Além disso, que sempre ao final de um estudo das dez escolas, que os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 267-352), recomendam: “Podemos concluir que nossas dez escolas olham para o mesmo processo, cada uma à sua maneira. Em conjunto, esperamos, elas podem auxiliar os executivos a ver através de tudo isso”.

Dessa forma, saliente-se que não existe uma escola certa ou errada. Uma melhor ou pior. Existem sim melhores práticas estratégicas baseadas em determinada linha de pensamento, que juntamente a outras, formam o pensamento estratégico, complexo e necessário. Assim, sugere-se que seja desenvolvido um trabalho de planejamento estratégico formal, levando em consideração a matriz SWOT para análise interna e externa da empresa pesquisada. Esta ferramenta servirá para nortear o planejamento estratégico. Também se sugere o BSC como forma de transformar o planejamento estratégico em objetivos operacionais, conforme Kaplan, Norton (1996) e Herrero (2005) *apud* Biolchini, Pimenta e Orofino (2012, p. 30).

5. Conclusões

Inicialmente evidencie-se que a necessidade de planejamento em uma empresa do setor PET é inquietante. Observando-se o fato deste mercado se mostrar altamente exigente e, somando-se isso a questão de que este *nicho* tem permanecido em um processo de expansão contínua, não é surpreendente que surjam diversas novas empresas, tornando a concorrência cada vez mais acirrada.

Desta forma, o planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível para que essas empresas alcancem, em um primeiro momento, sua permanência, e em um segundo momento, o crescimento acima da média no mercado. Possuir recursos tangíveis e intangíveis como vantagens competitivas são ótimas perspectivas para se alcançar tais objetivos. Porém, sem um planejamento estratégico adequado, estes recursos podem deixar de ser sustentáveis, e consequentemente deixar de se caracterizar como vantagem competitiva.

Mais especificamente, com base no estudo de caso apresentado, destaque-se após a análise dos dados, que o planejamento realizado pela empresa pesquisada tem traços da escola cultural, principalmente no que tange aos recursos como base competitiva. Como o planejamento existente é desenvolvido somente pelo gestor da empresa, acredita-se que: a formatação de um planejamento estratégico documentado deverá ter mais significado perante a equipe; o envolvimento da equipe neste processo trará muitos benefícios para o alcance de metas propostas; a utilização de ferramentas como matriz SWOT e BSC como subsídios para o desenvolvimento do planejamento estratégico darão uma visão de longo prazo para o gestor, possibilitando também a análise do

mercado externo.

Por fim, observe-se que, a mudança na maneira de gerir o planejamento, envolvendo a equipe, documentando o planejamento, e utilizando novas ferramentas, deve acontecer de maneira gradual e com o consenso da cúpula da empresa. Acrescente-se que essas observações focam transpor a resistência a mudanças, comum a ambientes baseados na escola “cultural”.

Referências

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica/Agrícola Bethlem**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIOLCHINI, C., PIMENTA, M., OROFINO, M. A. **Ferramentas visuais para estrategistas**. São Paulo, 2012. Disponível em <www.bmgenbrasil.com>. Acesso em 05 jan 2013.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Pankaj Ghemwat; trad. Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SILVA, E. L. **Manual de elaboração de trabalhos acadêmicos: graduação e pós-graduação**. Florianópolis – SENAC/DR. 2. ed. 2011. 43p.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.



GESTÃO AMBIENTAL – O CASO DA GRANDE EMPRESA VERDE

Denise Santos Steffen, Especialista em Administração-ênfase em marketing pela UFRGS, MBA em
Administração- ênfase em Marketing de Varejo, denisesteffen@gmail.com

Dr. Cênio Back Weyh, Doutor em Educação – UNISINOS, ceniow@santoangelo.uri.br

Helenice Rodrigues Reis, Mestre em Administração – URI- Santo Ângelo, hreis@santoangelo.uri.br

RESUMO

Este artigo procura demonstrar a importância do conceito de sustentabilidade nas organizações. Em um breve histórico até os dias atuais, relata as etapas de sua implementação através de grandes discussões e procura destacar seu impacto no cenário mundial. Em sequência, problematiza e elenca as práticas de gestão ambiental e os indicadores utilizados de uma grande organização verde do setor metal mecânico. Apresenta uma grande empresa verde assumindo o compromisso e responsabilidade de demonstrar, não somente ao consumidor final, mas as pequenas empresas, fornecedoras do seu setor, exemplos de práticas sustentáveis, buscando, assim, maior valor de negócio em toda a cadeia produtiva do setor. O propósito do artigo é contribuir para comunicação e a utilização de ações gestão ambiental e posteriormente de marketing integradas como forma de agregar valor de negócio às organizações.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate the importance of the concept of sustainability at organizations. In a brief history until these days, it analyses the steps of its implementation through great discussions and highlights the impact on the global scenery. In sequence, it points out the practices of environmental management and the indicators used by a great green organization of the metal mechanical sector. It presents a great green organization assuming the compromise and responsibility of showing, not only to the final consumer, but to the small enterprises, providers of the sector, examples of green practices, seeking, this way, greater business value in the entire production chain of the sector. The purpose of the paper is to contribute for the communication and for the adoption of environmental management actions and after of integrated marketing actions as a way to add business value to the organizations.

PALAVRAS-CHAVE:

Sustentabilidade; gestão ambiental, indicadores ambientais

KEYS WORDS

Sustainability; environmental management; environmental indicators

1 Introdução

O cenário mundial se defronta com grandes crises sociais, econômicas e ambientais que repercutem no planeta. Urge compreender a finitude dos recursos naturais, da matéria-prima antes abundante, agora escassa e limitada, alavancar um novo paradigma que estabeleça critérios para este novo comportamento, envolvendo um novo pensar e agir.

No contexto atual, percebe-se que o comportamento predador do homem em relação à natureza se repete nas organizações e ecoa em toda a cadeia produtiva. É um sistema que precisa ser repensado, pois a busca desenfreada pelo lucro extingue nossas riquezas naturais e limita a existência do planeta. E o mesmo se sucede no dia a dia, onde a exploração das grandes organizações sobre as pequenas extravasa a capacidade de produzir de forma correta e consciente, desrespeitando os limites da sustentabilidade.

Assim, o meio ambiente passa a ser um diferencial competitivo nas organizações e cada vez mais gestores investem em novas formas de comunicar suas ações, para garantir um diferencial e sua permanência no mercado. Uma grande empresa verde deveria assumir o compromisso e responsabilidade de demonstrar não somente ao consumidor final, mas as pequenas empresas, fornecedoras do seu setor, exemplos de práticas sustentáveis, estendendo e envolvendo-as em suas ações de gestão e marketing verde, buscando, assim, maior valor de negócio em toda a cadeia produtiva do setor.

Este artigo tem como objetivo demonstrar, através de uma pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso realizado em uma grande empresa verde do setor metal mecânico, a importância da utilização de indicadores/critérios na gestão ambiental e propor práticas, formas e alternativas possíveis da utilização dos mesmos para pequenas empresas da cadeia produtiva do setor, visando com isto criar uma estratégia de marketing conjunta para agregar valor a toda cadeia produtiva.

2 Revisão bibliográfica

2.1 Sustentabilidade

A importância da sustentabilidade vem sendo discutida já há algum tempo no cenário mundial. Esta nova visão, esta mudança de comportamento sobre o meio ambiente vem levando os gestores a uma nova consciência ambiental.

Segundo Makower (2009), por volta dos anos 50, o conceito de responsabilidade ambiental já era discutido nas universidades americanas. Em 1960, surgia um novo controle de poluição, as chaminés e os esgotos eram os grandes vilões da poluição. Em 1970, procurava-se regularizar a poluição do ar e da água nos

países desenvolvidos. Uma nova consciência começava a se formar, mas a responsabilidade recaía somente sobre organizações estatais e grandes empresas. Foi realizada em 1972, em Estocolmo, na Suécia, a conferência da ONU sobre “Meio Ambiente Humano”.

No Brasil, a criação da Secretaria Especial do Meio Ambiente (SEMA) por volta de 1972 surgiu como reflexo positivo da Conferência realizada em Estocolmo. Santos (2007) coloca que foi justamente desenvolvido neste período um sistema legal, onde representantes do governo definiam os limites para os lançamentos das emissões, denominados padrões de emissão de qualidade para o ar, água e solos.

De acordo com Barbieri (2005), surge no mundo, por volta de 1980, por solicitação do PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), conceitos sobre desenvolvimento sustentável. Este documento acordava uma estratégia mundial para a conservação do meio ambiente e deveria buscar três objetivos para manter a capacidade do planeta para sustentar o desenvolvimento, levando em consideração a capacidade dos ecossistemas e as necessidades de futuras gerações: manter os processos ecológicos essenciais e os sistemas naturais vitais necessários à sobrevivência e ao desenvolvimento do Ser Humano, preservar a diversidade genética e assegurar o aproveitamento sustentável das espécies e dos ecossistemas que constituem a base da vida humana.

2.2 Sustentabilidade – o contexto brasileiro

Algumas das definições sobre o termo sustentabilidade são encontradas no manual de sustentabilidade do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável):

“Formas de progresso que atendam às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades”. (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD)

“Condição de sobrevivência do planeta, do homem e de seus empreendimentos”. (Fernando Almeida, presidente-executivo do CEBDS)

“Sustentabilidade, na perspectiva dos negócios, é concentrar, no Triple Bottom Line, o valor econômico, ambiental e social que as empresas podem acrescentar – ou destruir.” (John Elkington, sócio-fundador da SustainAbility, consultoria inglesa de sustentabilidade)

Na trajetória em busca da sustentabilidade, segundo Barbieri (2005), destacam-se três fases na evolução mundial da gestão ambiental:

1º fase: Início do século 20, quando surgem os primeiros acordos multilaterais com o objetivo de regular a ação dos colonos das metrópoles imperialistas no continente africano, que destruíram a base natural das terras conquistadas. No entanto, esses acordos não alcançaram seus objetivos e a devastação não foi contida.

2º fase: Começa com a Guerra Fria, surgem iniciativas bem sucedidas como o Tratado Antártico e a emergência da temática ambiental no âmbito da ONU e de suas entidades como a UNESCO, a FAO e o PNUMA.

3º fase: Corresponde ao período pós-Guerra Fria, no qual se destaca a realização da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD) no RJ, em 1992. A partir de então, as questões centrais dos acordos multilaterais privilegiam os conceitos de segurança ambiental global e o desenvolvimento sustentável. Apoiado numa análise minuciosa dos termos acordados pelos países, Ribeiro apud Barbieri (2007) constata que essa Ordem Ambiental Internacional foi construída com base no realismo político, pois os países não abdicaram dos conceitos de soberania e interesse nacional.

Em 1981, através da lei 6.938, é instituída, no Brasil, a Política Nacional do Meio Ambiente e em 1986 a Resolução do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA), obrigando indústrias a realizarem Estudos de Impacto Ambientais (EIA).

Em 1983, por decisão da Assembléia Geral da ONU, é criada a Comissão de Brundtland, para discutir estratégias ambientais de longo prazo, bem como os esforços para se chegar aos objetivos propostos. E assim, em 1987, surge através desta comissão, o relatório “Nosso Futuro Comum” que tem como base formular princípios do desenvolvimento sustentável. De acordo com o relatório,

Desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. (BARBIERI, 2005. Apud CNUMAD, 1988, p.49).

Com a realização da ECO 92 durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), que se realizou em 1992 no Rio de Janeiro, ficou estabelecido um ponto de partida para o protocolo de Quioto, Carta da Terra (rebatizada de Declaração do Rio) e para a Agenda 21, um programa com vistas a criação de um planejamento global para a implementação do desenvolvimento sustentável, abrindo novos caminhos para a construção política de um plano de ação para frear a degradação do meio ambiente. De acordo com Barbieri (2005), a agenda 21 aponta para busca de novas teorias e práticas que

possam proporcionar o desenvolvimento de forma equilibrada e compatível com os recursos da Terra. De acordo com Andrade et al (2001), a conferência incorporou gradativamente novos conceitos de prevenção e produção mais limpa.

Segundo Santos (2007), priorizar ações sustentáveis de forma preventiva na gestão ambiental das empresas baseia-se em atuações na fonte de gerações de resíduos, e as soluções geradas surgem de um questionamento da ação dos diversos atores, das variáveis operacionais do processo e da tecnologia empregada.

Por volta de 1992 foi criada a FBDS (Federação Brasileira para o Desenvolvimento e Sustentabilidade) e, em 1998, o CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável). Em 1995, a criação do Instituto Dow Jones de Sustentabilidade e, em 1999, a Lei 9.605, referente a crimes ambientais. Em 1998 dá-se a criação da Fundação do Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. Em 1997, é realizada a assinatura do *Tratado de Quioto*, tratado internacional, estabelecendo que as empresas devem responsabilizar-se pela diminuição da emissão de gases que agravam o efeito estufa, considerado o causador do aquecimento global.

De acordo com PNUMA, a expressão *Produção Mais Limpa*, surge em 1993 e refere-se ao conceito de produção ambiental mais ampla, pois inclui todas as fases do processo de manufatura e ciclo de vida do produto, incluindo seu uso pelos consumidores. É uma estratégia, que possui uma abordagem preventiva, de caráter permanente, que se inicia no início do processo, contrapondo-se às soluções que visam somente o final do processo produtivo, ou seja, visa eliminar ou reduzir os resíduos antes mesmo de o produto ser criado.

Segundo a UNIDO/UNEP PmaisL é uma estratégia econômica, ambiental e tecnológica integrada aos processos e produtos com o objetivo de aumentar a eficiência no uso de matérias-primas, água e energia, através da não geração, minimização ou reciclagem de resíduos gerados em todos os setores produtos. A PmaisL trabalha com três objetivos: eliminação ou redução na fonte, reaproveitamento interno e reciclagem externa. Na realização da Cúpula do Milênio ou Rio +10, em 2002, realizada em Johannesburgo, África do Sul, ficou definido que as empresas, juntamente com os Estados e ONGS, serão os responsáveis pela consciência para o novo desenvolvimento sustentável. A aprovação do novo código florestal brasileiro em abril de 2012 também demonstra que a questão ambiental tornou-se pauta central nas discussões sobre desenvolvimento econômico. Com um dos Códigos Florestais mais modernos do mundo, o Brasil enfrenta dificuldades para aliar o crescimento financeiro com a proteção da biodiversidade. E em junho de 2012, aconteceu a realização da Rio +20, (Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável) na cidade do Rio de Janeiro, onde foram abordados diversos temas tais como o comprometimento de gestores e líderes com o meio ambiente, dando-se ênfase a “economia verde” para o desenvolvimento e erradicação da pobreza; garantia de um futuro sustentável. O objetivo da conferência era assumir metas e prazos para o comprometimento de países com um mundo mais sustentável, mas parece que mais uma vez se colocaram interesses e visões antagônicas, com países ricos de um lado e países emergentes do outro.

2.3 Sistema de Gerenciamento Ambiental

O SGA é utilizado para o gerenciamento de empresas que buscam uma melhoria contínua no resultado dos seus processos ambientais. De acordo com NASCIMENTO et al (2008), o SGA se constitui numa ferramenta estratégica, para que a empresa, em processo contínuo, identifique oportunidade de melhorias que reduzam os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente, melhorando o desempenho ambiental.

Uma das maneiras de uma empresa seguir um comportamento ético ambiental é implementar um SGA, seguindo em conformidade com as normas ISO 14000. São cinco etapas que a empresa deve seguir para implementar um SGA: 1.comprometimento e definição da política ambiental; 2.elaboração de um plano; 3. implantação e operacionalização; 4.avaliação periódica.

O estabelecimento de uma cultura pró-ativa na área de meio ambiente é fundamentado no perfil da empresa, onde a capacitação dos trabalhadores torna-se a peça chave para a manutenção e melhoria contínua do Sistema de Gestão Ambiental.

3 O caso da grande empresa verde

A empresa em questão para o estudo de caso foi a AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda, planta Santa Rosa.

O estudo da empresa realizou-se a partir de três fontes: informações disponibilizadas na internet, entrevista e o Relatório Socioambiental 2011 - O Grão da Vida, que se baseia nos sete pilares do Instituto Ethos de Responsabilidade Social.

Presente em mais de 140 países, a AGCO Corporation possui sua sede nos Estados Unidos. Conta com fábricas em várias partes do mundo e possui mais de 2.700 concessionárias independentes como parceiras de negócio. A empresa além de possuir uma linha completa de equipamentos agrícolas, é considerada a maior fabricante e distribuidora de produtos agrícolas do mundo. No Rio Grande do Sul, Brasil, a empresa possui duas fábricas instaladas: uma na cidade de Canoas, com uma área de 192.544 m², que é responsável por tratores

agrícolas e máquinas industriais e a outra fábrica na cidade de Santa Rosa, com uma área de 220.995 m², que conta com uma produção de colheitadeiras e máquinas.

3.1 Política ambiental

A base da política da empresa AGCO do BRASIL está no comprometimento em desenvolver, produzir e comercializar produtos destinados a atender as necessidades de mecanização da agroindústria, visando a preservação do Meio Ambiente, sendo integrada com os sistemas de Qualidade e Segurança e saúde ocupacional.

A implantação do sistema de gestão ambiental deu-se em 1999 com o programa de técnicas de produção mais limpa, capacitação dos colaboradores e desenvolvimento de estudo das entradas dos materiais, insumos e recursos naturais e mapeamento dos processos produtivos, bem como todas as saídas, produto final, resíduos e consumos e através deste estudo (diagnóstico) tiveram a oportunidade de desenvolver trabalhos de melhoria. Além de reduzir os impactos para o meio ambiente, obtiveram reduções de custos, ou seja, benefícios econômicos.

Em 2002, o sistema de gestão ambiental foi integrado com o sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional. A partir de 2010, o tema passou a receber maior atenção, com a constituição de um comitê, que tem como desafio a elaboração de um projeto para a área, reformulando seu processo de gestão, tornando-o mais eficiente e sustentável.

A empresa ainda promove programas para realização de práticas ambientais, tais como: Programa Lixo no Lixo, Santa Rosa no Capricho; Programa Reciclar para o Social; Programa Reciclar para o Social e os Programas de Biocombustíveis e Ecologia.

3.2 Indicadores da grande empresa verde

Os indicadores de sustentabilidade utilizados pela AGCO foram avaliados através dos aspectos e impactos de suas atividades e operações, sendo que para os impactos mais significativos foram elaborados controles através de procedimentos e instruções, bem como o desenvolvimento de objetivos e metas para melhorar o desempenho, sendo realizado planos de ações visando a redução e a melhoria contínua e monitoramento da geração mensalente.

Os indicadores utilizados na planta da AGCO Santa Rosa são em relação ao Consumo de Água (reúso e reciclagem), Energia (consumo) e Resíduos.

3.2.1 Indicador água

A AGCO do Brasil possui o Programa Ambiental intitulado “Uso Racional da Água”, que procura utilizar o uso da água de forma minimizada e eficiente. A empresa monitora o uso da água, realizando ações preventivas como: implementação nos banheiros de torneiras com acionamento automático reduzindo o desperdício, conscientização dos colaboradores para o uso racional (campanhas internas), circuito fechado no teste do sistema de hidrante, práticas com aproveitamento da água da chuva para o processo industrial (lavagem do produto final). Todas as águas do tratamento superficial e da lavagem das colheitadeiras são provenientes de reservatórios que foram instalados para o aproveitamento da água da chuva.

Para o reúso da água a AGCO criou uma Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), em 2004, funcionando a partir de abril de 2005. Com o tratamento, o efluente final tratado é reutilizado para descarga em todos os sanitários da empresa, lavagens industriais, posto de lavagem de tratores, rede de hidrantes, irrigação paisagística e preparação de emulsões oleosas. A medida busca proporcionar economia de 70% da água atualmente utilizada para fins industriais, reduzindo o consumo de água nobre proveniente de águas subterrâneas e de abastecimento público. A meta é chegar a 100% de reaproveitamento. A grande vantagem da utilização da água de reúso é a de preservar água potável exclusivamente para atendimento de necessidades que exigem a sua potabilidade, como o abastecimento humano.

3.2.2 Indicador Consumo de energia

A empresa monitora o consumo da energia elétrica através de ações preventivas como: instalação de luminárias econômicas, para projetos novos são priorizados a aquisição de motores econômicos, substituição de ar condicionado convencional por climatizadores econômicos, conscientização dos colaboradores para o uso racional (campanhas internas). Também consolida investimentos em programas como “Uso Racional de Energia: eliminando desperdícios e buscando novas alternativas energéticas”.

O programa compreende a busca de alternativas racionais para incrementar o nível de iluminação com: utilização de telhas translúcidas (Engenharia e Fábrica); sensores de presença; substituição de lâmpadas de mercúrio por vapor de sódio na iluminação viária; práticas de otimização da iluminação em cabines de pintura. Outro item do programa consiste na substituição dos equipamentos com sistema de aquecimento elétrico por sistema a gás nos boilers elétricos para gás natural; nas estufas elétricas por estufas a gás; na máquina de lavar peças com uso de energia elétrica por sistema com aquecimento a gás natural.

A otimização de Equipamentos e Instalações melhora a eficiência energética, resultando numa economia significativa de energia Elétrica.

3.2.3 Indicador resíduos - sólidos, líquidos e emissões atmosféricas

As ações preventivas da empresa tem o objetivo de reduzir a geração de resíduos, através do reaproveitamento da matéria prima (chapa de aço, barras de ferro e outras), redução da geração de resíduos provenientes de embalagens (plástico, papel, madeira) através de embalagens retornáveis e a utilização de caixas KLT (Bin) – Caixas plásticas retornáveis, redução da geração de resíduos perigosos (Borra de tinta) através da alteração do processo de pintura líquida para sistema à pó.

Vários projetos foram realizados no sentido de oferecer alternativas ambientais e economicamente viáveis como o projeto de redução de resíduos nas fontes geradoras com a utilização de Matérias-Primas menos impactantes, Tecnologias Limpas e Housekeeping.

Outro projeto de Reaproveitamento Interno foi com o trabalho de materiais visando o aumento da vida útil dos mesmos e o projeto de Reciclagem Externa que considera todos os benefícios ambientais da reciclagem, através dos temas de Reciclagem de resíduos metálicos; Reciclagem de óleos e Reciclagem de materiais diversos. Além do que, a empresa monitora todos os resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas.

No que se refere aos resíduos sólidos, são promovidos o correto gerenciamento dos mesmos desde a geração dos resíduos até o destino final, preservando o meio ambiente. Os efluentes líquidos são tratados na Estação de Tratamento de Efluentes, que conta com uma excelente tecnologia e boas práticas ambientais.

A evolução das ações de prevenção é o fator responsável pelo estabelecimento de um processo eficiente visando prioritariamente a redução dos resíduos nas fontes geradoras, o reaproveitamento interno e a reciclagem externa.

4 Conclusão

A conservação da natureza é um imperativo neste início do século XXI. A conscientização para aplicações de práticas sustentáveis estão contribuindo para um planeta melhor, oferecendo às novas gerações um futuro mais promissor.

Além de se tornar necessário por parte das organizações, práticas mais limpas e eficientes de controle à poluição, causam menor impacto ambiental. O que as empresas já têm feito e o fato disso agregar valor aos produtos e serviços gerados, tais informações devem chegar também ao consumidor.

Algumas empresas já procuram melhorar suas formas produtivas, reduzindo o impacto ambiental de seus produtos e, com isto, tornam-se empresas mais eficientes, gerando mais lucros com a economia de custos. Elas também melhoram sua imagem através de uma relação comunitária de mais respeito com seu meio, o que promove funcionários mais satisfeitos e orgulhosos das ações de suas empresas. Estas ações fazem parte de suas estratégias e se tornaram fontes de vantagem competitiva.

As grandes empresas já entenderam a importância de mensurar suas ações e criaram critérios que podem ser medidos e percebidos, agora chegou o momento das MPEs trabalharem em conjunto e promover as mudanças. O esforço será reconhecido, resultando numa vantagem competitiva e na promoção da melhoria contínua e incentivo maior de práticas ambientais.

No momento em que as empresas fornecedoras estiverem familiarizadas com os indicadores e incorporado as ações sustentáveis da grande empresa verde à sua gestão, seria muito importante a criação de um selo que identificasse que a empresa faz parte de uma cadeia do setor metal mecânico comprometida com o meio ambiente. A utilização dos mesmos indicadores ambientais e ações diferenciadas é que farão diferencial, garantindo força e penetração em outros mercados.

Todo o trabalho com objetivo de criar um movimento verde busca uma nova postura de gestão, conscientizando empresários da sua responsabilidade ambiental, de uma produção consciente por parte das empresas, com reaproveitamento de materiais, diminuição da pegada de carbono, tendo como meta a sustentabilidade. Trata-se de incorporar à estratégia das empresas e à imagem corporativa das organizações uma gestão comprometida com soluções ambientais.

A região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, por se caracterizar como uma região eminentemente agrícola, já tem um apelo verde, obterá assim maior visibilidade através da gestão ambiental. Através de uma rede no setor, mais e mais empresas poderão se utilizar dos indicadores e terão oportunidade de mostrar seu diferencial, agregando valor aos seus produtos. Esta nova consciência coletiva de responsabilidade ambiental, traduzida em ações pró-ativas, será vendida através da criação de um selo verde, gerando um diferencial competitivo e uma produção sustentável de qualidade.

5 Bibliografia

- ALMEIDA, Fernando. *Os desafios da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier. 2007.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de Carvalho. *Gestão Ambiental- Enfoque estratégico Aplicado ao Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BARBIERI, José Carlos. *Desenvolvimento e Meio Ambiente: As estratégias das Mudanças da Agenda 21*. 7ª ed., RJ: Vozes, 2005.
- DONAIRE, Denis. *Gestão Ambiental na Empresa*. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

- GUIA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE* – CEBEDES - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.
- MAKOWER, Joel. *A Economia Verde: Descubra as oportunidades e os desafios de uma nova era dos negócios*. São Paulo: Gente, 2009.
- MINTZBERG, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NASCIMENTO, Luiz Felipe; CUNHA, Ângela Denise; LEMOS; MELLO, Maria Cristina de Abreu. *Gestão Socioambiental Estratégica. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008*.
- POLONSKY, Michael Jay. *Introdução para o Marketing Verde*. Electronic Green Journal, 1994.
- POLIZELLI, Demerval Luiz. *Meio ambiente e gestão do conhecimento dos higienistas na sociedade de informação*. São Paulo: Almedina, 2011.
- RICHERS, Raimer. *Surfando as Ondas do Mercado*. 5º Ed. São Paulo: Ed. Rr&Ca, 1996.
- RIVERO, O. *O mito do desenvolvimento: os países inviáveis no século XXI*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- SANTOS, Marise Keller. *Eco-Eficiência e Avaliação de Sistemas Integrados*. (UFRGS, Escola de Engenharia, Dissertação de Mestrado), 2007.
- SÁNCHEZ, Luis Henrique. *Avaliação de Impacto Ambiental: conceitos e métodos*. Oficina de Textos, São Paulo, 2006.
- VEIGA, José Eli. *Desenvolvimento Sustentável o desafio do século XXI*. 3ª ed., Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4ª ed., Porto Alegre: Bookmann, 2010. Tradução Ana Thorell, revisão técnica Cláudio Damacena
- <http://www.cebds.org.br/> acessado 20.05.2012
- <http://www.gvces.com.br/> acessado 15.04.2012
- http://www.qualidade.adm.br/uploads/meioambiente/conceitos_gestaoambiental.pdf/ acessado 18.05.2012
- <http://www.revistameioambiente.com.br/2009/03/12/o-que-e-desenvolvimento-sustentavel/> acessado 20.05.2012
- http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T6412.PDF acessado 28.11.2012

INOVAÇÃO PEDAGÓGICA: MUDANÇAS NECESSÁRIAS PARA UMA NOVA ESCOLA

Luciana Rockenbach de Moraes, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI –
Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, lucir@santoangelo.uri.br

Antonio Vanderlei dos Santos, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus
de Santo Ângelo, RS, Brasil, vandao@santoangelo.uri.br

Eliane de Lourdes Felden, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de
Santo Ângelo, RS, Brasil, elianefelden@gmail.com

Jeferson Pinto de Moraes, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de
Santo Ângelo, RS, Brasil, jefersonpintomoraes@hotmail.com

RESUMO: Esta pesquisa teve por objetivo identificar a importância da inovação pedagógica para a quebra de paradigmas da educação, as necessidades de novas idéias, novos conceitos para que seja possível acender para o moderno. Mas isso somente é possível se todos, escola, professor e aluno saírem da zona de conforto e esteja aberto para construir caminhos alternativos para buscar soluções para as adversidades do dia-a-dia. Para isso foram consultadas obras de autores como Cardoso (1992), Ferreira e Neves (2001), Rogers (1995) Louis (2009) Fino (2008), Leite et all (2011). No meio educacional, as discussões acerca de competências têm ganhado espaço, associada à idéia de capacidade para bem realizar uma determinada tarefa ou função.

Palavras-chave: Educação – Inovação pedagógica – escola – professores

INTRODUÇÃO

O termo inovação é freqüentemente utilizado como sinônimo de mudança, renovação ou reforma, no entanto, cabem distinções. A inovação não é uma mudança qualquer. Ela tem um caráter intencional, afastando do seu campo as mudanças produzidas pela evolução “natural” do sistema. A inovação é deliberada e conscientemente assumida, visando a uma melhoria na ação. Implica rupturas com a situação vigente, mesmo que seja temporária e parcial. Inovar supõe trazer à realidade algo efetivamente “novo”, ao invés de renovar que não modifica essências.

Assim, objetiva-se nesse estudo identificar a importância da inovação pedagógica para a quebra de paradigmas da educação, ressaltando a necessidades de novas idéias, novos conceitos para que seja possível ir ao encontro do moderno.

Os processos de mudança na educação são, por sua natureza, lentos e graduais, pois mudar a educação equivale alterar o modo como os pais educam os filhos, as relações entre jovens e adultos e, conseqüentemente, a influência exercida pelas gerações mais velhas sobre o caráter das gerações mais novas. Modificar processos subtende interferir na dinâmica dos comportamentos por isso é mais fácil colocar em ação novos equipamentos, que introduzir alterações em relações humanas.

AS TRANSFORMAÇÕES DA EDUCAÇÃO NO QUOTIDIANO ESCOLAR

No momento em que se vive com as transformações sociais, as tecnologias tornam-se presentes e necessárias para atender as necessidades de todos que procuram ajustar-se as demandas do momento, em todas as esferas da sociedade.

Nas escolas, pode-se dizer que existe um abismo entre as suas atividades e as questões da modernidade, assim é necessário que exista a inserção das tecnologias de informação e comunicação nos espaços escolares para suprir as lacunas oriundas de um modelo de ensino apoiado no passado.

Mas estas ferramentas tecnológicas por si só não garantem o sucesso que se espera de uma escola. Todos devem estar preparados para usá-los, principalmente os educadores, compreendendo a sua importância, no que tange ao favorecimento dos mesmos para a aprendizagem, tendo consciência que a solidificação de um modelo de escola ajustado na inovação pedagógica não depende da utilização das tecnologias, mas da realização de práticas de ensino e situações de aprendizagem bem sucedidas.

Nesse contexto, pode-se que é preciso acreditar nas mudanças que vêm acontecendo na educação, ou seja, acreditar na inovação pedagógica, mas a inovação não é uma mudança qualquer. Ela tem um caráter intencional, afastando do seu campo as mudanças produzidas pela evolução “natural” do sistema. A inovação é uma mudança deliberada e conscientemente assumida, visando uma melhoria da ação educativa. A inovação não é uma simples renovação, pois implica uma ruptura com a situação vigente, mesmo que seja temporária e parcial. Inovar faz supor trazer à realidade educativa algo efetivamente “novo”, ao invés de renovar que implica fazer aparecer algo sob um aspecto novo, não modificando o essencial.

Inovar vai além de propostas curriculares perpassa, a nosso ver, pela reforma de práticas sociais. A prova disso é percebida nos currículos que são contemplados pelos PCNs e buscam se ocupar de temas transversais que levam em consideração as dificuldades diárias enfrentadas pelos alunos na escola da atualidade (FERRIRA & NEVES,2001, p.04).

O conceito de inovação é, bastante mais rico e abrangente do que os conceitos de mudança, renovação ou de reforma. De uma forma sintética podemos enumerar alguns dos seus atributos essenciais sem

pretendermos ser exaustivos relativamente à problemática da definição deste conceito. A inovação pedagógica traz algo de "novo", ou seja, algo ainda não estreado; é uma mudança, mas intencional e bem evidente; exige um esforço deliberado e conscientemente assumido; requer uma ação persistente; tenciona melhorar a prática educativa; o seu processo deve poder ser avaliado; e para se poder constituir e desenvolver, requer componentes integrados de pensamento e de ação (Cardoso, 1992).

Nessa conjuntura, Louis (2009) afirma que para que uma inovação seja adotada e perdure, é preciso ter uma estratégia de mudança. Podendo-se basear no modelo de difusão da inovação de Rogers (1995), que é apresentado sob forma linear que evidencia o núcleo do sistema de comunicação da inovação.

Ambiente

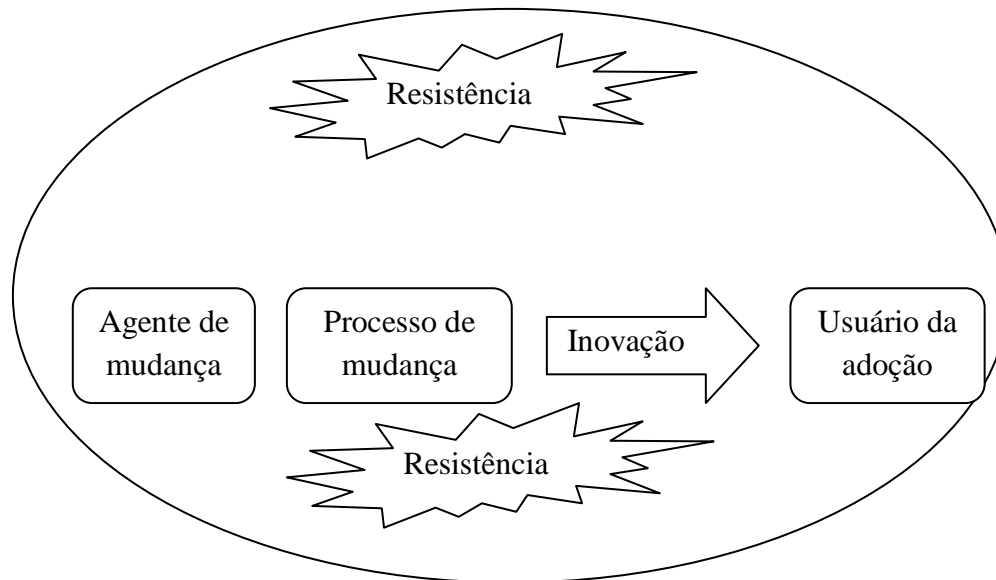


Figura 1 – Modelo de comunicação da inovação, segundo Rogers, 1995.

Segundo Louis (2009) o modelo destaca alguns elementos, ou seja, um agente de mudança, que deve comunicar uma inovação aos usuários, que podem ter características diferentes, como por exemplo, professores. Então, para que a comunicação seja eficaz, a mensagem e o meio de comunicá-la devem ser diferentes, segundo as categorias das pessoas implicadas; um processo de mudança, que se desenrola em um ambiente, no qual existem interferências, que são as resistências.

INOVAÇÃO PEDAGÓGICA

A inovação pedagógica se traduz em novas ideias e concepções para se entender e atuar no processo de aprendizagem em ambientes escolares ou não. Portanto, a inovação implica diretamente nas práticas pedagógicas e não em reformas curriculares ou mudanças programáticas, ainda que elas possam sugerir ou até mesmo nortear-nos no rumo das mudanças qualitativas.

Para que se possa falar em inovação pedagógica é necessário acreditar na transformação, mudar a concepção de aula aprendendo novos conceitos como troca de idéias, acreditando na capacidade dos alunos, aprendendo com elas, enfim, é ver a criança e o jovem como um ser global e investir no desenvolvimento e aprimoramento de diversas capacidades como a argumentação, a oralidade, a cooperação, respeito com os colegas, construção de caminhos próprios, busca de soluções.

Assim é possível desconstruir paradigmas dominantes extremamente rígidos que impedem o desenvolvimento da humanidade, pois é preciso sair da zona de conforto e construir caminhos alternativos para buscar soluções junto com os alunos e também com os próprios colegas.

[...] a inovação pedagógica não acontece no vazio, naquele interior das paredes de uma sala de aula que pode parecer vazio de sentido. A inovação acontece com gente, com seres humanos em relação. Não ocorre distante do epistemológico e do ontológico, do social e do político, pois no nível mais amplo de generalidade envolve pensar o que é o mundo em que vivemos e o que somos nós em relação a ele (LEITE, et all, 2011, p. 33).

Sacristan (1985), lembra que a inovação pedagógica não se trata de algo abstrato nem sinônimo de inovação tecnológica. é uma prática heterodoxa, de ação concreta, pontual, física ou virtual, localizada em um contexto de aprendizagem relativamente incomum, envolvendo aprendizes e professores, agentes do processo de mudanças, a despeito da matriz cultural invariante.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Segundo Fino (2008), a inovação pedagógica é um processo construído internamente, a partir de um processo autocrítico, ressaltando o caráter individual e por que não dizer solitário de ser inovador.

CONCLUSÃO

O ambiente escolar interfere na postura dos professores frente às inovações, havendo a clareza por parte deles, da necessidade de que haja espaços para discussão, consideração de suas necessidades, horas remuneradas para estudo e planejamento e que os momentos de formação sejam objetivos e estimulantes.

As escolas devem inovar, mas essa mudança deve se apropriar de estratégias de mudança bem fundamentadas e explicitadas, pois a ruptura com a forma tradicional de ensinar e aprender significa compreender o conhecimento a partir de uma perspectiva epistemológica que problematiza os procedimentos inspirados nos princípios positivistas da ciência moderna.

As relações que se estabelecem no cotidiano escolar refletem a cultura da instituição, seus valores, crenças e experiências. Implantar e implementar processos inovadores que acarretem em seu percurso formação continuada de boa qualidade, não pode ser apenas fenômeno temporal, antes deve permear o ideário de uma instituição educativa que cresce na função construtiva e nas possibilidades que abraçam o fazer dialógico e a incompletude, o que é próprio do ato de educar.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, A. P. As atitudes dos professores e a inovação pedagógica, **Revista Portuguesa de Pedagogia**, Ano XXVI, nº1, 1992, 85- 99.

FERRIRA, Rosângela V. J. NEVES, Tereza C. F. **Os paradigmas da exclusão e da inclusão na prática escolar**. Disponível em: (<http://www.se.pjf.mg.gov.br/escolas/cosette/artigos/artigo2.doc>). Acesso em: 24 de mar 2013.

FINO, Carlos Nogueira. Inovação pedagógica: significado e campo (de investigação). In **Actas do III Colóquio DCE-UMa**. Funchal: Universidade da Madeira. 2008 (disponível em http://www.uma.pt/carlosfino/publicacoes/Inovacao_Pedagogica_Significado_%20e_Campo.pdf), acessado em 23 de mar de 2013.

LEITE, Denise; GENRO, Maria Elly Herz e BRAGA, Ana Maria e Souza (org.). **Inovação e pedagogia universitária**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

LOUIS, Roland. Inovação pedagógica no ensino superior. In: **Docência universitária: profissionalização e práticas educativas**. Feira de Santana: UEFS Editora, 2009.

ROGERS, E. **Diffusion of innovations**. Fourth edition. New York, NY: The free Press, 1995.

**LOS ÍNDICES DE DESIGNACIONES ECONÓMICO-FINANCIEROS EN LOS PROCESOS
LICITATORIOS: EL CASO DE UN PREFECTURA MUNICIPAL - RS**

Fernanda Piccinin Michelin, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
michelinferranda@gmail.com

Andreas Dittmar Weise, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, mail@adweise.de

Patrícia Schrippe, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, pschrippe@gmail.com

Flaviani Souto Bolzan Medeiros, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
flavianiadm@gmail.com

Cristiano Discovi Schimith, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
cristiano.schimith@gmail.com

RESUMEN: Dentro de las fases que envuelven un proceso licitatório la habilitación busca la veracidad y autenticidad de las informaciones referentes a la cualificación de los licitantes. El análisis económico-financiero de empresas licitantes, así como, la eficacia en la habilitación de proveedores en los certámenes licitatorios son aspectos revelados por los índices de cualificación económico-financieros según dispone la ley nº 8.666/93 y la Institución normativa nº 05/1995, consideradas normativas legales de compras públicas. El análisis de las empresas participantes de licitación, sobre la óptica de índices económicos-financieros, es el objetivo general de este estudio. La investigación se caracteriza como un estudio de caso desarrollado en una Intendencia Municipal situada en Rio Grande Del Sur, Brasil. La muestra totaliza dieciocho balances patrimoniales relativos a las empresas participantes de procesos de licitaciones ocurridos en 2008. Com base en la Instrucción Normativa nº 05/1995, son utilizados los índices de Liquidez Corriente, así como Liquidez General y Solvencia General para constatar la situación financiera de las organizaciones participantes. Por lo tanto, son verificados los índices de liquidez seca, inmovilización de los recursos no corrientes y composición del endeudamiento, además del análisis vertical de la cuenta estoques y el calculo del capital circulante líquido, como forma de apurar otros aspectos de la posición económico-financiera de las organizaciones licitantes. Se concluye, según los procedimientos licitatórios estudiados, que los índices economico-financieros legales se encuentran en sintonía con los demás métodos de análisis, limitándose, a instrumentos de habilitación de proveedores, en la medida que no contemplan una visión amplia de análisis.

Palabras llave: Análisis económico-financiero; Licitación; Habilitación.

1 INTRODUCCIÓN

La finalidad de la licitación es determinar la persona o empresa que ofrezca a la administración pública la propuesta formulada con mayores ventajas, a través de una selectividad. Al identificarse los principales aspectos que envuelven un proceso licitatorio se busca la veracidad y autenticidad de los aspectos norteadores de habilitación de los licitantes, principalmente en lo que tange a los índices contables de la cualificación económico-financiera (BONESSO, 2009).

De esa forma, se percibe la utilización de la contabilidad como herramienta relevante de utilidad pública. La participación de las empresas en un certamen licitatorio implica una comprensión de todos los requisitos exigidos. Con eso, se puede entender que la elección de los índices contables que formarán parte del edital de una licitación debe ser un acto pensado y justificado, sin que haya desconocimiento de sus efectos. El análisis financiero de las empresas se revela como uno de los factores importantes que sean conocidos y discutidos por el órgano público, ya que la buena contratación es un deber para con la sociedad.

Según Zanotello (2008), en los procedimientos licitatorios, la administración pública establece en los respectivos actos convocatorios, criterios previstos en ley para poder asegurar la mejor contratación para el atendimento de sus necesidades, los índices y cocientes son requisitos frecuentemente seguidos en los editales de licitación con el objetivo de comprobar la situación económico-financiera de las empresas licitantes.

Tal aprobación consiste en la investigación de las condiciones económicas y financieras, del desempeño y del resultado económico de las empresas a partir de cálculos efectuados sobre los datos constantes en sus demostrativos financieros, devidamente organizados para eso. Estos indicadores permiten evaluar la situación patrimonial y el desempeño de una empresa a lo largo del tiempo apenas en un determinado momento (RIGOLIN; BOTTINO, 2009).

Matarazzo (2010) explica que el análisis de los demostrativos financieros es un conjunto de técnicas y fundamentos conceptuales que posibilita formar un juicio razonable y preciso sobre la condición patrimonial y de resultados de una empresa a partir de los informes contables, también llamados demostrativos contables o demostrativos financieros. El análisis de esas demostraciones representa un deber y un poder reservado a la administración pública por ocasión de la selectividad para contratación de obras, servicios y adquisición de bienes por medio de licitación.

Harley Jr. y Trahan (2007) explican que el análisis de balances ministra procesos de verificación económico-financiero para la contratación de la situación financiera de las entidades, se busca la mejor alternativa para tal comprobación, llevando en consideración diferentes indicadores, ramo de actividad y porte de

la empresa. Por lo tanto, con el objetivo de analizar los índices contables usualmente empleados por ocasión de la habilitación de los licitantes en los certámenes licitatorios, este artículo tiene como objetivo identificar los índices utilizados en la cualificación económico-financiera de las empresas licitantes de la administración municipal para garantizar la mejor contratación.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acuerdo con Rigolin e Bottino (2009), excepto los casos previstos en ley, el hecho de licitar es obligatorio en ejecuciones de obras, en prestación de servicios y en el fornecimiento de bienes para el atendimento de las necesidades públicas. La licitación ordena, sucesivamente los hechos que se desencadenan para el público, tales como el edital, la verificación de idoneidad o habilitación, el juicio y la adjudicación, en obediencia directa e inrestricta a lo establecido en la legislación pendiente. El examen de las condiciones del derecho de licitar, donde el órgano público verifica y evalúa tales condiciones, es denominado como “habilitación”

La evaluación de las condiciones de participación se sujeta al régimen próprio de los requisitos de habilitación. El artículo nº27 de la ley nº 8.666, efectivó las condiciones de habilitación que, si realizadas de forma objetiva conceden a las licitantes el derecho de licitar. Son ellas: habilitación jurídica, regularidad fiscal, calificación técnica y la cualificación económico-financiera. Esta última, que representa la constatación de adecuada situación financiera de la organización, es efectivada a través del cálculo de índices contables predichos en el edital y justificados en el método administrativo de la licitación que haya dado inicio al certamen licitatorio, vedada la exigencia de índices y valores no usualmente adoptados para una correcta evaluación de la situación financiera (BRASIL, 1993).

