

# TRABALHOS SELECIONADOS PARA PLENÁRIAS – II



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

### **GINÁSTICA LABORAL: A IMPLANTAÇÃO EXPERIMENTAL JUNTO AOS SERVIDORES DE UMA IES PÚBLICA NA REGIÃO NOROESTE DO RS** **LABOUR GYMNASTICS: EXPERIMENTAL IMPLEMENTATION TO THE SERVERS FROM A PUBLIC IES IN THE REGION NORTHWEST RS**

Débora Champe da Silva Brum, Universidade Federal da Fronteira Sul, UFFS, RS, Brasil, e-mail: deborachampe@hotmail.com

Luana Inês Damke, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, e-mail: luanadamke@hotmail.com

Luis Adriano Rodrigues, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, e-mail: luisadriano@bol.com.br

Marise Schadeck, Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo – IESA, Rio Grande do Sul, Brasil, e-mail: mariseschadeck@hotmail.com

Natane de Cássia Leivas de Medeiros, Centro Universitário Franciscano – UNIFRA, Rio Grande do sul, Brasil, e-mail: natanemedeiros@gmail.com

#### **RESUMO**

O presente trabalho foi desenvolvido em uma instituição de ensino superior pública na Região Noroeste do Estado do RS, com ênfase na área de Gestão de Pessoas, tendo como objetivo verificar quais as contribuições da implantação experimental de um programa de Ginástica Laboral no desenvolvimento grupal, principalmente no que diz respeito a produtividade, bom relacionamento e saúde dos servidores participantes. Inicialmente, coletou-se dados através de entrevistas, questionário e palestra aplicada a determinado grupo de servidores que se declaram interessados no programa. Posteriormente realizou-se uma análise dos dados levantados comparando-os com outros estudos já existentes nesta mesma temática, sendo possível constatar que a ginástica laboral teve grande aceitação durante o período de implantação experimental e que poderá trazer grandes benefícios para a universidade, mantendo seus servidores ativos e saudáveis, melhorando o ambiente de trabalho e a produtividade.

**Palavras-chave:** Ginástica Laboral. Benefícios. Implantação. Desenvolvimento grupal.

#### **ABSTRACT**

This study was conducted in a public higher education institution in the region of the RS the Northwest, with emphasis in the area of Human Resources Management, aiming to check which the contributions of the experimental implementation of a Gymnastics program in group development, especially as regards productivity, relationship and good health of participating servers. Initially collected up data through a questionnaire and presentation applied to a particular group of servers who claim to be interested in the program. Subsequently conducted an analysis of the data collected comparing them with other existing studies on this same theme, and you can see that the gymnastics was widely accepted during the experimental implementation and that can bring great benefits to the university, keeping your servers active, healthy, improving the working environment and productivity.

**Keywords:** Gymnastics. Benefits. Deployment. Group development.

#### **Introdução**

Nunca se falou tanto em qualidade de vida e saúde como nos últimos tempos, o que era apenas motivo de preocupação ou modismo, hoje tornou-se necessidade. Sabemos que o ser humano é submetido diariamente a uma quantidade enorme de pressões e responsabilidades, e isso ocorre devido a evolução, que permitiu o desenvolvimento que acontece a olhos vistos, gerando em nosso cotidiano mais conforto e comodidade através de aparatos tecnológicos que estão cada vez mais acessíveis a todos nós. Este desenvolvimento facilita o nosso dia a dia, mas também nos prende a afazeres que roubam nosso tempo, diminuindo ou eliminando nosso lazer e as atividades físicas (SOUZA, 2015).

Souza (2015) afirma que o sedentarismo age como fator de risco para o surgimento de doenças e conseqüentemente tem feito com que, de forma progressiva, as pessoas solicitem auxílio médico e recorram a terapias para amenizar dores musculares, dores de cabeça, stress e vários outros sintomas resultantes das atividades diárias realizadas sob pressão nos ambientes de trabalho. Paralelamente a este processo, as instituições estão reconhecendo a importância do investimento no capital humano, preocupação essa ligada a gestão de pessoas, que tem como foco a diminuição das sérias de conseqüências geradas pelas mudanças no trabalho e do aumento de fatores de risco, tanto para os servidores como para as instituições.