De esta forma, según Blanchet (2003) cabe a la administración pública establecer criterios objetivos, junto al instrumento convocatorio, cuya adopción es hecha en la fase interna de la licitación. Tales índices deberán ser aptos para la evaluación de capacitación financiera del licitante, no siendo admitidas exigencias referidas a la rentabilidad o lucratividad ni al facturamiento del sujeto interesado en la ejecución del contrato.

2.1 Los índices económico-financieros en las licitaciones públicas

El análisis a través de índices es la evaluación de las condiciones patrimoniales, de desempeño de liquidez y de lucratividad de la empresa, empleando relaciones matemáticas calculadas entre grupos y subgrupos del activo, pasivo, ingresos y gastos, respectivamente del balance y de la demostración de resultados.

Según La Instrucción Normativa nº 05/1995, para efectos de habilitación, La exigencia de constatación de buena circunstancia financiera de firma será basada en la obtención de índices de Liquidez general (LG), Solvencia General (SG) y Liquidez Corriente (LC). Aún de acuerdo con tal instrucción, las empresas que presentan resultados iguales o menores a 1 (uno) en cualquiera de los índice anteriormente relacionados en sus habilitaciones, deberán comprobar, considerando los riesgos para la administración (BRASIL, 1993) y, a critério de la autoridad competente, el capital mínimo o patrimonio líquido mínimo, en la forma de los §§ 2º y 3º, del artículo 31, de la Ley nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), como exigencia imprescindible para su clasificación. Pudiendo, aún, ser solicitada la garantía en la forma del § 1, del artículo 56, del mismo diploma legal para fines de contratación.

De acuerdo con Assaf Neto (2000), el índice de Liquidez General revela la liquidez, tanto a largo como a corto plazo, o sea, cuantifica los derechos y deberes en el activo circulante y en el realizable a largo plazo para cada R\$ 1,00 (un real) que la empresa tiene de deuda.

$$LG = \frac{\text{activo circulante} + \text{activo realizable a largo plazo}}{\text{pasivo circulante} + \text{pasivo exigible a largo plazo}} \quad (1)$$

Gitman (2010) entiende que una empresa puede ser considerada solvente cuando los valores de sus activos superan los valores de sus pasivos de diferentes naturalezas, formando, de esta forma el patrimonio líquido.

Iudícibus (2009) afirma que el cociente de Liquidez Corriente relaciona la cantidad de reales diponibles e ineditamente disponibles y conversibles a corto plazo en dinero para hacer frente a las deudas de corto plazo. Es considerado el principal y el más utilizado indicador para estimarse la capacidad de pago de la firma. Relaciona todos los activos realizables a corto plazo clasificados en las demostraciones financieras como activos circulantes, con todos los pasivos que deberán ser pagos a corto plazo, clasificados contablemente como pasivos circulantes (PADOVEZE; BENEDICTO, 2004). La Liquidez Corriente indica cuanto existe de activo circulante para cada R\$ 1,00 (un real) de deuda a corto plazo.

$$LC = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}} \quad (2)$$

Fuera los indicadores previstos por la Instrucción Normativa nº 05/1995, otros índices pueden ser utilizados para evaluar la capacidad económico-financiera de las empresas. Para Marion (2009), los índice de Liquidez Seca (LS) se fundamenta en los hechos de que las mercaderías pueden o no, ser vendidas y que esto puede colocar en duda la verdadera capacidad de pago de una empresa.

De acuerdo com Sá (2005, p. 99) para este índice “el valor de las existencias de mercaderías, productos, materiales, debe ser subtraído del activo circulante para que se obtenga un total de medios de pago confiable”.

$$LS = \frac{\text{activo circulante} - \text{estoques}}{\text{pasivo circulante}} \quad (3)$$

La Inmovilización de los recursos no corrientes (IRNC), según Matarazzo (2010), muestra el porcentaje de estos recursos que la empresa aplicó en el activo permanente. Tal índice no debe, como regla, ser superior a 100% (cien porciento), pues debe siempre haber una pequeña sobra de recursos no corrientes, en relación a las inmovilizaciones, destinado al activo circulante.

$$IRNC = \frac{\text{activo permanente}}{\text{Patrimonio Líquido} + \text{pasivo exigible a largo plazo}} \quad (4)$$

Otros análisis poseen la función de disponibilizar el conocimiento de las demostraciones financieras que a veces pueden no ser entendidas a través de índices. Es el caso del análisis vertical que de acuerdo con Luchesa (2004), es la transformación de los valores del balance y del demostrativo de resultados en porcentajes del total del activo/pasivo para los valores del balance y porcentajes del ingreso total, para valores del demostrativo y resultados. A partir de tales porcentajes, ya se puede tener idea y llegar a conclusiones sobre la estructura patrimonial y resultados de la empresa.

Otro mecanismo de análisis financiero es la Demostración de los Orígenes y Aplicaciones de Recursos (DOAR) evidenciada por la variación del Capital Circulante Líquido (CCL). Según Marion (2009), DOAR permite al analista de las demostraciones contables el entendimiento de la situación a corto plazo de la compañía. Eso torna posible la evaluación de la capacidad de pago de las obligaciones circulantes de la empresa. DOAR también expone la política de financiamientos e inversiones de recursos no circulantes de la compañía.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

El presente artículo se caracteriza como cualitativo en su naturaleza, de tipo descriptivo en lo que se refiere a los objetivos, siendo realizado a través de estudios multicasos en procedimientos técnicos.

En la visión de Santos (2007), una investigación de carácter cualitativo significa que el raciocinio se basa, principalmente, en la percepción y en la comprensión humana. Ya la investigación descriptiva consiste en el levantamiento de las características que componen el hecho, fenómeno o proceso que está siendo abordado. Estudios de casos múltiples, para Alves-Mazzotti (2006), comprenden aquellos realizados simultáneamente con varios individuos y/o instituciones.

La colecta de datos fue realizada en el sector de licitaciones de la intendencia evaluada. El análisis documental se basa en dieciocho balances patrimoniales relativos a las empresas participantes exigidos via edital. Los procesos seleccionados se refieren a la Concorrenca nº 04/2008 y al pregón nº 55/2008.

Con base en la Instrucción Normativa nº 05/1995, son utilizados los índices de Liquidez Corriente, Liquidez General y Solvencia Geral en el sentido de verificar la posición financiera de las firmas participantes. Luego, estos índices son analizados en conjunto con el porte y el ramo de las empresas. La elección de otros índices y métodos de análisis, no aquellos dictados por la legislación específica, se justifica por posibilidad de proporcionar otras líneas de análisis.

4 RESULTADOS E DISCUSIONES

En secuencia son verificados los índices de Liquidez Seca, Inmovilización de los Recursos No Corrientes y Composición del Endeudamiento, además del análisis vertical de la cuenta estoques y cálculo del capital circulante líquido, como forma de identificar otros aspectos de la situación económico-financiera de las empresas licitantes.

Los índices apuntados por la Instrucción Normativa nº 05/1995 indican un resultado igual o mayor que 1 (uno), o sea, un equilibrio patrimonial. Sin embargo, en la intendencia estudiada, los índices relativos a las empresas participantes no deben ser inferiores a 0,8 (cero coma ocho mediante pena de inhabilitación. La Tabla 1 demuestra los índices de Liquidez General, Liquidez Corriente y de Solvencia General, relativos a todas las

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

empresas pertencientes a la muestra.

Tabla 1 - Análisis económico-financiero según la Instrucción Normativa nº 05/1995

PROCESO LICITATÓRIO	EMPRESA	LC	LG	SG
Pregón nº 55/2008	A	4,88	4,01	6,4
	B	0,71	0,51	1,93
Concorrenca nº 04/2008	C	1,62	1,62	1,62
	D	73,22	73,22	74,84
	E	10,07	10,07	10,71
	F	11,45	11,45	11,45
	G	2,60	2,60	3,20
	H	3,50	3,50	3,54
	I	0,00	0,00	0,00
	J	6,83	6,83	9,27
	K	1,02	0,85	1,65
	L	3,05	3,05	10,75
	M	1,11	1,11	1,47
	N	1,16	1,16	7,13
	O	5,16	5,16	5,16
	P	32,85	32,85	32,97
Q	0,38	0,34	1,19	
R	10,08	10,08	11,68	

Fuente: Datos de la investigación

Se verifica que la empresa “B” está inhabilitada para el pregón nº 55/2008 y la empresa “Q” está inhabilitada para la concorrenca nº 04/2008, sin que haya cualquier otro tipo de análisis o comparación, sea ella interempresarial o temporal, o sea, no son realizados análisis entre las empresas que disputan, tampoco entre los ejercicios anteriores de la misma empresa (Tabla 1). Ya la empresa “I”, con índices de valor cero no fue considerada inhabilitada, pues, ya que no posee pasivos en su balance patrimonial, no presenta obligaciones con terceros.

Con relación al tamaño las empresas participantes son microempresas, empresas de pequeño porte y empresas de medio porte. La definición del porte fue realizada con base en el facturamiento bruto anual de las empresas, analizados en las respectivas Demonstraciones del Resultado del ejercicio y en conformidad a los límites establecidos por el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social – BNDES, en Brasil.

El ramo de actividad de cada empresa licitante fue determinado según las definiciones del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), distribuido entre industria, comercio y prestación de servicios conforme se demuestra en la Tabla 2.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Tabla 2 – Análisis económico-financiero en relación al ramo de actividades de las empresas

PROCESO LICITATORIO	EMPRESA	RAMO DE ACTIVIDAD	LC	LG	SG
Pregón nº 55/2008	A	Servicios,	4,88	4,01	6,40
	B	Comercio y Servicios	0,71	0,51	1,93
Concorrenia nº 04/2008	E	Comercio	10,07	10,07	10,71
	F		11,45	11,45	11,45
	P		32,85	32,85	32,97
	C	Comercio y Servicios	1,62	1,62	1,62
	G		2,60	2,60	3,20
	I		0,00	0,00	0,00
	J		6,83	6,83	9,27
	L		3,05	3,05	10,75
	M		1,11	1,11	1,47
	N		1,16	1,16	7,13
	O		5,16	5,16	5,16
	Q		0,38	0,34	1,19
	R		10,08	10,08	11,68
	K	Industria	1,02	0,85	1,65
	D	Industria,	73,22	73,22	74,84
	H	Comercio y Servicios	3,50	3,50	3,54

Fuente: Datos de la investigación

Se percibe en la Tabla 2 que, aunque las empresas pertenezcan al mismo ramo de actividad tal vez presente capacidad de liquidez y solvencia desiguales. Es el caso de las empresas “D” y “H”, que aunque del mismo ramo, no se asemejan en los análisis de sus balances, tanto para los índices de liquidez como también puede ocurrir con los índices de solvencia.

Así, las empresas “L” y “H”, de diferentes ramos, están en condiciones semejantes de liquidez y distintas de solvencia. Como ejemplo del porte, la adecuación de los diferentes ramos de actividades tampoco es un instrumento válido de análisis cuando realizado de forma aislada, considerando que una situación económico-financiera estable independe del ramo de actividad de la empresa.

El análisis de las empresas en relación a los estoques posibilita verificar una característica del sector público, la disponibilidad inmediata de entrega de los materiales licitados. La Tabla 3 presenta el valor de la cuenta estoques con relación al cativo circulante.

Tabla 3 - Valores de los estoques y su relación con el activo circulante

PROCESO LICITATORIO	EMPRESA	VALOR DE CUENTA ESTOQUE (R\$)	(%) EN RELACIÓN AL ACTIVO CIRCULANTE
Pregón nº 55/2008	A	0,00	0,00
	B	185007,74	0,94
Concorrenca nº 04/2008	C	332632,69	0,99
	D	0,00	0,00
	E	7226,56	0,04
	F	0,00	0,00
	G	138927,00	0,17
	H	387984,36	0,15
	I	0,00	0,00
	J	32350,00	0,40
	K	0,00	0,00
	L	19302,15	0,58
	M	1224878,06	0,31
	N	0,00	0,00
	O	14543,00	0,16
	P	49334,94	0,03
	Q	22855,66	0,99
	R	32758,09	0,06

Fuente: Datos de la investigación

Se nota en la tabla Tabela 4 que el porcentaje de cuenta de Estoques (análisis vertical) de los balances patrimoniales analizados, refleja cuanto existe de materiales de venta componiendo el total del activo circulante de la empresa, o sea, que es lo disponible. Con relación al Pregón nº 55/2008, se verifica que la empresa “B”, a pesar de inhabilitada presenta alto porcentaje de estoque con relación al activo circulante contra cero de estoques de la empresa “A” considerada habilitada y vencedora en el referido certamen.

Lo mismo ocurrió en la Concorrenca nº 04/2008, en el que la empresa “Q” considerada inhabilitada presenta estoque superior con relación a algunas de las empresas habilitadas. Eso significa que un valor significativo de estoque no garante, por sí solo, la habilitación de la licitante. El Capital Circulante Líquido (CCL) es considerado relevante en la crítica económico-financiera en lo que se refiere a la representación de la diferencia entre el activo circulante (disponible y realizable a corto plazo) y el pasivo circulante (exigible a corto plazo) en determinada fecha, en este caso, el ejercicio social de 2007.

De esa forma, un gran pasivo exigible a largo plazo, sin el aporte de capitales propios, puede conducir a la empresa a una situación financiera de dificultad.

Se observa en la Figura 1 el Capital Circulante Líquido de las empresas licitantes.

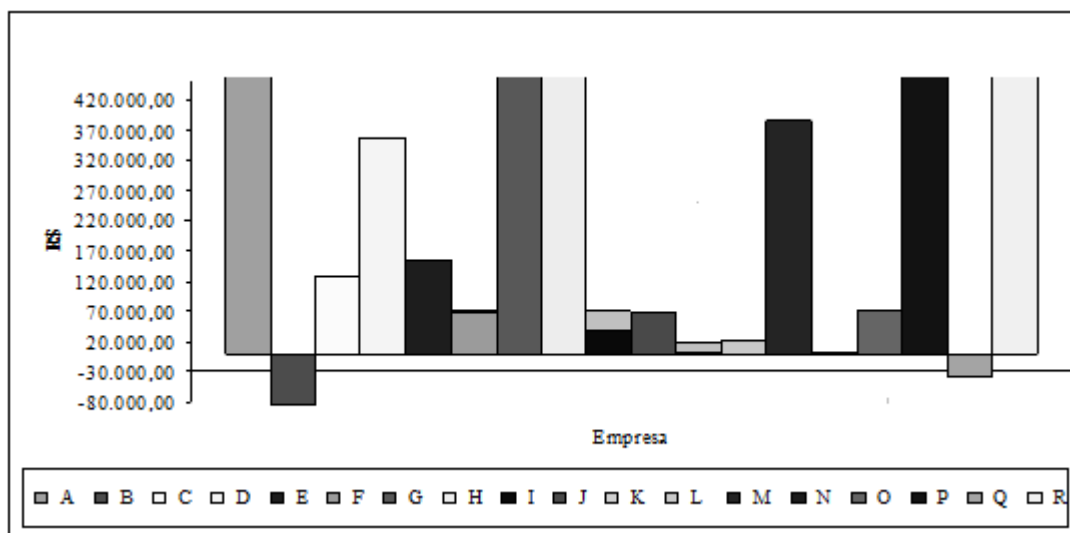


Figura 1 – Capital circulante de las empresas licitantes

En la Figura 1, las empresas “B” y “Q”, ambas inhabilitadas en los procesos licitatorios analizados, demuestran CCL negativo. Eso significa que las dos empresas poseen plazos de vencimiento de sus obligaciones inferiores a los retornos de las aplicaciones de sus recursos.

Para el Pregón n° 55/2008, la contratada (empresa “A”) posee obligaciones de corto plazo con un valor de R\$ 4.174.436,20, con plazos de vencimiento superiores a los retornos de las aplicaciones de sus recursos (largo plazo). Ya la empresa “B”, considerada inhabilitada, posee obligaciones con un valor de R\$ 81.437,20, con plazos de vencimiento de sus obligaciones inferiores a los retornos de las aplicaciones de sus recursos, lo que imposibilitaría aún más, su posible contratación, caso ese análisis fuese considerado como condición de habilitación. En el caso de la Concorrenca n° 04/2008, la empresa “Q”, inhabilitada, posee CCL negativo, mientras todas las demás empresas poseen plazos de vencimiento superiores a los retornos de las aplicaciones de sus recursos (largo plazo), o sea, CCL positivo. Por los criterios de habilitación la referida empresa continúa siendo incapaz de cumplir futuros compromisos asumidos.

Se puede verificar, a través de la composición del endeudamiento que, cuanto más endeudada la empresa esté, mayor será la probabilidad de no satisfacer las obligaciones para con sus acreedores.

Las imobilizaciones son todas las inversiones de recursos, cuyo retorno a la caja se da luego de uno o más ciclos operacionales. La importancia del análisis se relaciona con la cantidad de inversiones realizadas en activos permanentes para cada real del patrimonio líquido más el pasivo exigible a largo plazo y que deben retornar a la caja de la empresa en contrapartida de esta inversión.

En una empresa comercial, como la empresa “C” una aplicación de recursos en el estoque vuelve a la caja en el momento de la venta de la mercadería estocada, generalmente, dentro de un mismo ciclo operacional y, por esta razón, tal valor es escriturado en una cuenta específica del activo circulante. Ya en una empresa industrial, como la empresa “K”, los recursos financieros invertidos en una máquina de operación, sólo retornan a la caja a través de la recuperación de inversión a través do reconocimiento y lanzamiento de su depreciación. De este modo, en el momento del dispendio, tales recursos son contabilizados en el grupo de los llamados activos permanentes, o imobilizados.

Con relación a las empresas “B” y “Q”, consideradas inhabilitadas en los certámenes licitatorios, se percibe que ambas poseen un grado de imobilización de los recursos no corrientes mayores que 100% (cien por ciento), lo que indica la inexistencia de sobra de estos recursos, en relación a las imobilizaciones, destinadas al activo circulante.

El índice de liquidez seca revela el capital de giro de la empresa, pues muestra el porcentaje de deudas de corto plazo en condiciones de que sean saldadas utilizando todo lo disponible, con excepción del estoque y de los gastos anticipados, o sea, considera la disponibilidad en caja/bancos y valores a recibir, en relación al pasivo circulante.

5 CONSIDERACIONES FINALES

El presente estudio, al analizar la exigencia legal en la cualificación económico-financiera de las empresas por ocasión de los certámenes licitatorios municipales, identificó otros índices y métodos contables también pasibles de verificación. Además, la relación entre porte y ramo de actividad, así como, los relatorios contables presentados por las empresas fueron igualmente considerados. Los resultados apuntan, en su mayoría, que los otros índices de análisis abordados, reflejan parcialmente, la misma situación apuntada por los índices usualmente empleados según la Instrucción Normativa n° 05/1995.

Aunque la Ley n° 8.666/93, a través del artículo 31, posibilite la elección de los índices de cualificación económico-financiera, eso no es una práctica. La fase de habilitación de los proveedores se restringe a la Instrucción Normativa n° 05/1995, quedando el responsable por las adquisiciones imposibilitadas de ampliar los análisis en el sentido de buscar otros mecanismos capaces de comprobar la situación económico-financiera de la empresa.

De forma más específica, con relación al porte y ramo de las empresas la problemática de comparación en un proceso licitatorio se da principalmente por la heterogeneidad de los proveedores licitantes. El proceso licitatorio relativo a la Concorrenca n° 04/2008 demuestra esta visión. Por presentar inúmeros proveedores diferentes entre sí, sea en el porte, ramo o situación financiera, la exigencia de los índices contables legales no son totalmente eficaces. Lo que se percibe es que independientemente del porte o ramo, el índice calculado puede igualarse tanto para una pequeña o grande empresa, o sea, si una empresa posee un gran activo, mayores son las posibilidades de poseer, también, mayores obligaciones, lo que se puede aplicar, también, para los casos contrarios.

Otro punto de análisis fue la utilización de índices que no son tradicionalmente aplicados. Ya los índices de liquidez seca, composición del endeudamiento e imobilización de los recursos no corrientes pueden revelar posibilidades de análisis que no apenas la capacidad de pago o solvencia de la empresa. Además de eso, el capital circulante líquido y la cuenta estoques también se muestran importantes em un análisis más detallada a respecto de los aspectos financieros de los licitantes.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129>>. Acesso em: 25 jan. 2013.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BLANCHET, L. A. **Roteiro prático das licitações**. 6. ed. Curitiba: Juruá, 2003.
- BONESSO, A. R. **Manual de licitação e contrato administrativo**. Curitiba: Juruá, 2009.
- BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União: DF, 06 jul., 1994.
- _____. Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE. **Instrução Normativa MARE-GM nº 05 de 21 de julho de 1995**. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in05_95.htm>. Acesso em: 22 maio 2012.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- HARLEY, E. R.; TRAHAN JR., E. A. Corporate financial control mechanisms and firm performance: the case of value-based management systems. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 34, p. 1-2, 2007.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUCHESA, C. J. Estudo da adequação dos índices da análise econômico-financeira às empresas florestais, utilizando métodos estatísticos multivariados. 2004. 225 f. **Tese** (Doutorado em Política Florestal) - Pós-Graduação em Engenharia Florestal, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2004.
- MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. de. **Análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Thomson IOB, 2004.
- RIGOLIN, I. B.; BOTTINO, M. T. **Manual prático das licitações: (lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993)**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SÁ, A. L. de. **Moderna análise de balanços ao alcance de todos**. Curitiba: Juruá, 2005.
- SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.
- ZANOTELLO, S. **Manual de redação, análise e interpretação de editais de licitação: de acordo com o projeto de lei n. 32**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA MICROEMPRESÁRIOS DO RAMO VAREJISTA

Anderson Heineck- Especialista em Finanças Empresariais- Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, Brasil- E-mail:

Berenice Beatriz Rossner Wbatuba- Professora, Mestre- Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, Brasil- E-mail: bwbatuba@santoangelo.uri.br

Neusa Maria Gonçalves Salla- Professora, Doutoranda- Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, Brasil- E-mail: neusalla@santoangelo.uri.br

Rosane Maria Seibert- Professora, Doutoranda- Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, Brasil- E-mail: rseibert@santoangelo.uri.br

RESUMO

O presente estudo refere-se a modelos de gestão para os microempresários do comércio varejista em um município da região das Missões. Tem como objetivo principal identificar o processo atual de gestão dos microempresários e propor um modelo de gestão financeira dentre os existentes na literatura que possa ser adaptado às necessidades dos microempresários do ramo varejista. Quanto aos aspectos metodológicos, de acordo com Marconi & Lakatos (2011) a pesquisa caracteriza-se como aplicada, porque se analisou os tipos de controles de gestão que são utilizados pelas microempresas e foi proposta uma aplicação formal destes controles. Com relação aos objetivos a pesquisa é exploratória, descritiva e explicativa e utilizou-se de procedimentos quantitativos e qualitativos, por meio da tabulação e análise dos questionários aplicados aos microempresários, buscando verificar, através da pesquisa de campo amparada pela pesquisa bibliográfica que vem embasar teoricamente o estudo, quais modelos de gestão estão sendo utilizados pelos microempresários e propor um modelo de gestão adequado à realidade desses microempresários varejistas.

Palavras-chave: modelos de gestão, microempresários, gestão financeira.

ABSTRACT

The present study refers to models of management for the microenterprises of the retail trade in a district of the region of Missões. It has as its main objective to identify the present process of management of the microenterprises and to propose a model of management among the existing ones in literature that can be adapted to the needs of the microenterprises of the retail trade. In relation to the methodological aspects, according to Marconi & Lakatos (2011), the research is characterized as applied, as the types of management control that are used by the microenterprises were analysed and it was proposed a formal application of these controls. In relation to its objectives, the research is descriptive, exploratory and explanatory and it made use of qualitative and quantitative procedures, through the tab and analysis of the questionnaires applied to the microentrepreneurs, seeking to verify through the field work supported by bibliographical research that gives theoretical basis to the study, which models of management are being used by the microentrepreneurs and to propose a model of management appropriate to the reality of these microentrepreneurs retailers.

Keywords: management models, microentrepreneurs, finance management

1.Introdução

No atual contexto empresarial, a busca pela competitividade é constante, onde várias ferramentas são utilizadas para o controle da gestão. Nas microempresas também se faz necessário à utilização de ferramentas apropriadas ao modelo de gestão adotado. Saber quais os modelos de gestão financeira utilizados na prática pelos microempresários dentre os existentes na literatura e propor um modelo com as ferramentas adequadas para uma boa gestão é o objetivo primordial deste estudo.

As microempresas compram e vendem mercadorias todos os dias, mas o controle entre a saída e entrada de mercadorias, o fluxo de caixa e a margem de contribuição para cada produto muitas vezes passa despercebido pelos microempresários.

Neste sentido, desenvolveu-se um estudo sobre os controles de gestão financeira, com a finalidade de possibilitar aos microempresários uma melhor competitividade no mercado em que estão inseridos, através de uma proposta de modelo de gestão adequada à realidade desses microempresários varejistas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO FINANCEIRA

Segundo Gitman (2010), finanças é a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente todas as pessoas e empresas obtêm receitas e levantam fundos, gastam e investem. Gerenciar esta movimentação financeira entre esses agentes econômicos é o papel do administrador financeiro. As decisões são atualmente tomadas de forma mais coordenada e o gerente financeiro tem responsabilidade direta pelo processo de controle (WESTON J. & BRIGHAM, 2000).

Na percepção de Gitman (2010), a Administração Financeira tem como funções básicas: o planejamento, a administração e o controle de entradas e saídas de fundos, ou seja, os investimentos e financiamentos necessários à sustentação das atividades da empresa. O administrador financeiro deve, portando, utilizar os demonstrativos contábeis que são as principais fontes de informações da empresa, porém, com a

preocupação de analisá-los sob o ponto de vista do fluxo de caixa, buscando compreensão sobre o arcabouço econômico, atentando para as conseqüências da variação dos níveis de atividade econômica e das mudanças de política econômica (GITMAN, 2010).

As atividades financeiras e contábeis estão intimamente relacionadas e com frequência se sobrepõem. Nem sempre é fácil distinguir entre administração financeira e contabilidade. Em empresas de pequeno porte, o contador comumente ocupa a função financeira, e nas empresas grandes, geralmente os contadores são envolvidos em diversas atividades da área financeira.

2.2 FLUXOS DE CAIXA

Segundo Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da sua empresa, representando o movimento de numerário diário da empresa, em função dos ingressos e dos desembolsos do caixa.

O fluxo de caixa é entendido por Gitman (2010), como o sangue da empresa e é tema de preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão das finanças do dia-a-dia quanto no planejamento e na tomada de decisões estratégicas voltadas para a criação de valor para o acionista.

Para Zdanowicz (2004), é um controle adotado pelo administrador financeiro que tem como objetivo básico, a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

Os principais ingressos de recursos são, as vendas à vista, recebimentos de vendas a prazo, aumentos de capital social, vendas de itens do ativo imobilizado, receitas de aluguéis, empréstimos, resgates de aplicações financeiras e outras entradas de recursos.

Por outro lado, os principais desembolsos são, as despesas operacionais da empresa, amortização de empréstimos, pagamentos de tributos, pagamentos de duplicatas, pagamentos de fornecedores, compras de mercadorias à vista, compras em geral à vista e toda a saída de dinheiro, tidos como custos.

2.3 CUSTOS

Custos são todos os gastos que a empresa realiza no seu processo de funcionamento. Toda empresa gera custos em sua atividade operacional. Conhecer estes custos são indispensáveis para uma boa gestão financeira, evitando desperdícios e retrabalho. “Inicialmente, o administrador financeiro deve classificar os custos de acordo com sua natureza, para que possa elaborar uma planilha adequada para análise” (MACHADO, 2005, P. 154.).

O auxílio à administração nos processos de planejamento e de tomada de decisões é realizado com o uso dos custos fixos, variáveis e semivariáveis, entre tantos outros tipos de custos (LEONE, 2000, p. 44.). Para Machado (2005) custos fixos são aqueles que permanecem inalterados, independentemente do acréscimo ou decréscimo do nível de produção e vendas. Em tese, os custos fixos não se alteram esteja à empresa operando próxima ao nível zero ou plena carga.

Ainda Machado (2005) identifica que os custos variáveis são todos aqueles que dependem diretamente do nível de atividade da empresa e variam na mesma proporção que o nível de produção e vendas, quanto maior a venda, maiores serão os custos, da mesma forma que os custos fixos, os custos variáveis tem uma significativa característica e eles são variáveis no total, mas fixos por unidade.

- Para quem revende: o custo da mercadoria vendida é a soma dos itens vendidos em determinado período, extraídos da conta de estoque de mercadorias. O custo da mercadoria vendida pode ser apurado através da soma do estoque inicial, de compras de mercadorias, menos o estoque final (LEONE, 2000).

- Para quem fabrica: o custo do produto é o valor atribuído aos insumos contidos na produção (IUDÍCIBUS, 1998). O custo do produto inclui não somente o preço de compra de determinado produto, mas também outras despesas até a chegada do mesmo na empresa. “Existem outras despesas que se agregam aos custos fabris para a obtenção do preço de venda” (COGAN, 1999, P.65.).

Os custos fixos são gastos relacionados com energia, água, telefone, salários, encargos sociais e trabalhistas, provisões de férias e 13º salário, manutenção de prédios e equipamentos, seguros, pró-labore, entre outro (MACHADO, 2005).

2.4 Margem de Contribuição

Machado (2005) relata que a margem de contribuição é um dos conceitos mais importantes dentro de análise da relação custo-volume-lucro, definida como a diferença entre o preço de venda unitário e o custo variável unitário desta mesma unidade.

O autor afirma que através do calculo da margem de contribuição de cada produto, o administrador financeiro poderá analisar a viabilidade de fabricá-lo (MACHADO, 2005). Poderá também, ver quais apresentam maior ou menor rentabilidade antes de receberem a carga dos custos fixos, o que, normalmente é feito em forma de rateio, ou seja, é distribuído proporcionalmente para todos os produtos fabricados, fato este que pode distorcer a análise de viabilidade individual dos produtos. “Margem de contribuição é, pois, a diferença, para mais, entre o preço de venda e as despesas variáveis referentes às unidades vendidas” (COGAN, 1999, P. 25.).

2.5 Ponto de equilíbrio

Segundo Machado (2005) é uma ferramenta utilizada pelo administrador financeiro, baseada nas relações entre custos e receitas, cuja finalidade é determinar o ponto em que as vendas cobrem os custos totais conseguindo cobrir todas as suas despesas fixas e variáveis sem apresentar lucro, ou seja, o faturamento mínimo necessário para a empresa, onde não apresenta lucro e também não apresente prejuízo, que de acordo com Machado (2005) é calculado a partir das formulas:

$$PE = \frac{F}{P - V}$$

Formula 1: PE em Quantidade

Fonte: Adaptado de MACHADO (2005)

Onde: **P** = Preço de Venda por unidade
F = Custo Fixo Total
V = Custo Variável por unidade
PE = Ponto de Equilíbrio

$$PE = \frac{F}{(P - V) / P}$$

Formula 2: PE em valor

Fonte: Adaptado de Machado (2005)

Ambas as formulas apresentam parâmetros para o microempresário identificar qual é o seu ponto de equilíbrio, sendo utilizada de acordo com a realidade da empresa e seu ramo de atividade. O ponto de equilíbrio em quantidade pode ser utilizado desde que a empresa já possua algum controle de rotatividade dos produtos. Sabendo-se a rotatividade dos produtos é possível acompanhar as vendas dos mesmos. Já a formula do ponto de equilíbrio em valores, é calculada junto à margem de contribuição do produto. O ponto de equilíbrio em valores pode ser utilizado quando o microempresário não possui a identificação da rotatividade dos produtos, pois calcula quanto deverá ser o faturamento mínimo para que a empresa cumpra com suas obrigações do passivo. O ponto de equilíbrio pode ser entendido melhor através da figura abaixo:

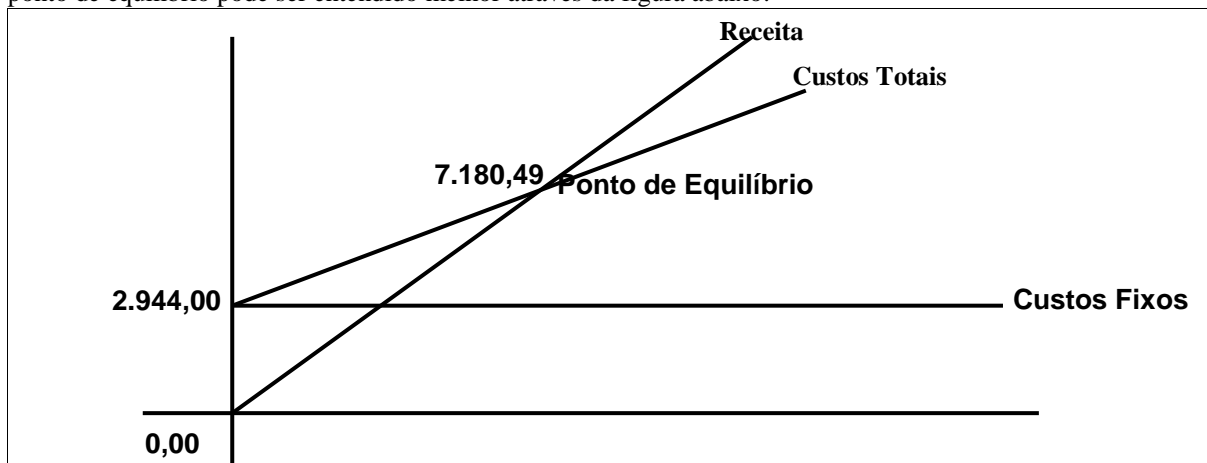


Figura 1: Ponto de Equilíbrio

Fonte: adaptado de Machado (2005)

2.6 Formação do preço de venda

Uma das grandes dificuldades que o microempresário enfrenta é a correta precificação de suas mercadorias. “Como já bastante comentado e do conhecimento geral, os preços historicamente foram formados adicionando-se o lucro aos custos, ou no paradigma de uma competição perfeita, o preço é determinado pelo mercado” (COGAN, 1999, p.125.).

2.6.1 Método de Formação de preço (Mark up)

Conforme Cogan (1999) o *Mark up* é um multiplicador aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda, obtido através de uma fórmula que insere os impostos sobre vendas, despesas financeiras, comissões sobre as vendas, despesas administrativas, despesas de vendas, outras despesas e a margem lucro desejada. É um índice muito utilizado para precificação, mas requer um conhecimento, por parte do microempresário, da estrutura operacional do empreendimento.

Segundo Padoveze (2011), aplica-se um multiplicador de tal forma que os demais elementos formadores do preço de venda sejam adicionados ao custo, a partir desse multiplicador. Oliveira (2002) corrobora quando afirma *mark up* ser um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda

02 e 03 de maio de 2013

$$\text{Mark up} = \frac{100}{100 - (\% + \dots + \dots)}$$

Formula 3: *Mark up*

Fonte: Adaptado de Cogan (1999)

A representação na fórmula destes símbolos, (% + ... + ...), significa o somatório de impostos sobre vendas, despesas financeiras, comissões sobre vendas, despesas administrativas, despesas com vendas, outras despesas e a margem de lucro desejada. Todos estes itens são comparados ao faturamento e convertidos em percentuais.

$$\text{Preço de Venda} = \text{Custo unitário} \times \text{Mark up}$$

Formula 4: Preço de Venda

Fonte: Adaptado de Cogan (1999)

Calculado o preço de venda da mercadoria através da fórmula do *Mark up*, o microempresário saberá que seu preço de venda inclui todos os gastos de sua empresa bem como a margem de lucro desejada.

3. METODOLOGIA

Define-se método de pesquisa como sendo um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI & LAKATOS, 2011). A pesquisa classifica-se como aplicada, porque se analisou os tipos de controles de gestão financeira utilizados pelas microempresas e foi proposta uma aplicação formal destes controles.

Classificou-se como quantitativa e qualitativa, pois foram tabulados os dados e analisados os questionários aplicados aos microempresários. Com relação aos objetivos a pesquisa foi exploratória, descritiva e explicativa, buscou amparo teórico em material bibliográfico e pesquisa de campo para identificar a situação real das microempresas envolvidas no estudo, possibilitando uma análise acerca dos modelos de gestão financeira praticados e os inferidos na literatura e que poderão ser adaptados e adequados à realidade das microempresas varejistas.

O universo da pesquisa são microempresários do ramo varejista pertencentes à Associação Comercial e Industrial de um município da região das Missões. A amostra para a realização da pesquisa de campo foi probabilística aleatória, constituída de 87 microempresas com uma margem de erro de 5%.

Para se obter os dados da pesquisa de campo aplicou-se um questionário com perguntas objetivas de múltipla escolha. Os dados levantados foram tabulados para melhor classificação e análise das informações obtidas, visando verificar os modelos de gestão financeira utilizados pelas microempresas e as dificuldades enfrentadas na gestão financeira para propor um modelo de gestão financeira adequado à realidade em que estão inseridas, garantindo a manutenção e competitividade de seus negócios.

4. Resultados do Estudo

4.1 SITUAÇÃO ATUAL VERIFICADA

Para a realização da pesquisa aplicou-se um questionário a 87 microempresários varejistas de um município da região das Missões. Os dados obtidos foram tabulados, e após foi realizada análise dos resultados. O primeiro questionamento referiu-se a possuírem ou não computador para o desempenho das atividades.

Intrinsicamente, ter em mãos uma ferramenta que auxilie no desenvolvimento do trabalho é muito importante e capaz de tornar o processo de gestão mais eficiente. Dentre os empresários pesquisados, 80% possuíam computador e utilizam-se dele como ferramenta no desenvolvimento mais rápido das planilhas. Os demais 20% não possuíam computador, mas se utilizavam de outras formas de organizar suas planilhas, como cadernos ou fichários.

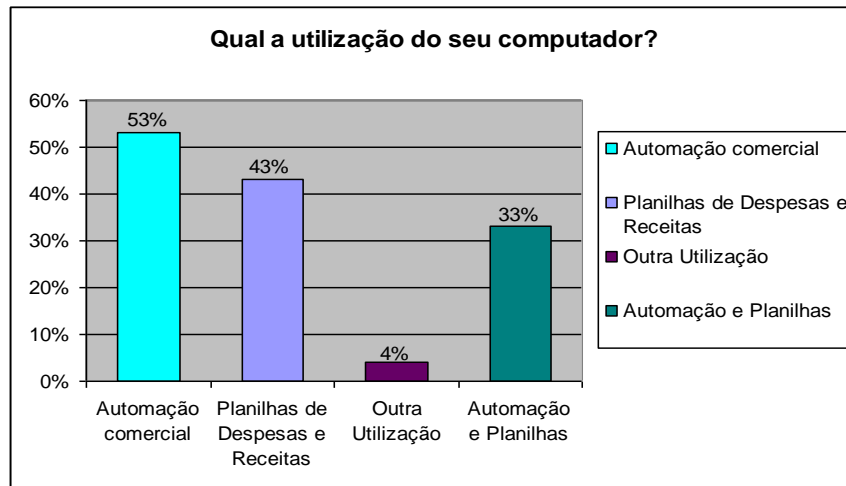


Figura 2: Utilização da ferramenta de apoio aos controles
Fonte: Dados da Pesquisa

A fim de analisar a utilização da ferramenta de apoio aos controles, foram realizadas quatro perguntas referentes à utilização do computador na empresa. O primeiro aspecto refere-se à empresa possuir software de automação comercial; o segundo diz respeito à utilização de planilhas de despesas e receitas; o terceiro é relacionado à utilização do computador para outros fins e, por fim, o quarto aspecto refere-se à utilização de software de automação juntamente com planilhas. O resultado foi de que das empresas que possuem computador 53% trabalha com software de automação sendo que 33% destes trabalham com software em conjunto com planilhas. Já 43% dos entrevistados responderam que não possuem software de automação, mas trabalham com planilhas de controles de despesas e receitas. E o restante, 4% utiliza o computador para outros fins.

Controlar a entrada e saída de dinheiro é simples, com um caixa diário é possível realizar tal controle. A figura 3 demonstra que a análise dos dados transmitidos pelo caixa, tanto em cadernos, fichários ou planilhas em computador, não são realizados pela grande maioria dos microempresários.

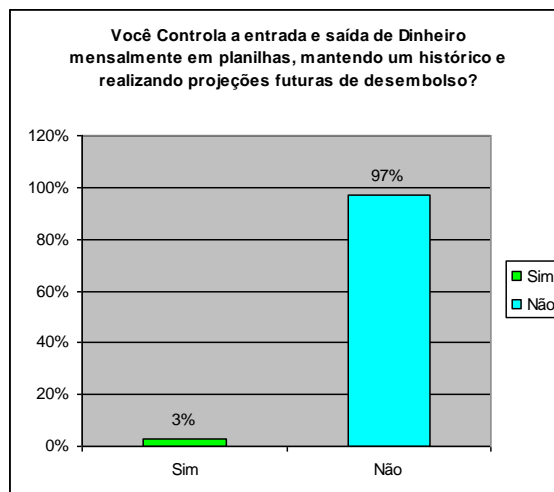


Figura 3: Controle Fluxo de Caixa
Fonte: Questionário de Pesquisa

Assim, dos microempresários entrevistados 97% não possuem um fluxo de caixa estruturado com projeções futuras para auxiliar na tomada de decisões de forma segura e eficiente. Também quase a totalidade dos entrevistados, não mantém dados históricos das entradas e saídas. Apenas 3% dos empresários possuem este controle.

Houve também a interpelação aos microempresários sobre a forma de controles exercidos a cerca de suas despesas fixas e variáveis, bem como, o controle histórico dessas despesas.

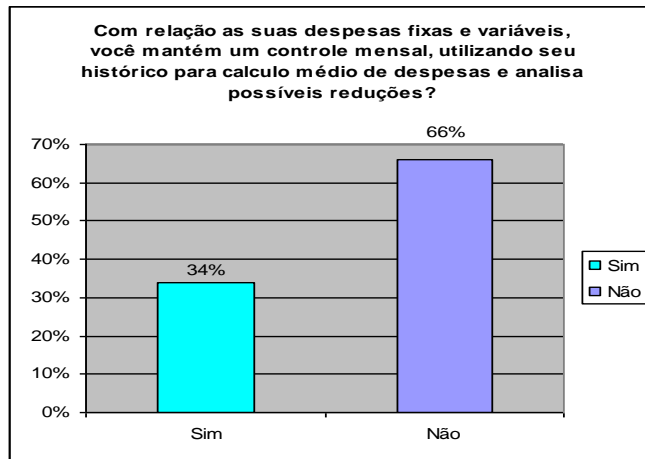


Figura 4: Controles de despesas
Fonte: Questionário de Pesquisa

Na figura 4 visualiza-se 66% dos microempresários respondentes, não tem esta base de dados documentada e muito menos realizam qualquer análise das planilhas. Porém 34% possuem este controle e ainda, conseguem identificar em dados históricos o mês que registra o maior volume de despesas, possibilitando análises para possíveis reduções de suas despesas.

A figura 5 abaixo se refere à identificação do custo do produto por parte do microempresário, no qual o item abordado é o frete, por ser um custo utilizado frequentemente pelos microempresários.

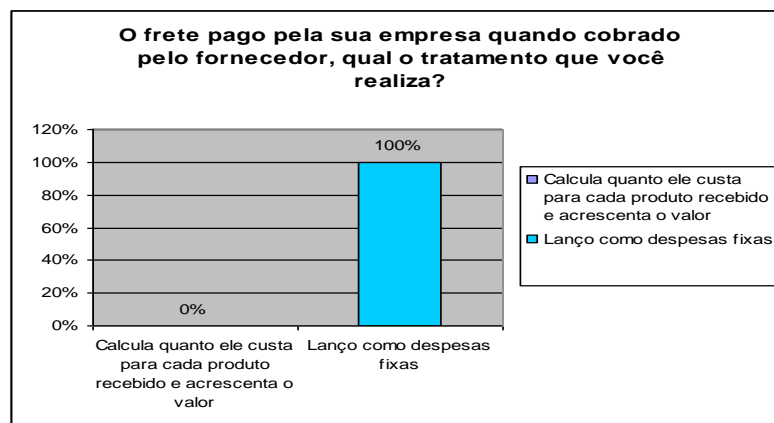


Figura5: Identificação do custo do produto
Fonte: Questionário de Pesquisa

Todos os entrevistados responderam que o frete é lançado como despesa fixa. Verificou-se, portanto, que o frete é considerado uma despesa fixa, quando na realidade ele é decorrente de transporte, e deveria compor o custo do produto. A diferenciação dos custos fixos com os outros custos, ainda é confusa ou desconhecida pelos microempresários.

No item seguinte abordou-se a margem de contribuição do produto para o pagamento dos custos fixos.

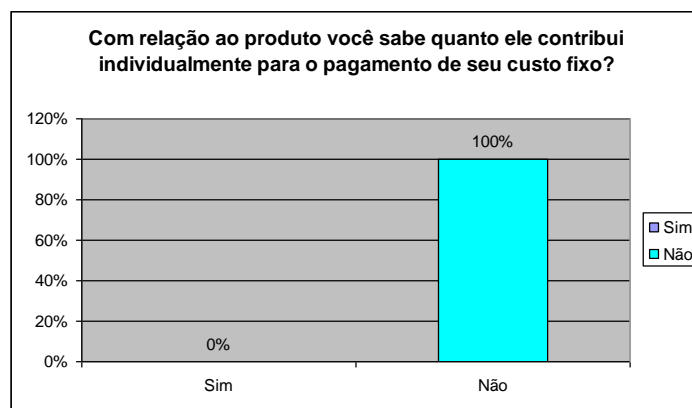


Figura 6: Margem de Contribuição
Fonte: Questionário de Pesquisa

O resultado foi unânime, os entrevistados desconhecem a margem de contribuição do produto para o pagamento do custo fixo.

De igual forma, questionados a cerca do ponto de equilíbrio da empresa, 100% dos microempresários desconhecem o real valor que eles devem faturar ou a quantidade de itens que devem comercializar para chegar ao ponto de equilíbrio, conforme verificado na figura 7 abaixo.

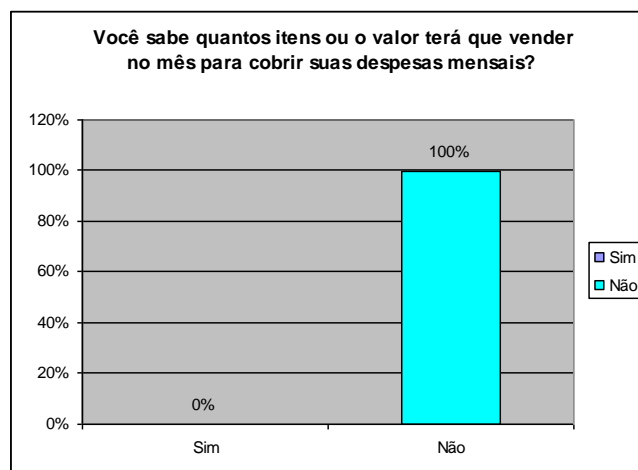


Figura 7: Ponto de Equilíbrio
Fonte: Questionário de Pesquisa

Na análise da figura 8, é possível verificar que 100% dos entrevistados não realizam o cálculo de formação do preço de venda corretamente, apenas aplicam uma porcentagem do produto, que julgam ser o necessário para calcular o seu preço de venda.

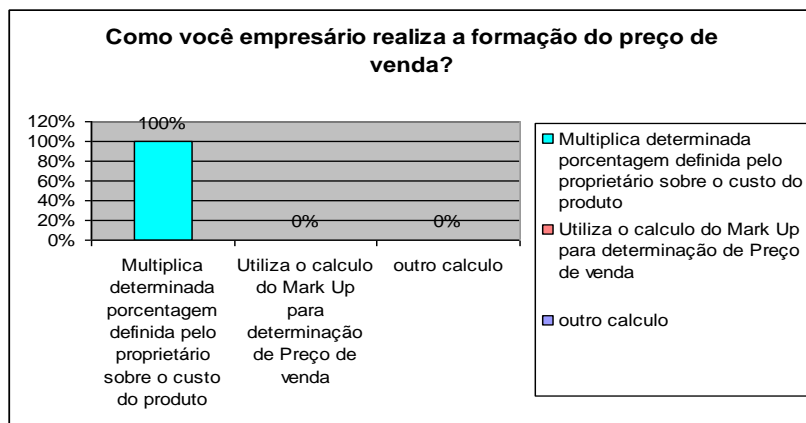


Figura8: Formação do preço de venda
Fonte: Questionário de Pesquisa

Após a tabulação e análise das respostas dos questionários aplicados, partiu-se para proposições de ordem prática a fim de auxiliar na gestão financeira desses microempresários.

4.2 Proposições

Atendendo aos objetivos propostos e buscando a solução da problemática levantada no estudo, sugere-se a implantação de algumas planilhas de fácil entendimento aos microempresários, possibilitando assim uma gestão financeira mais eficiente.

A primeira planilha sugerida é a de controle de caixa diário ou boletim de caixa diário. Esta planilha possibilita a identificação de todas as entradas e saídas de caixa, bem como servirá de ponto de partida para os demais controles sugeridos.

BOLETIM DIÁRIO DO CAIXA			
MÊS:		ANO:	
DIA:	HISTÓRICO	ENTRADA	SAÍDA
	Totais		
	Saldo Anterior		

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

	Saldo Atual		
	Controle		

Figura 9: Modelo de Boletim Diário de Caixa
Fonte: Adaptação de Zdanowicz (2004)

O custo fixo é de vital importância para o cálculo do ponto de equilíbrio. Salienta-se que o empresário deve tomar muito cuidado na identificação das despesas fixas, pois conforme resultados da pesquisa, o custo do produto é confundido com custo fixo. Desta forma, apresenta-se um modelo de planilha a ser adotado pelos microempresários no controle dos custos fixos e cálculo do ponto de equilíbrio.

CUSTOS FIXOS	VALOR
Aluguel	
Telefone fixo	
Material de expediente/limpeza	
Contador	
Energia Elétrica	
Água	
Salários	
Encargos previdenciários	
Provisão 13.º salário	
Provisão Férias	
Benefícios Sociais	
Pró-labore	
Manutenção de Máquinas/equipamentos	
Seguros	
Depreciação	
Manutenção Veículo	
Total	

Figura 10: Planilha de Custos Fixos
Fonte: Adaptado de Machado (2005)

A determinação do custo do produto é importante, para auxiliar o microempresário na formação do preço de venda utilizando o *Mark up*, assim a utilização da planilha de controle compras auxiliará na determinação do custo do produto e posterior preço de venda.

CONTROLE DE COMPRAS				
MÊS:				
DATA DA ENTRADA	DATA DA EMISSÃO	FORNECEDOR*	NÚMERO NF	VALOR DA COMPRA

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

--	--	--	--	--

Figura 11: Planilha de Controle de Compras

Fonte: Adaptado de Iudícibus (1998)

Sugere-se igualmente, a utilização formal do cálculo da margem de contribuição de cada produto para o pagamento do custo fixo. Abaixo se apresenta um exemplo para o microempresário seguir para determinação da margem de contribuição:

Preço de venda	20,00
Custos Variáveis	
(-) Custo do Produto	10,00
(-) Impostos (4% Simples)	0,80
(-) Comissão (5%)	1,00
Margem de Contribuição	8,20
$(8,20 / 20,00) * 100 = 41\%$	

Figura 12: Exemplo de cálculo de Margem de Contribuição

Fonte: As autoras

O ponto de equilíbrio é um dos indicadores contábeis que informa ao administrador o volume necessário de vendas, no período considerado, para cobrir todas as despesas, fixas e variáveis. Este indicador tem por objetivo determinar o nível de produção em termos de quantidade e ou de valor que se traduz pelo equilíbrio entre a totalidade dos custos e das receitas. O nível abaixo deste ponto indicará que a empresa estará na zona de prejuízo e acima dele, na zona da lucratividade. Abaixo se visualiza um exemplo de como calcular o ponto de equilíbrio:

PE em quantidade		
PE= <u>2.944,00</u>	PE= <u>2.944,00</u>	PE=359
20,00 – 11,80	8,20	
PE em Valor		
PE= <u>2.944,00</u>	PE= <u>2.944,00</u>	PE= <u>2.944,00</u>
PE= 7.180,49		
$(20,00-11,80)/20,00$	8,20/20,00	0,41

Figura 13: Exemplo de cálculo do Ponto de Equilíbrio

Fonte: As autoras

O controle de faturamento, também pode ser chamado de controle de vendas e contribui para a formação do preço de venda, alimentando a planilha de fluxo de caixa.

CONTROLE DE FATURAMENTO		
MÊS:		
DIA	HISTÓRICO	VENDAS

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

		A Vista	A Prazo
TOTAL			

Figura 14: Planilha de Controle de Faturamento
Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004)

Uma das planilhas consideradas mais complexas é a de fluxo de caixa, pois além de fornecer várias informações sobre a gestão da microempresa também possibilita projeções futuras de entradas e desembolsos.

Planilha Fluxo de Caixa									
1a. Semana					Mês:				
Descrição / Dia da semana									Total
A) Saldo anterior									
B) Entradas									
Vendas a vista									
Receb. de duplicatas									
Desconto de duplicatas									
Empréstimos									
C) Saídas									
Mercadorias/ Fretes									
Água/Energia elétrica (total)/ Telefone e fax									
ICMS/ SIMPLES									
Despesas com vendas									
Pró-labore/ Salários / Encargos Sociais (FGTS/INSS)									
Vale transporte									
Aluguel									
Manutenção/ Material de limpeza/ expediente									
Honorários contábeis									
Despesas financeiras									
Financiamentos									
Outros									
Imobilizado									
D) Saldo atual									
Caixa									
Banco									
Fechamento									

Figura 15: Planilha de Fluxo de Caixa

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004)

Sugere-se ao microempresário a formação do preço de venda, utilizando o método do *Mark up*. O microempresário poderá utilizar o *Mark up* de forma genérica ou por produto. O correto seria o multiplicador por produto, pois cada produto tem a sua margem de lucro já determinada e margens diferentes acarretarão em multiplicadores diferentes, mesmo que os demais gastos sejam iguais. Abaixo um exemplo de cálculo do *Mark up*:

Exemplo formação de preço:	
Faturamento mensal	R\$ 15.000,00
Custos Fixos mensal	R\$ 2.944,00
Custo unitário produto (sem o desconto do ICMS)	R\$ 10,00
Valor do Produto	R\$ 9,60
(+) IPI (Indústria)	R\$ 0,96
(-) ICMS (crédito)	R\$ 1,63
<u>(+) Frete sobre a compra</u>	<u>R\$ 0,40</u>
(=) Custo do Produto	R\$ 9,33
% Custos Fixos ((2.944,00/15.000,00)*100)	20%
ICMS sobre vendas	17%
Simplex Sobre vendas	5,4%
Comissão sobre vendas	5,0%
Lucro desejado	10%
Mark Up = $\frac{100}{100 - (20 + 17 + 5,4 + 5 + 10)}$	
Mark Up = $\frac{100}{57,4} = \frac{100}{42,6} = 2,35$	
Preço de Venda = Valor do produto X Mark Up	
Preço de Venda = 9,33 X 2,35 = 21,93	

Figura 15: Planilha de Fluxo de Caixa

Fonte: Adaptado de Cogan (1999)

Os microempresários não necessitam de programas sofisticados, ou até mesmo

Considerações finais

O objetivo do estudo foi propor um modelo de gestão financeira para os microempresários do comércio varejista associados à Associação Comercial e Industrial de um município da região das Missões, oferecendo ferramentas básicas como a elaboração de diversas planilhas de controle, que irão auxiliar o microempresário do ramo varejista na tomada de decisão e conseqüente manutenção e desenvolvimento de seu negócio.

A partir da pesquisa realizada, ficou evidenciado, o quanto os conhecimentos de administração e de finanças dos microempresários em seus negócios ainda é realizado na informalidade. Com a realização do estudo, pode-se chegar à conclusão de que os microempresários do ramo varejista necessitam de auxílio, especialmente no que tange à formalização dos processos e controles de gestão financeira.

Acredita-se ter alcançado o objetivo proposto pelo estudo, pois, com base na pesquisa bibliográfica e na aplicação e análise dos questionários, foi possível a apresentação de uma proposta de modelo de gestão financeira para os microempresários de fácil entendimento, baseada em processos e controles efetivos sobre as compras, custos fixos e variáveis, faturamento, caixa e formação do preço de venda, por meio da utilização de planilhas ou sistema automatizado e, assim garantido uma gestão financeira eficiente e conseqüente manutenção e competitividade do negócio.

Referências Bibliográficas

- COGAN, Samuel. *Custos e Preços: Formação e Análise*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. *Princípios da administração financeira*. 12.ed. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2010.
- LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Gerencial*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MACHADO, José Roberto. *Administração de Finanças Empresariais*. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Álvaro Guimarães *Contabilidade Financeira*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PADOVEZE, Clovis Luiz. *Introdução a Administração Financeira*. 2ª ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2011.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. 10.ed. Porto Alegre: Sagra, 2004.
- WESTON, J & BRIGHAN, Eugene F. *Fundamentos da Administração Financeira*. 10.ed. Trad. Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 2000.

**NA PERSPECTIVA DE BARDIN: A HISTÓRIA, A CULTURA, O SOCIAL E POLÍTICA; COMO SE
RELACIONAM EM SÃO BORJA?**

Augusto José Pinto Souto. Especialista, Administrador. Mestrando do Curso em Gestão Estratégica de Organizações. URI Santo Ângelo/RS, Brasil. E-mail: ajpsouto@ibest.com.br.

Noli Bernardo Hahn. Doutor, Filósofo e Teólogo, Professor do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações, URI, Santo Ângelo/RS, Brasil. E-mail: nolihahn@santoangelo.uri.br.

RESUMO

Este artigo visa determinar como os fatores: história, cultura, social e política se relacionam em São Borja – RS, utilizando-se da perspectiva de Bardin (2011). O método comparativo com a historiografia como meio de interação. É usada a técnica de pesquisa bibliográfica e documental, com documentos primários e secundários. Fazem-se associações da historiografia para a análise de conteúdo. Conclui-se que os fatores socioculturais e políticos afetam o desenvolvimento do município. É característica cultural e política atual o individualismo em São Borja.

Palavras - chave: Bardin, história, cultura, social, política.

ABSTRACT

This article aims to determine the factors: as history, culture, social and political, relate in São Borja – RS, using the perspective of Bardin (2011). The comparative method with historiography as a means of interaction. It used the technique of bibliographic and documentary, with primary and secondary documents. They are associations of historiography for content analysis. It was concluded that the socio-cultural and political development affecting the municipality. It features current cultural and political individualism in São Borja.

Key-words: Bardin, history, culture, social, political.

INTRODUÇÃO

Apresentam-se no artigo os temas: história, cultura, social e política e como eles se relacionam em São Borja – RS, utilizando-se da perspectiva de Bardin (2011). Neste estudo são explicitadas na fundamentação teórica- empírica os temas, subdivididos em: o paradigma cuidado/reconhecimento dos jesuítas com relação aos índios Guarani; a racionalidade instrumental, o dualismo em relação aos outros; o dualismo do Império brasileiro na Província de São Pedro do Rio Grande do Sul em relação ao povoado de São Borja; período republicano: lutas e dominação políticas em São Borja. A seguir é explicitada a metodologia e, após, as análises do levantamento histórico pela metodologia de Bardin (2011). Por último, as considerações finais.

Este artigo tem por objetivo verificar as relações históricas, culturais, sociais, políticas e como interferem no desenvolvimento local e regional. E a hipótese: Essas relações realmente afetaram o desenvolvimento do território?

2. Fundamentação teórica

2.1 O paradigma cuidado/reconhecimento dos jesuítas com relação aos índios guarani

Hahn (2007) estuda o “Paradigma conhecimento e/ou reconhecimento”, na dimensão de reconhecer o outro e do outro dar oportunidade de existir. O conhecimento teria de ser elaborado, construído, aprendido e apreendido a partir de suas próprias experiências. É cuidar e reconhecer. Foi constatada a existência desse paradigma na região missionária e mais especificamente na povoação de San Borja.

Venturini (2009) refere-se que o guarani, nas Missões, estava livre do trabalho forçado para os fazendeiros espanhóis (encomenderos) e, mais tarde, o guarani missionário passou a ter o status de cidadão espanhol.

Langer (2005) relata as mudanças administrativas, implantadas nas reduções, com a expulsão dos jesuítas, considerando-se que os guaranis se pronunciaram da seguinte forma: não somos escravos e queremos fazer ver que não nos agrada o costume espanhol que quer que cada um cuide de si, em lugar de se ajudarem mutuamente em seus trabalhos cotidianos. Os guaranis eram contrários ao mercantilismo colonial. A posse privada da terra e o trabalho individual eram categorias inexistentes na mentalidade socioeconômica dos guaranis pré-coloniais.

O jesuíta procurou adaptar-se à vida do índio e adaptar a vida do índio a seus princípios. Acho que não houve violência ao índio no sentido de substituir uma cultura por outra, mas uma atuação, que foi aceita, comunitária, conviver de forma mais livre, com mais amor e compreensão. O resultado foi um coletivismo fraterno, de justiça elevada, uma organização comunal solidarista, em que o mais forte não engolia o mais fraco (OLIVEIRA, 2011, p. 14 apud LUGON, 1979).

Freitas (1998) informa sobre as missões jesuíticas - guarani. Essas desmentiram, concreta e eloquentemente, a abusão colonialista de que os índios seriam incapazes para a vida sedentária e formas superiores de civilização, argumento usado para escravizá-los ou exterminá-los. Numa réplica a um colonialismo fundado no latifúndio e na escravidão criaram comunidades livres, fraternais e igualitárias, sem usar outras

armas que a compreensão e a persuasão, em contraste com a maciça e inumana violência que marcou o empreendimento colonial. A redução constituía uma unidade urbano-rural rigorosamente planejada.

É resumido o paradigma Cuidado/Reconhecimento:

Esta extraordinaria experiencia de jesuitas y guaraníes, que fueron de una excepcional solidaridad mutua, señala uno de los más grandiosos intentos Del hombre para promover el desarrollo de un pueblo primitivo, dentro de la justicia social y el respeto... (VENTURINI, 2009, apud FAVRÈ p.61).

2.2 A racionalidade instrumental, o dualismo em relação aos outros

Hahn (2007) expressa o “Paradigma de Conquista/Conhecimento” pela dominação, instrumentalização do outro. Informa que pode construir subjugação, conformismo, encobrimento do outro, dominação, repressão, destruição. Na região missioneira e no povoado de San Borja, esse paradigma foi muito característico. Sintetiza no modelo da racionalidade instrumental, no qual o branco europeu instrumentaliza o índio, o negro, o mestiço. O branco é um sujeito ativo, o outro é um objeto passivo. Assevera sobre as lógicas dualistas, instrumentais, objetivistas que iludiram e enganaram os povos da América do Sul.

Venturini (2009) informa que houve uma causa importante que colaborou com a crítica aos jesuítas, pois a produção econômica missioneira não atendia aos interesses do mercantilismo. As missões foram desafiadas a produzir mais produtos para o mercado. Os missionários não concordaram porque viviam felizes com aquilo de que dispunham e consumido de modo fraternal entre eles. Mas, para o rei e para os burgueses, era preciso aumentar a produção das Missões para dar mais lucros aos comerciantes e mais impostos para a coroa.

A Guerra Guaranítica começou a ganhar contornos em 1754, quando exércitos de Espanha e Portugal traçaram estratégias comuns contra as Missões. Nos ataques dos ibéricos contra as Missões, em 1756, na Guerra Guaranítica, onde morre Sepé Tiaraju (VENTURINI, 2009).

A guerra guaranítica causou um grande abalo, mas esse não foi o maior golpe, a destruição que aconteceu num período de mais de meio século após esse conflito. A derrocada dos povos missioneiros teve como causa crucial a expulsão da Companhia de Jesus de todos os territórios da Espanha, em 1768 (LANGER 2005).

Venturini (2009) relata que as Missões sofreram uma exploração violenta, por parte dos administradores civis espanhóis que promoveram uma verdadeira rapina e uma exploração desumana do trabalho dos índios, não respeitando os direitos que tinham adquirido sob a administração jesuíta.

Informa que a conquista territorial portuguesa dos Sete Povos Orientais do Uruguai, em 1801, foi comandada por José Borges do Canto que, sendo um soldado analfabeto e desertor, aproveitou-se da anistia para combater os espanhóis nas Missões. Junto ao cabo Manoel Pedroso e mais alguns homens entraram sem resistência em São Borja (VENTURINI, 2009).

Venturini (2009) informa na destruição dos povos missioneiros ao longo das margens do rio Uruguai, depois que passaram para o domínio português, destacou-se o comandante português Francisco das Chagas Santos e o índio Guaraní Andrés Guacurari y Artigas, mais conhecido por Andresito Artigas. Este cercando São Borja por 13 dias em 1816; era a segunda invasão. Em 1828 a terceira invasão, quando houve a última tentativa dos espanhóis de retomar o domínio desses povos pelo caudilho Fructuoso Rivera, São Borja foi invadida e devastada com saques.

Langer (2005) apud Orlandi, afirma “que o europeu constrói o índio como seu outro, mas, ao mesmo tempo, o apaga”. O índio é o “outro”, mas o outro “excluído”, sem semelhança interna. Por sua vez, eles nunca se colocam na posição de serem o “outro” do índio. Eles são sempre o “centro”.

É importante enfatizar que o aliciamento dos nativos para fazê-los povoar e defender as fronteiras e domínios d’além mar, integrando-os ao circuito do mercantilismo e, deste modo, assimilando-os à sociedade colonial, constituiu um plano capital, reincidente na documentação do governo português ao longo desse período (LANGER, 2005).

Langer (2005) aprofunda a análise da cultura individualista. Para os estancieiros portugueses, vincular os guarani - missioneiros com uma suposta propensão natural às habilidades de peão era interessante por dois motivos: primeiro, porque tal formulação ideológica legitimava a descarada expropriação fundiária dos índios, pois, na lógica social do trabalho da época (a ainda hoje), um peão nunca era e nem precisava ser proprietário. Segundo, porque o trabalho juridicamente livre se adaptava melhor à realidade da pecuária extensiva, propiciando uma exploração mais eficaz e menos onerosa da mão-de-obra.

Por meio desse discurso, legitimava-se o gradativo desapossamento dos índios, primeiro da Fazenda dos Povos do Rinção do Carro, depois das lavouras em comum e particulares dos índios e, a partir de 1801, ano em que os portugueses conquistaram os Sete Povos, das antigas estâncias jesuíticas. Após a expropriação, na falta de outra opção, esses índios passavam a compor a mão-de-obra livre das estâncias (LANGER, 2005, p.222).

Quando o povo missioneiro deixou de ser dono da terra e dos rebanhos, a maioria de seus integrantes passou para a condição de mão-de-obra assalariada ou agregada nas estâncias, transferindo muito desse saber sobre a produção pecuária tendo uma origem missioneira (VENTURINI 2009 apud ASSUNÇÃO 1979, CAMPAL 1994).

Langer (2005) impõe o desafio de revelar o discurso daqueles a quem o sistema colonialista reduziu ao silêncio. Portanto, trata-se de um exercício de interpretação de documentos, que tem como contraposição o silêncio dos dominados (índios guarani, grifo do autor) que não quiseram, não souberam ou não puderam perpetuar, pelo código escrito (tornado dominante), sua maneira de perceber a subjugação.

2.3 O dualismo do Império brasileiro na Província de São Pedro do Rio Grande do Sul em relação ao povoado de São Borja

O aparecimento das famílias formadoras de São Borja provinha de Rio Pardo, Viamão, Triunfo, Porto Alegre, Gravataí, Santo Antônio da Patrulha e imediações. Essa imigração para o território de São Borja deu-se por volta do ano de 1810, quando o General Chagas fez desse “Povo” seu quartel general. Isso representava uma grande segurança para os imigrantes e garantia certa de lucros, razão por que “acudiam vários negociantes” (FREITAS, 1935).

Ficando paupérrimos e depois expulsos de algumas de suas reduções, já pela população branca, que em São Borja, tomou-lhes suas casas, já em outras reduções, arrebanhados ou ocorridos em consequência das guerras de Artigas e de Fruto Rivera, os que voltaram sem achar quem mais olhasse por eles, passaram a viver como párias, na mais completa miséria: outros, desde então e até hoje, vivem como agregados ou peões das estâncias, na sua maior parte esquecidos da bela língua indígena, que Montoya tornara culta [...] (SILVEIRA, 1979, p.107).

Relata Torronteguy (1994) que o peão-soldado, quase sempre mestiço, analfabeto e sem propriedade, vivia de trabalhos braçais relacionados à vida do campo. O fato de estar nos serviços das estâncias de gado o comprometia a servir como soldado sob o comando do patrão. O dono das terras frequentemente metia-se nas lutas de fronteira e levava consigo seus peões. O peão usava a lança na guerra. A lança é um símbolo que significa muito para a história da ocupação do território sulino.

Dreys (1990) relata que existem, no Rio Grande, duas classes de estabelecimentos dos quais emanam os principais elementos da riqueza provincial. Queremos falar das estâncias; onde criam tão numerosas manadas de gado, de animais muares, cavalares, lanígeros, etc., e das charqueadas, onde se mata uma grande porção do gado do país para se beneficiar, e entregarem-se ao comércio da carne, os couros e os demais detritos úteis.

Comenta-se a Guerra com o Paraguai e a invasão – quarta invasão que ocorre em São Borja. A invasão ocorre no dia 10 de junho de 1865, às 10 horas da manhã, em direção à “barranca pelada” em São Borja. Mais 1.500 paraguaios dos batalhões 14 e 15 desembarcaram. Já as primeiras tropas inimigas, encolunadas, avançavam sobre a vila de São Borja (FREITAS, 1935).

Torronteguy (1994) busca explicar alguns pontos sobre a instalação do capitalismo no Rio Grande do Sul e a formação do segmento social marginalizado. Informa, quando dos cercamentos dos campos, ficaram do outro lado da cerca de arame, fora do mundo dos proprietários rurais; os despossuídos. Os despossuídos ajudaram a construir uma sociedade de classes voltada para os valores impostos por aqueles proprietários, que na época estavam envolvidos com a economia exportadora. Definiram a divisão entre estancieiros, detentores do poder político, que constituíam a camada social de maior influência social e econômica. E os peões, não proprietários, que na prática não exerceram os mesmos direitos que os estancieiros.

2.4 Período republicano: lutas e dominação políticas em São Borja

O’donnell (1985) comenta a revolução de 1923. Os fatos políticos que afetaram São Borja foram: Getúlio Vargas que facilitara a reeleição de Borges de Medeiros e também o assassinato do médico Benjamim Torres, em 1915 e da reintegração do subintendente Aparício Dornelles Mariense em 1916. A revolução de 1924 participou de uma revolução nacional, com implicações sociopolíticas, fortalecidas pelos embates que combateram o governo estadual no ano anterior.

Em relação ao prestígio, a valorização da personalidade; a revista “o Rio Grande em Revista – [1928?]”, a Figura 1, com foto registra na localidade do Passo em São Borja um concorrido “picnic” em oferecimento ao então Presidente da Província.



Fonte: O Rio Grande em Revista – [1928?], foto do autor.

Figura 1- O prestígio e o picnic no Passo de São Borja

A Revolução de 1930 tinha como comandante Dr. Getúlio Vargas, então Presidente da Província, e na qual a maioria dos jovens e homens válidos marchou com Getúlio, travando combates em Santa Catarina, Paraná e São Paulo, chegando alguns ao Rio de Janeiro, no episódio célebre, que ataram seus cavalos no Obelisco, numa das praças centrais da Capital da República. Em 32, na Revolução Constitucionalista, São Borja organizou o 14º Corpo Auxiliar da Brigada Militar, sob o comando do Cel. Benjamim Vargas (Beijo) e o Ten. Gregório Fortunato. O “14” tomou parte ativa e até mesmo decisiva nos confrontos travados em São Paulo (RILLO, 1982).

Informa que em 1933, em dezembro, o coronel Bejo colocou a mando do tenente Gregório Fortunato, onde se incluíam soldados dos “14”, com o propósito de investir sobre Santo Tomé e vingar os mortos de outubro. Nessa empreitada bélica, só retrocederam ao final do dia, deixando para trás um rastro de sangue e rapinagem (TEIXEIRA, 2011).

Rillo (1982) salienta que os pioneiros da cultura do arroz, a contar de 1937, foram Guilherme Maurer, Rodolfo Sesti e Waldemar Goelzer, plantando em terras arrendadas às margens do rio Uruguai, na foz do rio Icamaquã. A lavoura tomou impulso a partir da década de 60, cultivada por descendentes de colonos alemães. Acrescentam-se ao escrito do autor, os descendentes de colonos italianos da 4ª colônia, que também a partir da mesma década vieram para São Borja.

3. Metodologia

A metodologia utilizada no estudo é a comparação das correntes filosóficas com a historiografia como meio de interação. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 89), sobre o método comparativo “ocupando-se da explicação de fenômenos, o método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais”. É usada a técnica de pesquisa bibliográfica, com documentos primários e secundários. Fazem-se associações da historiografia para a análise de conteúdo de Bardin (2011).

3.1 Métodos da pesquisa histórica no município de São Borja – RS

Delineamento da Pesquisa – Sobre o método histórico Roesch (2010) apud Patmore (1998), considera que permite gerar e testar teorias; provê uma perspectiva de longo prazo e possibilita aos pesquisadores desenvolver enfoques dinâmicos.

Análise de Conteúdo – Categorização conforme Bardin (2011).

Bardin (2011) informa que a análise de conteúdo pode ser uma análise dos “significados”- análise temática, e pode ser uma análise dos “significantes”- análise lexical, análise de procedimentos.

São propostos tipos análises dentro da análise de conteúdo:

a) **Análise categorial.** Essa pretende tomar em consideração a totalidade de um “texto”, passando por uma classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido. Visa obedecer ao princípio da objetividade e racionalizando por meio de números e percentagem de interpretação, que sem ela teria que ter aval;

b) **Análise temática de um texto.** Quer dizer contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada;

c) **Análise lexical e sintática de uma amostra.** Número total de palavras presentes ou “ocorrências”; ou número total de palavras diferentes ou “vocábulos” e a relação ocorrências/ vocábulos. Além de possibilidades de comparação.

Análise de citações por Meireles; Cendón (2010). As autoras citam Alvarenga (1998) que os resultados alcançados no desenvolvimento da análise de citações, refletem aspectos quantitativos de campos de

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

conhecimento, evidenciando variáveis, tais como produtividade de autores ou de fontes discursivas. São identificados, desse modo, os autores que constituem as frentes de pesquisa em determinado campo de conhecimento e algumas regularidades na evolução de uma disciplina, que podem ter sido influenciadas por fatos históricos. Utilizou-se do estudo dos autores sobre o período missioneiro (jesuíta- guarani), espanhol e português; e, após, brasileiro em relação da história dos 330 anos de São Borja. Coleta de dados – Fontes históricas documentais. Documentos primários manuscritos, impressos e fotografias; e secundários que são escritos após os eventos que incluem livros, teses, revistas, jornais.

4. O levantamento da história dos 330 anos de São Borja – RS

O levantamento da história dos 330 anos ocorreu pelo estudo do tema de outubro de 2011 a agosto de 2012.

4.1 Análises do levantamento da história de São Borja - RS

As análises de conteúdo efetuadas nos textos consultados e sintetizados na Seção 2, com o propósito de identificar fatores pretéritos determinantes e condicionantes do desenvolvimento no município de São Borja-RS. Empregando-se a metodologia definida na Seção 3.1 enquadraram-se os conteúdos e citações em categorias, subcategorias e fontes das citações (Tabela 1).

Categorias	Subcategorias	Fontes das citações
I) Organização do trabalho e da propriedade	I.1) Modelo de trabalho coletivo advindo das reduções jesuíticas.	Bruxel (1978); Flores (1986); Flôres (2012); Freitas (1998); Langer (2005); Maurer (2010); Oliveira (2011); Ornellas (1976); RIHGEB (1863); e Venturini (2009). (10 citações).
	I.2) Individualismo: espanhol, português, brasileiro, missioneiro e são-borjense.	César (2002); Flores (1986); Flôres (2012); Langer (2005); Laytano (1983); Porto (2007); Putnam (2002); RIHGEB (1863);Rillo (1982); Rosa (2011); Saint Hilaire (2002); Silveira (1979); Torronteguy (1994); Vergara e Venturini (2009). (15 citações).
II) Lideranças Políticas	II.1) Cultura caudilhesca e coronelismo. Desde os caudilhos que invadiram São Borja: Andresito Artigas em 1816 e Frutuoso Rivera 1828. Até a continuidade da política caudilhistas, e coronelista no século XX no município.	Cardoso e Falleto (1979), César (2002), Flores (2004), Flôres (2012), Colussi (2008), Khanna (2009), Laytano (1983), Machado (1999), Marques (1987), O'donnell (1985), Pesavento (1988), Rillo (1982), Silveira (1979), Teixeira (2011), Torronteguy (1994), Venturini (2009). (16 citações).

Fonte: Elaboração do autor com base em Bardin (2011); Meireles e Cendón (2010); e na Seção 2.

Tabela 1 – Identificação de fatores pretéritos determinantes e condicionantes do desenvolvimento no município de São Borja- RS

Utilizando-se, na tabela 1, da análise de conteúdo e análise de citações, nas subcategorias, por autores:

- Cultura caudilhesca, coronelismo** – 16 citações. Esse quesito aprofunda o perfil individualista dos detentores do poder (sujeitos- homem, branco, com posses, armas e poder x objetos – os despossuídos: indígenas, afro descendentes, missioneiros, gaudérios, peões, soldados, analfabetos, pobres, agricultura familiar, pouca instrução). São populistas, com ações de preservação no poder (para seus interesses e autopromoção), aumentando suas posses e com influências políticas (cacicado, clientelismo-familismo). Não visam ao bem para os despossuídos, e esses são massa de manobra historicamente. Uso da política do apadrinhamento, valorização do prestígio e da cultura do silêncio (violência);
- Modelo Individualista** – 15 citações. O modelo individualista é a raiz dos problemas de renda e do baixo desenvolvimento do município historicamente. Poucos dominam, e prevalecem seus interesses em detrimento da grande maioria da população. Chefes políticos caudilhos, coronelistas; tudo sendo influenciado diretamente pela cultura individualista;
- Modelo Coletivista** – 10 citações. Sendo o início da história de San (São) Borja e pelo fascínio que esse modelo impressionou os autores, e a vasta literatura sobre os Sete Povos das Missões – período Missioneiro. Hoje por este trabalho, os fundamentos coletivistas seriam vitais para o desenvolvimento do município.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi utilizada a historiografia e a análise pelo método na perspectiva de Bardin (2011), que permitiu a realização deste artigo, destacando como ocorreram na região missioneira e em São Borja, os períodos caracterizados que são afetados pela sua história, a cultura, o social e o político.

No “paradigma cuidado/reconhecimento” dos jesuítas com relação aos Guaranis verifica-se o carinho e respeito dos jesuítas para com os índios e vice-versa. Construíram uma sociedade humanizada convivendo de forma livre, aquilo que Oliveira (2011) apud Voltaire chamou de “Triunfo da Humanidade”. Esse modelo foi destruído, conquistado pelos exércitos de Espanha e Portugal, que dão a origem cultural e étnica do povoamento missioneiro e são- borjense, enfim, o gaúcho.

Nos tópicos sobre a racionalidade instrumental, o dualismo espanhol e português em relação aos outros (índios, negros e mestiços), posteriormente, o dualismo do Império brasileiro na Província de São Pedro do Rio Grande do Sul; e período Republicano: lutas e dominação políticas em São Borja; demonstram fortemente o “paradigma de conquista/ conhecimento”. Este destrói, usa o dinheiro, poder e força política para desprezar, subjugar, silenciar e dominar os outros os objetos. São historicamente excluídos os pobres, índios, afro descendentes, mestiços, os peões; enfim, os gaúchos despossuídos. Onde os que têm mais posses usam o poder e a força (violência) para seu domínio e estes são os sujeitos; portanto, tratam os outros como objeto.

Estes contextos embasam o por quê do individualismo são-borjense. Então o modelo individual impera cultural e etnicamente. Um enraizamento fortíssimo histórico-cultural que repercute no social, político do missioneiro e de São Borja. Hoje, em São Borja, prevalece o individualismo. O modelo antigo do caudilhismo, coronelismo e mais o individualismo geraram na sociedade são-borjense seu lado negativo da exclusão dos despossuídos atuais, conforme o “paradigma de conquista/ conhecimento”.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 2ª Reimpressão, 1ª Ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- DREYS, Nicolau. *Notícia Descritiva da Província do Rio Grande do Sul de São Pedro do Sul*. 4ª Ed. EDIPUCRS. Porto Alegre, 1990.
- FREITAS, Décio. *Missões: crônica de um genocídio*. 3ª Ed. Porto Alegre. Movimento, 1998.
- FREITAS, Osório Tuyuty de Oliveira. *A Invasão de São Borja*. Livraria do Globo. Porto Alegre, 1935.
- HAHN, Noli Bernardo. *Amazônia e Racionalidades: conhecimento e/ou reconhecimento*. Revista Amazônia Legal de estudos sócio – jurídico - ambientais. Ano 1, Nº2, Artigo, p.55-63, jul - dez. 2007.
- LANGER, Protásio Paulo. *Os Guarani- missioneiros e o Colonialismo Luso no Brasil Meridional*. Martins Livreiro-Editor. Porto Alegre, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7ª Ed. São Paulo. Atlas, 2010.
- MEIRELES, Magali Rezende G.; CENDÓN, Beatriz Valadares. *Aplicação Prática dos Processos de Análise de Conteúdo e de Análise de Citações em Artigos Relacionados às Redes Neurais Artificiais*. DOI:10.5433/1981-8920.2010v15n2p77. Inf.Inf., Londrina, v.15, nº2, p.77-93, jul./dez.2010.
- O'DONNELL, Fernando O. M. *Notícias dos Combates: de capão do Mandiju e Estância dos Figueiredos*. Martins Livreiro Editores. Porto Alegre, 1985.
- OLIVEIRA, José Roberto de. *Pedido de Perdão ao Triunfo da Humanidade: a importância dos 160 anos das missões jesuítico- guarani*. 2ª Ed. Porto Alegre. Martins Livreiro-Editora, 2011.
- ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. *Projetos de Estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo. Atlas, 2010.
- RILLO, Aparício Silva. *São Borja em perguntas e respostas: monografia histórica e de costumes*. Coleção Tricentenário Nº2. 1982.
- SILVEIRA, Hemeterio José Velloso da. *As Missões Orientais e seus Antigos Domínios*. ERUS. Porto Alegre, 1979.
- TEIXEIRA, Iberê Athayde. *1933: A Invasão de São Tomé*. Porto Alegre. Corag, 2011
- TORRONTEGUY, Teófilo Otoni Vasconcelos. *As Origens da Pobreza no RS*. Instituto Estadual do Livro. Porto Alegre, 1994.
- VENTURINI, Sérgio. *Índio nas Missões: Antes, Durante e Depois dos Jesuítas*. Porto Alegre, Martins Livreiro, 2009.

O DESAFIO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

1 Taísa Schefer Roveda, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
taia_sr@hotmail.com

2 Alexandre Galina Bolzan, Centro Universitário Francisco, UNIFRA, RS, Brasil, alexandregalina@unifra.br

3 Edio Polacinski, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
edio.pk@gmail.com

RESUMO

A missão de preparar membros da família para assumirem os negócios é uma difícil tarefa tanto para o sucedido quanto para o sucessor. A maioria das organizações sabem da real relevância da sucessão empresarial, pois tem um nome a zelar e um ramo de negócios conhecidos por todos, contudo, ainda não estão preparadas pra isso. Neste contexto, destaca-se que o presente artigo teve como objetivo, através de uma análise em três empresas familiares, da cidade de Santa Maria-RS, Brasil, apresentar como essas, realizam o desafio do processo sucessório na gestão da empresa familiar. Para tanto, identificou-se a existência do planejamento do processo de sucessão nas empresas pesquisadas, a existência de conflitos familiares, bem como se os fundadores estão prontos para passar as atribuições empresariais aos seus herdeiros. A metodologia de pesquisa utilizada, foi a de um estudo multicase, também caracterizado como bibliográfico, documental, quanti-qualitativo e exploratório-descritivo. Como principais resultados de pesquisa, observa-se que foi possível identificar que as três empresas estão fazendo o processo de sucessão e enfrentam diferentes conflitos - seja de ordem familiar ou organizacional, duas delas estão planejando essa passagem, bem como uma delas já realizou o processo de transferência.

Palavras-chaves: Empresas Familiares; Planejamento; Processo Sucessório.

ABSTRACT

The mission of preparing family members to assume the business is a difficult task for both the successful and for the successor. Most organizations know the real importance of business succession, it has a name and a branch to ensure business known by all, however, are not ready for that. In this context, it is noteworthy that the present article aims, through an analysis of three family businesses, the city of Santa Maria-RS, Brazil, presented as such, realize the challenge of managing the succession process in family business. To do so, we identified the existence of the succession planning process at the companies studied, the existence of family conflicts, as well as the founders are ready to pass the business on to his heirs assignments. The research methodology used was a multicase study also characterized as bibliographical, documentary, quantitative and qualitative, exploratory and descriptive. As main search results, it is noteworthy that we found that the three companies are making the process of succession and face different conflicts - whether organizational or family reasons, two of them are planning this route and one of them has performed the procedure transfer.

1. Introdução

Inicialmente, observe-se que as empresas familiares são modalidades de organizações que existem em grande número, tanto no Brasil como no resto do mundo, bem como apresentam perfis e estilos de administração bastante semelhantes. Além disso, observe-se conforme Gris (2007) que de cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam à segunda geração, e apenas 5% à terceira geração. Os números comprovam que muitas não conseguem sobreviver a essa transição, ou chegam lá, com muitas dificuldades.

Convém salientar ainda que quando se pergunta por que as empresas vão à falência, têm-se, principalmente como respostas: a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; na última fase da vida, o fundador deixou a sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais, etc.

Evidencie-se também de acordo com Girardi (2001), que muitas das maiores empresas, por todo mundo, são familiares em termo de sucessão, das quais permite-se destacar: Ford, Motorola, Gerdau, Grupo Sul América Seguros, ainda, a Füller e a Mercur, exemplos de empresas familiares de sucesso no sul do Brasil.

Importante ressaltar que a empresa familiar é aquela que considera a relação propriedade e gestão, ou seja, aquela em que um ou mais membros de uma família exercem a maior parte do controle administrativo por serem proprietários da maior parte do capital.

Assim, com base no exposto, observe-se que o objetivo do presente artigo é, através de uma análise em três empresas familiares, da cidade de Santa Maria-RS, apresentar como essas, realizam o desafio do processo sucessório na gestão da empresa familiar. Neste sentido, busca-se identificar a existência do planejamento do processo de sucessão nas empresas pesquisadas, a existência de conflitos familiares, bem como se os fundadores estão prontos para passar as atribuições empresariais aos seus herdeiros.

Justifica-se a realização da presente pesquisa pelo fato da importância do tema residir justamente na característica de ser, esse processo, um problema histórico que ronda, permanentemente, a vida útil e produtiva de um segmento econômico que congrega mais de 90% das empresas em geral (BERNHOF, 1989). Além

disso, espera-se com este artigo oferecer uma visão sobre as dificuldades que as empresas familiares apresentam durante o processo de sucessão, bem como oferecer soluções para aqueles acadêmicos, pesquisadores ou mesmo profissionais interessados no tema que tenham a intenção de assumir o negócio dos pais, ou mesmo orientar alguém para tanto.

2. Revisão de Literatura

2.1 Modelo dos três círculos

O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes mas superpostos, da seguinte forma: gestão no sistema de propriedade, família, e desenvolvimento da empresa. Assim todos os proprietários (sócios ou acionistas) estarão no sistema de propriedade (GRIS, 2007).

Para cada um dos três subsistemas, existe uma dimensão separada de desenvolvimento. Cada parte em seu ritmo e de acordo com a sua sequência, e isso se define como o modelo tridimensional de desenvolvimento familiar (LAMSBERG *et al.*, 1997).

A estrutura da propriedade numa empresa familiar pode permanecer estática por gerações, mesmo quando mudam os acionistas. Normalmente, depois da primeira geração, a forma de propriedade, e não apenas os proprietários, muda de uma geração para outra. Embora a estrutura específica de propriedade em qualquer empresa familiar reflita a sua história única e a composição da família, na maioria dos casos ela se enquadra em um dos três tipos propostos por Lamsberg *et al.* (1997), de acordo a Figura 1, a saber: empresas controladas por proprietários únicos (proprietário controlador), por irmãos (sociedade entre irmãos) e por um grupo de primos (consórcio de primos).