Reis (1998, p.21) esclarece que “entre as ferramentas utilizadas na procura desta melhoria da qualidade de vida, a Ginástica Laboral tem tomado lugar de destaque em vários segmentos” e em virtude disso tem se tornado cada vez mais evidente no Brasil nos últimos anos, sendo utilizada como uma importante ferramenta dentro do conjunto de medidas que visam prevenir o aparecimento de doenças e lesões ligadas às atividades do ambiente de trabalho.

29 e 30 de outubro de 2015

De acordo com Vilarta e Sonati (2007), a Ginástica Laboral fundamenta-se na valorização da prática de atividades físicas como instrumento de promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador, esta prática de exercícios físicos realizada durante a jornada de trabalho, prescrita de acordo com a função exercida pelo servidor, visa compensar os efeitos negativos que a atividade laborativa pode causar, resultando em benefícios para os servidores e para a organização.

O objetivo da ginástica laboral é manter a saúde dos servidores por meio de exercícios físicos, isso se dá através da reeducação postural, alívio do estresse, diminuição do sedentarismo, aumento do ânimo para o trabalho, promoção da saúde, maior consciência corporal, aumento da integração social, melhoria no desempenho profissional, redução das tensões acumuladas durante o trabalho, prevenção das lesões e doenças por traumas cumulativos como a LER (Lesões por Esforços Repetitivos) e o DORT (Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho), diminuição da fadiga visual, corporal e mental por meio das pausas para os exercícios (SCHMITZ, 1990).

A partir disso, apresenta-se o objetivo deste trabalho, através do qual procurou-se verificar as contribuições da ginástica laboral na melhoria da qualidade de vida dos servidores Técnico-administrativos em Educação de uma instituição de ensino superior pública localizada na Região Noroeste do Estado do RS, bem como averiguar a aceitação dos servidores diante de uma decisão de implantar definitivamente a Ginástica Laboral na Instituição, no intuito de diminuir as despesas em decorrência do número de faltas ao trabalho (absenteísmo) e da incidência das doenças ocupacionais (LER/DORT), além de sensibilizar os servidores da importância da prática de atividades físicas e da adoção de hábitos de vida saudáveis.

## 2 Aspectos teóricos

O referencial teórico deste trabalho está dividido em quatro seções: a primeira delas aborda as questões referentes a Administração de Recursos Humanos, a segunda trata da Ginástica Laboral, seus benefícios e classificações, a terceira traz algumas considerações importantes sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e a última seção abordará questões relacionadas às atividades físicas e a saúde dos trabalhadores.

### 2.1 A administração de Recursos Humanos

Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas, como mais é conhecida atualmente, é uma das áreas que mais sentiu as mudanças do mundo contemporâneo, com forte impacto sobre os profissionais do trabalho, devido a isso, as empresas começaram a se preocupar com a atração, desenvolvimento e retenção de funcionários com potencial de crescimento (DA COSTA *et al.*, 2014).

Atualmente, estamos vivendo uma fase em que o mercado está cada vez mais complexo e para obter vantagem competitiva as empresas procuram soluções diferenciadas, uma destas soluções é investir em capacitação e retenção de pessoas. Da Costa *et al.* (2014) afirmam, que passou o tempo em que a mão de obra barata era a solução dos problemas, a prioridade hoje é produzir com eficiência e competência, por isso a necessidade de contratar a pessoa certa para o local certo, garantindo com isso os melhores resultados. Os autores ainda enfatizam que todo esse processo de mudança gera um impacto em relação às pessoas que trabalham na empresa, pois há necessidade de se estabelecer políticas de planejamento, de como investir na seleção e capacitação de pessoas com potencial diferenciado. Os fatores que influenciam no aprendizado, são a estrutura, a estratégia, a cultura e o ambiente, mas a competência profissional do indivíduo necessita de métodos específicos para seu desenvolvimento (DA COSTA *et al.*, 2014).