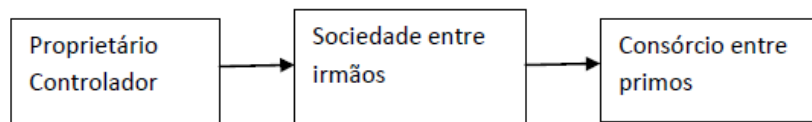


Figura 1 – Estrutura específica de propriedade em empresas familiares

Fonte: LAMSBERG *et al.* 1997, p. 31

O eixo de desenvolvimento da família inclui quatro estágios sequenciais como mostra a Figura 2: jovem família empresária; entrada na empresa; família que trabalha em conjunto; e família de passagem do bastão. O eixo da família é diferente dos outros dois, nesse modelo, pois como é redigido pelo envelhecimento biológico dos membros da família, é mais de mão única que os outros (LAMSBERG *et al.*, 1997).

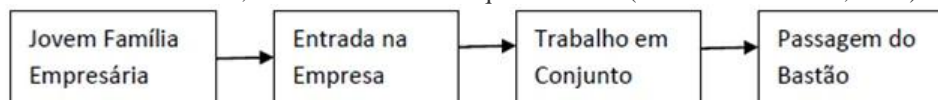


Figura 2: Eixo de desenvolvimento da família em empresas familiares

Fonte: LAMSBERG *et al.* 1997, p. 31

Observe-se ainda que para consolidar o modelo de desenvolvimento tridimensional nas empresas familiares, tem-se a dimensão de desenvolvimento da empresa. Esse modelo leva em conta duas principais perspectivas: forças externas e mudança nas organizações. A primeira é que focaliza o efeito das forças externas, sociais e econômicas sobre as organizações. Assim possibilitando a descrever o processo através do qual uma organização reage ao seu ambiente e a ele se ajusta, mas é muito difícil prever que mudanças acontecerão ou quando ocorrerão (LAMSBERG *et al.*, 1997). Já, a segunda perspectiva vê as organizações mudando em uma sequência previsível de estágios, motivados em parte por condições no ambiente externo, mas, principalmente, por complexos fatores maturativos internos à organização.

Mais especificamente, no que se refere aos estágios de desenvolvimento da empresa (Figura 3), destaque-se que são subdivididos em três específicos. O primeiro estágio é de início, cobre o começo da vida da empresa e inclui duas etapas: a formação e a sobrevivência. Já, o segundo estágio, é de expansão/formalização, por ser um período breve e explosivo à medida que a empresa conduz uma grande ideia ou produto como foguete, ou uma prolongada fase de evolução gradual. E o estágio final, é o de maturidade, atingido quando a estrutura organizacional e os demais produtos passam a ter uma evolução mais lenta (LAMSBERG *et al.*, 1997).

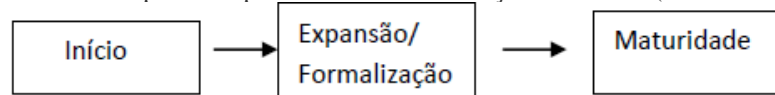


Figura 3: Estágio de desenvolvimento da empresa em organizações familiares

Fonte: : LAMSBERG *et al.* 1997, p. 31

Finalmente, observe-se que a dimensão do desenvolvimento da empresa completa o modelo tridimensional, onde cada dimensão possui uma qualidade diferente, assim como seu ritmo e o padrão de desenvolvimento são diferentes, tanto para acionistas, como família e empresa.

2.2 Processo sucessório nas empresas familiares

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar (OLIVEIRA, 1999). Em empresas familiares está intrínseco à natureza desse tipo de organização. Bernhoeft (1999) argumenta que o primeiro processo de sucessão é o mais complexo, por ser a partir dele que a empresa deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho que estava até então vinculada a uma única figura, que é a do fundador.

Também é um assunto relevante e, ao mesmo tempo, delicado (BERNHOEFT, 1989). Por isso, não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, uma vez que envolve igualmente aspectos afetivos e emocionais, relacionados à estrutura familiar e, ao mesmo tempo, à estrutura empresarial. Dessa forma, os estágios do processo de sucessão em uma empresa familiar são considerados fundamentais por Longenecker, Moore e Petty (1997), os quais afirmam que o processo sucessório é um processo contínuo e, para tanto, a família deverá começar desde cedo a preparar os sucessores, da seguinte forma:

- Estágio I (pré-empresarial): o sucessor torna-se consciente de alguns aspectos da empresa e/ou do setor de atuação. Neste momento, a orientação do sucessor pelo membro da família não é planejada;
- Estágio II (introdutório): o sucessor é exposto a jargões utilizados no negócio e tem conhecimento sobre implicações ambientais;
- Estágio III (funcional-introdutório): o sucessor trabalha como empregado em tempo parcial. O trabalho se torna cada vez mais difícil (inclui a formação profissional e, às vezes, o trabalho em outras empresas);
- Estágio IV (funcional): o sucessor trabalha em tempo integral. Inclui todas as posições não gerenciais;
- Estágio V (funcional avançado): o sucessor assume posição gerencial, a qual inclui todas as posições empresariais anteriores à presidência;
- Estágio VI (início da sucessão): o sucessor assume a presidência (inclui o período em que o sucessor se torna chefe de direito da empresa);
- Estágio VII (sucessão madura): o sucessor torna-se o chefe da organização.

2.3 Planejamento do processo sucessório

Sabe-se que a sucessão representa o poder de continuidade de um nome de uma família, representando assim a história de vida e a estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem. Além disso, acrescente-se que dentro do planejamento do processo sucessório há fases a serem realizadas, segundo Oliveira (1999), a saber:

- Fase 1: identificação dos resultados a serem alcançados - a identificação dos resultados deve ser estabelecida, inicialmente, no nível de toda a empresa familiar, logo depois no nível da unidade organizacional, onde o executivo sucessor está alocado. O que seria interessante de realizar para se ter essa identificação é um processo de planejamento estratégico, incluindo o delineamento de uma rede escalar de objetivos;
- Fase 2: estabelecimento do perfil básico do profissional - devem ser considerados os aspectos de conhecimento e de habilidades do sucessor, tendo em vista os resultados na fase anterior. Com isso devem-se analisar duas questões: o perfil do atual ocupante do cargo é realmente ideal para a empresa familiar?; é válido o executivo sucessor ter exatamente o mesmo perfil do atual executivo?;
- Fase 3: amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor - é conhecida como o fechamento do processo de sucessão, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Um bom trabalho realizado nessa fase acaba facilitando que o processo sucessório seja um sucesso;
- Fase 4: escolha do executivo sucessor - a escolha pode ser fácil ou difícil, dependendo como ocorreu as fases anteriores, o nível de negociação entre as partes deve ser bem aguçado, bem como a franqueza e a honestidade deve estar presente por todo o processo;
- Fase 5: implementação e avaliação da sucessão - é a consolidação do processo sucessório. E sempre que possível o executivo catalisador da sucessão deve concentrar um nível de esforço e de atenção para que sua evolução seja mais adequada. Inclusive apresentando resultados positivos e esperados.

Para finalizar, saliente-se que o plano sucessório precisa ser gerenciado junto com o plano de negócios da empresa, ou seja, deve estar sempre atualizado e revisto toda vez que um novo plano de negócios for elaborado, pois são as pessoas as responsáveis por dar vida às projeções, contudo, isso se estiverem no lugar certo e no momento exigido.

Sem nominar, até para não cometer injustiças, permite-se afirmar que muitas das empresas brasileiras que têm se mantido competitivas por décadas, assim permanecem por se ocuparem estrategicamente com as “passagens de bastão”, uma vez que sabem que são imprescindíveis e necessárias, para se manterem competitivas diante da concorrência.

3. Metodologia

Para o desenvolvimento do presente artigo a metodologia de pesquisa utilizada é definida como um estudo multicase, uma vez que se utiliza de três unidades de análise, ou seja, três empresas com sistema de gestão familiar, localizadas no município de Santa Maria-RS, Brasil. Acrescente-se que o estudo também é caracterizado como bibliográfico, documental, quanti-qualitativo e exploratório-descritivo, sendo detalhado da seguinte forma:

- bibliográfico: a partir de Bervian (1996), buscou-se explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos com tratamento científico, ou seja, consideraram-se arquivos e informações já existentes em livros, artigos e sites;

- documental: conforme Gil (2002) assemelha-se muito a pesquisa bibliográfica, contudo, com a diferença que se baseia em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, que no caso do artigo, caracteriza-se pelos documentos e arquivos consultados nas três empresas pesquisadas;

- de campo: para Lakatos e Marconi (2003) consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados. A pesquisa de campo é importante porque deve ter controles adequados e objetivos estabelecidos. No caso da presente pesquisa, fica caracterizada pelas observações dos autores junto das três empresas pesquisadas quando das visitas para consulta documental;

- quanti-qualitativo: de acordo a Malhorta (2001) o qualitativo não tem a preocupação de quantificar dados, enquanto o quantitativo tem. Para o artigo proposto a aplicação dos questionários caracteriza a pesquisa quantitativa, enquanto que a qualitativa fica evidenciada pelo fato das inferências por parte dos pesquisadores a partir da consulta nos documentos das empresas pesquisadas, bem como pela observação de fatos e fenômenos tal como ocorreram em meio à coleta de dados;

- exploratório-descritivo: Bervian (1996) afirma que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com visitas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Para o artigo proposto é caracterizado inicialmente quando os pesquisadores se propõem a explorar o problema, ou seja, identificar como se dá o processo de sucessão em empresas familiares, a partir da revisão de literatura proposta, bem como com base nas atividades de pesquisa realizadas, nas três empresas consideradas, para em sequência, descrever todo o processo de pesquisa realizado neste artigo final.

4. Resultados e discussões

4.1 Caracterização das empresas

A primeira empresa que foi aplicado o questionário foi uma prestadora de serviços de transporte de carga, Irmãos Roveda, que iniciou suas atividades, em 1980. É fundada pelos irmãos Deonilso, Gelso e Nelso Roveda. Firmou um conceito de qualidade no ramo de “transporte de mudanças”. Hoje, é reconhecida nacionalmente dentro das organizações militares, como a melhor empresa de transporte de mudanças do Brasil. Nesta empresa, uma única filha, de um dos sócios que trabalha juntamente com o pai, está sendo preparada para futuramente assumir os negócios.

A segunda empresa pesquisada do ramo hoteleiro, Roveda Hotéis Ltda, o Bangalô Motel, também é da família Roveda. Observe-se que os sócios são irmãos, e antes de abrir o motel, ele também era sócio da empresa de transportes. Hoje, com 40 suítes, o Motel é administrado pelos filhos do fundador. Evidencie-se, que nessa empresa, a direção já foi passada para os filhos do dono, onde hoje ele atua como conselheiro.

A terceira empresa entrevistada é do ramo de alimentos. A empresa “Farias e Cavaleiro Ltda”, foi fundada em 1992, por Elói Cavaleiro e José Diniz Farias. Iniciou suas atividades com a distribuição de leite “tipo C”. Inicialmente, as entregas eram realizadas pelos irmãos e sócios, juntamente com um motorista. No ano de 1998, os filhos, dos sócios, passaram a trabalhar na empresa. O sócio “A” tem dois filhos, um ainda não ocupa nenhum cargo, e a outra, já trabalha na empresa. Já os filhos do sócio “B” trabalham na empresa. Observe-se então, com base na revisão de literatura, que se pode classificar a organização na segunda geração de empresas familiares, tendo assim um “consórcio entre primos”.

4.2 Análise dos resultados

A partir da aplicação dos questionários, destaque-se que os fundadores são todos do sexo masculino. A Tabela 1 mostra a faixa etária e a escolaridade dos entrevistados.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Faixa etária	Análise faixa etária	Escolaridade	Análise da escolaridade
Até 20 anos	-	Fundamental completo	-
De 21 a 35 anos	-	Médio completo	1
De 36 a 50 anos	2	Superior Completo	1
Acima de 50 anos	1	Pós Graduação ou mais	-
		Fundamental incompleto	1
		Médio completo	-
		Superior incompleto	-

Tabela 1 – Faixa etária e escolaridade dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se perceber que a faixa etária dos entrevistados está entre 36 a 50 anos predominante, e somente um empresário tem mais que cinquenta anos. Com relação à escolaridade, complementa-se que um possui superior completo, um fundamental incompleto, e outro médio completo. Isso caracteriza a diferença de escolaridade dos entrevistados, contudo, não permite garantir a capacidade de sucesso de um ou de outro.

Já, a Tabela 2, apresenta o grau de concordância sobre o que o empresário “deixa e pensa em fazer” com a mudança de cargos na empresa. Ressalte-se que 100% dos entrevistados tem a consciência que a sucessão da empresa ocorrerá sem problemas, tem consciência do legado que deixam para os herdeiros, bem como continuam fazendo esforços para que suas empresas se perpetuem. Além disso, observe-se que um empresário concorda plenamente e dois em grande parte que realizam esforços concretos para serem sucedidos de maneira tranquila.

	Concordo plenamente	Concordo em grande parte	Nem concordo e nem discordo	Discordo em grande parte	Discordo totalmente
Tenho consciência que a obra que eu realizei deve prosseguir independente da minha presença.	3	0	0	0	0
Tenho consciência de todo legado (material, ética, moral e valores) que deixo para meus herdeiros.	3	0	0	0	0
Continuo fazendo esforço para que minha obra não desapareça.	3	0	0	0	0
Estou realizando esforços concretos no sentido de me afastar das atividades da empresa a fim de delegar as minhas funções e responsabilidades sem comprometé-las.	1	2	0	0	0

Tabela 2: Grau de concordância sobre o que o empresário “deixa e pensa em fazer” com a mudança de cargos na empresa

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 3 apresenta o grau de concordância em o que os empresários “pensam situações pessoais futuras” dentro e fora da empresa. Uma inferência que merece ser destacada, diz respeito ao fato que os herdeiros irão administrar um negócio cujos sócios não foram eles quem escolheram e, sim, seu antecessor. Outra inferência que merece ser salientada refere-se ao fato da questão dos entrevistados saberem separar questões de “família, gestão e propriedade”, que hoje em dia, é tão complicada dentro de uma sociedade, envolvendo laços familiares.

	Concordo plenamente	Concordo em grande parte	Nem concordo e nem discordo	Discordo em grande parte	Discordo totalmente
Já penso em um projeto de vida para preencher o meu tempo e autoestima na medida em que vou deixando a empresa.	2	1	0	0	0
Estou tranquilo em relação às garantias financeiras para o meu futuro pessoal.	3	0	0	0	0
Estou preparando herdeiros para					

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

que o controle dos negócios continue sobre o comando da família.	2	1	0	0	0
Consigo estabelecer uma separação entre questões de família propriedade e empresa.	3	0	0	0	0
Tenho consciência da perpetuação da sociedade através dos meus herdeiros e realizo esforços no sentido de viabilizá-las.	2	1	0	0	0

Tabela 3: Grau de concordância em o que “pensa com situações pessoais futuras” dentro e fora da empresa

Fonte: Elaborado pelos autores

Em sequência, com base nas atividades de pesquisa realizadas, fazem-se as considerações finais do presente artigo.

5. Considerações Finais

Inicialmente, torna-se importante salientar que a sucessão na empresa familiar não consiste num processo “natural e linear”, nem automático de “rei morto, rei posto”. Para o pai, trata-se de um processo de morte em vida, em que se vê compelido a entregar ao filho-sucessor o sentido que conseguiu dar à sua existência e transferir-lhe a materialização do que logrou através do trabalho, enquanto patrimônio. O filho, na empresa familiar, não é um mero aspirante à presidência, mas um aspirante à sucessão, onde ratifica suas condições de filho, herdeiro e sucessor de alguém muito amado e que possui um forte sistema de valores que lhe exige ao mesmo tempo, preservar e transgredir.

Além disso, que o processo sucessório na empresa familiar suscita várias questões relevantes, que merecem outras pesquisas, tais como: a análise da escolha do sucessor mediante a presença de mais de um filho no gerenciamento do mesmo negócio; a convivência entre primos na gestão empresarial; e a sucessão feminina, envolvendo a transição de mãe para filho e de pai para a filha.

Ressalte-se ainda que as três empresas pesquisadas estão se preparando para as futuras sucessões que serão feitas na hora que for necessário. Pode-se perceber que as empresas estão preparadas para as novas mudanças que podem ocorrer durante a troca de funções, vendo que uma das empresas estudadas já passou o “bastão” a um sucessor, e o fundador ficou apenas como conselheiro. Esse exemplo pode servir para as outras empresas estudadas já que estão preparando os sucessores, mas ainda não sabem o momento certo para tal.

Por fim, como sugestões que podem ser deixadas as empresas é que ouçam seus potenciais sucessores e que façam que eles participem mais das discussões para a resolução de problemas. Dessa forma, irão aprender a lidar com a organização, bem como poderão tomar a “decisão mais acertada” se irão dar continuidade a obra da família. Acrescente-se que se recomenda como essencial às empresas que ainda não passaram o “bastão” aos seus sucessores, criarem um “conselho administrativo”, onde os “sucedidos” poderiam dar apoio contínuo aos “sucessores”, bem como os “sucessores” estariam mais seguros em tocar o negócio com os “sucedidos” presentes na empresa.

Referências

- BERNHOFTE, R. **O processo de sucessão numa empresa familiar: como conduzi-lo e tendências do trabalho.** Rio de Janeiro: Commit, 1989.
- BERVIAN, P. A. **Metodologia científica para uso dos estudantes universitários.** São Paulo, Macgraw Hill, 4. ed. 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIRANDI, M. T. **Posições e Superposições de Papéis na Empresa Familiar: Família, Propriedade e gestão.** 2001.
- GRIS, M. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/sucessao-na-empresa-familiar/13310/>. (2007). Acesso em 15 de maio de 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** São Paulo, Atlas, 5. ed. 2003.
- LAMSBURG, I. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo, Negócio Editora, 1997.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 3. ed. 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

**O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DE PESQUISA E EXTENSÃO NA TRAJETÓRIA DO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIJUI**

1 Naiara Walter Pieper, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUI, RS, Brasil, naiara.pieper@unijui.edu.br

2 Greice Walter Pieper, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUI, RS, Brasil, naiara.pieper@unijui.edu.br

3 Lurdes Marlene Seide Froemming, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUI, RS, Brasil, ludesf@unijui.edu.br

RESUMO

O objetivo do trabalho é resgatar os caminhos e ações realizadas para promover o desenvolvimento da pesquisa e extensão no Curso de Administração da Unijui. A pesquisa classifica-se como qualitativa, exploratória e descritiva. Os procedimentos técnicos empregados foram pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa e a extensão são atividades que devem constituir a metodologia de ensino superior fazendo parte do projeto político-pedagógico dos cursos, pois são compreendidos como norteadores da construção do conhecimento. Os resultados descrevem os caminhos iniciais das atividades que constituem a essência de uma universidade, tendo neste artigo o destaque da pesquisa e a extensão.

Palavras-chave: universidade – pesquisa – extensão – curso de administração

ABSTRACT

The objective is to rescue the paths and actions taken to promote the development of research and extension in the Course of Directors UNIJUI. The research is classified as qualitative, exploratory and descriptive. The technical procedures were employed bibliographic and documentary research. The research and extension are activities that should be the methodology of higher education as part of the political-pedagogical courses, as they are understood as guiding the construction of knowledge. The results describe the paths of the initial activities that constitute the essence of a university, and this article will highlight the research and extension.

Keywords: university - research - extension - management course

1 Introdução

Um ensino superior de qualidade tem a importante missão de promover o desenvolvimento do país, bem como das pessoas que nele vivem. Ensino, pesquisa e extensão são as funções básicas de uma Universidade envolvida com a formação integral do indivíduo e sua inserção na comunidade. Esses três papéis centrais devem ser equivalentes e praticados no mesmo patamar de importância para que não seja violado o preceito constitucional.

Ora, a universidade tem sido palco de análises e debates que têm dado destaque seja ao ensino, seja à pesquisa, seja ainda à extensão. Assim, se considerados apenas em relações duais, a articulação entre o ensino e a extensão aponta para uma formação que se preocupa com os problemas da sociedade contemporânea, mas carece da pesquisa, responsável pela produção do conhecimento científico. Por sua vez, se associados o ensino e a pesquisa, ganha-se terreno em frentes como a tecnologia, por exemplo, mas se incorre no risco de perder a compreensão ético-político-social conferida quando se pensa no destinatário final desse saber científico (a sociedade). Enfim, quando a (com frequência esquecida) articulação entre extensão e pesquisa exclui o ensino, perde-se a dimensão formativa que dá sentido à universidade (MOITA, ANDRADE, 2009).

Santos (1999) afirma que desde o século XIX, a universidade pretende ser o lugar por excelência da produção de conhecimento científico. A busca da verdade, a escolha autônoma de temas e métodos de investigação e a paixão pelo avanço da ciência constituem a marca ideológica da universidade moderna.

Este trabalho é excerto de uma proposta maior em que será gerado um livro referente à trajetória do curso de Administração da Unijui. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é resgatar os caminhos e ações realizadas para promover o desenvolvimento específico da pesquisa e extensão no Curso de Administração da Unijui.

2 Metodologia

A presente pesquisa classifica-se como um estudo qualitativo, do tipo exploratório-descritivo. Em termos de procedimentos técnicos classifica-se como bibliográfica e documental. Bibliográfica visto que para a fundamentação teórico-metodológica foram levantados conceitos concernentes ao foco do estudo como: gestão do conhecimento; ensino, pesquisa e extensão; desenvolvimento regional. Documental devido à análise de documentos principalmente Atas do Departamento de Estudos da Administração – DEAd e guias acadêmicos do curso de Administração.

Primeiramente, foi necessária leitura sistemática do material coletado para o conhecimento e compreensão do assunto e dos dados.

A partir disto, a atribuição inicial foi voltada para a pesquisa teórica, com leituras e busca de material conceitual, fazendo os fichamentos e tendo a base necessária para a investigação. Feita a sistematização dos

dados já coletados realizou-se o recorte voltado para os dados que compreendem aspectos do desenvolvimento da pesquisa e da extensão do curso de Administração da Unijuí para entender seu processo histórico.

3 Embasamento teórico.

3.1 Historiografia

A concepção de estudar o passado para compreender o presente foi sendo construída desde o movimento da Escola Annales, na França, que provocou uma revolução teórico-metodológica no campo da história por meio da história-problema. No Brasil, no fim da década de 1970, esse movimento trouxe transformações nos campos da pesquisa histórica, como a incorporação de estudos de temas contemporâneos, a revalorização da análise qualitativa, e com a importância das experiências individuais sendo resgatada (WAIANDT, 2010).

A historiografia representa as análises e estudos sobre o passado e contribuem para novas análises, novas perspectivas e na construção do conhecimento histórico. Historiografia compreende o conjunto de obras escritas sobre quaisquer temas históricos (CARVALHO, 2009),

Na visão de Andrade e Amboni (2002) conhecendo melhor o passado da instituição, a sua história, poder-se-á identificar melhor seus pontos fracos e, principalmente, suas potencialidades.

3.2 Gestão do conhecimento e desenvolvimento regional

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm papel fundamental no desenvolvimento dos países e regiões. São as IES que surgem como uma das fontes de suporte à construção de regiões e países desenvolvidos. As Instituições de Ensino Superior tendem a constituir-se com determinadas características muito particulares do ambiente em que estão inseridas, apresentando estrutura, objetivo, e inserção comunitária distinta.

Para que esse papel-chave apareça melhor e realmente seja desempenhado, as Instituições de Ensino Superior precisam ter como objetivo principal a inserção da tríade ensino – pesquisa – extensão a partir da atuação das pessoas como forma de orientar essa tríade dentro das competências territoriais da região onde estão inseridas e não a partir do modelo pré-estabelecido de consolidação das universidades. Neste caso é fundamental que o objetivo principal seja mesmo o desenvolvimento regional (FLECK, 2011).

As universidades podem ser consideradas como linha de frente do conhecimento, considerando seus esforços de pesquisa, sua capacidade de absorção e discussão dos acontecimentos na sociedade, a aplicação de conceitos nas práticas administrativas e seu entendimento amplo sobre as coisas científicas ou não.

As discussões acerca de como os países/regiões devem e vem trabalhando seu desenvolvimento e gestão de conhecimento decorre de argumentos que buscam explicar essa questão além da necessidade de desenvolvimento econômico. Este fato gerou um processo de reavaliação do papel das IES nas regiões em que estão inseridas, afinal das IES parte a construção do conhecimento e muitas das propostas de melhoria para as regiões através do envolvimento da tríade ensino-pesquisa-extensão. O conhecimento de base - ou aprendizagem econômica – fator imprescindível ao desenvolvimento, exige um número maior de pessoas graduadas e uma orientação do emprego em ensinar; e para tal, é fundamental o fortalecimento das Instituições de Ensino Superior e da melhor compreensão destas sobre as funções que pode desempenhar (OCDE, 2007 *apud* FLECK, 2011).

Para que a universidade cumpra com o seu papel, faz-se necessária a busca pela realização do seu desenvolvimento, por meio de sua missão, do fazer institucional através das pessoas atuantes, ou seja, seu corpo de funcionários docente e técnico administrativo, acadêmicos; juntamente com empresas locais, órgãos de fomento, governo, fundações, dentre outros..

Sob outro aspecto, Andrade et al (1980) destacam o papel da universidade em reproduzir e criar conhecimento. Se por um lado permite o contato com realidades já experienciadas, também permite criar alternativas para o desenvolvimento a partir da produção de novas formas e de novas relações de produção. A reprodução, por sua vez, é preliminar e introdutória à função criadora, cria memória, arcabouço do conhecimento humano, possuindo o papel de instigar à inovação, com caráter desenvolvimentista.

Ao abordar a relação entre universidade e desenvolvimento regional, Frantz (2001), defende que a universidade age no processo de desenvolvimento pela via do conhecimento, executando atividades de ensino, pesquisa e extensão. De acordo com o autor a inserção acontece, a partir de seus recursos humanos, na relação entre universidade e desenvolvimento. A formação e a qualificação de recursos humanos, ou em termos mais acadêmicos, programas de graduação e pós-graduação, tornam-se peças estratégicas de um processo de desenvolvimento.

3.3 Pesquisa e extensão

A educação é uma condição fundamental para que o indivíduo desenvolva suas capacidades produtivas e de cidadania de forma que se consolidem e se tornem praticáveis na sociedade. Nesse sentido, para que as escolas e universidades de ensino superior cumpram sua função social é necessário que busque a inserção na sociedade de forma abrangente, criando mecanismos que possam garantir a ligação entre o conhecimento produzido pelas instituições de ensino e aquele que a sociedade realmente necessita, reduzindo a lacuna teoria versus prática e produção versus aplicação de conhecimento.

De acordo com a legislação, o tripé formado pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão constitui o eixo fundamental da Universidade brasileira e não pode ser compartimentado. O artigo 207 da Constituição Brasileira de 1988 dispõe que as universidades obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Equiparadas, essas funções básicas merecem igualdade em tratamento por parte das instituições de ensino superior, que, do contrário, violarão o preceito legal.

Na visão de Silva (2000), as relações entre ensino, pesquisa e extensão decorrem dos conflitos em torno da definição da identidade e do papel da universidade ao longo da história.

Neste contexto torna-se fundamental a prática da “tão desejada” indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão. A universidade que pratica esse tripé é detentora da grande virtude do compromisso social, pois consegue assimilar as demandas sociais e incorporá-las em seus currículos e ações. Uma universidade que se distancia das questões sociais torna-se mais susceptível a produção de conhecimento com baixa aplicabilidade prática. Portanto, é preciso levar em consideração que a universidade não se restrinja a conhecimentos científicos, mas também a objetivos econômicos, políticos, sociais e culturais (COSTA, et al, s.d).

Considerando que um dos maiores entraves para a concretização da indissociabilidade reside na visão dicotômica, dos processos nela envolvidos, pela qual, ensino, pesquisa e extensão convertem-se em atividades em si mesmas, dotadas inclusive de distintos status acadêmico. Enquanto não for afirmada teórica e praticamente, a organicidade destes processos como fundamento metodológico do ensino superior, pouco se avançou na direção de reais transformações neste nível educacional (MARTINS, s.d).

4 O curso de administração

Num ato de pioneirismo na região e no estado foi criado em 1970 a Faculdade de Ciências Administrativas, Contábeis e Econômicas de Ijuí – FACACEI. Foi num verdadeiro ato inovador e criativo que algumas pessoas vislumbraram a possibilidade da oferta de um Curso de Administração. Preparadas as bases sólidas para o curso, o Parecer nº 213 de 31 de março de 1971 do Conselho Federal de Educação autorizou o funcionamento do Curso de Administração. Este Parecer deu origem ao Decreto nº 68.978, de 23 de julho de 1971 do Presidente da República, publicado no Diário Oficial da União do dia 26 do mesmo mês e o curso iniciou suas atividades em agosto de 1971.

O curso de Administração trouxe um impacto para a FIDENE, como também para a comunidade, pois era o primeiro curso em bacharelado na área das ciências sócias aplicadas, constituindo-se em fonte nova para a instituição, um novo rumo da universidade para a preparação de pessoas.

Dentre os fatos marcantes desta instituição, destaca-se a obtenção do reconhecimento como Universidade, em 28 de junho de 1985, quando passa a ser chamada UNIJUÍ, e é batizada por Tancredo Neves como “primeira universidade da Nova República”. E, em consequência disto, não só o curso de Administração, como todos os demais passaram a ter um novo posicionamento e credibilidade por toda a região noroeste do estado.

4.1 Os primeiros passos

Nos primeiros anos, 1971 e 1972, a preocupação central no Departamento de Estudos da Administração foi discutir e firmar uma linha de ação pedagógica para o Curso. A orientação já era bastante definida e os professores de tempo integral conduziam seu trabalho seguindo-a. Mas os problemas ainda eram grandes pelo fato de ser uma iniciativa pioneira na área, e um deles era o regime de trabalho dos professores, poucos deles trabalhavam em tempo integral, e assim os professores de regime hora/aula, tinham um contato bem mais esporádico com o Departamento, por vezes nem podiam comparecer às reuniões. Em 1973 e, principalmente, em 1974, aumentou o percentual de professores com tempo integral e também, de professores de regime hora/aula com curso de pós-graduação, fato que trouxe maior integração de todo o corpo docente na orientação pedagógica do Curso.

Com a preocupação da FIDENE em formar o mais rápido possível um quadro docente para o exercício das aulas de Administração, pretensão essa que até hoje é constante na instituição, esta buscava manter sempre ativo suas parcerias com outras instituições.

Até mesmo antes da criação do Curso, a FIDENE tinha a preocupação de capacitar os docentes para o exercício do magistério. Neste contexto uma das primeiras ações foi a celebração de um convênio com a Fundação Getúlio Vargas, para vagas anuais no Curso de Mestrado da Escola Brasileira de Administração Pública destinadas a bolsistas da FIDENE, sendo que foram os precursores enfrentando desafios como a criação e o desenvolvimento de um projeto político-pedagógico, a própria capacitação para o início e ao longo da docência no curso e a capacidade de se adaptar as diversas situações que surgiam devido as condições físicas ainda precárias e a falta de docentes para as disciplinas. Mas, apesar das dificuldades sempre existiram expectativas em relação ao desenvolvimento local e regional em função do curso, com o enraizamento dos profissionais na região, além da formação sólida dentro do curso, nos aspectos técnicos, políticos, culturais e sociais.

Para se capacitarem nos aspectos teóricos e nas questões práticas, os professores realizavam diversas atividades, o passo inicial para essa questão era entender amplamente o projeto do curso. Também buscaram se capacitar fazendo cursos de Mestrado, Especialização, participações em palestras e eventos de todos os níveis.

Com relação às questões práticas, os professores sempre deram importância às visitas nas empresas, principalmente as da região, tanto visitas deles, como dos alunos, pois a instituição busca ensinar com trabalhos de pesquisa durante todos os semestres que abordassem pesquisas de campo a empresas para entender melhor o contexto da região.

4.2 Pesquisa e extensão em administração na Unijuí

Ao longo dos anos, o curso procurou formar administradores para os diversos setores da sociedade. Neste sentido, os acadêmicos sempre foram preparados com uma visão global, bem como uma capacitação técnica, que lhes possibilitasse a compreensão contextualizada dos problemas existentes nas organizações, e suas respectivas soluções através de procedimentos administrativos numa perspectiva sistêmica.

Ressalta-se que a proposta do curso era conduzida com dinamicidade, via eventos avaliativos e integrativos, buscando ajustes pertinentes ao processo de ensino-aprendizagem. Juntamente com as atividades de ensino desenvolveram-se atividades de pesquisa e extensão, as quais proporcionaram permanente intercâmbio com a realidade, e uma realimentação constante para os professores sobre a prática das organizações.

Dois anos depois de iniciarem as aulas do curso de Administração, o Departamento definiu duas principais metas para o ano, a primeira delas, foi a realização de estudos e pesquisas com objetivo da elaboração de pesquisas científica e técnica no campo da administração, e a segunda meta definir o tipo de administrador que o curso pretendia formar.

Outro fato que ocorreu no curso de Administração foi a preparação do estágio supervisionado da primeira turma de formandos. O Departamento organizou a Comissão de Estágio que elaborou o regulamento do Estágio Supervisionado, orientou, acompanhou e avaliou a experiência de estágio dos três primeiros formandos. Este evento, também, foi um dos motivos que exigiu maior integração faculdade – empresa e, ao mesmo tempo, se constitui em instrumento de estudo das empresas locais, trazendo novos subsídios para as disciplinas desenvolvidas no Curso e sugestões para a modernização das empresas, bem como deu início a prática de pesquisa de campo e estudo de caso.

Em 1984 foi reformulado o regimento dos Centros Integrados de Ensino Superior, feito em consonância com a legislação federal, com vista a criação da Universidade. Dentre as novidades, foi criada a Direção de Pesquisa e Extensão. Os centros foram suprimidos e os departamentos foram reagrupados e rearticulados em seis unidades de maior porte e poder funcionando como instâncias deliberativas colegiadas vinculadas diretamente à administração superior.

Em reunião realizada no DEAd em janeiro de 1997, foram discutidas questões referentes ao ensino de graduação e pós-graduação, enfatizando aspectos como as dificuldades dos alunos ingressantes na universidade e as diretrizes que deveriam ser seguidas para orientação deste alunos. Ficou destacada a importância da criação de linhas de pesquisa e estudos para que os alunos tivessem um direcionamento quanto ao que estudar para a realização do Estágio Supervisionado (componente curricular), e que este estudo trouxesse uma preparação para o aluno no campo profissional e de vivências.

Durante a existência do Curso de Administração, para reforçar aspectos no ensino-pesquisa-extensão procurou-se a realização de Seminários com participação dos docentes para a discussão de aspectos relacionados ao curso. Na passagem de 1997 a 1998 houve em relação a Pesquisa aumento da quota de créditos. Os professores do DEAd decidiram dar mais importância a publicações de artigos e cadernos, além disso tiveram sessões de estudos, as quais foram sendo aprimoradas ao longo dos anos.

A partir do ano de 1999 os programas de pesquisa no DEAd começaram a tomar corpo, o que representava inúmeras vantagens para o curso de Administração. Um dos reflexos mais expressivos foi o lançamento da Revista de Estudos da Administração - REA, criada com o objetivo de socializar a produção científica dos pesquisadores e representar um instrumento de apoio nas atividades de ensino.

A consolidação de atividades do Núcleo de Extensão Empresarial e a Capacitação Empresarial, uma parceria firmada em 2000 entre a Unijuí e o Governo do Estado através do SEDAI/RS, trouxe a perspectiva de avanços na Extensão, mas a cima de tudo qualificou o ensino-aprendizagem.

A Unijuí possui programas de Pós-graduação com cursos de Mestrado e Doutorado autorizados pela CAPES. Estes programas constituem um espaço reconhecido e já consolidado de formação de profissionais da educação de alto nível na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Também possui o Lato Sensu, nível de ensino que visa o aprimoramento e atualização profissional, com foco em uma determinada área do saber ou profissional.

Atualmente com forma de fortalecer e consolidar a tríade realiza-se na Unijuí o Salão do Conhecimento, evento para divulgação da produção em pesquisa e extensão que permite a socialização de experiências e a reflexão sobre as atividades desenvolvidas na Unijuí e em demais instituições participantes, nas

Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo

diversas áreas de conhecimento, possibilitando aos autores – pesquisadores, extensionistas, estudantes de ensino fundamental e médio, de graduação e de pós-graduação, um espaço de diálogo, de socialização e de trocas de saberes e de experiências entre si e com a comunidade externa.

Também destaca-se que nas programações do curso buscou-se a integração com empresas e instituições de ensino superior promovendo palestras e simpósios para, além da construção do conhecimento para docentes e discentes, aumentar as relações com o meio empresarial, bem como de outras Instituições de Ensino enfatizando a importância da tríade ensino-pesquisa-extensão.

Nesse sentido, o ensino, a pesquisa e a extensão são atividades que devem constituir a metodologia de ensino superior fazendo parte do projeto político-pedagógico dos cursos, pois os mesmos são compreendidos como norteadores da construção do conhecimento.

A Fidene/Unijuí assume um papel de articuladora do desenvolvimento local. Para isso mantém parcerias com governo e órgãos públicos, no intuito de desenvolver a prestação de serviços à comunidade, visando ao desenvolvimento regional sustentável. Destaca-se que a instituição, sempre que possível, busca integrar-se com governos, empresas, outras instituições de ensino, com a finalidade de desenvolver cursos, especializações, que contribuam para o cumprimento de um compromisso como agente de desenvolvimento.

5 Considerações finais

Identifica-se na trajetória do curso de Administração da Unijuí que o início enfatiza o ensino, e a pesquisa e extensão são agregados na medida em que o corpo docente é preparado e a própria universidade disponibiliza condições para que se integre a tríade ensino, pesquisa, extensão. A transformação em Universidade, a formação em Mestrado e Doutorado dos professores e a oferta de cursos stricto-sensu potencializaram a ênfase na pesquisa. A extensão foi fator inerente na criação da FIDENE – Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, que se propunha a missão de ser um órgão de participação na comunidade com foco em ações locais via projetos de extensão.

A integração destes três elementos é fundamental para que a universidade cumpra seu papel perante a sociedade. A tríade é dependente entre si e são necessárias iniciativas para valorização em âmbito acadêmico com vistas a formação de profissionais capacitados, competentes e diferenciados.

Sendo assim, destaca-se que as ações que contribuíram para o desenvolvimento do ensino pesquisa e extensão partiram dos processos de integração da universidade com empresas, com outras instituições, por meio de trabalhos teórico-práticos solicitados aos alunos para fomentar a aplicabilidade do conhecimento e da criação cursos de especialização e MBA, de pós-graduação *lato e stricto sensu*. A qualificação do corpo docente desde o início do curso, a promoção de eventos, palestras, simpósios e seminários ligados ao ensino a pesquisa e extensão e a criação da REA como forma de socializar as produções científicas dos pesquisadores também foram e são meios de desenvolver a universidade e seus alunos e docentes.

6 Referências

- ATAS, 1990. *DEAd – Departamento de Estudos de Administração*. CESE – Centro de Estudos Sociais e Econômicos, Ijuí.
- ATAS, 1997. *DEAd – Departamento de Estudos de Administração*. Unijuí, Ijuí.
- ATAS, 1998. *DEAd – Departamento de Estudos de Administração*. Unijuí, Ijuí.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de.; AMBONI, Nério. *Projeto pedagógico para cursos de Administração*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- ANDRADE, A.C, et al. *A universidade e o desenvolvimento regional*. Fortaleza: UFC, 1980.
- CARVALHO, Rodrigo Janoni. *História e Historiografia: uma reflexão necessária*. Cerro Grande – RS, 2009. Disponível em: <http://www.ceedo.com.br/agora/agora9/historiaehistoriografia_umareflexaonecessaria_RodrigoJanoniCarvalho.pdf> Acesso em: 20 dez.2012.
- COSTA, Marvile Palis; BATISTUTA E ALMEIDA, Maria Olívia Duarte; FREITAS, Terezinha Silva. *Ensino, pesquisa e extensão: compromisso social das Universidades*. s.d. Disponível em: <http://www.uftm.edu.br/upload/ensino/tcc_terezinha.pdf> Acesso em: 20 de março de 2013.
- FLECK, Carolina Freddo. *A tríade ensino-pesquisa-extensão e os vetores para o desenvolvimento regional*. 2011. Disponível em: <www.rbhdr.net/revista/index.php/rbhdr/article/download/518/265> Acesso em: 19 de março de 2013.
- FRANTZ, Walter. *Universidade comunitária e desenvolvimento regional: a experiência da Fidene/Unijuí*. Ijuí, 2001.
- MARTINS, Lígia Márcia. *Ensino-pesquisa-extensão como fundamento metodológico da construção do conhecimento na universidade*. s.d. UNESP. Disponível em: <http://www.ppg.ufrn.br/conteudo/documentos/cursoiniciacao/ensino_pesquisa_extensao.pdf> Acesso em: 19 de março de 2013.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

MOITA, Filomena Maria Gonçalves da Silva Cordeiro; ANDRADE, Fernando César Bezerra de. *Ensino-pesquisa-extensão: um exercício de indissociabilidade na pós-graduação*. 2009. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v14n41/v14n41a06.pdf> > Acesso em: 18 de março de 2013.

SANTOS, Boaventura de Souza. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. São Paulo: Cortez, 1999.

SILVA, Maria das Graças. *Universidade e sociedade: cenário da extensão universitária?* ANPEd, 2000. Disponível em: < <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/1101T.PDF> >. Acesso em: 20 de março de 2013.

WAIANDT, Claudiane; FISCHER, Tânia; FONSECA, Renata. A História do Ensino em Administração: contribuições metodológicas e uma proposta de agenda de pesquisa. XXXIV EnANPAD, 2010. Rio de Janeiro/RJ. ANAIS. Rio de Janeiro, 2010.



**O EMPREENDEDORISMO E A INOVAÇÃO: O CASO DOS EMPREENDEDORES DO SETOR
AUTOMOBILÍSTICO DE SANTA MARIA – RS**

Maurício Costa de Oliveira, Centro Universitário Franciscano, UNIFRA, RS, Brasil, pxaum@hotmail.com

Élio Sérgio Denardin, Centro Universitário Franciscano, UNIFRA, RS, Brasil, eliodenardin@hotmail.com

Flaviani Souto Bolzan Medeiros, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,

flaviani.13@gmail.com

Andreas Dittmar Weise, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, mail@adweise.de

Fernanda Piccinin Michelin, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,

michelinfernanda@gmail.com

RESUMO: O Brasil é considerado um país de empreendedores, onde o brasileiro é conhecido como um povo criativo, capaz de pensar em ótimas soluções para situações adversas. Para isso, basta que essa capacidade criativa e inovadora seja motivada. Assim, este trabalho tem por objetivo verificar as formas utilizadas pelos empreendedores do ramo automobilístico de Santa Maria – RS para buscar a inovação nas suas empresas. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como quantitativo, do tipo descritivo, sendo realizado por meio de uma pesquisa de campo nas referidas empresas, através de uma entrevista estruturada aplicada nos empreendedores. Como resultados, entre as principais formas que os empreendedores utilizam para buscar a inovação estão à pesquisa em outras empresas do ramo, bem como nas próprias sugestões dadas pelos seus colaboradores. Entretanto, existem alguns pontos que podem ser revistos, como no caso da busca por novas tecnologias, considerando que os consumidores procuram novos atrativos nos produtos, isso poderia criar um diferencial perante a concorrência.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Inovação; Mercado Automobilístico.

INTRODUÇÃO

Na atual dinâmica do mercado, o empreendedorismo tem sido considerado um dos temas cada vez mais estratégicos para aquelas empresas que almejam o crescimento e a oportunidade de expansão de suas atividades. De modo geral, percebe-se que a necessidade cada vez mais clara de empreender está se disseminando rapidamente entre os brasileiros, onde a grande concorrência existente, por sua vez, vem demonstrando que se as empresas não se prepararem para renovação, perderão competitividade.

“A globalização vem transformando o mundo dos negócios. O empreendedorismo tem sido associado à política de combate ao desemprego, abordando as mudanças no mercado de trabalho introduzidas pelo fenômeno da economia globalizada” (COSTA; CERICATO; MELO, 2005, p. 1).

Assim sendo, Dolabela (2008) esclarece que o empreendedorismo passou por uma evolução de conceitos ao longo dos anos e até hoje não se tem uma definição global do significado da palavra empreendedor. Entretanto, por empreendedor pode-se entender como aquele que possui ideias inovadoras, que cria um diferencial de qualquer tipo para a empresa, que acredita nessa ideia e faz com que ela aconteça.

Dornelas (2012) reforça que a palavra empreendedor é utilizada principalmente para designar atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização etc.

Nesse contexto, surge algo além de empreender para criar novas empresas, que se caracteriza pelo estímulo à inovação e à criação de soluções dentro das empresas já constituídas: o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, o qual vem sendo considerado o grande diferencial competitivo para os próximos anos (COLLIN, 2006).

Seiffert (2005) entende por empreendedores corporativos os indivíduos que atuam dentro de uma organização de forma dependente, criando novas organizações, renovando ou inovando nas organizações existentes. Dessa forma, são os colaboradores e principalmente os empreendedores que podem diferenciar a empresa em um mundo tão competitivo, usando de suas ideias para buscar sempre a inovação como diferencial frente a outras empresas do ramo. Portanto, o desafio é conseguir envolver os colaboradores e promover seu desenvolvimento, dando-lhes a oportunidade de fazer com que suas ideias se realizem.

Tendo em vista o contexto apresentado, este artigo tem como objetivo verificar as formas utilizadas pelos empreendedores do ramo automobilístico de Santa Maria – RS para buscar a inovação nas suas empresas.

Quanto à sua relevância, este trabalho tem como foco o empreendedorismo, mais especificamente a inovação, pois, acredita-se que seja de interesse geral, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, tendo em vista que o estímulo ao empreendedorismo como fonte de inovação e desenvolvimento é uma forte tendência em todos os ramos da sociedade moderna permeando a atividade organizacional.

2. EMPREENDEDORISMO

Hashimoto (2010) comenta que o primeiro uso do termo empreendedorismo foi registrado por Richard Cantillon, em 1755, para explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza.

Em 1803, Jean Baptiste Say ampliou a definição de empreendedorismo, relacionando com aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento, ficando convencionalizado que quem abre seu próprio negócio é um empreendedor (BRITTO; WEVER, 2003; NAUDE, 2011).

Nesse sentido, Seiffert (2005) explica que com o passar dos anos esse conceito de quem abre seu próprio negócio foi sendo questionado e a palavra empreendedorismo começou a ser relacionada à inovação, criação e se referindo a qualquer mudança que proporcione aumento de valor para o cliente, acionista, ou a qualquer melhoria na organização.

Para Degen (2009), os empreendedores são pessoas diferentes, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Para Pinchot (2004), eles estão em toda parte e surgem naturalmente, pois têm verdadeira paixão por transformar ideias em realidades comerciais.

Styhre (2005) relata que nos dias de hoje, o empreendedorismo está se tornando um dos conceitos chave no pensamento de gestão e vem sendo tratado como algo capaz de lidar com uma variedade de problemas sociais e desafios gerenciais. Assim sendo, Drucker (2002) afirma que as nações com elevadas taxas de empreendedorismo na população lidam melhor com os problemas de desemprego, apresentando elevadas taxas de inovação tecnológica e gerando constantemente novos produtos e/ou serviços.

2.1 A inovação e o empreendedorismo

Hashimoto (2010) lembra que um dos nomes mais citados relacionados ao empreendedorismo é o do economista Joseph Schumpeter, que, em 1934, associou o empreendedor à ação inovadora ou criativa.

Na visão de Chér (2008), o empreendedor por natureza é um inovador, buscando sempre uma oportunidade de inovar e assim criar riqueza para sua empresa. Para isso, mais do que nunca ele precisa estar atento às oportunidades, pois atualmente as mudanças no mercado, nas tecnologias e na forma de administrar estão acontecendo de forma acelerada.

O papel do empreendedor não se limita à criação de negócios, ele compreende também a criação de um método de produção, a abertura de um novo mercado, a busca por alternativas de materiais e a promoção de mudanças estruturais na organização (NIV; MESSER-YARON, 2010).

Conforme Britto e Wever (2003), a inovação trazida pelo empreendedorismo permite ao sistema econômico renovar-se e progredir constantemente, onde sem inovação não há empreendedores. Portanto, a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.

Drucker (2002) entende que a tecnologia não diferencia mais as organizações em um mundo competitivo, por isso, o grande diferencial das organizações é a inovação. Empresas precisam se antecipar às necessidades do mercado, e essa capacidade de antecipação depende da capacidade criativa e inovadora das pessoas.

Hoje a busca pela inovação é cada vez maior, pois é necessária como fator diferencial na oferta, como meio de localizar e preencher nichos ainda não ocupados no mercado e como forma de manter-se atualizado em relação à produtividade da concorrência. Para manter a posição já conquistada no mercado, é preciso ter a capacidade de inovar rapidamente (PINCHOT, 2004).

2.2 Empreendedorismo corporativo e o intraempreendedorismo

“Empreendedorismo corporativo pode ser entendido como o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente” (ANDREASSI, 2005, p. 64).

O conceito de intraempreendedorismo, por sua vez, se refere a um indivíduo independentemente do nível hierárquico, que possui senso de oportunidade e sensibilidade para os desafios e problemas enfrentados pela empresa na qual trabalha, além da obstinação em resolver esses problemas, se caracterizando assim como um empreendedor (RUSSO; SBRAGIA, 2007, p. 582).

Sob esse enfoque, Hashimoto (2010) acrescenta que o termo intraempreendedor é uma livre tradução do termo original, em inglês, *intrapreneur*, cunhado por Guifford Pinchot, em 1978, e representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa.

Na concepção de Dornelas (2012), os intraempreendedores são aqueles que possuem autonomia para definir os objetivos que podem traçar e as estratégias de ação, decidir sobre o uso de recursos, assumem os riscos de suas ideias e as consequências que elas podem causar. Enquanto que o empreendedorismo corporativo refere-se ao processo de criar novos negócios em organizações existentes para aumentar a lucratividade e fortalecer sua posição competitiva ou renovar estrategicamente o negócio existente.

Degen (2009) complementa que o intraempreendedor é aquele colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor.

3 METODOLOGIA

Metodologicamente, essa pesquisa classifica-se como quantitativa quanto à natureza. Esse tipo de pesquisa, segundo Malhotra (2006) procura quantificar os dados e normalmente aplica alguma forma da análise estatística, predominando as mensurações.

Em relação aos objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo. Na concepção de Samara e Barros (2002), um estudo descritivo procura descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo.

Para a coleta de dados, primeiramente, utilizou-se da pesquisa bibliográfica que, de acordo com Vergara (2011) é aquela que se desenvolve a partir das referências teóricas publicadas em livros, revistas etc., tendo por objetivo conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Posteriormente, realizou-se uma pesquisa de campo, no segundo semestre de 2011, em seis concessionárias de veículos autorizadas de Santa Maria – RS. Marconi e Lakatos (2011) explicam que a pesquisa de campo é aquela realizada no local onde o fenômeno ocorre ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

O instrumento de coleta utilizado foi uma entrevista estruturada, composta por onze perguntas fechadas, elaborada pelos autores com base no modelo de questionário de clima para inovação proposto por Pinchot (2004), e aplicado nos empreendedores das referidas concessionárias. Os dados coletados foram tabulados com o auxílio do *software* Sphinx Léxica – V5, sendo apresentados na forma de tabelas com a frequência e o percentual de ocorrência.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na sequência apresentam-se os resultados obtidos com a pesquisa a fim de verificar como os empreendedores do setor automobilístico de Santa Maria - RS buscam a inovação em suas empresas.

4.1 O perfil dos empreendedores

Consta na Tabela 1 se os entrevistados se veem como empreendedores.

Opções	Frequência	Percentual
Sempre	3	50%
Quase sempre	2	33,3%
Às vezes	1	16,7%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1 – Você se vê como um empreendedor

Como pode-se observar na Tabela 1, 50% dos pesquisados consideram-se empreendedores em todos os momentos; 33,3% acreditam que são empreendedores quase sempre; 16,7% julgam que empreendem às vezes e nenhum deles declarou que nunca ou raramente são empreendedores. Assim, percebe-se que a maioria se considera empreendedor, e essa divergência de opiniões entre os demais podem ser atribuído a grande abrangência de conceitos que o tema empreendedorismo possui e aparentemente não estava claro a todos os entrevistados.

Demonstra-se na Tabela 2 os adjetivos que os empreendedores acreditam que melhor os caracterizam.

Opções	Frequência	Percentual
Audacioso	2	33,3%
Corajoso	1	16,7%
Inovador	0	0%
Líder	3	50%
Estrategista	0	0%
Outra	0	0%
Total	6	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2 – Adjetivos que melhor caracterizam você como empreendedor

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

De acordo com a Tabela 2 constatou-se que 50% consideram que líder é o que melhor os define; 33,3% pensam que seja audacioso; e 16,7% acreditam que a melhor definição é corajoso. Portanto, pode-se dizer que os empreendedores reconhecem que precisam ser líderes para guiar suas empresas e seus colaboradores em busca dos objetivos almejados.

Apresenta-se na Tabela 3 o motivo pelo qual o entrevistado tornou-se um empreendedor.

Opções	Frequência	Percentual
Necessidade	1	16,7%
Oportunidade	5	83,3%
Total	6	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 3 – Motivo pelo qual se tornou empreendedor

Percebe-se na Tabela 3 que os entrevistados se tornaram empreendedores na sua grande maioria 83,3% por oportunidade e apenas 16,7% por necessidade. Hashimoto (2010) entende que o empreendedorismo por oportunidade só acontece quando um funcionário abandona seu emprego para correr atrás de um ideal e iniciar seu próprio negócio aproveitando uma oportunidade ou ideia.

Destaca-se na Tabela 4 o tempo que os empreendedores possuem um negócio próprio.

Opções	Frequência	Percentual
Menos de 5 anos	0	0%
5 a 10 anos	1	16,7%
10 a 15 anos	0	0%
15 a 20 anos	1	16,7%
Mais de 20 anos	4	66,6%
Total	6	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4 – Há quanto tempo possui empreendimento próprio

Nota-se na Tabela 4 que os empreendedores atuam no mercado, em sua maioria, há mais de 20 anos (66,6%); e com um mesmo percentual de 16,7% aqueles que atuam de 5 a 10 anos e de 15 a 20 anos, respectivamente. Salieta-se que esses dados complementam o questionamento anterior (Tabela 3), provando que as empresas estão há bastante tempo no mercado e que a maioria obteve a oportunidade de empreender em vez da necessidade.

Estes dados são de grande relevância para consolidar a importância dessas empresas no cenário econômico de Santa Maria e mostrar a força que elas possuem, já que estão em um mercado muito competitivo, sendo que todas representam marcas consolidadas no mercado.

Na Tabela 5 observa-se o posicionamento dos colaboradores quanto as principais competências do empreendedor.

Opções	Frequência	Percentual
Conhecimento do produto	4	25%
Conhecimento do negócio	3	18,7%
Conhecimento do setor	0	0%
Liderança	4	25%
Rede de contatos	3	18,7%
Administrativa	0	0%
Empreendedora	2	12,5%
Total	16	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 5 – Principais competências do empreendedor

Na visão dos entrevistados, 25% apontam a liderança e 25% o conhecimento do produto como as principais competências dos empreendedores; (18,7%) acreditam que conhecimento do negócio seja imprescindível; outros 18,7% ponderaram uma boa rede de contatos; e 12,5% julgaram a competência

empreendedora (Tabela 5). Porém, nenhum dos entrevistados alegou que a competência administrativa seja importante, já que para gerir um empreendimento é necessário conhecer a área onde se atua.

Esse item vem a confirmar a Tabela 2 que apontou o líder como a principal característica que melhor os definia. Na percepção de Seiffert (2005), a liderança implica em habilidades para motivar e influenciar o comportamento dos colaboradores.

4.2 Meios usados pelos empreendedores para buscar a inovação

Verifica-se na Tabela 6 o modo com que o empreendedor age e gerencia sua empresa.

Opções	Frequência	Percentual
Despertar novos empreendedores	6	33,4%
Buscar a inovação tecnológica	0	0%
Criar novos negócios e serviços	2	11,1%
Renovar negócios já existentes	2	11,1%
Reforçar posição competitiva	4	22,2%
Buscar uma maior e melhor produtividade	4	22,2%
Outra	0	0%
Total	18	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 6 – Modo de agir e gerenciar a empresa

Em relação ao modo de agir e gerenciar a empresa constatou-se na Tabela 6 que 33,4% dos empreendedores procuram despertar novos empreendedores dentro da própria empresa; 22,2% se preocupam em reforçar sua posição competitiva no mercado; 22,2% buscam uma maior e melhor produtividade; enquanto que 11,1% procuram criar novos negócios e ainda 11,1% tentam renovar os negócios já existentes.

Diante desses resultados, a respeito de reforçar a posição competitiva da empresa, isso justifica o fato da maioria delas serem grandes empresas do ramo automotivo e para isso precisam manter uma posição forte e sempre presente no cenário que atuam. Entretanto, o que se deixou a desejar e fica como sugestão, inclusive, é para concentrar mais energias em busca da inovação tecnológica, já que atualmente a tecnologia evolui em um ritmo acelerado dia-a-dia e os próprios consumidores buscam novos atrativos nos produtos.

Observa-se na Tabela 7 as formas utilizadas pelos empreendedores para buscar a inovação dentro de suas respectivas empresas.

Opções	Frequência	Percentual
Busca por novas tecnologias	2	13,3%
Oferta contínua de novos serviços	2	13,3%
Pesquisas em outras empresas	5	33,3%
Estímulo à criatividade dos funcionários	1	6,8%
Uso das sugestões dos funcionários	5	33,3%
Outra	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 7 – Formas utilizadas para buscar a inovação

Como se pode visualizar na Tabela 7, 33,3% dos empreendedores buscam a inovação em outras empresas do ramo; já outros 33,3% utilizam as sugestões que são dadas por seus colaboradores; 13,3% se apoiam em novas tecnologias; 13,3% em oferta de novos produtos e serviços e ainda 6,8% buscam estimular a criatividade dos próprios funcionários.

Um fator positivo a ser destacado nesse item é fazer uso das sugestões dos funcionários, pois Vedres e Stark (2010) lembram que um dos grandes desafios empresariais é justamente reconhecer e implementar novas ideias, e no caso dos empreendedores pesquisados, eles estimulam, incentivam e abrem espaço para seus colaboradores expor suas opiniões e participarem ativamente do sucesso da empresa.

No entanto, novamente o que ficou um tanto negativo e veio ratificar o exposto na Tabela 6 é o baixo percentual (13,3%) que procuram nas novas tecnologias uma das principais formas de buscar a inovação.

Verifica-se na Tabela 8 a área da empresa que recebe maior incentivo à inovação.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Opções	Frequência	Percentual
Marketing e Vendas	4	66,7%
Recursos Humanos	2	33,3%
Financeira	0	0%
Serviços Prestados	0	0%
Planejamento Estratégico	0	0%
Outra	0	0%
Total	6	100%

Fonte: Elaborado pelos autores
Tabela 8 – Área com maior incentivo à inovação

Através da análise da Tabela 8 constatou-se que a área de Marketing e Vendas é a que possui maior incentivo à inovação (66,7%); seguida da área de Recursos Humanos (33,3%). As demais áreas não foram sequer citadas pelos empreendedores, deixando a desejar em outras áreas como planejamento estratégico e a área financeira. Este ponto se apresenta como um gargalo em que as empresas podem buscar desenvolver estratégias de inovações em outras áreas.

O ponto que mais merece destaque foi nenhum dos empreendedores citarem a área de Serviços Prestados já que todas as empresas pesquisadas são prestadoras de serviço. Seria importante dar uma maior ênfase nesse aspecto, pois os clientes estão cada vez mais exigentes e como a concorrência no setor é muito forte, pequenas mudanças e inovações na prestação de um serviço podem fazer toda a diferença.

A Tabela 9 destaca a iniciativa empreendedora buscada com maior intensidade pelos empreendedores.

Opções	Frequência	Percentual
Desenvolvimento de um novo produto ou serviço	0	0%
Implementação de uma rotina de processo na organização	1	16,7%
Implementação de melhorias em produtos ou serviços existentes	3	50%
Implementação de melhorias a um processo já existente	2	33,3%
Total	6	100%

Fonte: Elaborado pelos autores
Tabela 9 – Iniciativa empreendedora buscada com maior intensidade

Pode-se observar na Tabela 9 que em primeiro lugar os entrevistados optaram pela implementação de melhorias em produtos ou serviços já existentes (50%); em segundo, a implementação de melhorias a um processo já existente (33,3%); e com 16,7%, em terceiro, a implementação de uma rotina de processo na organização.

Salienta-se que os empreendedores se preocupam em melhorar o que já existe na organização, seja produto e/ou serviço e os processos, totalizando 83,3%. Contudo, sugere-se investir com maior intensidade no desenvolvimento de um novo produto e/ou serviço, considerando que isso poderia criar um diferencial competitivo frente às outras empresas do ramo.

Constam na Tabela 10 as formas utilizadas para influenciar o pensamento empreendedor nos colaboradores.

Opções	Frequência	Percentual
Reconhecendo o colaborador perante seus colegas	1	16,7%
Estimulando e dando autonomia	4	66,6%
Com incentivos financeiros e bonificações	1	16,7%
Dando oportunidade de promoção	0	0%
Não influencia	0	0%
Total	6	100%

Fonte: Elaborado pelos autores
Tabela 10 – Forma que a empresa influencia o pensamento empreendedor

Com a análise da tabela 10 pode-se observar que a principal forma de influência ao pensamento empreendedor que a empresa exerce seria estimular e dar autonomia ao colaborador (66,6%), já (16,7%) dos entrevistados acreditam que seja reconhecendo o colaborador perante seus colegas e (16,7%) com incentivos financeiros e bonificações.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Os empreendedores apresentam um estilo de liderança bastante aberto, democrático, que proporciona autonomia e liberdade aos colaboradores para agirem, tomarem decisões e, conseqüentemente, crescer pessoal e profissionalmente.

Sabe-se que reconhecer um colaborador perante seus colegas, estimular e dar autonomia são iniciativas importantes, entretanto, as empresas podem focar em outras formas visando influencia-los, como incentivo financeiro, bonificações que poderiam causar maior impacto entre os funcionários e certamente os mesmos se sentiriam mais motivados a criar e inovar.

Apresenta-se na Tabela 11 a posição dos empreendedores sobre possíveis erros dos colaboradores.

Opções	Frequência	Percentual
Reconhecidos como indicação de iniciativa e coragem	5	38,4%
Mesmo pequenos erros são punidos	0	0%
Novos empreendimentos seguem padrões dos já existentes	0	0%
Incentivo a compartilhar erros para gerar aprendizado	4	30,8%
Valoriza o empreendedorismo, mesmo que tudo de errado	4	30,8%
Total	51	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 11 – Posição perante erros de seus colaboradores

Analisando a Tabela 11 percebe-se que 38,4% dos empreendedores consideram erros como uma indicação de iniciativa e coragem; 30,8% incentivam os colaboradores a compartilharem seus erros com os colegas para gerar aprendizado; e 30,8% valorizam o ato empreendedor mesmo que tudo ocorra diferente do planejado. Diante desses resultados, pode-se dizer que os empreendedores agem positivamente em relação aos erros que possam vir de seus colaboradores procurando tirar algo positivo da situação.

Em um ramo tão competitivo como é o automotivo é preciso sempre estar se atualizando e, principalmente, inovando, como ressalta Pinchot (2004) ao enfatizar que a inovação rápida é o principal tipo de vantagem competitiva no século XXI, os outros tipos são apenas temporários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização deste estudo pode-se constatar que entre as principais formas que os empreendedores utilizam para buscar a inovação estão à pesquisa em outras empresas do ramo, bem como nas próprias sugestões dadas pelos colaboradores da empresa. No que se refere às características empreendedoras que melhor os caracterizam, os entrevistados acreditam que possuem uma liderança muito marcante, sendo ainda audaciosos e corajosos.

Observou ainda que além de saber lidar com pessoas e estimular o pensamento empreendedor de seus colaboradores dando liberdade e autonomia para agirem, incentivos em dinheiro e reconhecimento perante os colegas, os empreendedores também apresentaram um alto grau de receptividade a possíveis erros que possam ocorrer. Salienta-se também que os empreendedores possuem características similares no modo de administrar suas empresas, assim como apresentam um pensamento voltado para o futuro e estão sempre prontos a inovar e se adaptar as dificuldades e adversidades do mundo dos negócios.

Entretanto, existem alguns pontos que podem ser revistos pelos empreendedores. Nesse sentido, sugere-se buscar inovar mais em áreas de extrema importância como a de serviços prestados, definindo um planejamento estratégico, considerando o fato do mercado ser instável se faz necessário planejar o futuro e ir moldando esse planejamento à medida que o cenário econômico vai mudando. Ou fator que merece destaque é a busca por novas tecnologias sendo importante para o bom andamento dos negócios já que com ela caminha junto o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços que foi um ponto que deixou a desejar e deve ser repensado pelos empreendedores.

Para estudos futuros seria interessante estender a entrevista para empreendedores de outros setores, pois sem dúvida este trabalho é de grande relevância para o crescimento e sucesso das empresas em geral e não apenas do ramo automobilístico, pois as empresas que não se atualizarem e inovarem perdem mercado e estão fadadas ao insucesso.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, T. Empreendedorismo corporativo. *GV executivo*, v. 4., n. 3, ago./out. 2005.

BRITTO, F.; WEVER, L. *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. 2. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.

CHÉR, R. *Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- COLLIN, S. Window of entrepreneurship explaining the influence of corporate governance mechanisms on corporate entrepreneurship in two riding schools. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 4, n. 2, p. 122-137, 2006.
- COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. O empreendedorismo corporativo como estratégia de gestão em organizações contemporâneas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., Porto Alegre, 2005. *Anais...* Porto Alegre: ENEGEP, 2005.
- DEGEN, R. J. *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- HASHIMOTO, M. *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- NAUDE, W. Entrepreneurship is not a binding constraint on growth and development in the poorest countries. *World Development*, v. 39, n. 1, p. 33-44, jan. 2011.
- NIV, Y.; MESSER-YARON, H. Technology entrepreneurship in a research university: transforming innovations into products at Tel Aviv University. *International Journal of Healthcare Technology and Management*, v. 11, n. 5, p. 345-355, 2010.
- PINCHOT, G. *Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RUSSO, R. de F. S. M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 14, n. 3, p. 581-593, set./dez. 2007.
- SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- SEIFFERT, P. Q. *Empreendendo novos negócios em corporações: estratégias, processo e melhores práticas*. São Paulo: Atlas, 2005.
- STYHRE, A. Ideology and the subjectification of the entrepreneurial self. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, v. 1, n. 2 p. 168-173, 2005.
- VEDRES, B.; STARK, D. Structural folds: generative disruption in overlapping groups. *American Journal of Sociology*, v. 115, n. 4, p. 1150-1190, 2010.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: O ESTUDO EM UMA EMPRESA INSERIDA NO AGRIBUSINESS

Vitor Kochhann Reisdorfer - Professor Doutor, pesquisador da Unipampa – Universidade Federal do Pampa, Brasil- E-mail: vitorkreis@gmail.com

Liziane Beatriz Primaz – Especialista em Finanças Empresariais e Controladoria. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, Brasil-

Berenice Beatriz Rossner Wbatuba- Professora, Mestre- Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, Brasil- E-mail: bwbatuba@santoangelo.uri.br

Neusa Maria Gonçalves Salla- Professora, Doutoranda- Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, Brasil- E-mail: neusalla@santoangelo.uri.br

RESUMO

O presente estudo traz a reflexão quanto ao processo de tomada de decisão em uma empresa do agronegócio e sua relação com a sustentabilidade, buscando identificar a importância de um modelo de gestão ser construído de forma correta, considerando os fatores necessários a definir, para o que a organização pretende alcançar no futuro e de que forma irá se preparar para atingir estes objetivos. Utilizou-se, como base de conhecimentos para sustentação do estudo, referências bibliográficas que contemplam modelos de gestão, teorias quanto a tipos de decisões, e técnicas de auxílio ao processo decisório, visando a sustentabilidade organizacional. A metodologia aplicada ao estudo baseou-se em Marconi e Lakatos (2011) que define método de pesquisa quanto a natureza, aos objetivos e aos procedimentos. Nos resultados, realizou-se o diagnóstico do modelo de gestão existente na empresa, e, com base neste, são apresentadas proposições no sentido de alinhar estrategicamente as decisões no pressuposto de atingir resultados econômicos, de forma justa e sustentável.

Palavras-chave: tomada de decisão, modelos de gestão, sustentabilidade.

ABSTRACT

This study brings reflection on the process of decision making in an agribusiness company and its relationship to sustainability, seeking to identify the importance of a management model to be built correctly, considering the factors needed to define, for what the organization wants to achieve in the future and how it will prepare to achieve these goals. it was used as a knowledge base to support the study, references that include management models, theories regarding the types of decisions, and technical assistance to the decision-making process, aimed at organizational sustainability. the methodology applied to the study was based on Marconi and Lakatos (2011) who defining research method as the nature, objectives and procedures. in the results, we carried out the diagnosis of the model management existing in the company, and, based on this propositions are presented in order to strategically align decisions on the assumption of achieve economic results, fairly and sustainably.

Key words: decision-making, management models, sustainability

1.Introdução

A demanda crescente gerou a alta capacidade de produção das empresas, que por sua vez caíram em maior pressão por transparência em suas atividades, surgindo assim a obrigação de que cada empresa desempenhe junto com suas atividades um trabalho de responsabilidade social, preocupando-se com seu papel na sociedade e os cuidados com o meio ambiente.

A preocupação com os valores, o meio ambiente, a ética, a geração de empregos e renda e o desenvolvimento sustentável fizeram com que as empresas trabalhassem de forma sistemática as questões sociais em consonância com o planejamento e as estratégias adotadas de sustentabilidade dos negócios e da sociedade.

Entende-se que, no momento competitivo atual e com recursos cada vez mais escassos, torna-se relevante um processo de tomada de decisão bem alinhado. Neste prisma, o processo decisório pode ser considerado o cérebro e o sistema nervoso de uma organização, estando presente em todos os níveis e áreas de uma organização.

No nível estratégico, a caracterização do processo decisório é particularmente importante, pois as macro decisões impactam de forma a impulsionar ou excluir uma organização do mercado e, isto reflete de forma especial nos agronegócios, pois percebe-se que com o passar dos anos não mais haverá espaço para produtores que não forem eficientes na gestão do seu negócio. O produtor agrícola deixa de ser mero agricultor, para ser o empresário, tomador de decisões que impactaram na sustentabilidade de seu negócio e do ambiente onde está inserido.

Neste contexto encontra-se a empresa objeto deste estudo, preocupada em ampliar e assegurar a manutenção do seu negócio de forma sustentável e rentável. Assim, este estudo tem como objetivo principal, identificar e avaliar a forma atual de planejamento e tomada de decisão em uma empresa agrícola no Rio Grande do Sul, propondo, com base nos dados levantados, modificações necessárias para otimização de resultados decorrentes de um processo decisório com foco na sustentabilidade.

A justificativa pauta-se na premissa de que as mudanças globais no mercado de alimentos, exigem adaptações constantes na forma de produzir por parte das empresas, e este estudo pode promover uma contribuição significativa à empresa no sentido de garantir que os recursos sejam bem aplicados, e que ela se desenvolva de forma contínua e sustentável, participando, de maneira harmoniosa do ciclo evolutivo econômico, social e ambiental da região onde está inserida.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 AGRIBUSINESS

As atividades agrícolas, sofreram mudanças ao longo dos tempos passando de uma atividade de subsistência, para uma atividade comercial, com a denominação atual de *agribusiness*.

De acordo com Marion (2005), essa atividade reflete na soma total de todas as operações envolvidas na produção e distribuição de produtos agrícolas, desde as operações envolvidas na produção dentro das fazendas como o armazenamento, o processamento e a distribuição de produtos agrícolas até a comercialização e transporte dos itens produzidos.

Percebe-se que hoje a atividade agrícola só é rentável quando explorada em grande escala, e não basta apenas entender da atividade agrícola direta, é necessário ter uma visão global. Para manter-se no agronegócio é necessário tratá-lo de modo empresarial e aplicar métodos e técnicas de gestão empresarial. É necessário deixar de ser somente produtor rural, para se tornar empresário do *agribusiness*, profissionalizando a gestão a fim de obter resultados positivos.

2.2 PROCESSO DECISÓRIO

Sabe-se que todo processo decisório parte de determinados problemas que ocorrem nas organizações. Desta forma o processo decisório se dá a partir de necessidades de decisões que devem ser tomadas para sanar dificuldades, ou mesmo para alavancar determinada atividade.

Entende-se que tomar decisão é um ato pertinente a todo o ser humano, toma-se decisões diariamente sejam elas simples ou complexas. Em cada problema existe um grau de importância e de dificuldade, onde quanto maior for o número de alternativas de solução para determinado problema, mais complexa e mais difícil é a decisão. E neste sentido que “um modelo mais adequado deveria criar facilidades para que reflexões e ações de cada estágio possam ocorrer em diferentes momentos em diferentes decisões.”(ABRAMCZUK, 2009, PÁG. 45).

Este modelo de processo cíclico de decisão é antes uma descrição de como a busca de solução de problemas é de fato conduzida nas organizações, mais do que recomendação de como deveria ser eficazmente conduzida. Ao preconizar idas e vindas entre fases e rotinas consequentes e antecedentes, faz-se concessões a que instâncias hierarquicamente inferiores da organização possam sugerir alternativas (ABRAMCZUK, 2009).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

No atual contexto econômico, percebe-se que cada vez mais as empresas necessitam estar alinhadas no sentido de estabelecer suas estratégias e fazer com que elas sejam executadas com sucesso. Uma organização que não possui uma gestão estratégica está mais suscetível ao erro e a tomada de decisão não satisfatória para o negócio, pois muitas vezes as decisões que são tomadas precisam, de fato, serem acompanhadas para que se alcance o objetivo.

Assim, tem-se a gestão estratégica como a maneira de fazer com que a estratégia definida seja sistematicamente acompanhada, analisada e, se for preciso, redefinida, para garantir que a visão de futuro, objetivo maior da organização, seja alcançada.

A importância da gestão estratégica para as empresas está no fato de que estas podem controlar e ter retorno sobre suas decisões, bem como saber se as estas decisões estão caminhando em direção a sua visão de futuro (CHIAVENATO & CERQUEIRA, 2003).

2.3.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico, surge para as empresas com o intuito de que o futuro seja diferente do passado, para que os executivos possam tomar providências adiantadas e assim melhorar o desempenho da organização.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar, é um salutar modo de pensar envolve indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, para quem, porque, por quem e onde. Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das destas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado (OLIVEIRA, 2012).

Para a elaboração de um bom planejamento estratégico e bem alinhado, é necessário que se siga alguns princípios e etapas, que segundo Oliveira (2012),. Inicia-se com a realização do diagnóstico estratégico. Na sequência realiza-se a identificação da visão e se faz uma análise interna e externa, considerando os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Por fim, tem-se a fase de controle e avaliação, que consiste em assegurar que sejam executados os procedimentos anteriores. Nesta fase são necessários os seguintes processos: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; tomada de ação corretiva; avaliação da eficiência da ação corretiva; e, adição de outras informações para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa (OLIVEIRA, 2012).

2.4 BALANCED SCORECARD

Toda empresa que deseje realmente conhecer o seu negócio, precisa medir seu desempenho, bem como fazer um acompanhamento se sua estratégia está sendo bem aplicada e se as ações determinadas estão sendo executadas. Porém, não basta somente conhecer o desempenho de determinada área, mas sim, da empresa de forma geral, considerando todos os setores que uma empresa possui. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades (KAPLAN, NORTON, 2004, P.21).

Nesse sentido temos o *balanced scorecard*, que procura organizar os objetivos e estratégias das empresas em quatro perspectivas diferentes, que são: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Buscando desta forma a comunicação da missão e estratégia da empresa, para seus colaboradores. Essa ferramenta inclui indicadores financeiros, que mostram o resultado das ações do passado, e os complementam com indicadores operacionais, relacionados a satisfação dos clientes, processos internos e a capacidade da organização de aprender e melhorar.

Assim, o *balanced scorecard*, visa esclarecer as diversas informações pertinentes à empresa para todos os níveis hierárquicos da organização, tanto as medidas financeiras como também as não financeiras, como um conjunto de indicadores, que visa alinhar a organização para que todos trabalhem buscando o mesmo objetivo, onde este é conhecido pelos envolvidos, e desta forma a empresa pode definir propósitos e acompanhar os resultados que vem obtendo.

2.5 SUSTENTABILIDADE E GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

“Desenvolvimento sustentável é aquele que atende à necessidades das presentes gerações, sem colocar em risco o atendimento às necessidades das futuras gerações” (PHILIPPI JR. & RUSCHMANN, 2009, p.73).

Para Tachizawa(2011), o desenvolvimento sustentável foi definido como um processo que permite satisfazer as necessidades da população atual sem comprometer a capacidade de atender as gerações futuras, porém, a sustentabilidade não é só responsabilidade da área produtiva, essa relação envolve todas as demais áreas que possuem poder decisório capaz de impactar em resultados econômicos, ambientais ou sociais.

A questão ambiental convoca diversos campos do saber a depor e diz respeito ao modo como a sociedade se relaciona com a natureza (CAMPOS, 2009). Atualmente a preocupação com o dano ambiental ultrapassa as fronteiras de um estado que antes agia isoladamente, passando a ser uma preocupação de nível global, onde se compreende como dano ambiental uma alteração indesejável ao meio-ambiente (BRAGA, 2009, p.27).

Assim, a gestão ambiental torna-se de grande relevância estratégica com o intuito de mobilizar organizações para se adequarem à promoção de um meio ambiente ecologicamente equilibrado. O compromisso com o ser humano, de acordo com Braga (2009, p.1), tanto está dentro da empresa, por meio do desenvolvimento profissional dos colaboradores e da melhoria de qualidade de vida destes, como na comunidade, decorrentes dos efeitos provocados pelas suas ações sociais, mudando o comportamento humano dos cidadãos, seja por meio do processo de educação ambiental, de prevenção e de recuperação de impactos, ou decorrentes da própria existência humana e suas relações com o meio ambiente (BRAGA, 2009, P.1).

Assim, o conceito de desenvolvimento sustentável integra os três vetores da sustentabilidade: ambiental, econômico e social, conforme a figura 1 abaixo:



Figura 1- Triple Bottom Line

Fonte: Adaptada pela Price Waterhouse Coopers (2003)

Meyer (2000) enfoca que, sob esta ótica, o conceito de desenvolvimento sustentável apresenta pontos básicos que devem considerar, de maneira harmônica, o crescimento econômico, uma maior percepção com impactos sociais decorrentes e o equilíbrio ecológico na utilização dos recursos naturais.

3. METODOLOGIA

Define-se método de pesquisa como sendo um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitam alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI & LAKATOS, 2011). Para isso classificou-se o tipo de pesquisa quanto a sua natureza, como aplicada, por buscar orientações práticas para problemas do cotidiano na empresa em estudo.

Quanto aos objetivos, classifica-se como pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, porque visou proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito e a construir propostas partindo de uma base informacional.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi documental, bibliográfica e de campo. A fonte da pesquisa documental está restrita a documentos da empresa.. Já a bibliográfica refere-se a temática proposta e a pesquisa de campo deu-se pela aplicação de questionários estruturados, aplicados aos gestores da empresa, onde o universo e amostra foi a própria empresa.

Os dados foram tratados de forma qualitativa, procedendo-se análise das informações coletadas nos questionários estruturados e da teoria, por meio da análise de conteúdo (Vergara, 2010), a fim de verificar a forma de planejamento e o processo decisório da empresa, apontando os resultados e propondo a utilização de ferramentas e processos que venham contribuir na organização, planejamento e crescimento da empresa.

4. Resultados do Estudo

O ambiente tem sofrido transformações e o comportamento das empresas, até então habituadas a trabalhar com o balizador principal do lucro máximo em suas atividades, fazendo uso de toda sua capacidade, material e humana para resultados imediatos, apresenta transformações que trazem novas responsabilidades e entendimentos, até então não considerados.

Torna-se cada vez mais premente que as empresas estejam preparadas para enfrentar as adversidades do seu negócio, utilizando-se de instrumentos que oportunizem a predição do futuro, para a tomada de decisões no presente e a garantia da sustentabilidade. Nesse contexto, não se admite mais que sejam tomadas decisões equivocadas dentro de suas organizações.

É nesse sentido que se trabalhou o tema a fim de contribuir com a empresa, na sua tomada de decisão, visando a sustentabilidade a curto, médio e longo prazos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa caracterizada como familiar, é atualmente administrada pela segunda geração. Possui atividades em três estados do Brasil: Tocantins, Maranhão e Rio Grande do Sul, onde trabalha com o cultivo de soja e milho.

A empresa iniciou na atividade agrícola no ano de 1977, com a aquisição das primeiras áreas de terras no RS, dedicadas inicialmente ao cultivo de trigo, milho e soja, que mantém até hoje, incrementando, *a posteriori*, a atividade pecuária. A empresa é assessorada por profissionais, tanto na área agrônoma e técnica quanto na área administrativa. O modelo de gestão empírico se consolidou ao longo dos anos.

Além destas atividades, a empresa pesquisa e analisa novas alternativas de exploração, com o objetivo de aumentar a rentabilidade e ampliar a diversificação, proporcionando maior segurança ao empreendimento.

4.2 FORMA ATUAL DE PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO

Para definir a atual forma de planejamento da empresa, efetuou-se uma pesquisa através de um questionário, com todos os gestores da empresa.

Percebeu-se, que a empresa não possui foco definido, pois não apresenta formalmente sua missão, visão e nem tampouco metas a serem atingidas ao longo dos anos. Apenas é realizada uma reunião em conjunto com as áreas de custos, técnica (produção), financeira, comercial, na busca de planejamento para o ano-agrícola, onde é definido a quantidade de recursos humanos e materiais a serem utilizados para aquele ano-calendário, bem como, é definida a área de cultivo. Com base nisso, os gerentes (técnicos) ligados a produção se manifestam a respeito do que é necessário para se efetivar o plantio daquele ano-agrícola e, a partir de então são definidas as variedades de culturas que serão plantadas, as quantidades de insumos que serão aplicados na lavoura.

Estas compras são discutidas com o responsável financeiro, para que se defina os prazos que serão necessários, bem como os meios que serão utilizados para a captação dos recursos para o custeio da produção e a aquisição dos demais bens necessários para o plantio, no caso de máquinas e áreas de terras. O planejamento financeiro inclui basicamente informações sobre o preço dos produtos que serão praticados no mercado, e projeção do fluxo de caixa do período (ano-agrícola). Se, verificada a necessidade de capital de terceiros, busca-se linhas de créditos que atendam as necessidades da empresa com taxas de juros atrativas.

A avaliação deste modelo de tomada de decisão, no que se refere a questão financeira, é feita através de uma avaliação periódica no sentido de buscar observar o desempenho financeiro atual, anterior, bem como uma análise sobre o endividamento e faturamento.

Quanto as políticas financeiras, elas também não são claramente definidas, pois alguns defendem a idéia de uma política de crescimento extremamente arrojada sem muito planejamento, enquanto que a atual diretoria, posiciona-se a favor de um planejamento de crescimento, baseado em informações do aumento de consumo e dos produtos no mercado.

4.3 AVALIAÇÃO DO PROCESSO EXISTENTE

De acordo, com os dados obtidos na pesquisa realizada, identifica-se que de fato os diretores, não tem uma visão clara do processo decisório da empresa, tampouco conhecem quais são os embasamentos para a tomada de decisão.

Conforme a pesquisa, o momento onde várias áreas são envolvidas para a discussão de determinados assuntos ocorre em uma reunião anual, na qual são discutidos inúmeros assuntos, buscando o casamento entre os departamentos. Este processo, é necessário para o desenvolvimento da atividade dentro do ano-agrícola, alinhamento das atividades, e definição das formas de trabalho, bem como, planejamento das receitas oriundas da produção naquele ano e dos investimentos que serão realizados.

Porém este processo, não traz para a empresa uma visão de futuro, nem propõe ações de longo prazo, que permitam que a empresa se prepare dentro daquilo que ela quer buscar para o futuro, ou seja não, proporciona uma avaliação mais cuidadosa dos diversos fatores que são importantes para a sustentabilidade da organização a longo prazo, como fatores ambientais, econômicos e sociais apenas realiza uma projeção orçamentária, de custos de produção e avaliação de produtividades de anos anteriores, bem como projeções para esse novo ano de estimativa de produtividade, buscando o entendimento sobre que foi bem realizado, como também a análise dos erros que foram cometidos na, busca de melhorias.

4.4 PROPOSIÇÕES

Tendo em vista todas as questões abordadas, percebe-se, que algumas medidas são necessárias para que se possa planejar o futuro da organização, garantindo a sua sustentabilidade e desenvolvimento.

Primeiramente é necessário que se tenha em mente a importância de uma gestão eficiente, formada pelo planejamento estratégico, que dará direção e mapeará os caminhos a serem seguidos para atingir os resultados. A reflexão quanto a visão da empresa e o que ela quer alcançar em seu futuro, harmonizando as metas econômicas com as questões sociais e ambientais é de suma importância.

Para que isto seja factível, faz-se necessário o planejamento e controle destas ações estratégicas, que receberá uma contribuição em se aplicando a metodologia do *Balanced Scorecard*, avaliando-se, detidamente, as quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento.

Conforme identificado a empresa não possui um planejamento estratégico formalizado, e a falta desta ferramenta de gestão, não oportuniza o conhecimento, pelo grupo, das expectativas futuras da empresa, tampouco a forma que a mesma quer se desenvolver. Isto gera instabilidade no grupo, pois não conseguem definir claramente o que devem buscar, onde chegar e como chegar. Considerando que a empresa possui um quadro administrativo composto de profissionais com nível superior, estes tem ciência de que o planejamento estratégico associado a metodologia do *Balanced Scorecard*, é uma ferramenta útil para a definição e consecução dos objetivos e metas da empresa.

Outro aspecto é o diagnóstico, que é realizado hoje de forma superficial e apenas em discussão na reunião anual. Propõe-se que a empresa realize a análise, dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, contemplando o tripé da sustentabilidade com uma visão profissional e em profundidade.

Ainda, recomenda-se que a empresa identifique organizações de excelência, atuando no mesmo segmento econômico, para efetuar avaliações comparativas sobre o modelo de gestão e que os resultados observados possam contribuir para a sustentabilidade da empresa.

Neste segmento produtivo, em que empresa conta com boas tecnologias de plantio, com matérias-primas de boa qualidade, mão-de-obra qualificada e bons profissionais na área técnica, produzindo acima das médias nacionais, também é preciso que se mantenha uma relação de equilíbrio entre as necessidades humanas e ambientais.

Notadamente, não se pode negligenciar o planejamento financeiro e comercial, pois a empresa negocia grande parte de seus produtos, *commodities*, em moeda internacional. Pequenas variações de mercados implicam em grandes volumes de recursos financeiros que poderão ser ganhos ou perdidos. Então, sugere-se que se as compras ou vendas de produtos forem a prazo em moeda estrangeira, que sejam bem analisadas pelo financeiro a fim evitar perdas com relação ao câmbio.

Considerações finais

Pensa-se que uma reflexão, sobre o processo de tomada de decisão e sustentabilidade organizacional, vem sempre para contribuir, no sentido de evidenciar ou aprofundar conhecimentos necessários e importantes para toda e qualquer organização.

A atual competitividade, empregada em todos os setores das economias mundiais, e em especial na questão do agronegócio, expõe a fragilidade da relação de equilíbrio sócio- econômico- ambiental.

Temas de ordem social e ambiental, relativamente novos, assumem relevância ímpar em um contexto onde durante muitos anos, primou-se por resultados apenas econômicos.

É bastante visível que as perspectivas no agribusiness são cada vez mais atrativas para produtores rurais que atuam com responsabilidade ambiental e social.

Sob este prisma, o presente estudo buscou a avaliar o processo decisório, com vistas à sustentabilidade da empresa, onde depois de aplicados os questionários com os gestores da empresa, foram apresentadas algumas proposições, extraídas dos resultados das entrevistas e confrontadas com a bibliografia pesquisada, no intuito de demonstrar a necessidade dos diretores de utilizar-se de ferramentas e conhecimentos apropriados para a tomada de decisão, especialmente no que se refere à utilização dos recursos disponíveis (humanos, econômicos, ambientais) de forma equilibrada a fim de garantir a continuidade e sustentabilidade do negócio.