Apesar disto, sabe-se que existe grande controvérsia sobre a contribuição da gestão de recursos humanos para o desempenho das empresas, bem como se questiona se suas práticas deveriam ser universais ou relativistas (Evans, Pucik, & Barsoux, 2002). Tanure (2005), ao analisar as abordagens convergente e divergente, defende uma terceira corrente, denominada divergência convergente, mais adequada para fazer frente aos paradoxos que as empresas vêm enfrentando, a partir da intensificação da globalização. Práticas como as de gestão de pessoas devem adequar-se às especificidades regionais e de cada empresa, enquanto outras práticas ligadas a dimensões da organização, como a estratégia, podem ser universais. Nesse contexto, para atender às demandas das organizações globais, o RH precisa assumir funções cada vez mais complexas, até mesmo paradoxais.

Em muitas empresas brasileiras, o RH restringe-se aos processos de registro e movimentação de pessoas, cumprindo uma função burocrática cartorial. Essas estratégias são facilmente identificáveis em pequenas e médias empresas, mas também estão presentes nas empresas de grande porte. Nestas, as práticas e políticas de RH podem ser sofisticadas, mas não se observa uma coerência com a estratégia da organização. Esse aspecto é central para o entendimento da inclusão da face do executor no modelo (Tanure *et al.*, 2007). Tal realidade não se restringe às empresas brasileiras. Elvira e Dávilla (2005), analisando a atuação de RH na América Latina, demonstram haver também idiosincrasias e abordagens regionais também nas empresas nos

29 e 30 de outubro de 2015

diversos países pesquisados, semelhantes às encontradas no Brasil. Coexistem, no mesmo espaço, corporações multinacionais, conglomerados familiares e pequenas empresas, bem como grande parcela de empresas no setor informal, o que apresentam corresponde a uma diversidade nas práticas de RH.

## 2.2 Ginástica Laboral

Como o próprio nome indica, a Ginástica Laboral é a realização de exercícios físicos no ambiente de trabalho, durante o horário de expediente, para promover a saúde dos servidores e evitar lesões de esforços repetitivos e doenças ocupacionais. Além de exercícios físicos, a Ginástica Laboral consiste em alongamentos, relaxamento muscular e flexibilidade das articulações. Apesar da prática da Ginástica Laboral ser coletiva, ela é moldada de acordo com a função exercida pelo trabalhador (DE OLIVEIRA, 2007).

Para Pinto e Souza (2006), a Ginástica Laboral, quando adotada de maneira adequada, regular e associada à ergonomia, pode ser um meio de incrementar a saúde e a qualidade de vida dos trabalhadores, possibilitando entre outras coisas, posturas ocupacionais mais corretas para o desenvolvimento das tarefas laborais, redução da fadiga no trabalho e aumento na produtividade. Atualmente, uma maior atenção tem sido dada à qualidade de vida do trabalhador, na esperança de promover um envolvimento e motivação do ambiente de trabalho, propiciando assim um incremento da produtividade. Procura-se com a qualidade de vida no trabalho, fazer com que a satisfação das necessidades individuais passe a ser alcançada no próprio ambiente onde as pessoas realizam suas atividades laborais diariamente.

A Ginástica Laboral recebe esse nome por ser uma atividade física realizada especificamente no mundo do trabalho ou laboral (DE OLIVEIRA, 2007). Segundo Cañete (1996), a saúde humana vem sendo extremamente prejudicada, em função das empresas buscarem desenfreadamente a produtividade e a qualidade na produção. Isto ocorre devido à exigência de um mercado econômico que transformou a produção e caracteriza o trabalho como altamente industrializado, mecanizado e automatizado.

Cañete (1996) também afirma que a Ginástica Laboral, aliada à ergonomia, parece estar sendo a forma encontrada para lidar com os altos índices de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, que afetam significativamente a produtividade, a qualidade de vida dos seus funcionários e, conseqüentemente, impedem de falar em qualidade de vida total, abalando seriamente seus níveis de competitividade. Uma vez que os resultados vêm se mostrando bem mais que satisfatórios e até surpreendentes e que a demanda das empresas vem crescendo, quanto a ginástica, acredita-se que já podemos falar em uma tendência.

### 2.2.1 Benefícios

A Ginástica Laboral é uma atividade física orientada, praticada durante o horário de expediente, visando benefícios pessoais no trabalho e tendo como objetivos minimizar os impactos negativos oriundos do sedentarismo na vida e na saúde do trabalhador. Os impactos negativos no trabalho podem ocorrer em diversas esferas, tais como problemas físicos, psicológicos ou sociais, mas com a prática de exercícios físicos no ambiente de trabalho esses impactos podem ser minimizados, gerando uma série de benefícios físicos e psicológicos para o trabalhador (CARVALHO, 2003).

Tem-se consciência que a Ginástica Laboral gera benefícios tanto para a empresa como para o trabalhador. Além de prevenir a LER/DORT, ela tem apresentado resultados mais rápidos e diretos com a melhora do relacionamento interpessoal e o alívio das dores corporais (GUERRA, 1995; MENDES, 2000; OLIVEIRA, 2006). Entre os benefícios para as instituições pode-se citar a diminuição nas ocorrências de faltas ao trabalho por motivos médicos e também a diminuição de acidentes de trabalho. Por outro lado, trabalhadores administrativos, como é o caso estudado, são acometidos de problemas posturais, musculares e visuais, assim, um bom programa de atividades para esses servidores poderá ajudar a diminuir lesões por tais fatores.

Neste sentido, a implantação de um programa de Ginástica Laboral busca despertar nos trabalhadores a necessidade de mudanças do estilo de vida como um todo e não apenas nos momentos de exercícios orientados dentro da empresa. Segundo Nahas e Fonseca (2004), do ponto de vista empresarial, desenvolver ações de promoção da saúde e da qualidade de vida para os trabalhadores representa um investimento com o retorno garantido a médio e longo prazo. Trabalhadores bem informados e conscientes de que seus comportamentos podem determinar o risco maior ou menor de adoecer serão certamente mais saudáveis, produtivos e, possivelmente, mais felizes.

Em um estudo, desenvolvido por Luchese, no Banrisul (Banco do Estado do Rio Grande do Sul), empresa com quase dez mil colaboradores, na qual os exercícios orientados eram realizados durante a jornada de trabalho, no período de 2003 a 2006, foi registrada uma redução de 44% dos

novos casos de LER/DORT após a implantação da Ginástica Laboral (Revista Confef, 2007). Participaram deste programa, 232 agências. Partindo desse pressuposto, evidências têm demonstrado que a Ginástica Laboral, em média, após três meses a um ano de sua implantação, em uma empresa, apresenta benefícios, tais como: diminuição dos casos de LER/DORT, menores custos com assistência médica, alívio das dores corporais, diminuição das faltas, mudança de estilo de vida e, o que mais interessa para as empresas, aumento da produtividade.

### 2.2.2 Classificação

A Ginástica Laboral tem sido classificada, por diversos autores de formas diferentes, gerando certa confusão com relação aos seus objetivos de execução. Observar-se-á, nesta revisão, as diferentes opiniões de autores referentes à Ginástica Laboral, classificada em quatro tipos: a - preparatória, b - compensatória, c - de relaxamento e d - corretiva.

a - Ginástica Laboral Preparatória: atividade física realizada antes de se iniciar o trabalho, aquecendo e despertando o funcionário, com objetivo de prevenir acidentes de trabalho, distensões musculares e doenças ocupacionais (DIAS, 1994).

Targa, apud Cañete (2001), define como ginástica preparatória, ou pré-aplicada, um conjunto de exercícios que prepara o indivíduo conforme suas necessidades de velocidade, de força ou de resistência para o trabalho, aperfeiçoando a coordenação. Pode-se, entretanto, notar que a definição mais adequada para Ginástica Laboral Preparatória são exercícios realizados antes da jornada de trabalho, com objetivo principal de preparar o indivíduo para o início do trabalho, aquecendo os grupos musculares solicitados em suas tarefas, despertando-os para que se sintam mais dispostos (ALVES e VALE, 1999; OLIVEIRA, 2006).

b - Ginástica Laboral Compensatória: tem sido definida, por Kolling (1980), um dos precursores da Ginástica Laboral no Brasil como a ginástica que tem por objetivo, precisamente, fazer trabalhar os músculos correspondentes e relaxar os músculos que estão em contração durante a maior parte da jornada de trabalho. Partindo desse ponto de vista, fica claro que, em um programa de Ginástica Laboral Compensatória é necessário fortalecer os músculos mais fracos, ou seja, os menos usados durante a jornada de trabalho, além de alongar os mais solicitados, proporcionando, desta forma, a compensação dos músculos agonistas para com os antagonistas, de forma equilibrada.