Referências Bibliográficas

- ABRAMCZUK, André A. *A prática da tomada de decisão*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRAGA, Célia. *Contabilidade ambiental: ferramenta para a gestão da sustentabilidade*. São Paulo: atlas, 2009.
- CAMPOS, Lucila Maria de S.; LERÍPIO, Alexandre de A. *Auditoria Ambiental: uma ferramenta de gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. CERQUEIRA, Edgar P. Neto. *Administração Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2003
- INTEGRAL BUSINESS, *Integrando sustentabilidade e estratégia de negócios*. PricewaterhouseCoopers, 2003
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade e Controladoria em Agribusiness*. São Paulo: ed. Atlas. 2005.
- MEYER M. M. *Gestão ambiental no setor mineral: um estudo de caso*. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. *Sistemas de Informações Gerenciais*. 15º ed. São Paulo: Atlas. 2012
- PHILIPPI JR, Arlindo, RUSCHMANN, Doris Van de Meene. *Gestão Ambiental e Sustentabilidade no Turismo*. Barueri, SP: Manoele, 2009.
- TACHIZAWA, Takesh. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11º Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

**OS DESAFIOS E OPORTUNIDADES TRAZIDOS PELA GERAÇÃO “Y” AO MERCADO DE
TRABALHO: UMA VISÃO DA GERAÇÃO “X”**

1 Kelly Zanon De Bortoli Pisoni, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS,
Brasil, kellydebortoli@hotmail.com

2 Edio Polacinski, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,
edio.pk@gmail.com

3 Anneliese Schonhorst, Fundação Getúlio Vargas, FGV, RS, Brasil, profeanne1@gmail.com

RESUMO

A entrada da Geração “Y” no mercado de trabalho provocou mudanças nos modelos de gestão de pessoas, obrigando a sociedade a buscar novas maneiras de se relacionar, de se comportar e até de pensar. Além disso, sabe-se que caracteriza-se como essencial entender as gerações de “Veteranos”, “Baby Boomers”, “X” e “Y” quanto as suas características, a fim de constatar seus traços pessoais e, entender quais fatores levam a determinados comportamentos. Neste contexto, destaque-se o objetivo do presente artigo que é apresentar os desafios e oportunidades trazidos pela geração “Y” ao mercado de trabalho com base em uma visão da geração “X”. Para tanto, foi realizada uma pesquisa teórico-empírica, por meio de dados bibliográficos, seguidos da aplicação de questionários com gestores da empresa BRF S/A, localizada no município de Marau-RS, Brasil. Como principais resultados de pesquisa, destaca-se como grande desafio aos gestores das organizações, de uma maneira geral, a questão da forma de comunicação com a Geração “Y”, à motivação dos mesmos, à indisciplina no trabalho, à busca pelo crescimento rápido, à imaturidade e também à infidelidade dos mesmos à empresa. Como oportunidades e vantagens, ressaltam-se o inconformismo desta geração, a facilidade de adaptação à mudanças, os valores morais, a habilidade e rapidez nas respostas e ações, bem como o domínio da tecnologia, a criatividade e os constantes questionamentos.

Palavras-chaves: Geração “Y”; Desafios; Oportunidades; Ambiente de Trabalho.

ABSTRACT

The entry of Generation "Y" in the labor market caused changes in models of human resource management, forcing the company to seek new ways of relating, to behave and even think. Furthermore, it is known that it is characterized as essential to understand the generations of "Veterans", "Baby Boomers", "X" and "Y" as their characteristics in order to verify their personal traits and understand what factors lead certain behaviors. In this context, we highlight the purpose of this article is to present the challenges and opportunities posed by the generation "Y" to the labor market based on a vision of the generation "X". For this, a survey was conducted theoretical and empirical, through bibliographic data, followed by questionnaires with company managers BRF S/A, located in the municipality of Marau-RS, Brazil. As main search results, stands out as a major challenge to managers of organizations, in general, the question of how to communicate with Generation "Y", the same motivation, indiscipline at work, the quest for rapid growth, immaturity and also the infidelity of the same company. As opportunities and advantages, we emphasize the nonconformity of this generation, ease of adaptation to changes, moral values, skill and timely response and actions, as well as the field of technology, creativity and constant questioning.

1. Introdução

A entrada da Geração “Y” no mercado de trabalho provocou mudanças nos modelos de gestão de pessoas, obrigando a sociedade a buscar novas maneiras de se relacionar, de se comportar e até de pensar. Questões como estabilidade, vínculo, carreira, que antes eram extremamente valorizadas, hoje não tem mais o mesmo valor. Em função dessa quebra de paradigma que provocou, a Geração “Y” tem sido estudada e bastante evidenciada.

É importante para uma organização o entendimento acerca da diversidade de características das gerações e principalmente acerca da opinião das Gerações Veteranos, *Baby Boomers* e “X” quanto à Geração “Y”, que cada vez mais está quebrando os paradigmas do contexto organizacional. É essencial que uma empresa perceba as potencialidades de cada geração, pois conseguindo vinculá-las, só tende a somar e se desenvolver.

Desse modo, destaque-se que o presente artigo tem o objetivo de apresentar os desafios e oportunidades trazidos pela geração “Y” ao mercado de trabalho com base em uma visão da geração “X”. Além disso, entender o posicionamento das gerações antecessoras que estão hoje exercendo cargos de liderança perante a Geração “Y” e o que os mesmos veem de oportunidades e de desafios com a entrada desta geração no mercado de trabalho.

Justifica-se a realização da presente pesquisa pelo fato da temática proposta ser bastante atual e relevante, bem como pelo fato de permitir analisar as gerações de “Veteranos”, “Baby Boomers”, “X” e “Y” quanto as suas características, de uma maneira geral, mas, principalmente, constatar os traços pessoais e, entender quais são os fatores que levam a determinados comportamentos organizacionais da geração “Y” em um ambiente empresarial, a partir da revisão de literatura e da empresa pesquisada.

2. Revisão de literatura

2.1 O conceito de gerações

O conceito de “gerações” engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, determinando comportamentos e causando impacto direto na evolução da sociedade. O interesse no estudo sobre o tema, em diversos países, nasceu da necessidade percebida pelos gestores em amenizar o conflito de gerações presente nas empresas, já que há profissionais de diferentes faixas etárias convivendo juntos no ambiente de trabalho (KULLOCK, 2010).

2.2 Geração de Veteranos

Os veteranos são representados, segundo Zemke (2008), pelas pessoas nascidas entre 1922 e 1943 e/ou antes, bem como durante a Grande Depressão e a II Guerra Mundial, de acordo com o contexto histórico. A geração dos veteranos diz guardar a tradição e a sabedoria, além de estabelecer muitos contatos extras organizacionais. No ambiente de trabalho, eles se destacam por ser um grupo extremamente formal e cumpridor das regras, além de acompanhar todo o processo desde as contratações até as revisões de desempenho.

Apesar de já terem ultrapassado ou estarem em idade de aposentadoria ou próximos dela, os veteranos são aqueles que têm muito interesse em continuar trabalhando em projetos, em regime de meio expediente e/ou como mentores de funcionários mais jovens.

2.3 Geração de *Baby Boomers*

Após a Segunda Guerra Mundial, principalmente nos países que se envolveram no conflito, especialmente nos EUA, durante o período compreendido entre 1945 e 1964, a taxa anual de natalidade alcançou níveis altíssimos, e pôde-se observar uma explosão demográfica – esse é o motivo pelo qual as crianças que nasceram ao longo desses anos são denominadas “*Baby Boomers*” (KOTLER *apud* NOVAIS, 2005, p. 4).

Essa geração era formada por jovens inquietos que acreditavam que o trabalho duro e a lealdade à empresa iria lhes propiciar riqueza no âmbito pessoal e profissional. A Geração *Baby Boomer* desenvolveu uma obsessão pelo trabalho árduo e, por isso, foi designada de “*workaholic*”. Os pertencentes desta geração se dizem orgulhosos de trabalhar muitas horas por semana e de possuírem uma profunda fidelidade dedicada a uma única empresa durante sua trajetória profissional (KYLES *apud* BATISTA, 2010).

2.4 Geração “X”

De acordo com Oliveira (2010), entre os anos 1960 e 1980, a geração *Baby Boomers* assumia a vida adulta, rebelando-se contra o que estava estabelecido até então. Segundo o autor, os assassinatos de alguns líderes políticos, como John e Bob Kennedy, Martin Luther King e Malcolm X (cujo nome batizou essa geração), associados à Guerra do Vietnã e aos escândalos políticos como o “Watergate” ajudaram a sedimentar o sentimento de ceticismo e vulnerabilidade das autoridades. O período foi marcado por revoluções políticas agressivas, com perseguições a quem decidisse criticar as decisões impostas pelos governos. Os movimentos *hippies* e as rebeliões de estudantes passaram a fazer parte do cenário em quase todo o mundo. Esta geração ficou marcada principalmente pela rebeldia. As roupas, o estilo musical, tudo muda na geração “X”.

Entra em cena a tecnologia afetando os relacionamentos familiares. Oliveira (2010) ressalta que a televisão acabou se tornando um “auxiliar” na educação dos filhos, pois as crianças identificaram um centro de interesse diferente de brinquedos e passatempos usados e oferecidos por seus pais.

A Geração “X” são os filhos da geração “*Baby Boomers*” e os pais da geração “Y”. É a geração que não abre mão de usufruir de toda a tecnologia que lhe é oferecida. São os filhos de uma bombástica taxa de pais separados, são aqueles que viveram uma infância longe dos pais, fiéis *workaholics*, e, agora procuram passar aos seus filhos, Geração “Y” um contexto diferente do vivido por eles, dedicando-se ao máximo na criação dos filhos. São os precursores de uma nova política de trabalho que modificou o cenário das organizações.

2.5 Geração “Y”

Segundo Oliveira (2010), o batismo dessa geração se deve a um fato curioso. Quando exercia forte influência sobre países de regime comunista, a antiga União Soviética chegava a definir a primeira letra dos nomes dados aos bebês nascidos em determinados períodos. Nos anos de 1980 e 1990, a letra principal era a “Y”. Esta situação não teve muita influência no mundo ocidental e capitalista, mas posteriormente muitos estudiosos adotaram essa letra para designar os jovens nascidos nesse período. Surgia assim o termo Geração “Y”.

De acordo com Oliveira (2010), a Geração “Y” é marcada por jovens que nasceram de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, onde o convívio com os pais é bastante diferente do que havia nas gerações anteriores. Situações como ter pais separados, irmãos de pais diferentes deixaram de ser raridade. Assim, o jovem pode ter várias influências e não apenas a influência de uma estrutura familiar original.

Nenhuma outra geração recebeu tantos cuidados, estímulos e informações que os pudesse levar a uma maior qualificação. E o que aconteceu com a Geração “Y” é que estes instrumentos educacionais os tornaram mais competitivos, mais diferenciados dos jovens das gerações anteriores. A *internet* surge como a ferramenta responsável por promover esta interação, possibilitando que o jovem tenha infinitas possibilidades, desde a comunicação instantânea e sem fronteiras como o acesso a todo tipo de conteúdo.

Contudo, Oliveira (2010) afirma que a dependência que a Geração “Y” tem da *internet* e das mensagens de texto, tem reduzido suas habilidades sociais e interpessoais. Os jovens são ansiosos, têm grandes expectativas e querem tudo de forma rápida. Além disso, evidencia que a Geração “Y” é a mais conectada da história da humanidade e sabe usufruir dessa tecnologia para obter relacionamentos mais numerosos e intensos, contudo, afirma ainda que toda esta tecnologia possui um componente importante de alienação, porque a geração “Y” não consegue ou não sabe lidar com toda esta informação que lhe é dada.

2.6 As gerações no mercado de trabalho

Para Lipkin e Perrymore (2010), as pessoas estão vivendo e trabalhando mais tempo. Em função disso, tem-se hoje, quatro gerações no ambiente de trabalho, cada uma com seus valores e princípios, sendo que é percebido um embate desses valores e princípios.

O Quadro 1, adaptado de Zemke (2008) identifica a origem das gerações e algumas características e valores relacionados ao trabalho e ao ambiente organizacional.

VETERANOS (1922/1943)	BOOMERS (1945/1965)	GERAÇÃO “X” (1965/1977)	GERAÇÃO “Y” (1978/...)
Conformista.	Otimista.	Cético.	Interativo.
Não contestador.	Positivista.	Questionador.	Contestador.
Trabalho: Crescimento se dá passo a passo. Não questiona autoridade.	Trabalho: razão de viver. Envolvimento. Crescimento pessoal.	Trabalho: Independência. Autoconfiança. Questiona autoridade.	Trabalho: Realização/ consumo. Diversidade. Colaboração.
Alheio às tecnologias.	Têm conhecimento e experiência, mas são cercados de temor com a tecnologia.	Adaptação rápida. Hoje proficientes na tecnologia.	Tecnologia é algo natural na vida. Bem mais informados.
Tradição e sabedoria.	Ideal de reconstrução do mundo.	Ideal de paz, liberdade sexual, anarquismo.	Globalização. Diversidade. Multicultura.

Quadro 1: Origem, características e valores das gerações

Fonte: Adaptado de Zemke (2008)

Para Randstad *apud* Batista (2010) a organização deve tentar entender o que é importante para cada geração, pois isso reflete na construção de um ambiente saudável de trabalho. Para Batista, as gerações “X” e “Y” estão estreitamente alinhadas, assim como os Veteranos e *Boomers*, bem como quando existe preocupação por parte das organizações com suas gerações é porque há uma compreensão dos desejos, necessidades e anseios dos componentes que formam o seu quadro de funcionários.

Lipkin e Perrymore (2010) ressaltam que devido a sua criação e à cultura do período, a Geração “Y” tem ética, postura e valores totalmente diferentes. As frustrações de gerenciamento das gerações anteriores são evidentes porque elas davam um duro danado para serem promovidas. Antes, o tempo com a família era sacrificado, eram realizadas tarefas braçais para agradar os chefes e se trabalhava longas horas para ganhar respeito. As frustrações da Geração “Y” também são evidentes. Essa geração quer viver a vida agora. Valorizam o tempo livre, a energia, a saúde no trabalho. Trabalho esse, que deve ser parte da vida para eles e não ser a própria vida. Ressalte-se que sob este aspecto, reside o contraste de valores que está fazendo o mundo corporativo balançar hoje em dia.

A ética profissional da Geração “Y” é bastante diferente da maioria das empresas no que se refere à formalidade e estrutura. Os horários de trabalho a serem cumpridos, os trajes sociais formais, a fidelidade a uma única empresa, as reuniões presenciais e a tradicional filosofia de que primeiro vem o trabalho e depois a diversão estão sendo muito questionadas pelos jovens da Geração “Y”. Lipkin e Perrymore (2010) destacam que na verdade, devido ao tamanho desta geração, o ambiente de trabalho está tendo que se conformar com sua ética laboral.

Contudo, para as autoras, a ética profissional deve ser julgada de acordo com a cultura da geração em questão e não em comparação com outras gerações, uma vez que a ética desenvolve-se a partir da educação, do estilo de vida e da cultura de uma geração. Além disso, que a Geração “Y” está questionando as regras que governaram as corporações nos últimos “cem anos” e exigindo mudanças no cenário corporativo que reflitam seus valores e sua forma de se relacionar com o trabalho.

3. Metodologia

A metodologia utilizada para o presente artigo foi a pesquisa teórico-empírica, onde o estudo foi desenvolvido com base em dados bibliográficos e empíricos. Observe-se que a pesquisa bibliográfica, de cunho exploratório e teórico, busca instrumentos de análise em obras bibliográficas, bem como o entendimento a cerca

do tema proporciona maior compreensão, resultando numa melhor avaliação de dados. Já, os dados empíricos, foram coletados por meio de um questionário “não estruturado”, direcionado aos gestores atuantes na empresa BRF S/A, localizada no município de Marau-RS, Brasil. As perguntas foram elaboradas com o objetivo de obter informações sobre as principais características da geração analisada (Geração “Y”). O número de participantes totaliza uma população de seis gestores, um pertencente à geração “Baby Boomers” e cinco à Geração “X”.

A primeira parte do questionário contempla uma breve descrição dos dados dos entrevistados, como: idade, sexo, estado civil, cargo, formação e tempo de empresa. Na segunda parte, as perguntas foram mais específicas sobre a Geração “Y”. O questionário foi aplicado nos meses de junho e julho de 2012. Não serão divulgados os nomes dos participantes da pesquisa, por motivos de confidencialidade.

4. Resultados e discussões

4.1 Caracterização da organização

Criada a partir da união de Perdígão e Sadia, a BRF S/A é uma das maiores empresas de alimentos do mundo. Atua nos segmentos de carnes de aves, suínos e bovinos, bem como de industrializados de carnes, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados, além de ser uma das principais captadoras de leite e processadora de lácteos do País. Opera 61 unidades no Brasil (distribuídas em 11 Estados - Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Bahia, Pernambuco), cinco na Argentina, duas na Europa (Plusfood) e uma no Oriente Médio. Sua estrutura operacional é reforçada por 42 centros de distribuição de produtos refrigerados e congelados, que atingem 98% do território nacional e consumidores em 140 países. Mantém, ainda, 19 escritórios comerciais no mercado externo e abrange uma carteira de clientes nos cinco continentes.

4.2 Apresentação dos dados coletados, análise e interpretações

Quando questionados sobre o que sabem a respeito da Geração “Y”, os entrevistados apresentaram respostas semelhantes, onde citaram como principais diferenciais a velocidade de informação desta geração, a busca da qualidade de vida e da realização pessoal, bem como do crescimento rápido e verticalizado. Citaram ainda a facilidade para questões referentes à tecnologia, a busca constante por desafios e o fato de não possuírem fidelidade com uma única empresa.

Os entrevistados relataram como principais diferenças entre os funcionários da Geração “Y” e os demais, a aproximação da Geração “Y” com a tecnologia - o que permitiu uma maior rede de contatos e de relações virtuais, bem como o fato de serem imediatistas e de possuírem autoestima aguçada.

Convém ressaltar que essas respostas vêm corroborar com Lipkin e Perrymore (2010), quando afirmam que a Geração “Y” nasceu em uma era de grandes avanços tecnológicos, o que influenciou sua forma de se comunicar em relação à velocidade de comunicação, ao tipo de linguagem e às limitações de tempo e espaço. No passado, aprendia-se a se comunicar com nossos pais, professores e amigos. Hoje em dia, a comunicação começa com os pais, mas se desenvolve e se transforma com base na tecnologia.

Observe-se que características como criatividade, facilidade para mudança, rapidez de raciocínio, busca de crescimento rápido e intolerância a tarefas de rotinas também foram citadas pelos entrevistados. A principal diferença apontada foi o valor dado para a estabilidade. Além disso, que a Geração “Y” não concorda que o tempo de empresa deva ser o determinante para as promoções. Para eles, importa o conhecimento e não o tempo de serviço. Neste sentido, os resultados da pesquisa corroboram mais uma vez com Lipkin e Perrymore (2010) que ressaltam que o problema surge quando sentimos que não somos merecedores de determinada oportunidade, pois nos sentimos psicologicamente menos conectados ou vinculados à responsabilidade inerente a tal oportunidade. Ou seja, se não formos promovidos é porque não trabalhamos duro, e durante um longo período de tempo, na mesma empresa.

As características de comunicação da Geração “Y” foram divididas na pesquisa, sendo que os gestores elencaram as melhores e as piores características. As melhores características de comunicação consideradas por eles foram: objetividade; simplificação da expressão falada; comunicação digital/virtual aliada com a verbal; comunicação informal e sem medo da exposição pública; bem como a comunicação rápida, curta e objetiva. Já, as piores mencionadas foram: preferência pela comunicação virtual - sem contato, por meio de torpedos e e-mails; o fato de não pararem para pensar - “falarem diretamente” aquilo que pensam; a exposição em excesso; a divulgação de informações confidenciais (mesmo que sem querer); não manifestar a satisfação com o seu trabalho; e ainda a informalidade.

Também, saliente-se que as respostas dos entrevistados corroboram com Lipkin e Perrymore (2010) que afirmam que a Geração “Y” é boa em “auto expressão”, porém, falta-lhes o “autocontrole”. Essa geração foi criada para falar o que pensa, na hora que bem entender e como quiser, contudo, o que se espera num ambiente de trabalho é que as pessoas sejam verbalmente mais contidas.

Os entrevistados foram questionados também sobre as facilidades e as dificuldades de trabalharem com funcionários da Geração “Y”. As facilidades destacadas foram: trabalhar em mais de um projeto ao mesmo tempo; possuir valores muito fortes e brigar por eles; o inconformismo; a criatividade; o domínio da tecnologia

digital; os questionamentos; o fato de adorar desafios e de pensar que é possível fazer tudo – não tem ruim para esta geração. Ainda, a facilidade em assimilar novos conceitos, processos e tecnologias; a velocidade para agir e dar respostas para entender os recados passados pelos gestores; e a abertura a mudanças.

As respostas dos entrevistados mais uma vez corroboraram com Lipkin e Perrymore (2010) que afirmam que em comparação com as outras gerações, a Geração “Y” é a mais aberta e ousada. Suas opiniões tem relevância na escola e em casa, e agora tem relevância no ambiente de trabalho (com ou sem o aval dos gerentes). Essa característica de franqueza/ousadia se faz notar na consciência da importância de suas ideias e na certeza de que eles podem contribuir para a discussão, o projeto ou a empresa.

Já, quanto às respostas apresentadas para o questionamento acerca das maiores dificuldades de trabalhar com funcionários da Geração “Y”, destaca-se as seguintes: manter a motivação dos funcionários; indisciplina no trabalho; impaciência; dificuldade de delegação de tarefas de rotina; imaturidade; questionamentos; não possuírem fidelidade com as empresas; e não lidar muito bem com as frustrações, restrições e limitações.

Vale destacar a afirmação de Lipkin e Perrymore (2010) no que se refere à fidelidade dos funcionários, que afirmam que não é incomum contratar um funcionário “Y”, investir no mesmo, e perdê-lo porque ele está insatisfeito com a cultura da empresa.

Finalmente, ainda como respostas dos entrevistados, ressalte-se que a inovação e quebra de paradigmas são consideradas as maiores contribuições que os funcionários da Geração “Y” trouxeram para as equipes de trabalho. Além disso, conforme Oliveira (2010) que o impacto da geração “Y” não será no futuro, será agora e, isso, precisa ser compreendido. Para o autor, o ideal seria a flexibilização dos modelos, permitindo que ambas as gerações pudessem utilizar aquilo que têm de melhor, seja a experiência ou a habilidade, para se complementar, ou seja, pode-se considerar que as gerações mais antigas deveriam disponibilizar toda a experiência conquistada dando aos jovens referenciais de escolhas e decisões, enquanto recebem da Geração “Y” toda energia e conhecimento sobre as novas tecnologias.

5. Considerações Finais

Inicialmente, evidencie-se que o objetivo do artigo foi alcançado, pelo fato de com base nos autores de referência, e nas entrevistas com os colaboradores da BRF S/A, foi possível identificar e apresentar os desafios e oportunidades trazidos pela geração “Y” ao mercado de trabalho com base em uma visão da geração “X”. Além disso, é possível concluir que:

A) analisar o cenário atual das organizações exige esforço, pois as novas tecnologias e as novas gerações estão tomando conta deste cenário, sendo que a Geração “Y” invadiu as organizações e está despertando uma série de sentimentos contraditórios em seus gestores;

B) os principais desafios apresentados foram acertar o modo de comunicação com os jovens da Geração “Y”, manter a motivação dos mesmos, lidar com a indisciplina desta geração, com a busca pelo crescimento rápido, com a imaturidade, o imediatismo e também com o fato de que os mesmos não são fiéis à empresa;

C) as maiores contribuições trazidas pela Geração “Y” ao ambiente de trabalho certamente foram a inovação e a quebra de paradigma, pois os mesmos reinventaram o trabalho, mostrando para “os mais velhos” que tudo é possível, que o mundo está diferente e evoluindo de forma cada vez mais acelerada;

D) o desafio está lançado, ou seja, ambas as gerações devem encontrar a melhor forma de conviver nas organizações. E a atuação das lideranças será definitiva para auxiliar no desenvolvimento da forma de trabalhar da Geração “Y”, pois eles são o futuro e precisam desta ajuda (mesmo que pensem que não).

Referências

BATISTA, F. O. A. **Grupos Geracionais e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo em uma Empresa Metalúrgica de Caxias do Sul**. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Dissertação de Mestrado em Administração. UCS - Universidade de Caxias do Sul, 2010.

BRASIL FOODS. Disponível em <<http://www.brasilfoods.com>>. Acesso em: 30 junho 2012.

KULLOCK, E. **Porque as gerações estão no nosso foco? Foco de Gerações**. 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>>. Acesso em: 15 junho 2012.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A geração “Y” no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

NOVAIS, R. C. **“Baby Boomers” na Terceira Idade, Uma Oportunidade de Mercado: Um estudo da Indústria de Cosméticos Natura**. In: XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro, 2005

OLIVEIRA, S. **Geração Y – O nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo. Integrare, 2010.

ZEMKE, R. O.; **Respeito às gerações**. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). *Modernas Práticas na Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008.

PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: O caso do município de Ijuí, Rio Grande do Sul – Brasil.

Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí, RS, Brasil, vinimsn89@hotmail.com

Neide Ribas Cunha, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí, RS, Brasil, neidecunhabio@gmail.com

Jorge Oneide Sausen, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí, RS, Brasil, josausen@unijui.edu.br

RESUMO

Este estudo tem por objetivo descrever o processo de informatização do município de Ijuí, bem como, demonstrar quais foram os períodos estratégicos que ocorreu esta informatização partindo da perspectiva de Mintzberg e McHugh. Adotou-se como período de análise os anos de 1989 a 2012, pois nesse contexto histórico houve uma popularização do acesso a internet no Brasil. O estudo em questão descreve o avanço e as demandas que ocasionaram a informatização do município e as possíveis melhorias na infraestrutura de comunicação e utilização da internet em âmbito local, permitindo que os serviços e informações fomentadas pelos órgãos públicos sejam disponíveis para qualquer cidadão. A relevância desta pesquisa considera o setor das tecnologias da informação e comunicação (TICs), como um instrumento de modernização da administração pública que atua na descentralização do poder e na transparência das informações aos cidadãos. No que se refere aos aspectos metodológicos, caracteriza-se como um estudo de caso, cuja abordagem é de natureza qualitativa, realizado no setor público municipal de Ijuí. Foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas, com gestores públicos, técnicos de informática do município e um técnico-programador de uma empresa prestadora de serviço. Os resultados obtidos nestas entrevistas evidenciam uma melhora na qualidade dos processos internos da administração municipal e dos serviços que são prestados a comunidade. Evidenciam também a necessidade de ampliar a publicização e transparência de informações. Todavia, é preciso aperfeiçoar a infraestrutura de banda larga, a interligação entre secretarias, inclusão digital e também superar obstáculos culturais.

Palavras Chave: Administração pública, Informatização, Tecnologias da Informação e Comunicação.

ABSTRACT

This study aims to describe the process of computerizing the municipality of Ijuí as well, showing what were the strategic periods that occurred this computerization from the perspective of Mintzberg and McHugh. Adopted as analysis period from 1989 a 2012 because this historical context was a popularization of internet access in Brazil. This study describes the progress and demands that computerizing the municipality and possible improvements in communications infrastructure and Internet use at the local level, allowing services and information promoted by public agencies are available to any citizen. The relevance of this research considers the sector of information and communication technologies (ICTs) as a tool for modernizing public administration engaged in decentralization of power and transparency of information to citizens. With regard to methodological aspects, characterized as a case study, which is a qualitative approach, conducted in the public sector municipal Ijuí. Six semi-structured interviews were conducted with public managers, computer technicians of the municipality and a developer of a technical service provider company. The results obtained in these interviews show an improvement in the quality of the internal processes of the municipal administration and the services that are provided to the community. Also highlight the need to expand the publicity and transparency of information. However, it is necessary to improve the broadband infrastructure, interconnection between departments, digital inclusion and also overcome cultural obstacles

Key word: Public Administration, Information Technology, Information Technology and Communication.

1. INTRODUÇÃO

Diante da realidade contemporânea a informatização da esfera pública, no início da década de 90, representa um novo conceito de interação entre a administração pública e a sociedade. Considerando o dinamismo do ambiente organizacional, a necessidade eminente de novas estratégias para suportar a demanda da população fez com que o Estado adota-se políticas públicas inovadoras com foco na eficiência e efetividade de suas ações permitindo a inclusão dos cidadãos na elaboração, no planejamento e na avaliação das políticas públicas entre sociedade-governo. A informatização dos processos e dos canais de difusão de informação ampliaram a legitimação da cidadania deliberativa, a democratização cidadã, o acesso a informação, a transparência das informações e o controle das ações desenvolvidas pelo município.

Para Diniz *et al* (2009) a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) representa uma iniciativa de reforma e modernização das administrações públicas e do Estado. Esta modernização intensificou-se principalmente pela crise fiscal nos anos 80, como também, pelo esgotamento do modelo de gestão burocrático. Na década de 90 o Brasil adotou algumas políticas para tornar aberto à sociedade o uso da internet, através dos provedores comerciais de acesso.

Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar o processo de informatização do município de Ijuí, Rio Grande do Sul - Brasil, e os períodos estratégicos que motivaram a inserção das TICs no âmbito do setor público municipal entre o período de 1989-2012. A escolha desse período é decorrente da popularização da internet no contexto brasileiro.

A importância deste estudo reside na possibilidade de identificar a importância da utilização das TICs enquanto um instrumento de comunicação entre a esfera pública e a sociedade, revelando a sua eficiência e eficácia na legitimação da cidadania deliberativa.

2. Metodologia

Este estudo é classificado como um estudo de caso único cuja abordagem é de natureza qualitativa (Trivinos, 1987), utilizou a pesquisa documental, a internet, sites e portais nas quais haviam informações referentes ao estudo, além de aplicação de seis entrevistas semiestruturadas, com gestores públicos, técnicos de informática do município de Ijuí e também com um técnico-programador de uma empresa que prestava serviço ao município. Para Triviños (1987) a entrevista semiestruturada é um dos principais meios que o pesquisador possui para efetuar a coleta de dados, pois, valoriza a presença deste, e oferece possibilidades para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Na interpretação dos dados qualitativos utilizou-se o método *direct research* de Mintzberg e McHugh (1985). O *direct research* é um tipo de pesquisa qualitativa que tem como base a descrição e indução, ao invés de prescrição e dedução implícita e explícita.

3. As Tecnologias de Informação e Comunicação e o modelo de gestão pública social

A globalização, segundo Petri e Weber (2006), é um fenômeno extremamente abrangente, o qual ultrapassa as fronteiras, afetando os mais diversos setores da sociedade, como cultural, social, financeiro, econômico e educacional. Esse fenômeno é facilitado pela rapidez nas comunicações, transportes e alimentado pela informática, como consequência a globalização rompe todos os limites imagináveis.

Advento deste fenômeno estão as inovações na área das TICs. No âmbito do setor público, estas ferramentas permitem a melhoria dos processos internos e a interação entre a administração pública e a sociedade, essa interação oportuniza que a sociedade participe efetivamente das discussões políticas legitimando a cidadania deliberativa e a gestão social.

Rezende (2008, p.60) destaca que as TICs representam um conjunto de recursos tecnológicos e computacionais que possibilita a geração o conhecimento e o uso da informação. Tratar, processar e comunicar faz parte dessa tecnologia.

Para Teixeira (2004), a aplicação das TICs na administração pública tem sido crescente, principalmente pelo uso da internet nas diferentes instâncias governamentais. Este autor apresenta dois pontos importantes sobre as TICs. O primeiro é a e-governança que se refere à utilização da internet para aumentar à eficácia, a eficiência, a qualidade, a transparência e a fiscalização das ações e serviços governamentais. O segundo ponto trata dos instrumentos de comunicação que viabilizem uma maior interação entre os governos, os cidadãos, as instituições públicas e privadas, de assegurar a participação igualitária no processo de planejamento, elaboração e avaliação das políticas públicas.

No entendimento de Belloni (2001a, p. 65),

[...] as TICs permitem a estocagem e a transmissão de informações em quantidade, qualidade e velocidade inéditas na história da humanidade e que têm como característica essencial à “imaterialidade” de sua matéria-prima, a informação.

Nos últimos anos o Brasil tem redemocratizado seus modelos de gestão pública. Para Klering, Porsse e Guadagnin (2010), citados por Paes de Paula (2005), o modelo de gestão pública societal pode ser chamado de modelo alternativo, pois esta ancorada em uma relação de participação deliberada entre a Sociedade-Estado. Para Fleury (2006) o modelo societal, prima por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos e atores sociais.

Nesse conceito, a gestão é entendida como uma ação político-deliberativa, na qual o indivíduo participa decidindo seu destino como cidadão, eleitor, trabalhador ou consumidor. Sua autodeterminação se dá pela lógica da democracia e não pela lógica do mercado. Assim, emerge uma concepção de democracia que transcende à instrumentalidade e tenta abranger a dimensão sociopolítica da gestão pública sob o aspecto da gestão social.

Segundo Tenório (2002) gestão social é o elemento institucional, essencial para manter as relações e o desenvolvimento territorial. Este autor expõe a ideia de que a gestão social se contrapõe à gestão estratégica no instante em que tenta substituir a gestão tecno-burocrática, monológica, por um modelo de gestão participativo e dialógico.

Bittar (2001), as TICs devem ser usadas para ampliar a cidadania, aumentar a transparência da gestão e participação dos cidadãos na fiscalização do poder público e democratizar o acesso aos meios eletrônicos, não apenas a Internet, mas também telefones, fixos, celulares e TV digital, portais eletrônicos e outros.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Esse modelo de gestão pública pode ser entendido como uma das principais formas de modernização do estado e está fortemente apoiado no uso das TICs para a prestação dos serviços públicos.

4. Perspectivas teóricas sobre estratégia

No contexto contemporâneo, as organizações estão inseridas em um ambiente marcado por instabilidades e incertezas, estas organizações carecem de instrumentos tecnológicos que lhes apontem a melhor estratégia a ser seguida. Os novos padrões de gestão e de interação humana estimulam uma dinâmica social fluída ou líquida. Bauman (2001) considera que as organizações são levadas a uma nova (des) ordem.

As organizações no século XX apresentavam uma visão mecanicista hegemônica transparecendo à tese de que as mesmas só funcionariam adequadamente se vistas como máquinas. Por sua vez, estas, apresentavam uma estrutura rígida e inflexível (BAUMAN, 2001).

Essa ideia tem se revelado disfuncional, uma vez que, diante de situações inesperadas, os procedimentos e padrões estabelecidos pelas organizações são incapazes de sanar uma realidade conflituosa. Tal conflito só é possível de superar caso se estabeleça um ambiente propício ao aprendizado e à adaptação organizacional tendo em vista que “[...] a atual desordem, dará lugar a algum novo padrão de ordem, e que o momento atual apresenta infinitos caminhos de evolução” (BAUER, 1999, p. 165).

Portanto, as teorias organizacionais clássicas, de cunho instrumental não dão conta da complexidade existente nos ambientes organizacionais contemporâneos. Hall (2004) defende a integração teórica para a plena compreensão dos processos organizacionais nas perspectivas da tomada de decisão, abordando três perspectivas teóricas: a primeira enxerga as organizações como limitadas e controladas externamente, enquadrando as escolas da ecologia populacional e dependência de recursos, outra perspectiva que se apresenta indica modelos propositais e racionais com ênfase na direção de metas, nos quais se inserem os modelos da contingência racional, custo e transação. Finalmente, as organizações têm suas ações motivadas por ideias, encaixando-se na escola institucional, que se definem pelo isomorfismo.

5. Processo de informatização da Prefeitura de Ijuí: períodos estratégicos

A informatização do município de Ijuí esta associada a uma necessidade de tornar os serviços internos e os que são prestados a população mais eficientes e eficazes. Nas entrevistas realizadas, pode-se perceber a existência de uma série de eventos que motivaram a adoção de estratégias organizacionais a fim de melhorar a eficiência e eficácia da administração pública municipal. A partir desta perspectiva, o processo de informatização esta elencado em dois períodos estratégicos.

Períodos	Nomes
Período 01 (1989 – 2000)	Modelo de Gestão Pública Convencional (burocracia – Weber)
Período 02 (2001 – 2012)	Modelo de Gestão Pública - Novo Serviço Público (modelo societal)

Fonte: períodos estratégicos elaborados pelos pesquisadores

Quadro 1: Períodos estratégicos

Período Estratégico	Eventos Críticos	Ano	Descrição
Período Estratégico 1	- Crise na Secretaria da Fazenda e Administração; Sistema Descentralizado – Cotridata	1989	- Cobrança de tributos; Perda de Receita; Dívida Ativa escrita manualmente; Dificuldade de buscar dados; Dados digitados e processados na prestadora de serviços.
	- Instalação do primeiro servidor na prefeitura; Contratação de dois servidores programadores para fazer programas de gestão.	1989-1992	- Informatização do Setor de Obras e da Secretaria da Fazenda ; Licitação da empresa “Prosis” para desenvolver sistemas na área de contabilidade, folha de pagamento e IPTU;
	- Dificuldade dos servidores públicos em aceitar e adaptar-se as mudanças organizacionais; Instituição	1992-1995	- Os servidores não tinham interesse de trabalhar e aprender a lidar com essa nova tecnologia; Instrumento básico de planejamento das ações na área da informática para a

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

	do Plano Diretor de Informática.		elaboração de <i>Softwares</i> como na aquisição e configuração de <i>Hardware</i> .
	- Automatização da Secretaria da Saúde; Criação do Núcleo de Informática.	1995-2000	- Dois analistas com dedicação exclusiva na Secretaria da Saúde; Desenvolvimento de sistemas específicos;
Período Estratégico 2	- Abertura de licitações para empresas de desenvolvimento	2001	- Empresa vencedora DATASIS, hoje, conhecida como DUETO – SC.
	- Desenvolvimento do portal de Ijuí; Desenvolvimento de módulos para o município utilizar no portal.	2008	- Descentralização da informação, através do desenvolvimento de um site eletrônico pela <i>13 bits</i> ; Nota fiscal Eletrônica; ISS; Certidão negativa; IPTU; Protocolo eletrônico – Web para o cidadão ter acesso a informações, como, alvará; Protocolo interno.
	- Legislação municipal disponibilizada eletronicamente; Tentativa de implementar a <i>Nota Control</i> ; Interligação das secretarias municipais com fibra ótica.	2009-2011	- Cidadão com acesso a toda legislação municipal via portal eletrônico;
	- Implementação do serviço de <i>help desk</i> e <i>service desk</i> interno.	2011	- Contratação de uma empresa para implementar o serviço de <i>help desk</i> e <i>service desk</i> com base na norma ITIL. Esta implementação visa a melhoria dos processos internos.
	Projeto Cidade Digital	2012	- Encaminhamento de um projeto ao Cidade Digital. As verbas serão utilizadas para melhorar a infraestrutura de TI do município. A tomada de decisão é centralizadora.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas

Quadro 2: Descrição dos Períodos estratégicos

Neste segmento surge a configuração das categorias analíticas propostas por Pettigrew; Ferlie; e Mckee (1992), para a análise do processo de mudança organizacional, que considera o conteúdo das mudanças (o quê mudou), o contexto (por que mudou) e o processo (como mudou). Essas categorias estão presentes na descrição dos eventos por período.

5.1 Descrição do Período Estratégico 1: implementação da informatização na prefeitura

Em 1987, 1988 os secretários da fazenda e da administração percebem que havia perda de receita devido a morosidade do processo de levantamento de dados e cálculos complexos em função dos índices inflacionários utilizados na época, tanto que o Secretário da Administração- 1989 conta que os contribuintes buscavam informações para efetuar os pagamentos e eram informados que deveriam retornar dentro de 20 a 30 dias e em função da grande variedade de índices inflacionários os cálculos demoravam muito para serem feitos.

Antes de 1989 a empresa Cotridata – Processamento de Dados LTDA, atendia as demandas necessárias da prefeitura com os sistemas de Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e as contas de luz, estas informações ficavam armazenadas em fitas de rolo e eram processadas quando necessário.

Em 1989 a prefeitura iniciou a informatização nos setores de Obras e na Secretaria da Fazenda, nesse mesmo período foi instalado o primeiro servidor do município, em 1992-1993 foram contratados dois analistas de sistemas, pois havia grande dificuldade de buscar dados relacionados a esta secretaria.

No ano de 1992, foi um concurso público para a contratação de dois servidores municipais a fim de desenvolver sistemas de gestão na área administrativa. A grande dificuldade encontrada pelos desenvolvedores foram à resistência dos demais servidores públicos em trabalhar com esta tecnologia, sendo que até hoje existe uma resistência em trabalhar com o computador,

Em 1994 houve a criação do Plano Diretor de Informática. Este instrumento rege e orienta a avaliação da organização e dos métodos de trabalho utilizados na gestão pública, sistemas a serem implantados, instalações, investimentos, necessidades operacionais, recursos de materiais, qualificação profissional. Os objetivos deste plano são: a) Planejar de forma que o Sistema de informática esteja sempre atualizado e

modernizado; b) Estabelecer a filosofia e a política de trabalho na área de processamento de dados; c) Avaliar constantemente a necessidade de redimensionar a estrutura e funcionamento do sistema, preparando-o para eventuais mudanças e adaptações.

Fica clara a intencionalidade e a necessidade de mudanças no setor público decorrente das inovações tecnológicas deste período. O próprio plano surgiu no momento em que o órgão fiscalizador – Tribunal de Contas do Estado exigia que os dados fossem copiados em redes de informação, por sua vez, os municípios eram obrigados a seguir esta normatização. Neste momento identifica-se uma evolução na informatização de Ijuí. Segundo o Secretário de Administração, a evolução ocorreu pelas demandas internas e externas, ou seja, oriundas do ambiente.

“o computador é uma peça fundamental de trabalho sem ela não dá para fazer nada, pois memória da prefeitura está depositada neste instrumento, tanto que hoje a maioria dos servidores entendem a necessidade do uso dessa ferramenta” Secretário da Administração.

No ano de 1995 foi automatizada a Secretaria de Saúde e remanejaram dois analistas de sistemas que desenvolveram sistemas pontuais nesta área. Estes sistemas são utilizados até hoje, como atendimento, faturamento, central de medicamentos, almoxarifado, vigilância sanitária, controle de vacina entre outros.

Neste período, houve a licitação para outra empresa, a DATASIS, que mais tarde juntou-se com a SETIL e juntas formaram a DUETO que mantém até hoje, os sistemas de contabilidade, de tributos e o sistema de pregão eletrônico no município. Em 2000 foi criado o Núcleo de Informática da prefeitura, este setor é responsável por aplicar as normas estabelecidas no Plano Diretor. Nas entrevistas percebeu-se que existe certa rotatividade de servidores públicos neste setor, isto gera um desperdício de energia e dinheiro.

5.2 Descrição do Período Estratégico 2: avanços no processo de informatização

De acordo com as entrevistas realizadas, notou-se uma evolução significativa no processo de informatização do município de Ijuí a partir da década de 80. Dentre algumas mudanças ocorridas nesse período, destaca-se a publicização das informações via internet. Este instrumento possibilitou que a disponibilização das informações fosse de forma virtual e descentralizada.

Os sistemas utilizados pela prefeitura são terceirizados, em entrevista com o servidor do núcleo de Informática, o monitoramento é realizado pela empresa *Dueto Tecnologia*. Há dois anos, iniciou-se a implementação de sistemas que permitem ampliar a interação do cidadão com a administração pública. O cidadão pode ter acesso aos dados do município através da plataforma *web*, evitando a necessidade de deslocar-se até a prefeitura.

Outro aspecto diz respeito à disponibilização das Leis municipais no formato eletrônico. Praticamente toda a Legislação pode ser acessada via *web* na página eletrônica da prefeitura. Dentre os serviços disponibilizados eletronicamente destacam-se a nota fiscal eletrônica, o ISS, Certidão negativa, IPTU, e o Protocolo eletrônico.

Um avanço importante para a continuidade da informatização de Ijuí esta a elaboração de um projeto encaminhado ao governo federal que permite que o município invista dois milhões e oitocentos mil reais em infraestrutura dentro dos órgãos municipais. Este projeto federal denomina-se “Cidade Digital”. No município esse recurso foi aprovado pelo governo federal, porém até a realização do presente estudo não havia sido liberado.

Na entrevista com servidor do núcleo de informática, o mesmo destacou que:

“mais de 80% dos órgãos municipais estão interligados com fibra ótica isso proporciona acessar toda a base de dados de uma secretaria. Exceto a secretaria de saúde e recursos humanos o restante está tudo interligado”.

Contrapondo esta ideia, o ex-secretário do planejamento, alerta para a necessidade de uma interligação de todas as secretarias, afirmando que hoje isto ainda não acontece. A dificuldade de realizar a interligação entre as secretarias, inerentemente esta associada ao fato de haver diferentes empresas prestando serviços na área do desenvolvendo sistemas no município.

Entretanto o município avançou significativamente na implantação do serviço de *help desk* e *service desk*. Estes serviços possibilitaram que todos os órgãos ligados ao município pudessem gerar um chamado interno, este possibilita identificar o setor que apresenta maior problema, o tipo de problema, à necessidade de treinamento entre outras informações.

Em relação ao projeto encaminhado à Cidade Digital, a sociedade não participou da elaboração do mesmo, todo o processo de elaboração e planejamento ficou a cargo da administração pública.
nós três encaminhamos esse projeto, juntamente com o setor.... com a central de projetos do município.