Seguindo o mesmo raciocínio, Dias, apud Cañete (2001), relata que a Ginástica Laboral Compensatória é composta por atividades físicas realizadas durante o expediente de trabalho, agindo de forma terapêutica, ou seja, exercitando músculos que foram trabalhados em excesso durante a jornada de trabalho, proporcionando um bem-estar físico, mental e social ao funcionário. Assim sendo, exercícios físicos realizados durante ou após a jornada de trabalho atuam de forma terapêutica, diminuindo o estresse através do alongamento e do relaxamento (MARTINS, 2001).

c - Ginástica Laboral de Relaxamento: é de grande importância desenvolver exercícios específicos de relaxamento, principalmente em trabalhos com excesso de carga horária ou em serviços de cunho intelectual. Nesse sentido, Mendes (2000) destaca que a Ginástica Laboral de Relaxamento, praticada ao final do expediente, tem como objetivo relaxar o corpo e, especificamente, extravasar tensões das regiões que acumulam mais tensão. Assim, exercícios praticados após o expediente de trabalho, têm como objetivo proporcionar relaxamento muscular e mental aos trabalhadores (OLIVEIRA, 2006).

d - Ginástica Laboral Corretiva: tem sido registrado, por Targa, apud Cañete (2001), que a finalidade da Ginástica Laboral Corretiva é estabelecer o antagonismo muscular, utilizando exercícios que visam fortalecer os músculos fracos e alongar os músculos encurtados, destinando-se ao indivíduo portador de deficiência morfológica, não patológica, e sendo aplicada a um grupo reduzido de pessoas.

### 2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

Os temas relacionados à qualidade de vida no trabalho estão cada vez mais sendo objeto de estudo e presentes no cotidiano das organizações que almejam melhores resultados oferecendo aos seus empregados melhores condições de trabalho. Para Cañete (1996, p.78), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) “é a gestão dinâmica e contingencial dos fatores físicos, sócio-psíquicos e tecnológicos que renovam a cultura e determinam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. O trabalho excessivo, postura inadequada, repetições constantes do mesmo movimento e condições críticas de materiais, equipamentos e instalações da empresa, desencadeiam grandes tensões no corpo, que originam grandes males que são responsáveis pelo afastamento ou até invalidez permanente do profissional.

Segundo Lacombe (2005), até metade do século XX, as pessoas trabalhavam para “ganhar a vida”, hoje é o trabalho que ganha a vida de grande parte dos indivíduos. É inquestionável, mas correto afirmar que, nos dias atuais a maioria das pessoas é consumida pelo trabalho, tornando-o



uma finalidade na vida humana. Percebe-se, portanto, que o trabalho ganha a atenção das pessoas como prioridade, essencialidade e assume o controle da vida humana. Qualidade de vida no trabalho está relacionada as ações desenvolvidas pelas empresas, a fim promover melhorias nas condições trabalho dos empregados.

A mudança ocorre principalmente com a cultura da organização, sendo acrescidos valores que levam em conta a importância do ser humano para a organização. Para Freire (2013) com o desenvolvimento do mundo e a sua globalização, as empresas passaram a ver que não mais são as tecnologias que possuem os fatores preponderantes para o seu sucesso, cada vez mais, as empresas entendem que o capital intelectual que possuem fazem toda a diferença nesse contexto. Um dos aspectos que influenciou no avanço das políticas voltadas a QVT, foi a economia globalizada que exerce uma pressão contínua em relação a capacidade de adaptação das pessoas aos novos métodos de trabalho e tecnologias, com isso tornou-se uma exigência a aplicação de alguns modelos que tivessem como objetivo facilitar mudanças no estilo de vida, combinando ações e campanhas para a consciência, comportamento e envolvimento, capazes de prevenir doenças, não só as tradicionais, mas também aquelas trazidas com a modernização como: estresse, depressão, assédio, ansiedade, entre outros (FREIRE, 2013).

#### **2.4 Atividade física e saúde**

Cañete (1996) afirma que é milenar a sabedoria a respeito dos benefícios das atividades físicas para o ser humano, não apenas no sentido de garantir uma melhor forma física e condições de saúde geral, como também na direção de um desenvolvimento e aprimoramento das qualidades morais. O movimento e o exercício físico são fundamentais para o equilíbrio, prevenção e manutenção da saúde humana. Atualmente, é amplamente aceita a idéia de que as pessoas que praticam exercícios físicos com regularidade são mais saudáveis e estão menos propensas a adoecer do que aquelas que não o fazem. O condicionamento físico melhorado coincide com uma melhora no estado de ânimo, sensação de bem-estar, saúde e performance no trabalho.

Especialistas afirmam que as atividades físicas reduzem a ansiedade, melhoram o bem-estar, o humor, a disposição, reduzem a depressão, o estresse e estados emocionais negativos, aumentam a capacidade imaginativa ou criativa, reduzem a tensão, melhoram a autoestima e o autoconceito e facilitam o funcionamento cognitivo. Além disto, aumentam a sensação de autonomia e eficácia das pessoas bem como a autoconfiança. O que gera maior motivação e energia para enfrentar os desafios. Conseqüentemente, o indivíduo valoriza mais seu trabalho e compromete-se realmente. As pessoas que praticam alguma atividade física, mesmo que seja por 10 minutos, três vezes por semana percebem a importância de cuidar de outros aspectos de sua saúde, tais como o controle do peso e a qualidade da alimentação (CAÑETE, 1996).

Inúmeros estudos demonstram o impacto positivo da atividade física regular em aspectos cognitivos, na saúde mental e bem-estar geral do indivíduo. Alguns destacam o efeito da atividade física, mais especificamente da caminhada, na diminuição do risco de demência vascular entre outros, assim com a existência de menor declínio cognitivo naqueles com hábitos saudáveis (BARNES *et al.*, 2007). O exercício pode elevar o BDNF (*brain-derived neurotrophic factor* ou fator neurotrófico derivado do cérebro) e outros fatores de crescimento, estimular a neurogênese, mobilizar a expressão de genes que beneficiam o processo de plasticidade cerebral, aumentar a resistência do cérebro ao dano, melhorar a aprendizagem e o desempenho mental (MOLTENI *et al.*, 2004).

#### **3 Metodologia**

A pesquisa em questão foi conduzida em duas fases metodologicamente distintas: uma etapa qualitativa e uma quantitativa. Segundo Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa possibilita melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, geralmente, aplicar análise estatística.

Na fase qualitativa foram analisados documentos já existentes na instituição relacionados ao tema da pesquisa, foram feitas observações dos indivíduos e realizaram-se algumas entrevistas em profundidade com parte dos técnicos administrativos. Na fase quantitativa, realizou-se a coleta de dados a partir de um questionário estruturado, sendo que apenas 32 dos 63 técnicos participaram da pesquisa.

Os indivíduos pesquisados são de ambos os sexos, com idade variando de 21 e 50 anos, todos desempenhando uma jornada de oito horas diárias (quarenta horas semanais), com pausa definida de uma hora que é aproveitada para o almoço. A maioria desses servidores apresentam características comuns a indivíduos com vida sedentária.

O programa experimental de Ginástica Laboral desenvolvido, promoveu sessões de ginástica/exercícios com duração de 15 minutos, que foram realizados três vezes por semana, nas segundas, quartas e sextas-feiras, no horário das 13h15min às 13h30min. Este programa experimental foi realizado nos meses de junho e julho de 2014 e as sessões eram constituídas de

29 e 30 de outubro de 2015

exercícios de alongamento, flexibilidade e relaxamento, com ênfase nos membros superiores, inferiores e coluna cervical, visando preparar os trabalhadores para as atividades laborais que se desenvolvem na instituição em estudo.

#### 4 Análise e discussão dos dados

Nesta seção iremos apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos através deste estudo, que inicialmente se propôs a verificar as vantagens da implantação de um programa experimental de Ginástica Laboral na instituição, para que, se confirmadas essas vantagens, possamos sugerir à direção a implantação de um programa permanente.

Dando início a apresentação dos resultados, podemos verificar no Gráfico 01 o número total de servidores técnicos administrativos da IES e o número de respondentes do questionário aplicado, os quais se declararam dispostos a participar do Programa de Ginástica Laboral nesta fase de experimento.