Ou seja, a tomada de decisão foi centralizadora, alertando para existência de um modelo centralizado de gestão.

Nesse aspecto não se considerou a opinião da sociedade na definição das prioridades do Cidade Digital, uma vez que o município detém de um instrumento para ampliar os canais de disseminação de

informação e possibilitar a interação da sociedade com o poder público, não convidar a população para a elaboração deste projeto representa uma incompatibilidade daquilo que se fala e do que se faz.

Conclusão

Diante das entrevistas realizadas, conclui-se que o processo de informatização da prefeitura municipal de Ijuí se deu a luz das constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e legais, decorrentes de um novo modelo de gestão pública, modelo este, voltado a participação, e interação entre a sociedade e o Estado. A partir desta observação, a administração pública iniciou a informatização de suas ações, priorizando primeiramente a informatização para o seu público interno, e posteriormente ao externo, representado pela sociedade.

A base ideológica esta pautada na democracia deliberativa, articulada com os pressupostos de participação cidadã e da deliberação dos processos decisórios a sociedade. A administração pública local, aproximou-se do cidadão através das TICs.

Com o processo de informatização do município de Ijuí por meio da Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Acesso a Informação, percebeu-se a eminente eficiência e eficácia dos processos internos da prefeitura, bem como, uma melhora na publicização das informações aos cidadãos.

Entretanto, por mais que houvesse esta informatização, ainda existem desafios que à administração municipal precisa adequar-se, como, por exemplo, a necessidade de envolvimento e engajamento dos servidores no que tange a qualidade do serviço prestado a população, bem como o avanço na questão da transparência das informações, através de instrumentos tecnológicos capazes de garantir a pluralidade de participação.

Todavia, o processo de informatização, demonstrou que é possível a partir das TICs, adaptar a administração local, frente às demandas crescentes da população pela efetividade dos serviços na organização municipal.

Referências Bibliográficas

- BAUMAN, Zigmund. Modernidade líquida. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BAUER, Ruben. Gestão da mudança – caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- BELLONI, Maria L. **Educação à distância**. 5 ed. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2008.
- BITTAR, T. J. A internet como parceria da cidadania. Disponível em: www.e-democracia.com.br/premio/download/premio_radium.pdf. Acessado em: 01 de dezembro de 2013.
- DINIZ, Eduardo H. et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, 2009. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a03v43n1.pdf. Acessado em: 03 de novembro de 2013.
- HALL, R. H. Organizações – estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in a adhocracy. Administrative Science Quarterly, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.
- PAES, Ana P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro, FGV, 2005.
- PETIGREW, A.; FERLIE, E.; McKEE, L. Shaping Strategic Change. London: Sage Publications, 1992.
- PETRI, Fernanda C.; WEBER, Beatriz T. Os Efeitos da Globalização nos Processos de Integração dos Blocos Econômicos. Rev. do Programa de Pós-Graduação em Integração Latino-Americana – UFSM. v. 2. n. 2, p. 78-93, 2006. Disponível em: www.ufsm.br/mila/publicacoes/reppilla/edicao02-2006/2006%20%20artigo%205.pdf. Acessado em: 21 de Novembro de 2012.
- REZENDE, D. A. Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informações empresariais: o papel estratégico da informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2008.
- TEIXEIRA Alberto. **A internet na transparência da gestão pública municipal**: a experiência do estado do Ceará. Fundação Konrad Adenauer, 2004.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão social uma perspectiva conceitual**. In: Tem razão a administração? Ijuí: ed. Unijuí, 2002
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

**PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR –PNAE: UM INCENTIVO À INOVAÇÃO
DA AGRICULTURA FAMILIAR EM DOM PEDRITO-RS**

1 Lael Pereira Guterres, Universidade Federal do Pampa, UNIPAMPA, Rio Grande do Sul, Brasil,
laeldp@yahoo.com.br

2 Vitor K. Reisdorfer, Universidade Federal do Pampa, UNIPAMPA, Rio Grande do Sul, Brasil,
vitorreisdorfer@unipampa.edu.br

3 Jaqueline Mallmann Haas, Universidade Federal do Pampa, UNIPAMPA, Rio Grande do Sul, Brasil,
jaquelinehaas@unipampa.edu.br

4 Neusa Maria Gonçalves Salla, Universidade Regional Integrada, URI, Rio Grande do Sul, Brasil,
neusalla@santoangelo.uri.br

RESUMO

Este artigo apresenta resultados da pesquisa realizada junto à Associação Pedritense dos Produtores de Hortifrutigranjeiros (APPH), que envolve agricultores locais da cidade de Dom Pedrito-RS, participantes do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE, fornecendo hortifrutigranjeiros à rede escolar municipal. Levou-se em consideração neste estudo o impacto gerado pela Lei Federal nº 11.947 de 16 de junho de 2009, que regulamenta a aquisição de produtos da agricultura familiar para a merenda escolar. Também buscou-se elencar que contribuições em termos de incentivo à inovação tecnológica este programa trouxe à agricultura familiar do município, e para que se enquadrassem às suas exigências se houve mudanças efetivas nos participantes do referido programa. Para tanto utilizou-se como metodologia de estudo a aplicação de um questionário para levantamento de dados aos produtores associados à APPH vinculados ao município através do PNAE. Ao finalizar este estudo concluiu-se que apesar de não ter havido significativas inovações tecnológicas após a inserção desses produtores no programa, este serviu como ferramenta de conscientização de que inovar é decisivo para manter a agricultura familiar na atividade.

Palavras-chave: Inovação, PNAE, Agricultura Familiar, PAA.

ABSTRACT

This paper presents results of research conducted by the Association of Producers of horticultural Pedritense (APPH), involving local farmers in the city of Don Pedrito-RS participants of the National School Nutrition - Program, providing fresh produce to local school network. It was taken into consideration in this study the impact generated by Federal Law No. 11,947 of June 16, 2009, which regulates the acquisition of family farming products for school lunches. Also sought is to list it in terms of contributions to technological innovation brought this program to family farming in the municipality, and that would fit their demands for changes effective participants in that program. For both used as study methodology applying a questionnaire to obtain data to producers associated with APPH linked to the city through the PNAE. Upon completing this study concluded that although there has been significant technological innovations after insertion of the producers on the show, it served as a tool of awareness that innovation is critical to keep family farms in business.

Key Words: innovation, PNAE, family farming, PAA

1 Introdução

A produção de alimentos cresce de maneira proporcional ao crescimento populacional, configurando-se em uma das atividades mais desafiadoras nos últimos tempos. Existe certa demanda a ser atendida em relação ao consumo de alimentos, não só nas grandes cidades, mas também em centros populacionais menores, sendo que as exigências nutricionais são cada vez maiores, pois a preocupação com a qualidade e a segurança desses alimentos são fatores, que juntamente com a questão ambiental fazem com que sejam desenvolvidas formas alternativas de produção de alimentos. Assim as questões que devem preocupar passam não só pela maior produção como também pela sustentabilidade, o que nos remete a importância da inovação de meios e processos para garantir seu pleno desenvolvimento.

Assim sendo, o governo tem seu papel no incentivo para o melhoramento dos processos de produção de alimentos quando elege políticas para atender essa demanda e também propiciar o desenvolvimento dos produtores. Exemplo disso é o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que custeia parte da merenda escolar da rede de ensino nos municípios.

Desde junho de 2009 passou a valer então a lei 11.947/2009 que diz respeito à regulamentação da alimentação escolar, de sua importância para os alunos nas suas faixas etárias e necessidades específicas, quem são os responsáveis pela sua aquisição, quem fiscaliza a qualidade dos produtos e o fornecimento desses alimentos e outras peculiaridades em geral.

Através do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), o Executivo Municipal de Dom Pedrito-RS, firma um termo de anuência com governo federal e participa deste programa desde 2010.

Nesse contexto, destaca-se o nascimento da Associação Pedritense dos Produtores de Hortifrutigranjeiros (APPH), com o objetivo de orientar produtores interessados em atender as exigências do PNAE a fim de se habilitarem para participar dos chamamentos públicos realizados pela Prefeitura Municipal.

Dentro de um estudo do perfil desses produtores, buscou-se salientar os aspectos tecnológicos, as interferências das inovações e de que maneira o processo produtivo dessas propriedades foi alterado.

Essas mudanças e adaptações realizadas por estes produtores, em termos de inovação, é que foram destacadas na pesquisa, buscando mostrar o impacto deste programa para esses agricultores.

Justifica-se tal análise para se possa visualizar as condições tecnológicas desses produtores, numa atividade que no município garante a produção de alimentos para a merenda escolar e que requer cada vez mais eficiência para produzir o suficiente com maior garantia de rentabilidade e preservação do meio ambiente.

2 Referencial Teórico

Neste tópico serão abordados conceitos e informações sobre aspectos que são concernentes ao objeto da pesquisa, facilitando portanto o entendimento do tema.

2.1 Agricultura Familiar

A Agricultura familiar no Brasil responde por 34% da receita com a produção primária e com 84% do número de estabelecimentos produtivos (ESTATÍSTICAS DO MEIO RURAL – 2010, 2011). Conforme a definição de propriedade familiar que consta no inciso II do artigo 4º do Estatuto da Terra, estabelecido pela Lei nº 4.504 de 30 de novembro de 1964, diz que:

[...] propriedade familiar: o imóvel que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalhado com a ajuda de terceiros.

Com cada vez maior exigência legal e de mercado, esses produtores necessitam lançar mão de novas técnicas para se adaptarem e estarem habilitados ao fornecimento de alimentos.

Para estarem aptos a essa nova realidade de produção e comercialização, os praticantes da agricultura familiar se deparam com a necessidade de buscar novos meios de produzir ou o melhoramento dos atuais.

Segundo o escritório da EMATER em Dom Pedrito, a agricultura familiar responde por 100% do fornecimento de hortigranjeiros à merenda escolar da rede municipal de ensino. Portanto a participação desses produtores no PNAE possibilita a comercialização de seus produtos, no próprio município, sem custos secundários com transporte e com preços assegurados pelo poder público, o que traz segurança e incentivo.

2.2 Segurança Alimentar

Não existe escassez de alimento no mundo, o mercado global está plenamente abastecido, mas cerca de 750 milhões de pessoas no mundo são cronicamente subnutridas, segundo Conway (2003). O que ocorre, no entanto, é a falta de acesso a esses alimentos por grande parte da população mundial. O desafio então é “produzir alimento em maior quantidade e mais baratos, em particular para alimentar os pobres urbanos” (CONWAY, 2003, p. 321), com um aumento da produção nas terras de menor potencial e um programa que alcance desenvolvimento na agricultura, gerando renda que proporcione aos trabalhadores do campo adquirir o que necessitam.

A Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO, sigla de Food and Agriculture Organization) em 1983, chama a atenção para “o acesso físico e econômico a...alimentos básicos” (CONWAY, 2003, p. 323), sendo que o Banco Mundial sustenta a definição que “segurança alimentar é o acesso permanente de todas as pessoas a alimentos suficientes para uma vida saudável e ativa” (CONWAY, 2003, p. 323).

Os três níveis da segurança alimentar são: o global, o nacional e o familiar. Dentro destes níveis devem ser examinados se os alimentos estão disponíveis e acessíveis.

No âmbito do Programa “Fome Zero”, várias iniciativas governamentais são verificadas para garantir o acesso nutricional por parte de toda a população brasileira. O que se vê também a preocupação de proporcionar mais emprego e renda aos que produzem o alimento, garantindo que uma cadeia se fortaleça e se perpetue.

No município, onde a alimentação escolar é garantida, segundo a Secretaria Municipal de Educação, em parte por recursos federais, a adesão ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) pode trazer uma nova perspectiva aos agricultores familiares, sendo eles individuais ou organizados em assentamentos, bem como em associações.

2.2.1 Programa de Aquisição de Alimentos – PAA

O Programa de Aquisição de Alimentos - PAA, criado pelo art. 19 da Lei nº 10.696, de 02 de julho de 2003. Conforme a página virtual do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS, o Programa “possui duas finalidades básicas: promover o acesso à alimentação e incentivar a agricultura familiar”.

Para tanto o Programa adquire alimentos, com dispensa de licitação, da agricultura familiar, que são destinados a pessoas incorrentes na insegurança alimentar e nutricional atendidas pelo poder público, sendo pelas redes socioassistenciais, de segurança alimentar e as de ensino.

Os recursos para o orçamento do PAA vêm do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS e do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA.

Pode ser executado em cinco modalidades: Compra com Doação Simultânea, Compra Direta, Apoio à Formação de Estoques, Incentivo à Produção e ao Consumo de Leite e Compra Institucional.

Alterada pela Lei nº 12.512, de 14 de outubro de 2011 e pelo Decreto nº 7.775, de 4 de julho de 2012, a lei que criou o PAA foi inovada. Dentre as principais inovações está a previsão de execução do PAA mediante Termo de Adesão, dispensada a celebração de convênio. Esse novo instrumento irá, paulatinamente, “*substituir os atuais convênios, proporcionando maior continuidade e facilidade na execução do Programa.*”³

O PAA, segundo consta na página virtual do MDS, se apresenta como mais um instrumento de combate à pobreza, sendo uma das “*ações que compõem o Plano Brasil Sem Miséria – BSM, em seu eixo Inclusão Produtiva Rural.*”

Segundo a nutricionista Marineusa Ramalho, responsável pelo setor de alimentação escolar em Dom Pedrito, este programa que já era utilizado, tomou em 2010 uma dimensão mais abrangente, já que com a entrada da agricultura familiar local no fornecimento para a merenda escolar, diversificou a oferta de alimentos para os estudantes.

2.3 Sustentabilidade

Vários conceitos voltados ao desenvolvimento sustentável vêm sendo discutidos desde meados dos anos 70, conforme descreve DIAS (2009). Vale ressaltar a definição mais elaborada de sustentabilidade contida no texto do relatório produzido pela Comissão de Brundtland (Nosso Futuro Comum), já nos anos 80, que estabelece uma relação harmônica entre o homem e a natureza, ficando claro que a principal meta do desenvolvimento sustentável é a satisfação das necessidades e aspirações humanas, e que se pode dizer que em sua essência ele é

um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, o fim de atender às necessidades e aspirações humanas. Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento – CMMAD. Nosso Futuro Comum (Apud DIAS, 2009, p. 31).

DIAS (2009) também discorre sobre vários momentos de discussão importantes sobre esse tema, como a Conferência das Nações Unidas no Rio de Janeiro (1992) também conhecida como Cúpula da Terra ou Eco-92, onde representantes de diversos países estabeleceram metas a serem alcançadas pelos governantes e sociedades em todo o mundo no que diz respeito aos problemas ambientais. Como essa, vários encontros e iniciativas governamentais vêm sendo feitos no sentido de ampliar e fundamentar esse assunto com intuito de que se transforme em ações efetivas para o desenvolvimento sustentável.

No entanto, para que se garanta a sustentabilidade de uma produção, no futuro, se fará necessário investimento em conhecimento científico e tecnológico, a fim de permitir que sistemas inovadores aumentem a produtividade também dos recursos naturais e serviços ambientais que são utilizados pelo agronegócio.

Na visão de LOPES (2007), a inovação e a sustentabilidade têm um sentido amplo e complementar,

Os sistemas de inovação para a agricultura terão, cada vez mais, que se referenciar em aspectos que compreendam, além da visão utilitária da agricultura, como produtora de alimentos e matérias-primas essenciais para a sobrevivência e o progresso do homem, outras dimensões e valores. Em adição aos valores de natureza econômica, a sociedade exige que o processo de inovação incorpore, cada vez mais, valores de natureza cultural, valores do ambiente físico e do espaço geográfico, valores ecológicos, etc, aos seus modelos de priorização.” (Em: <http://www.infobibos.com/Artigos/2007_1/sustentabilidade/index.htm>. Acesso em 31.11.2012).

Neste contexto, seguindo esse mesmo pensamento é de se esperar que a combinação de estratégias modernas conjuntamente com as tradicionais de inovação tecnológica para a agropecuária, “*como o melhoramento genético, o controle biológico e outras, torne-se o caminho para a descoberta e a incorporação de soluções biológicas viabilizadoras de uma agricultura mais sustentável*”. (LOPES, 2007).

Para o município de Dom Pedrito, o PNAE é um estímulo ao desenvolvimento rural e ambiental, é uma possibilidade de educação agro ecológica e recuperação dos microsistemas ecológicos.

2.4 Inovação Tecnológica

Segundo MATIAS-PEREIRA (2005) não é mais novidade que, no atual contexto, a busca por inovações mostra-se cada vez mais urgente, e completa que as inovações tecnológicas têm, de alguma forma, obrigações mais diretas com o desenvolvimento e com bem-estar social.

Pode-se definir tecnologia como sendo, simplesmente, o modo de fazer de uma ou mais atividades, ou melhor:

[...] um conjunto de ações que, realizadas de modo rotineiro, garantem com relativo sucesso a concretização dos resultados almejados pela atividade. É, por isso, um conjunto de soluções, consagradas pelo uso generalizado toda vez que determinado tipo de problema se apresenta” Nelson & Winter (apud ZAWISLAK, 1995, p. 28)

Para JUGEND (2006) os mecanismos informais para a inovação são provenientes da criatividade, experiência e qualificação de recursos humanos, ou de estímulos recebidos do meio externo, sem que haja alguma relação formal ou ato de natureza econômica.

Segundo SILVA, F.G. Et. AL(2012)., quando se fala em inovação tecnológica, muitas vezes pensam-se apenas em máquinas e equipamentos de última geração, sofisticados computadores, tecnologia de ponta, entre outros. Mas a inovação tecnológica não é apenas isso. Também novas formas de se fazer as coisas, novos serviços, novos processos e procedimentos podem ser considerados como inovações tecnológicas.

Portanto inovar pode vir a ser uma condição de sobrevivência no mercado onde estes produtores estão inseridos.

Mesmo em centros menores como em Dom Pedrito, não é diferente, a agricultura familiar se apresenta competitiva no mercado e com potencial de se equiparar com os grandes fornecedores de alimentos, preservando suas características e mantendo a qualidade do produto.

3 Metodologia

O procedimento metodológico usado para este estudo consistiu-se em estudo de casos, com pesquisa de campo para a busca de informações sobre o objetivo proposto. Inicialmente buscou-se através de uma revisão de literatura, encontrar fontes que elucidassem melhor o assunto e teorias que o fundamentassem. Pesquisou-se também sobre as práticas existentes no município em relação ao Programa de Aquisição de Alimentos – PAA.

O levantamento de dados, nesta pesquisa, foi realizado através de um roteiro de entrevistas estruturado, aplicado aos produtores associados à APPH vinculados ao município através do PNAE.

O roteiro de entrevistas juntamente com os dados coletados foi extraído do trabalho realizado por MINOZZO (2011), por ocasião da sua conclusão no curso superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

A coleta de dados foi feita através de um questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas. As entrevistas foram realizadas com nove (09) produtores localizados na área urbana e periurbana do município de Dom Pedrito-RS, durante o período de 05 de novembro de 2011 a 18 de março de 2012, nas propriedades ou residências dos entrevistados. As visitas foram previamente marcadas e com o consentimento do entrevistado em participar da pesquisa.

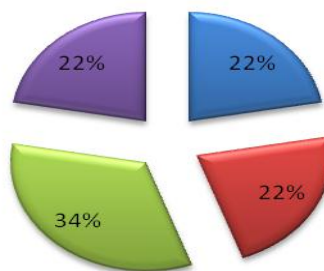
Quanto à análise dos dados, estes foram tabulados e elaborados gráficos com os resultados encontrados de forma qualitativa e quantitativa.

4 Resultados e Discussões

Neste momento serão apresentados e analisados os dados obtidos na pesquisa. Os roteiros de entrevistas foram aplicados aos produtores participantes da Associação Pedritense dos Produtores de Hortifrutigranjeiros (APPH). Os dados apresentados aqui tanto através de gráficos como descritivos, foram extraídos do trabalho de MINOZZO (2011, p. 49-70).

4.1 Perfil dos agricultores em atividade e de suas propriedades

■ 21 - 30 ■ 31 - 40 ■ 41 - 50 ■ 61 - 70



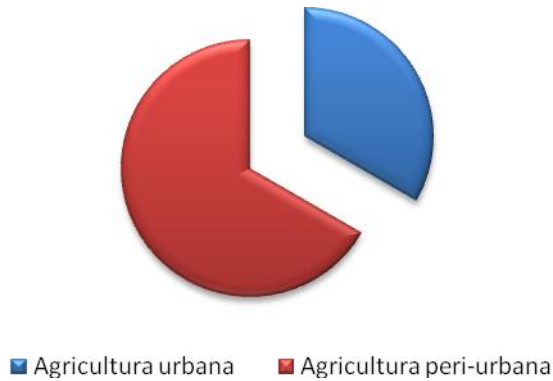
Fonte: MINOZZO (2011)

Figura 1 - Faixa etária dos produtores urbanos e peri-urbanos

Com relação à idade dos entrevistados, encontrou-se uma situação de equilíbrio entre a faixa etária dos produtores envolvidos com a atividade.

Percebe-se a renovação dos produtores na atividade, observado pela distribuição dos produtores ao longo das diferentes faixas etárias, permitindo inferir sobre a potencialidade da continuidade da agricultura urbana e peri-urbana local.

Observou-se também, que os jovens em idade escolar, possuem uma forte ligação com a atividade dos pais, assim como o comprometimento do cônjuge com a produção direta ou indiretamente, fatos que remetem a uma provável continuidade da atividade pelos sucessores naturais.



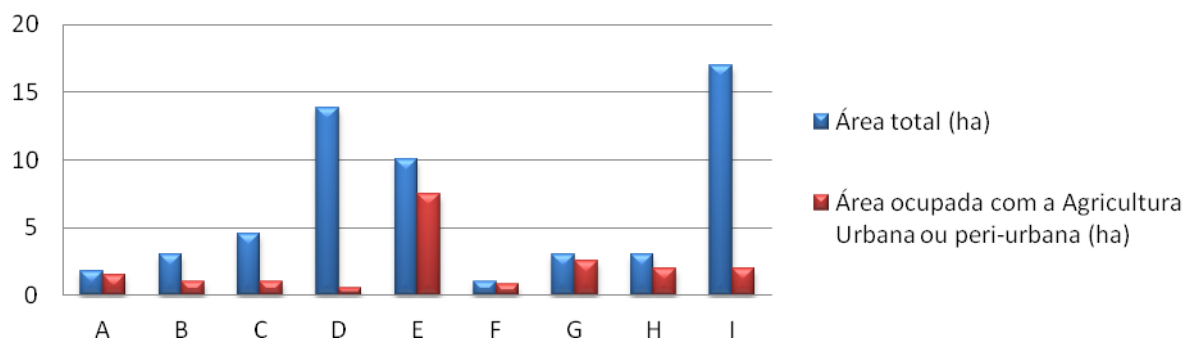
Fonte: MINOZZO (2011)
Figura 2 - Tipo de atividade

Quanto à localização das propriedades pode-se dizer que existe uma boa distribuição no território do município, as propriedades peri-urbanas situam-se em áreas não muito distantes do centro urbano, sendo que as propriedades, na maioria dos casos possuem um bom acesso. Salvo três propriedades que apresentam um relativo problema de acesso, dificuldade de trafegabilidade em determinados trechos da estrada, nos dias chuvosos, o que pode comprometer a qualidade dos alimentos que chegam até a cidade, podendo causar também transtornos na hora da entrega em relação aos prazos.

A distância das propriedades peri-urbanas varia de 10 Km da zona urbana, a mais próxima e a mais distante encontra-se 26 Km. Esses dados podem ser visualizados na Tabela.

Propriedades	Distância (Km)
B	10
C	18
D	26
G	15
H	15
I	16

Fonte: MINOZZO (2011)
Tabela 1 - Distância das propriedades peri-urbanas da sede do município.

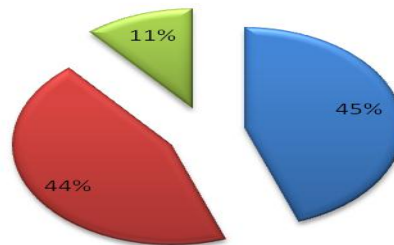


Fonte: MINOZZO (2011)
Figura 3 - Área total e área ocupada com a agricultura urbana e peri-urbana

Na Figura 3 estão dispostos os dados referentes ao tamanho da propriedade como um todo e a parte da área destinada exclusivamente para a prática da agricultura urbana e peri-urbana.

É possível observar que quanto mais inseridas e próximas da zona urbana existe uma maior ocupação das áreas da propriedade com a atividade da agricultura urbana, as propriedades urbanas destinam de 75% a 83% da área total da propriedade para este propósito. As atividades peri-urbanas possuem uma diferença maior entre a área total e a ocupada com a produção de hortaliças, essa diferença justifica-se, na maioria dos casos, por executarem outras atividades rurais na propriedade.

■ Somente da família
■ Pela família e contratação eventual de terceiros.
■ Somente a do próprio produtor.



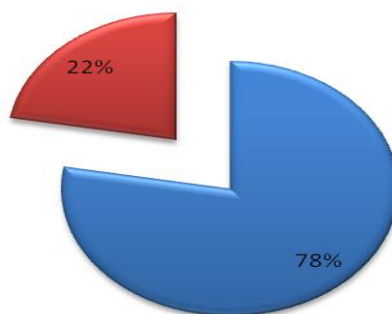
Fonte: MINOZZO (2011)

Figura 4 - Mão de obra empregada na propriedade

A mão de obra empregada nas propriedades é basicamente familiar, sendo que em alguns casos existe a contratação eventual de terceiros. Das nove propriedades visitadas 45% informaram que a mão de obra empregada na propriedade é somente da família, 44% que é da família e com contratação eventual de terceiros e 11% que é utilizada apenas a mão de obra do próprio produtor, sem a participação dos demais membros da família e sem contratação de mão de obra de terceiros.

4.2 Pontos fortes e fracos da produção, conservação e comercialização

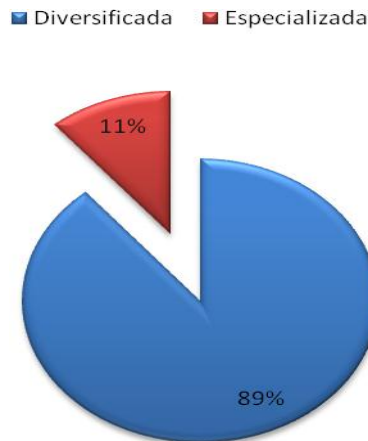
■ Somente hortas ■ hortas e cultivo protegido



Fonte: MINOZZO (2011)

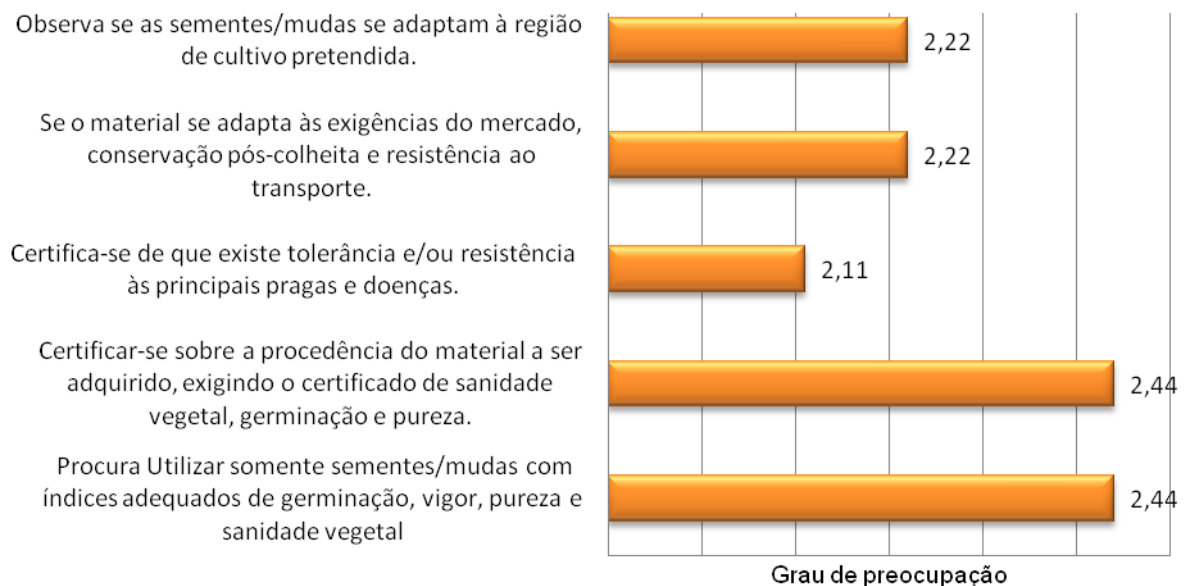
Figura 5 - Técnicas de produção

As duas técnicas mais utilizadas por estes produtores são os sistemas de horta e o cultivo protegido.



Fonte: MINOZZO (2011)
Figura 6 - Tipo de exploração

Nestas hortas é praticada na maioria das propriedades o tipo de exploração diversificada, produzem uma grande variedade de produtos (alface, beterraba, couve, rúcula, pepino, tempero verde, repolho, morango, tomate, batata doce, cenoura, mostarda, entre outros). Apenas um produtor explora a agricultura urbana de forma especializada, com a produção de somente dois tipos de produtos (morango e melão), segundo o agricultor a busca pela especialização começou a quatro anos atrás.



Fonte: MINOZZO (2011)

Figura 7 - Preocupação dos produtores em relação às sementes/mudas

Existe uma preocupação quanto à escolha das sementes/mudas utilizadas por esses produtores. Na visão de alguns produtores poderia ser maior, existe uma deficiência de fornecedores de sementes no mercado local, talvez isso explique o grau de importância menor dada por eles, principalmente no que diz respeito a tolerância às pragas e doenças, adaptação às exigências do mercado e a adaptação à região de cultivo, se preocupam mais com a procedência do material adquirido, assim como os índices de germinação, vigor e pureza das sementes.

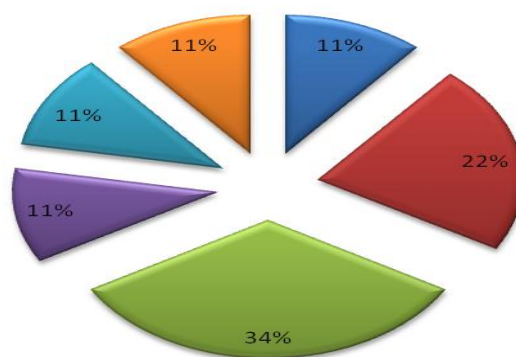


Fonte: MINOZZO (2011)

Figura 8 - Sistema de irrigação na propriedade

Em relação à água todas as propriedades possuem açudes para suprir a demanda por este fator de produção. Das nove propriedades visitadas apenas uma não possui um sistema de irrigação, apesar de existir açudes na propriedade a disponibilidade de água para manutenção da produção em determinados períodos do ano é insuficiente, causando sazonalidade de oferta de produtos.

- Investimento na área onde são produzidas as hortaliças
- Compra de máquinas e equipamentos
- Construção de benfeitorias
- Investimento na área onde são produzidas as hortaliças e construção de benfeitorias
- Investimento na área onde são produzidas as hortaliças, construção de benfeitorias e compra de máquinas e equipamentos
- Nenhum investimento



Fonte: MINOZZO (2011)

Figura 9 - Tipos de investimentos

Foi observado durante as visitas que a grande fragilidade da atividade está ligada diretamente à água, esse fator de produção configura-se em um ponto fraco da agricultura urbana e peri-urbana.

Talvez esse fator justifique os investimentos realizados dentro das propriedades, o tipo de investimento mais realizado entre os produtores foi a construção de benfeitorias, sendo que a maioria dos investimentos em benfeitorias, estão relacionados à água, como: construção e manutenção de açudes, em sistemas de irrigação e em reservatório de água. Na área de produção, basicamente, os investimentos foram em cercas, materiais para desenvolvimento de cultivo protegido, insumos e preparação do solo. Outro tipo de investimento bastante

utilizado pelos produtores foi o de compra de máquinas e equipamentos, dentre as máquinas adquiridas está o multi-cultivador ou moto-cultivador, uma espécie de micro trator, presente em 56% das propriedades visitadas.



Fonte: MINOZZO (2011)

Figura 10 - Em relação ao solo o produtor costuma

O solo pode ser considerado um ponto forte da atividade, pois todos os produtores conhecem o histórico de utilização da área onde são produzidas as hortaliças, além de tomarem cuidados para não degradarem e não contaminarem esse fator de produção. Quanto aos cuidados com o solo onde são produzidas as hortaliças, a prática mais comum é a relacionada com a rotação de culturas, pois identificam nessa prática uma medida de prevenir o surgimento de pragas, ervas daninhas e doenças, dessa forma reduzem a utilização de agrotóxicos e mantêm as propriedades férteis do solo. A maioria dos produtores não costuma realizar análises do solo, assim como os testes de qualidade da água, sabem da importância dessa prática, justificam a deficiência da realização devido a falta de oportunidade e a pouca informação.

5 Conclusão

A presente pesquisa apresentou no geral o perfil dos produtores ligados a APPH (Associação Pedritense de Produtores de Hortifrutigranjeiros), que participam do PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) em Dom Pedrito-RS.

A distribuição entre as idades dos produtores entrevistados se mostrou equilibrada, com uma pequena elevação na faixa etária dos 41 aos 50 anos. Nesse sentido pode-se considerar que essa concentração maior de produtores mais jovens, tradicionalmente considerados mais abertos a utilização de novas técnicas de produção, pode ter facilitado a adesão e adequação ao PPA.

A localização das propriedades em relação à sede do município é considerada satisfatória no tocante à logística. Mesmo com alguns produtores (os mais distantes) tendo problemas pela situação de algumas estradas do município, em dias chuvosos, todos mantêm a entrega dos produtos.

Quanto à ocupação exclusiva com a agricultura nota-se a maior ocupação na área urbana, onde os meios são mais disponíveis e mais facilitados.

A mão-de obra empregada nas propriedades caracteriza muito a agricultura familiar e pode garantir a sucessão no empreendimento bem como a continuidade e desenvolvimento do processo produtivo.

Em particular e quanto ao aspecto da gestão do conhecimento na promoção da inovação tecnológica para os processos produtivos na agricultura familiar, existe o reconhecimento que as inovações tecnológicas sejam de produtos, processos ou serviços, são imprescindíveis para toda e qualquer organização.

São usadas nas técnicas de produção, predominando o sistema de hortas, apresentando também o cultivo protegido com diversificação de culturas como forma de ampliar o fornecimento e participação no mercado.

Há maior preocupação com a procedência, sanidade, vigor e capacidade produtiva das sementes do que com às exigências do mercado quanto às cultivares de preferência.

O grande percentual de uso de sistema de irrigação apresentado no estudo demonstra uma das muitas tentativas da agricultura familiar em se tecnificar, utilizando de maneira racional os recursos naturais que lhe são necessários, gerando mais sustentabilidade.

Os investimentos constatados são na maioria efetuados na estrutura da propriedade, seguidos de máquinas e equipamentos, praticamente todos em torno da utilização da água, fator constatado como um ponto fraco destas propriedades.

A rotação de culturas apresentou o maior grau de preocupação por parte dos entrevistados quando foi falado o quesito cuidado com o solo, sendo que não apresentaram a mesma preocupação com análises ou gerenciamento de resíduos.

Concluindo, notou-se que a gestão do conhecimento nas propriedades pesquisadas tem sido uma ferramenta que pode gerar inovações tecnológicas, e que após a inserção dos produtores no PAA (Programa de Aquisição de Alimentos), vinculado ao PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) ocorreram inúmeras vantagens competitivas. Porém, efetivamente esse ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento não mudou a direção da atividade já existente.

Também verificou-se que a divulgação das experiências vivenciadas pelos associados, dentro da APPH (Associação Pedritense de Produtores de Hortifrutigranjeiros), bem como o apoio de órgão de assessoramento, como a EMATER e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Dom Pedrito, facilitaram a adequação desses produtores ao programa.

O PNAE, portanto, trouxe maiores oportunidades à agricultura familiar neste município, e em termos de inovação tecnológica ficou demonstrada a grande necessidade de conscientização de se inovar, como fator prioritário para permanecer em atividade.

6 Referências

- CONWAY, G. **Produção de Alimentos no Século XXI**. São Paulo, Estação Liberdade, 2003.
- DIAS, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ESTATÍSTICAS DO MEIO RURAL 2010-2011**. 4.ed. / Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos; Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural; Ministério do Desenvolvimento Agrário. -- São Paulo: DIEESE; NEAD; MDA, 2011. Disponível em: <<http://www.nead.gov.br/portal/nead/nead-especial/>>. Acesso em 30.10.2012.
- ESTATUTO DA TERRA - Lei 4504/64** | Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/129019/estatuto-da-terra-lei-4504-64> acesso em 30.10.2012.
- JUGEND, D. **Desenvolvimento de produtos em pequenas e médias empresas de base tecnológica: práticas de gestão no setor de automação de controle de processos**. 2005. 2006. 125 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, São Carlos
- LOPES, M.A. **A agricultura e o desafio da sustentabilidade**. 2007. Artigo em Hypertexto. Disponível em: <http://www.infobibos.com/Artigos/2007_1/sustentabilidade/index.htm>. Acesso em: 31/10/2012
- LEI Nº 11.947, de 16 de junho de 2009**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11947.htm>. Acesso em 30/10/2010.
- MATIAS-PEREIRA, José; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão de inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil**. ERA Eletrônica. v. 4 n. 2, São Paulo jul/dez. 2005. Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/917/1/ARTIGO_GestaoInovacao.pdf> acesso em 29.10.2012
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME – MDS. PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS – PAA**. Em: <<http://www.mds.gov.br/segurancaalimentar/aquisicao-e-comercializacao-da-agricultura-familiar>>. Acesso em 18.11.2012.
- MINOZZO, Luciano D. **AGRICULTURA URBANA E PERI-URBANA EM DOM PEDRITO: ASSOCIAÇÃO PEDRITENSE DOS PRODUTORES DE HORTIFRUTIGRANJEIROS (APPH)**. Dom Pedrito, 2011. 81 p. TCC (Graduação Tecnológica em Agronegócio).
- SILVA, F.G. da. **Organizações através da Gestão do Conhecimento: um estudo de caso na indústria de embalagens**. <http://pg.utfr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/producao1/9_Fabio_Gomes_da_Silva.pdf> acesso em 29.10.2012.
- ZAWISLAK, P. A. **Gestão da inovação tecnológica e competitividade industrial: uma proposta para o caso brasileiro**. In: Revista Brasileira de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, V.1, p.157-173. *Anais do 19º ENANPAD*, 1995.

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS: O CASO DA ASSOCIAÇÃO AMPARO PROVIDÊNCIA LAR DAS
VOVOZINHAS**

Aline Silva de Oliveira, Universidade Luterana do Brasil, ULBRA, RS, Brasil, alinesm.oliveira@gmail.com.
Patrícia Ennes da Silva Lima, Universidade Luterana do Brasil, ULBRA, RS, Brasil, ennes.patricia@gmail.com.
Deise Scheffer, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, Scheffer.deise@gmail.com.

RESUMO

O presente estudo foi realizado na Associação Amparo Providencia Lar das Vovozinhas e teve como problema de estudo descrever procedimentos para o gerenciamento de rotinas administrativas, desenvolvendo um manual de rotinas administrativas. Os objetivos específicos foram: facilitar o treinamento de funcionários e a ambientalização de novos funcionários, otimizar o tempo, evitar desperdícios (de tempo, de esforço) auxiliar, através do manual desenvolvido, as seguintes áreas da organização: atendimento ao cliente (atendimento pessoal, solicitações), departamento de pessoal (contrato de trabalho, controle de ponto, remuneração, atestados, saúde ocupacional, PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e PCMSO – Programa de Controle da Medicina e da Saúde Ocupacional) e controle de contas (controle de benefícios das assistidas). A metodologia utilizada buscou-se o modelo de Araujo (2001), enumerando os processos já existentes, fazendo uma análise prática, propondo melhorias no processo, resultando na proposta manual de rotinas.

Palavras - chave: manual, rotinas administrativas, controle.

Abstract

This study was conducted at Providence Home Support Association of grannies and had the problem of study describe procedures for managing administrative routines, developing a manual of administrative routines. The specific objectives were: facilitate employee training and environmentalization new employees, optimize time, avoid waste (time, effort) auxiliary manual developed through the following organizational areas: customer service (personal care, requests), personnel department (employment contract, control point, remuneration, certified, occupational health, PPRA - program Environmental Risk Prevention and PCMSO - control Program in Medicine and occupational Health) and account control (control benefits of assisted). The methodology we sought to model Araujo (2001), enumerating existing processes, making a practical analysis and propose process improvements, resulting in the proposed manual routines.

Keywords: manual, routine administrative control.

Introdução

Nos dias atuais, cada vez mais as organizações se preocupam com qualidade de gestão. Os clientes estão mais exigentes quanto à qualidade e querem saber se a organização vai satisfazer as suas necessidades. Até mesmo uma instituição filantrópica deve se preocupar com a questão da qualidade de gestão e ter uma rotina administrativa bem definida. Um sistema de Gestão da Qualidade certificado demonstra o seu comprometimento com a qualidade e a satisfação do cliente. Assim, a Associação Amparo Providência Lar das Vovozinhas, que é uma Instituição Filantrópica, sem fins lucrativos, é a primeira instituição a ser certificada pela ISO 9000 no Rio Grande do Sul e a segunda no Brasil, e está constantemente buscando a melhoria em sua gestão. Por esse motivo, torna-se evidente a necessidade de um manual de rotinas administrativas.

Face ao exposto, a situação problema que norteou o presente estudo diz respeito às dificuldades enfrentadas por não se ter um controle. Desta forma, o problema deste estudo é descrever procedimentos para o gerenciamento de rotinas administrativas, desenvolvendo um manual de rotinas administrativas. Já os objetivos específicos foram: facilitar o treinamento de funcionários e a ambientalização de novos funcionários, otimizar o tempo, evitar desperdícios (de tempo, de esforço) auxiliar, através do manual desenvolvido, as seguintes áreas da organização: atendimento ao cliente (atendimento pessoal, solicitações), departamento de pessoal (contrato de trabalho, controle de ponto, remuneração, atestados, saúde ocupacional, PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e PCMSO – Programa de Controle da Medicina e da Saúde Ocupacional) e controle de contas (controle de benefícios das assistidas), enumerando os processos já existentes, fazendo uma análise prática, propondo melhorias no processo.

O estudo torna-se importante, a medida que ajudará na administração do Lar, tendo um papel fundamental para “agilizar” processos, tornando, assim o trabalho mais eficiente. Além disso, atenderá também as moradorias do Lar, bem como os funcionários. Os programas de saúde são um exemplo disso.

2 Associação Amparo Providência Lar Das Vovozinhas

2.1 Histórico e Serviços Prestados pela Organização

O Amparo Providência Lar das Vovozinhas foi fundado em dezesseis de novembro de mil novecentos e quarenta e seis pelo Diácono Constantino Cordioli, com a finalidade de assistir a velhice com moradia, alimentação, vestuário e assistência médica, sendo que os meios de manutenção provinham de caridade pública, festa anual e aposentadorias.

Hoje, o Lar das Vovozinhas é uma entidade civil de direito privado, sem fins lucrativos, filantrópica, reconhecida com utilidade pública Municipal através da Lei 702, Estadual pela lei nº. 100270, Federal através do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Decreto 50.517/61, registrada no Conselho Municipal Assistência Social nº. 23 e no Conselho Nacional Assistência Social nº. 28992.000020/95-18. O Projeto de gestão organizacional foi melhorado continuamente na área de qualidade e assim certificado com a ISO 9001:2000, sendo a primeira instituição filantrópica a ser certificada no RS. Essa certificação foi alcançada, pois entende-se que a qualificação oportuniza um atendimento melhor para as pessoas que se encontram institucionalizadas. Hoje são atendidas 203 pessoas idosas e PPD's (Pessoas Portadoras de Deficiência) desprovidos de família ou de condições financeiras capazes de manter sua sobrevivência.

2.2 Estrutura Organizacional

A organização possui, em sua estrutura física, ambulatório médico, consultório odontológico, farmácia, sala de fisioterapia, quartos, 4 postos médicos, cozinha, lavanderia, salas de estar, igreja, necrotério, salão, refeitórios e oficinas de artesanato.

Quanto aos recursos humanos existentes, possui, em seu quadro técnico, cerca de 70 pessoas, entre contratados e voluntários, nos seguintes cargos, conforme Quadro 01.

Especialidade	Voluntário	Contratado	Total	Carga Horária
Assistente Social		X	1	20h
Auxiliar de Lavanderia		X	6	44h
Clinico Geral Cedido pela Prefeitura	X		1	04h
Clinico Geral	X		1	4h
Cozinheiro(a)		X	2	44h
Chefe de Cozinha		X	1	44h
Encarregado de Manutenção		X	1	44h
Gerente Executiva		X	1	44h
Bolsista Técnico Enfermagem		X	8	30h
Enfermeira		X	1	20h
Farmacêutica		X	1	20h
Fisioterapeuta		X	1	30h
Ginecologista	X		1	4h
Irmãs		X	2	Moram na Instituição
Motorista		X	1	40h
Nutricionista		X	1	20h
Padeira		X	1	40h
Psiquiatra	X		1	4h
Secretária Executiva		X	1	44h
Servente de Limpeza		X	12	44h
Técnica de Enfermagem		X	16	40h
Odontóloga	X		2	4h e 4h

QUADRO 01 – Cargos existentes

Fonte – Associação Amparo Providência Lar das Vovozinhas

A organização possui um grande grupo de pessoas especializadas que trabalham voluntariamente, entre clínico geral, fisioterapeuta, odontóloga, psiquiatra e ginecologista. No total são 5 pessoas que prestam serviço voluntário. Dentre os funcionários, o número de contratados é de 67, sendo que, 16 são Técnicos de enfermagem. Pode-se dizer que este é o cargo mais numeroso na organização, seguido dos serventes de limpeza, com 12 funcionários, conforme apresentado no Anexo A que contém o organograma da instituição.

2.3 A Organização e a sociedade

O lar das Vovozinhas também dispõe de um numeroso grupo de projetos e estágios desenvolvidos por alunos de vários cursos de universidades e faculdades de Santa Maria, o que possibilita maior integração da

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

instituição com a sociedade, e também uma integração maior das assistidas com elas mesmas. A seguir encontra-se o Quadro 02, com a relação de instituições que desenvolvem projetos no Lar das Vovozinhas.

Instituições	Cursos
Centro Universitário Franciscano	Pedagogia, Nutrição, Farmácia, Fisioterapia, Técnico de Enfermagem, Psicologia, Enfermagem (graduação) e Odontologia.
Faculdade Metodista	Educação Física
Faculdade Palotina	Direito
Faculdade de Direito de Santa Maria	Direito
Sistema de Ensino Galileu	Técnico de Enfermagem
Universidade Federal de Santa Maria	Educação Física e Medicina
Universidade Luterana do Brasil	Educação Física, Estética e Cosmetologia e Psicologia

QUADRO 02 – Instituições com projetos no Lar das Vovozinhas

FONTE: Associação Amparo Providência Lar das Vovozinhas.

3 Ambiente Organizacional

Segundo Chiavenato (2004, p. 512), “ambiente é o contexto que envolve externamente a organização (ou o sistema), é a situação dentro da qual uma empresa está inserida”.

De acordo com Chiavenato (2004), a organização é um sistema aberto, que está constantemente fazendo transações com seu ambiente, sendo assim, tudo o que acontecer ao ambiente causará impacto na organização. Ainda conforme esse autor, o ambiente é dividido em macroambiente (ou ambiente geral) e microambiente (ou ambiente de tarefa), e será apresentado a seguir.

3.1 Macro ambiente

O ambiente geral é o macro ambiente, ou seja, ambiente genérico e comum a todas as organizações. Possui um conjunto de condições comuns para todas as organizações, que serão estudadas nesse capítulo, são elas: condições tecnológicas, político-legais, condições econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

A Associação Amparo Providência Lar das Vovozinhas cumpre suas finalidades estatutárias e segue as orientações específicas na área do Idoso, como LOAS (Lei Orgânica da Assistência Social) que diz:

Art. 1 A assistência social, direito do cidadão e dever do Estado, é Política de Seguridade não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada através de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas.

Art. 2 A assistência social tem por objetivos:

I – a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice;

Art.3 Consideram-se entidades e organizações de assistência social aquelas que prestam, sem fins lucrativos, atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta lei, bem como as que atuam na defesa e garantia de seus direitos.

E também, como coloca Kinoshita (2004, p. 19):

Art. 1 É instituído o Estado do Idoso, destinado a regular os direitos assegurados às pessoas com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos.

Art. 2 O idoso goza de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se-lhe, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, para preservação de sua saúde física e mental e seu aperfeiçoamento moral, intelectual, espiritual e social, em condições de liberdade e dignidade.

A instituição busca garantir os direitos dos idosos, abrindo espaço de discussão, reflexão e fortalecimento dos mesmos. Na área de assistência social, o eixo dos atendimentos prioriza a qualidade e o cumprimento das Leis de n. 8742 e Lei n. 10.7-1, conjugando seu trabalho com as demais áreas de saúde, nutricional e farmacêutica cumpriu seu objetivo em relação às assistidas. As condições econômicas constituem o que determina o desenvolvimento econômico. Como coloca Kotler (2000, p.167):

Para que existam mercados é preciso que haja pessoas e poder de compra. O poder de compra em uma economia depende da venda, os preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito.

A grande massa e fluxo monetário na cidade de Santa Maria dependem fundamentalmente do serviço público. Santa Maria destaca-se na região, no Estado e no País como cidade portadora das seguintes funções relacionadas à prestação de serviços: Comercial, Educacional, Médico Hospitalar, no Rodoviário e Militar Policial.

Santa Maria tem uma população de 266.209 mil habitantes, e área (2008) de 1.779,6 km². Possui densidade demográfica (2008) de 149,6 hab/km², e taxa de analfabetismo (2000) de 4,96 %, com uma expectativa de Vida ao Nascer (2000) de 74,01 anos, segundo dados Fundação de Economia e Estatística – FEE.

3.2 Microambiente

O microambiente, também chamado de ambiente de tarefa é dividido em fornecedores, clientes ou usuários, e concorrentes, entre outros.

Para Chiavenato (2004), fornecedores de entrada são fornecedores de todos os tipos de recursos que a organização precisa para desenvolver seu trabalho.

No Lar das Vovozinhas, existem inúmeros fornecedores. De matéria-prima, por exemplo, encontram-se desde a fruteira, que fornece as frutas e verduras, até os grandes laboratórios, que fornecem medicamentos e exames, e o hospital que oferece atendimento às moradoras do lar, quando necessário. O Lar das Vovozinhas é uma casa de repouso com mais de 200 idosas. Percebe-se que necessita de uma gama muito grande de fornecedores de todos os tipos, mantendo com eles uma boa relação de parceria, onde a forma de pagamento é diferenciada, e com descontos. Alguns de seus fornecedores são: Beliva (frios e congelados), Frigorífico Silva (carnes), W. Beltrame (luvas e pilhas), Corrieri (produtos alimentícios), Cruzado (produtos para limpeza), Jorge Biesdorf (produtos alimentícios, de higiene e limpeza), Farmácia Remédios (suplementos alimentares), Livraria Porto Bello (materiais de escritório), entre outros.

No Lar das Vovozinhas, os clientes são idosas e PPDs do sexo feminino, que procuram um lugar tranquilo para passar os últimos anos de suas vidas, ou então idosas que, por não terem família ou alguém que possa ser responsável, foram encaminhadas judicialmente para o Lar, por estarem sofrendo maus tratos, etc.

A Associação Amparo Providência Lar das Vovozinhas trabalha com uma concorrência de oligopólio, pois é a única na região a oferecer um lar de longa permanência para idosas e PPDs (Pessoas Portadoras de Deficiência).

Com relação ao ambiente geral e o ambiente de tarefa, vários fatores foram identificados como Pontos Fortes, Ameaças e Oportunidades e encontram-se descritos no Quadro 03.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

Análise do Ambiente Interno	
<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Certificação ISO, o que torna a instituição conhecida e respeitada;- Atendimento especializado (como por exemplo: fisioterapeuta, odontóloga, psiquiatra), que possibilita uma qualidade melhor para seus clientes;- Estrutura física;- A fábrica de fraldas, que semanalmente produz mais de 1000 unidades de fraldas;- Cursos de treinamento realizados na instituição.- Auditorias internas, o que possibilita com que a instituição esteja sempre a par de seus melhoramentos e de seus pontos fracos a serem melhorados.- Parcerias com empresas e instituições, como por exemplo, com os Parceiros Voluntários, que encaminha voluntários.- Parcerias com outras instituições de cunho filantrópico, possibilitando a interação entre instituições.	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ausência de um manual de rotinas administrativas, que possibilitaria um atendimento ainda melhor;- Ausência de um tesoureiro contratado, pois a Instituição conta com um tesoureiro voluntário, e o melhor seria alguém contratado, pois resultaria em um maior envolvimento da pessoa;- Ausência de um administrador formado;- Ausência de um planejamento estratégico.- Ter um grupo maior de funcionários junto à secretaria, pois o setor está sobrecarregado, dificultando a realização de suas atividades.
Análise do Ambiente Externo	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none">- Projetos de custeio, que ajudam no funcionamento da Instituição;- Leis de amparo ao idoso;- Projetos sociais, onde a empresa pode participar e ser certificada (como por exemplo: CVI Social, o qual a instituição é certificada);	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none">- Greves (por exemplo, o INSS estar em greve traz muitos problemas, pois dele provém muito dos benefícios das assistidas, que por sua vez mantém o funcionamento da instituição);- Crises financeiras, pois com a crise vem alta dos preços o que acarreta um valor a mais de dinheiro, que muitas vezes está previsto para a manutenção da instituição;- O fato de ser a única instituição nesse nicho de mercado (responsável por idosas e PPDs do sexo feminino), pode trazer problemas como super lotação (pois muitas vezes o Conselho do idoso encaminha para a instituição pessoas que estão abandonadas ou sofrendo maus tratos, etc., essas pessoas então passam a ficar sob responsabilidade do Lar).

Quadro 03: Matriz Swot
FONTE: Elaborado pela autora

3 Qualidade X Rotinas Administrativas

Como dizia o filósofo Sêneca (53 d.C.), nenhum vento sopra a favor de quem não sabe pra onde ir. As empresas precisam saber aonde querem chegar, e hoje mais que nunca, devem buscar qualidade. O tema deste capítulo será a qualidade voltada a elaboração de rotinas administrativas, que como coloca Chiavenato (2004, p. 462), “qualidade é construída”. Segundo Hunter (2004, p.35) “a regra número um dos negócios é: se não correspondemos às necessidades de nossos clientes, alguém o fará”.

3.1 Qualidade e Qualidade ISO

Para Campos (2004), pode-se controlar a qualidade definindo-se os padrões com base nas necessidades das pessoas. Para isso seria necessário trabalhar conforme padrões, e estar constantemente melhorando tais padrões para buscar a satisfação dos clientes, pois segundo Chiavenato (2004, p. 581) a qualidade “é uma decorrência da aplicação da melhoria contínua”. Para esses dois autores, qualidade pode ter vários significados, mas basicamente a qualidade é o atendimento, não só das necessidades dos clientes, mas também o atendimento das exigências dos mesmos.

De acordo com Maximiliano (2004), a qualidade de serviços os produtos requer investimento, e esses investimentos caracterizam os custos da qualidade que toda empresa deve ter para evitar a não qualidade. Esses custos são muito evidenciados atualmente, por ter essa grande preocupação com a qualidade. Tais custos seriam de prevenção, para evitar erros e defeitos, e de avaliação, para verificar a qualidade dos serviços ou produtos. Para Chiavenato (2004,) a melhoria da qualidade economiza dinheiro, e aumenta a satisfação do cliente.

A qualidade aplica-se a todas às áreas e níveis da organização, e tem em mente que por traz dos conceitos de qualidade está à figura do cliente. A organização deve estar constantemente buscando a qualidade e estar continuamente melhorando, incrementando seus produtos ou serviços, e melhorando seus processos, para assim alcançar a eficiência e com isso satisfação do cliente.

Conforme Maximiliano (2004, p. 196):

International Organization for Standardization (ISO) é uma organização internacional, privada e sem fins lucrativos, que foi criada em 1947 e tem sede em Genebra. ISO não é a sigla da organização. É o nome que deriva da palavra grega *isos*, que significa igual. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), membro fundador da ISO é a organização nacional de normalização que representa o Brasil.

A qualidade ISO tem algumas políticas, e são elas:

- Política da Qualidade: Desenvolver e implementar tecnologias de gestão que atendam as expectativas das partes interessadas pertinentes e que proporcione a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.
- Política Ambiental: Atuar na busca do desenvolvimento sustentável, através do envolvimento e encorajamento das partes interessadas no atendimento à legislação, na redução dos impactos ambientais e na prevenção da poluição.
- Política de Saúde e Segurança: Promover a prevenção de doenças ocupacionais e a redução dos riscos de acidentes, através do atendimento das exigências legais e da conscientização de todas as partes interessadas para a proteção da saúde e segurança de seus colaboradores.
- Política Social: Contribuir para o desenvolvimento social sustentado, aproximando oportunidades e necessidades pelo envolvimento e conscientização das partes interessadas.

Para Maranhão (2006), a ISO série 9000 historicamente é o resultado da evolução das normas. Assim a ISO é um grande acúmulo de normas em uma série, que abrange totalmente a empresa.

3.1.3 Qualidade em Serviços

Nos dias atuais as empresas estão envolvendo cada vez mais seus clientes com serviços. Nota-se um aumento de empresas que antes ofereciam somente produtos, mas que passaram a oferecer agora serviços. Segundo Chiavenato (2004), quando um produto não está mais se diferenciando frente à concorrência, a chave para que esse produto torne-se novamente competitivo é a adição de serviços valorizados e na maioria das vezes com mais qualidade. De acordo com Chiavenato (2004, p.629), qualidade “é atendimento das exigências do cliente; ou a adequação a finalidade ou uso; ou a conformidade com as exigências”.

3.2. Rotinas e Processos

Segundo Campos (2004), gerenciar a rotina de trabalho significa “arrumar” a casa. E segundo esse mesmo autor, o gerenciamento dessa rotina seria a base da administração da empresa, devendo então tudo isso ser conduzido com responsabilidade, autonomia, dedicação e cuidado; O gerenciamento poderia ser alcançado por meio, entre outros, de: uma padronização dos processos e do trabalho, na monitoração de resultados desses processos e sua comparação com as metas.

De acordo com Maximiliano (2004, p. 359), toda organização é “um sistema dinâmico e tem processos que interligam os componentes e transformam os elementos de entrada em resultados”. Mas o que é um processo? Para Campos (2004, p.83), “um processo é um conjunto de causas que provocam efeitos”. Então se pode definir um processo como um grupo ou seqüência de tarefas para se obter um resultado, ou seja, uma série de tarefas.

Segundo Araujo (2001, p. 107):

“O objetivo da manutenção é permitir que a reunião de informações dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador do funcionamento da organização. Esse seria o objetivo amplo, a grande alternativa para a aplicação de manuais na organização.”

Segundo essa citação, pode-se notar a importância de se “manualizar” uma rotina, pois no manual está descrito o funcionamento da organização, tomando assim mais fácil a realização das atividades do dia-a-dia. O manual é como um instrumento de consulta permanente, mas que deve ser atualizado de períodos em períodos, para não se tornar obsoleto.

3.2.1 Análise de Processos

De acordo com Araujo (2001), existem indicadores de problemas no processo, e a melhor forma de percebê-los é a análise dos processos. Sabe-se também que “o processo é formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades da organização e tem, sempre, um início e um fim claramente delimitados”, (ARAÚJO, 2001, p. 65).

Conforme Araujo (2001) existe estratégias para o estudo de processo, e dentre elas está: a escolha do processo a estudar, a coleta dos passos e sua representação gráfica, a análise dos métodos empregados no processamento atual, a implementação de novo processo e a manualização do processo. Segundo esse mesmo autor, existem técnicas para este estudo: Fluxograma sintético, Fluxograma de blocos, (que seria a representação de uma seqüência dos vários passos ou do grupo de passos relativos a determinado processo), Fluxograma “esqueleto” (que é utilizado quando há consultas em documentos não estritamente ligados ao processo), Fluxograma de procedimento e Fluxograma vertical e horizontal. Conforme DeMarco (1998, p. 37) o fluxograma é “a documentação de uma situação do ponto de vista dos dados”, então conforme Araujo (2001, p 64) “o fluxograma, de maneira geral, procura apresentar o processo passo a passo, ação por ação”.

4 Procedimentos Metodológicos

Para desenvolver o manual de rotinas administrativas, que é basicamente o objetivo deste estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2002, p.42), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Com relação às técnicas a serem utilizadas, Cervo e Bervian (2002, p.26), destacam que “o método concretiza-se como o conjunto das diversas etapas ou passos que devem ser dados para a realização da pesquisa. Esses passos são as técnicas”; Pretende-se utilizar de observação assistemática, também chamada de espontânea, por ser uma observação de caráter mais espontâneo e informal; também com observação participante, que segundo Cervo e Bervian (2002), é quando o observador se envolve com o objeto da pesquisa.

A coleta de dados se deu através de observação e entrevistas com a administração da organização, utilizando-se de um roteiro de entrevistas, e que segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 91) “é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador”.

Conforme Gil (2002), a análise dos dados é a descrição dos procedimentos adotados. Nesta etapa foi feita uma análise dos dados obtidos, e, juntamente com o coordenador da qualidade no Lar das Vovozinhas, elaborado a proposta de manual de rotinas administrativas, com fluxograma dos principais processos, utilizando-se como base o modelo de Araujo (2001), apresentado anteriormente no referencial teórico deste estudo. Além disso, serão apresentados fluxogramas, para alguns dos processos, considerando-se, para este estudo, o tipo de fluxograma de blocos, para melhor visualização dos processos.

5 Apresentação Dos Resultados

Constatou-se, durante a realização do trabalho, que as rotinas observadas são feitas de forma aleatória, e apresentam-se pouca estruturada. O atendimento ao cliente e o controle de contas são feitos de maneira simples, podendo ser mais bem apresentado.

Com relação ao Departamento de Pessoal, este apresenta-se um pouco mais estruturado por ter o auxílio do escritório de contabilidade.

Através dos resultados obtidos do estudo, apresenta-se a proposta de Manual de Rotinas Administrativas para a Associação Amparo Providência Lar das Vovozinhas.

Propõem-se que o manual seja estruturado da seguinte forma:

1 ATENDIMENTO PESSOAL
1. 1 RECEBIMENTO DE DOAÇÕES
a) Medicamentos
<u>Processo:</u> - O responsável pela secretaria, no período, recebe a doação e encaminha para a farmacêutica, para que seja feita uma análise, como por exemplo, se é utilizado na organização, se esta na validade de utilização. A seguir, o mesmo, faz o registro no livro de doação de medicamentos.

Fluxo

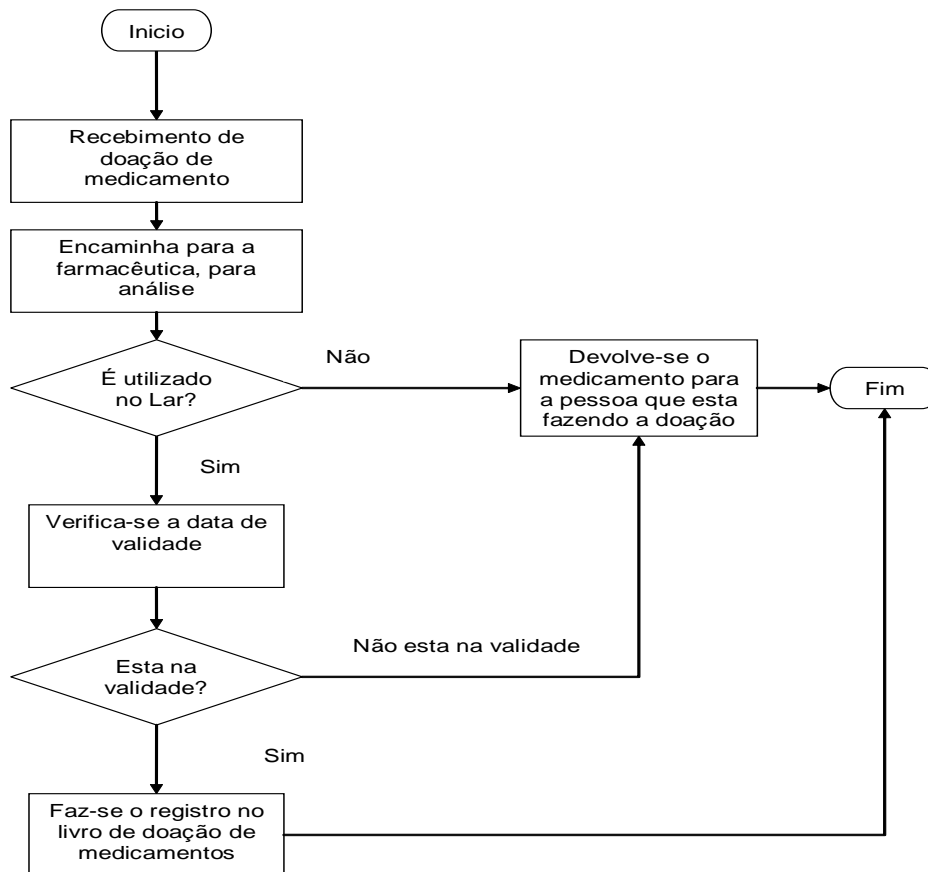


FIGURA 01 – Fluxograma de recebimento de doação de medicamentos

FONTE – Elaborada pela autora

<u>Observação:</u> Recebe-se doações de medicamentos somente na parte da manhã. No livro de registro, deve conter o nome e o telefone de contato da pessoa que está realizando a doação.

b) Alimentos

Processo:

- O responsável pela secretaria, recebe a doação e encaminha ao estoque. A pessoa responsável no estoque verifica se a doação está no prazo de validade, se não estiver, devolve a doação; Caso esteja no prazo, se faz o registro no livro de registro de doação, e após armazena o produto.

Fluxo

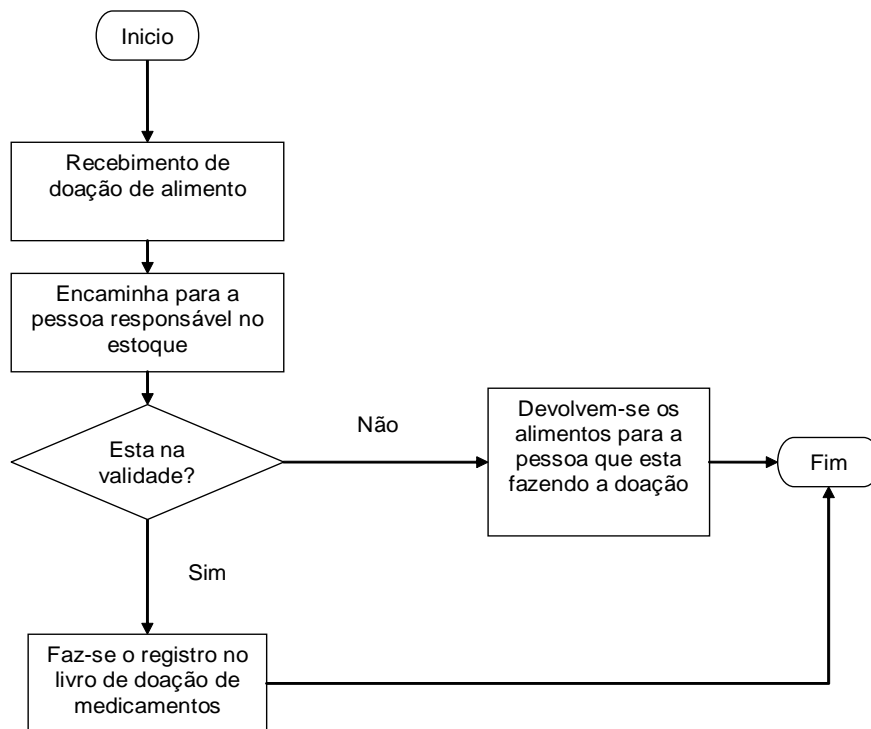


FIGURA 02 – Fluxograma de recebimento de doação de alimentos

FONTE – Elaborada pela autora

Observação

No livro de registro, deve conter o nome e telefone da pessoa que está realizando a doação.

c) Doações em Geral

Processo:

- O responsável pela secretaria, no período, recebe a doação. Faz-se o registro no livro de registro de doações. Notifica-se o encarregado da manutenção para que o mesmo as encaminhe para o seu devido local.

Fluxo:

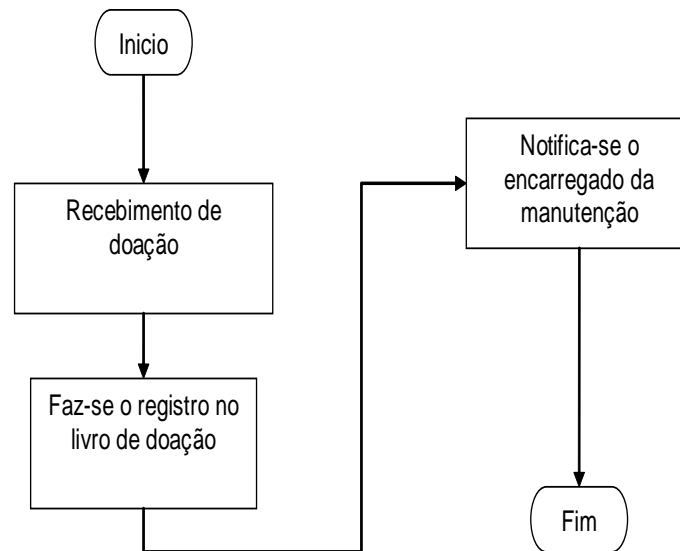


FIGURA 03 – Fluxograma de recebimento de doação em geral

FONTE – Elaborada pela autora

Observação

Se a doação for dinheiro, faz-se um recibo, com o bloco de recibo comum, e entrega-se para a pessoa. No livro de registro, deve conter o nome e o telefone de contato da pessoa que está realizando a doação.

1. 2 SOLICITAÇÕES EXTERNAS

Processo:

- Anotam-se os dados da pessoa: nome, RG, CPF, carga horária, pessoa responsável (no caso de estágio), entre outros. Encaminha para a pessoa responsável de cada setor, conforme a solicitação (por exemplo: solicitação de atestado de horas de estágio). O responsável do setor faz o atestado, que deve ser assinado pelo responsável pela instituição (no caso a Gerente Executiva) e pelo responsável do setor.

Fluxo:

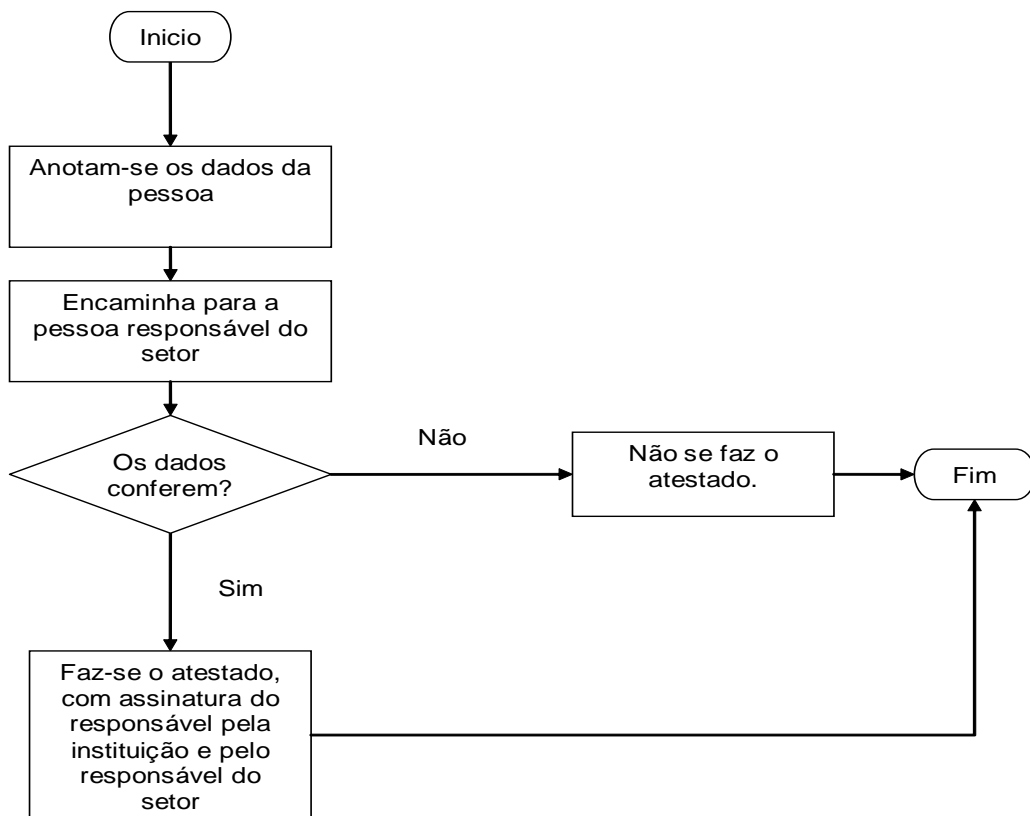


FIGURA 04 – Fluxograma de solicitação externa

FONTE – Elaborada pela autora

Observação

- Essas solicitações podem ser: atestados, certificados de trabalho voluntário ou de estágio, carta de recomendação, entre outros.

2 CONTROLE DE CONTAS

2.1 CONTROLE DE BENEFÍCIOS DAS ASSISTIDAS

Processo:

- O responsável, no caso, a Secretaria Executiva, conforme o calendário do INSS, e conforme o último número do cartão de pagamento do beneficiário deslocar-se até as agências onde pode realizar o saque do valor.

Observação:

- O controle de benefícios das assistidas é realizado conforme o Calendário do INSS (Instituto Nacional de Seguro Social), encontrado no site:

http://www.caixa.gov.br/voce/Social/Beneficios/inss_pagamento_beneficios/calendario_inss.asp

- Deve-se estar sempre com uma cópia do calendário atualizada.

- O cartão de pagamento do beneficiário, conforme o último número do cartão determina quando será pago o benefício.

- Na agência do INSS de Santa Maria, já existe alguém responsável para o caso do Lar (onde existem muitos cartões de benefício).

3 DEPARTAMENTO DE PESSOAL

3.1 CONTRATO DE TRABALHO

Processo:

- O responsável do setor que está para receber o novo colaborador, solicita para o mesmo a documentação necessária.

- Ao receber a documentação, verifica a documentação, estando correta, envia-se para o escritório de contabilidade, para a formulação do contrato de trabalho. Caso não esteja correta determina-se o novo prazo para a entrega da mesma.

- O escritório emite o contrato, que é enviado para a organização, onde o responsável do setor deve pegar as assinaturas necessárias.

- Após, o responsável encaminha o contrato para o escritório de contabilidade.

Fluxo

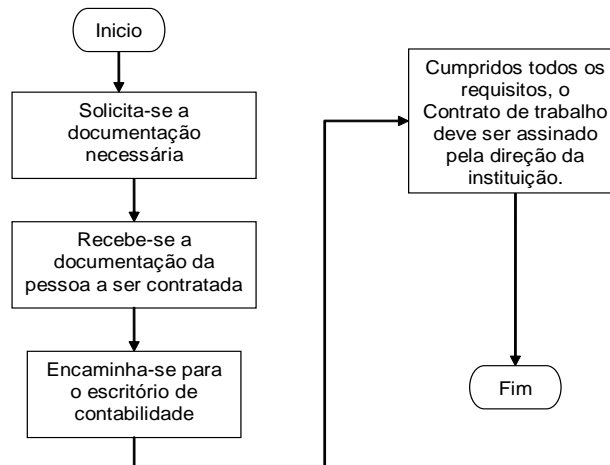


FIGURA 05 – Fluxograma de contrato de trabalho
FONTE – Elaborada pela autora

Observação:

É necessária a apresentação de certa documentação para a contratação.

Documentos necessários à contratação:

- Carteira de Trabalho; Atestado Médico (Médico do Trabalho); 02 Fotos 3x4;
- Cópia CPF, Identidade, Título de Eleitor, PIS; Cópia Carteira de Motorista;
- Cópia Certidão de Nascimento de filhos até 14 anos; Cópia da Carteira de vacinação dos filhos;
- Comprovante de frequência dos filhos maiores de 07 anos e menores de 14 anos;
- Cópia da Certidão de casamento (Ou outra);
- Cópia Comprovante de Residência com CEP;
- Comprovante de Conclusão da Escolaridade solicitada; Cópia de Cursos realizados;
- Fornecer número da conta bancária agência Banrisul; Ficha Cadastral (fornecida pelo Lar).

O contrato de trabalho é elaborado pelo escritório de contabilidade. Cumpridos todos os requisitos, o Contrato de trabalho deve ser assinado pela direção da instituição, atendendo, assim, a legislação trabalhista, previdenciária, sindical e da medicina do trabalho.

3.2 CONTROLE DE PONTO

Processo:

- No dia 21 do mês, emite-se o ponto do mês anterior. Do dia 21 ao dia 24 do mês, é entregue para cada responsável de cada setor para que seja feita coleta de assinaturas.
- Após, os responsáveis dos setores, entregam na secretaria, no caso, para a secretária executiva, os pontos assinados. Até o dia 25 do mês, deve-se enviar para o escritório de contabilidade. Enviado pela secretária executiva.

Fluxo:

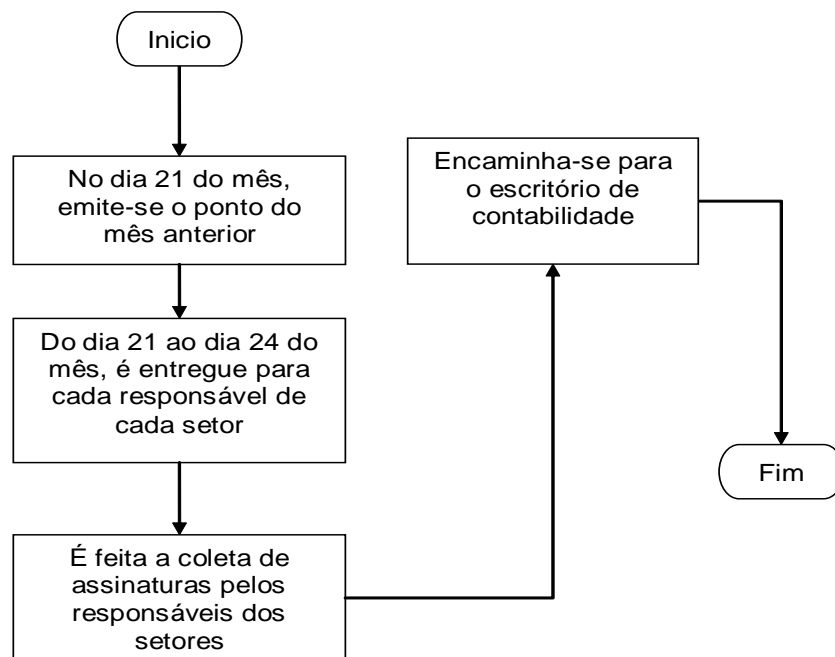


FIGURA 06 – Fluxograma de controle de ponto
FONTE – Elaborada pela autora

Observação:

- É fornecido treinamento pela empresa responsável pelo ponto.

3.3 ATESTADOS

Processo:

- O responsável do setor recebe o atestado do funcionário. Apresenta-se o atestado para a Gerente ou para a Secretária Executiva, que faz uma cópia do atestado e guarda na pasta do funcionário.
- Envia a via original do atestado para o escritório de contabilidade

Fluxo

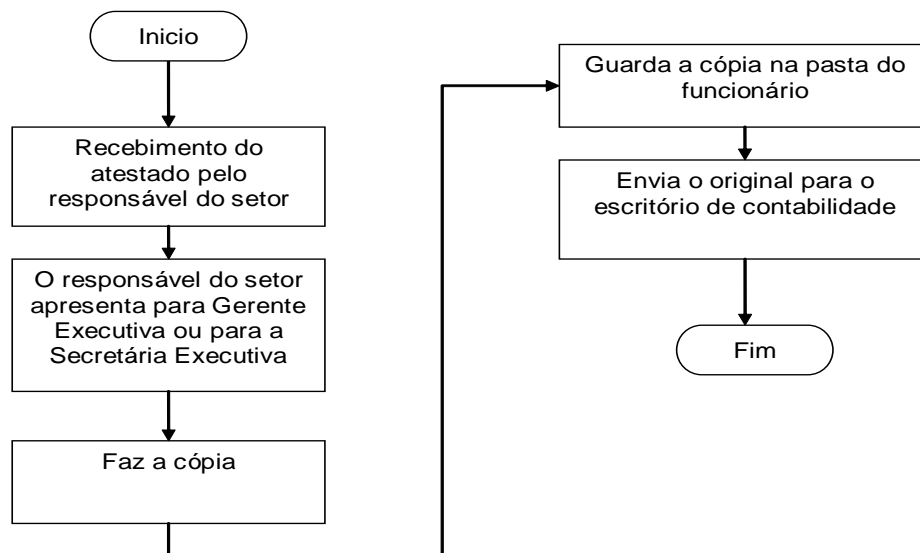


FIGURA 07 – Fluxograma de recebimento de atestado
FONTE – Elaborada pela autora

Observação: Não existem observações.

3.4 SALÁRIO / REMUNERAÇÃO

Processo:

- É pago mensalmente, no 5º dia útil do mês, contando os sábados. Existe adiantamento no dia 20 de cada mês. No 4º dia útil realiza-se, pela Secretária Executiva, a transferência bancária, da conta da instituição para a conta dos funcionários, para o pagamento do salário.

Observação

- O banco fornece treinamento para esse tipo de operação bancária
- Funcionários com carga horária de 6 horas recebem da instituição lanche, com horário previsto pelo setor; funcionários com carga horária de 8 horas recebem almoço. E funcionários com escala de 12 horas recebem lanche e almoço.

3.5 VALE - TRANSPORTE

Processo:

A Secretária Executiva realiza o processo para obtenção do vale transporte, abaixo detalhado:

- É realizada uma listagem de passagens necessárias para o mês.
- É encaminhada, a listagem para o tesoureiro, que efetua o pagamento (compra por transação bancária) das passagens. O motorista realiza a busca das passagens.
- Divide-se as passagens conforme a relação de passagens. Emite-se os recibos.
- Distribui-se aos funcionários no 1º dia útil do mês mediante a assinatura do recibo
- Envia-se os recibos assinados para o escritório de contabilidade

Fluxo:

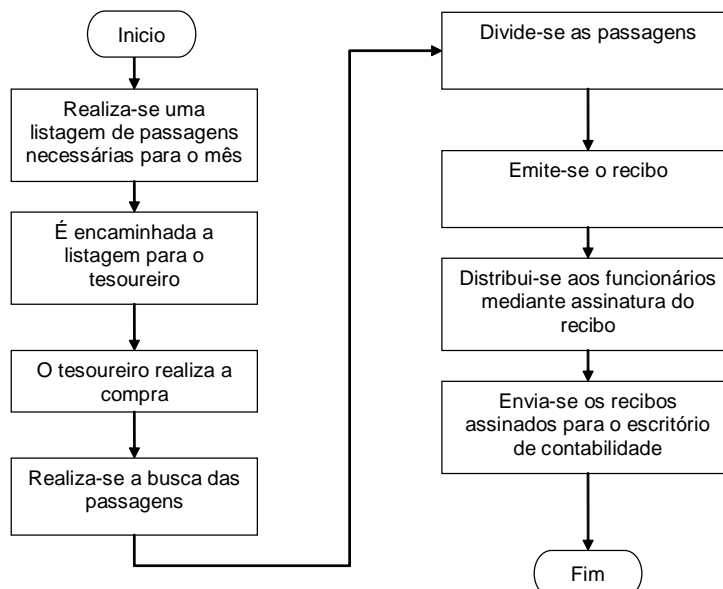


FIGURA 08 – Fluxograma de distribuição de vale-transportes

FONTE – Elaborada pela autora

Observação:

- O trabalhador tem direito de receber o número de vales necessários para uso exclusivo de ir e vir ao trabalho, conforme a necessidade de cada funcionário, informado na admissão.
- O empregador participará dos gastos de deslocamento do trabalhador com ajuda de custo equivalente a parcela que exceder a 6% (seis por cento) do salário básico.

3. 6 SOLICITAÇÕES INTERNAS

Processo:

- Verificar, no arquivo, nas pastas suspensas, se há fichas de solicitações impressas.
- Se sim, entregar ao solicitante. Se não, fazer cópia (imprimir), e entregar ao solicitante.

Observação:

- As solicitações podem ser de: troca de plantão, de compras, de manutenção, controle de sinais vitais, hemoglutocox, controle e administração psicotrópica injetável, controle de combustível, de serviço e manutenção, de não conformidade, evolução médica, entre outros.
- No arquivo, deixar em pastas suspensas, vias impressas dessas solicitações para agilizar o processo, evitando assim, desperdício de tempo.

6 Conclusão

O ambiente atual é muito competitivo e os clientes estão mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e serviços. Para atingir um padrão de qualidade a empresa precisa ter uma boa administração, ser organizada, buscando atender as necessidades dos clientes.

A situação problema que norteou o presente estudo diz respeito às dificuldades enfrentadas por não se ter um controle, com base nos resultados obtidos, verificou-se que o problema proposto foi respondido; Assim como, os objetivos pré-determinados que detinham-se em: facilitar o treinamento de funcionários e a ambientação de novos funcionários, otimizar o tempo, evitar desperdícios (de tempo, de esforço) estabelecendo procedimentos para o gerenciamento de rotinas administrativas que auxiliassem nas seguintes áreas da organização: Atendimento ao Cliente, Departamento de Pessoal, e Controle de Contas, foram atingidos.

O presente estudo foi importante para a organização, pois possibilitou o estabelecimento de suas rotinas, resultando no Manual de Rotinas Administrativas, que possibilitará um melhor funcionamento da organização, auxiliando, por exemplo, no processo de treinamento, na ambientação de funcionários novos, de forma que facilitará o funcionamento da organização, trazendo assim mais qualidade para as funções do seu dia-a-dia.

Referências Bibliográficas

ARANTES, Nélio. *Sistema de gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ARAUJO, Luis César G. de. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSEMBLEIA DE DEUS EM SANTA MARIA Disponível em: <http://www.adsantamaria.org.br/localizacao.html>. Acesso em 10 nov.2009.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de metodologia científica*. 2. Ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 8. ed. Minas Gerais: Indg, 2004.

CERVO. Amado; BERVIAN, Pedro. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.

I Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – I CIGECO

02 e 03 de maio de 2013

- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. *Rotinas aplicadas ao departamento de pessoal das empresas*. 3. ed. Porto Alegre, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DeMARCO, Tom. *Análise estruturada e especificação de sistemas; Tradução de Maria Beatriz Gomes Soares Veiga de Carvalho*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- DUARTE. Lílian de Oliveira. *Laços e gerações: um estudo sobre velhos (as) de Santa Maria/RS e sua condição de sujeito*. São Leopoldo, 2008.
- ESTATUTO DO IDOSO Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/2003/L10.741.htm>. Acesso em 07 nov.2009.
- ETIQUETA PROFISSIONAL, elaborado por: Etiqueta Empresarial: Professora Maria Aparecida A. Araújo e Professor Claudio F. Pelizari.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRESSLER, Lori Alice. *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. São Paulo: Loyola, 2003
- HUNTER, James C.. *O monge e o executivo*; Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KINOSHITA, Fernando. *Estatuto do idoso e legislação complementar*. Brasília: OAB Editora, 2004.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice hall, 2000.
- JOHANN, Jorge Renato. *Introdução ao método científico: conteúdo e forma do conhecimento*. 2. Ed. Canoas: Ulbra, 1997.
- JUSBRASIL NOTÍCIAS Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/politica/3873411/fundopem-rs-viabiliza-investimento-de-r-41-7-milhoes-da-fundimisa> Acesso em 10 nov.2009.
- LEI ORGÂNICA DA ASSISTÊNCIA SOCIAL Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8742.htm. Acesso em 07 nov.2009.
- MARANHÃO, Mauriti. *Iso série 9000*. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SANTA MARIA TURISMO Disponível em: <http://www.santamariatur.com.br>. Acesso em 10 nov.2009.
- SEBRAE Disponível em http://www.sebraesp.com.br/faq/marketing/relacionamento_mercado/atender_bem_cliente. Acesso em 10 nov.2009.
- QUALIDADE ISO Disponível em: <http://www.qualidadeiso.com/empresa.jsp>. Acesso em 07 nov. 2009

TRABALHOS PREMIADOS

1º lugar: A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL CONTRIBUINDO PARA A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autoras: Paloma Elisa Zingler Silva e Anelise Rebelato Mozzato

2º lugar: O EMPREENDEDORISMO E A INOVAÇÃO: O CASO DOS EMPREENDEDORES DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO DE SANTA MARIA – RS

Autores: Maurício Costa de Oliveira, Élio Sérgio Denardin, Flaviani Souto Bolzan Medeiros, Andreas Dittmar Weise e Fermanda Piccinin Michelin

3º lugar: PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR –PNAE: UM INCENTIVO À INOVAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR EM DOM PEDRITO-RS

Autores: Lael Pereira Guterres, Vitor K. Reisdorfer, Jaqueline Mallmann Haas e Neusa Maria Gonçalves Salla