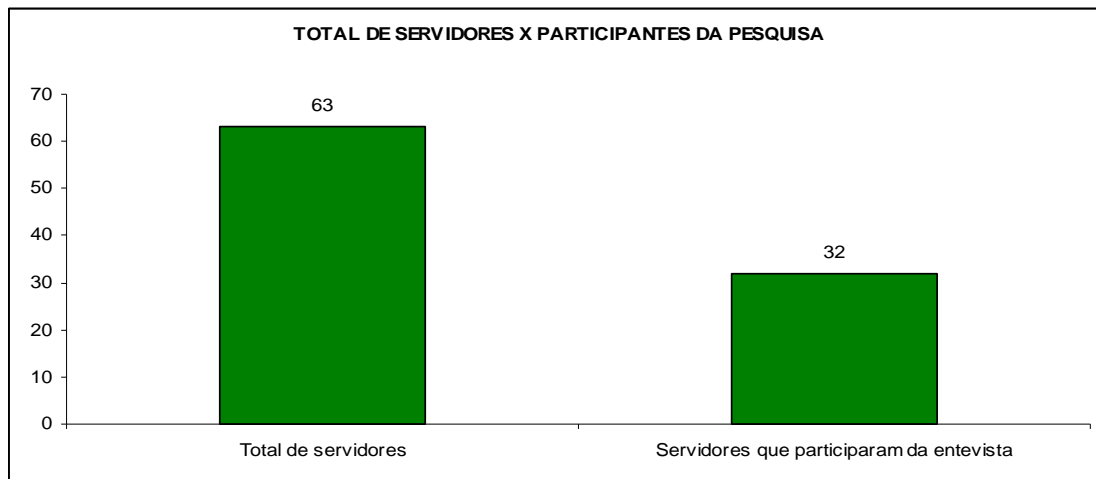


Gráfico 01 – Total de servidores x participantes

Fonte: Elaboração dos autores

A Ginástica Laboral traz grandes benefícios para as empresas, motivo pelo qual a atividade é estimulada e implementada por diversas organizações. A partir disso, estamos desenvolvendo a prática da Ginástica Laboral em caráter experimental na instituição, para incentivar os servidores a praticar algum exercício e também para verificar a aceitação dos mesmos caso esta for implementada de forma permanente.

Dentre os 32 servidores que participaram da pesquisa 12 são do sexo masculino e 20 são do sexo feminino, todos entre 21 e 50 anos e com Curso Superior Completo e Pós-Graduação concluída ou em andamento.

Quando questionados sobre como se sentiam quando iniciavam a jornada de trabalho, a maioria significativa dos servidores respondeu que se sentem bem dispostos. No entanto quando questionados como se sentiam ao término de sua jornada, um servidor declarou que frequentemente se sentia indisposto, nove declaram que ainda estavam dispostos e a grande maioria, vinte e dois servidores disseram sentir-se pouco dispostos.

Sabe-se que o único meio de prevenir os males da inatividade é permanecer ativo, preferencialmente em todas as fases da nossa vida. Descobrimos que a saúde é, na maioria das vezes, um fator que podemos controlar e que podemos prevenir o aparecimento de algumas doenças. A partir disto, questionou-se os servidores sobre como se sentiam fisicamente, a grande maioria respondeu que se sente bem ou satisfeito, no entanto quando perguntou-se a eles se sentem alguma dor, desconforto ou mal estar durante o dia-a-dia no trabalho, vinte e três servidores responderam que as vezes sentem algum desconforto, sete sentem esses desconfortos frequentemente e apenas dois afirmaram nunca sentir alguma dor ou desconforto.

Indagados sobre qual a parte do corpo onde mais sentem dor e/ou desconforto, os servidores destacaram os seguintes: cabeça, pescoço, ombros e coluna. Alguns ainda sentem dores nos punhos, braços e mãos, em função do trabalho que realizam diariamente, isso se deve a alta repetitividade de um mesmo padrão de movimento e postura incorreta durante o dia de trabalho. Por isso a atividade física é indicada, pois melhora a postura e ajuda a combater os maus hábitos. Mesmo assim, do total de entrevistados somente três já se afastaram do trabalho em algum momento para

29 e 30 de outubro de 2015

realizar consultas ou algum tipo de terapia devido a problemas relacionados com dor ou incômodo em alguma parte do corpo, relacionada com uma postura inadequada ou a movimentos repetitivos.

Conforme verificamos na revisão da literatura feita anteriormente, esses afastamentos muitas vezes poderiam ser evitados se as pessoas não fossem tão sedentárias e cuidassem sua postura nas estações de trabalho diariamente, isso ocorre muitas vezes por falta de conhecimento dos servidores e por falta de atenção e divulgação das organizações, que poderiam ter um maior cuidado e zelo pelos seus colaboradores.

Quando questionamos os servidores se eles acreditam que a produtividade pode ser afetada negativamente devido ao tempo disposto a prática da Ginástica Laboral, dezenove pessoas responderam que acreditam que isto nunca aconteceria, sete acreditam que isso pode ocorrer as vezes, quatro responderam que isto normalmente poderia acontecer e dois servidores acreditam que a produtividade será afetada negativamente, devido ao tempo disposto para realizar as atividades, conforme podemos verificar no gráfico a seguir.

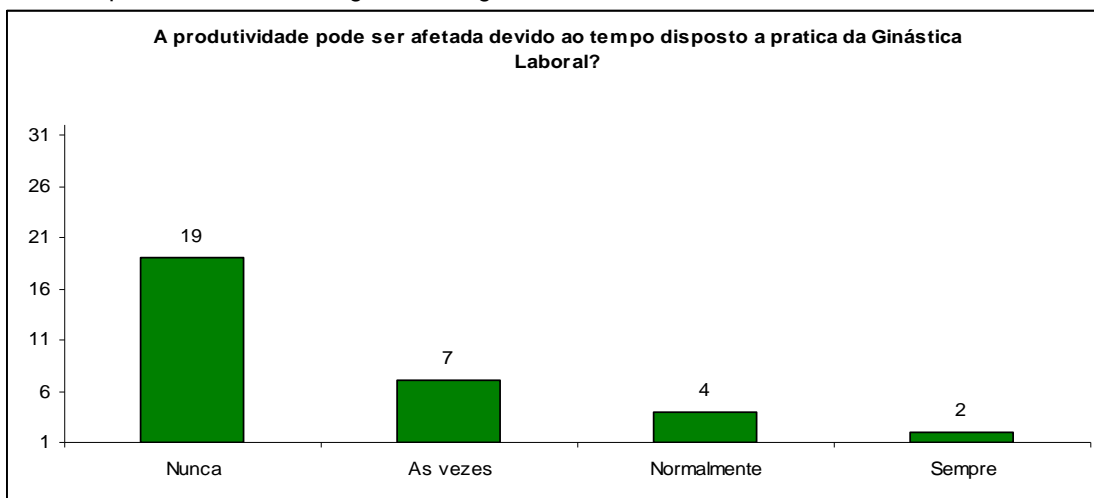


Gráfico 02 – Produtividade

Fonte: Elaboração dos autores

A partir do gráfico podemos constatar que uma parcela significativa dos entrevistados acredita que o tempo disposto para realização da Ginástica Laboral pode afetar a produtividade de alguma forma. Esse tipo julgamento pode muitas vezes ser feito por aquelas pessoas, que por falta de conhecimentos ou preconceitos, tabus, discriminações e valores, se opõem a todo instante, dificultando a prática de atividades que podem gerar o bem estar de todos os servidores e consequentemente da organização.

### 5 Considerações finais

A oportunidade de desenvolvimento deste trabalho, com ênfase na Ginástica Laboral, procurou atender às necessidades coletivas, resultando em um crescimento de aprendizagem e possibilitando-nos atingir os objetivos definidos tanto deste estudo, como da instituição e de parte de seus servidores.

Com base nos dados auferidos através de levantamentos bibliográficos e a partir da experiência da implantação em caráter experimental da Ginástica Laboral com parte dos servidores da IES Pública, pode-se afirmar que, se realizada correta e frequentemente ela reduz os afastamentos por doenças ocupacionais e faltas ao trabalho devido à dores, cansaço excessivo e fadiga. A Ginástica Laboral quando realizada de forma adequada e assistida pode trazer aos indivíduos efeitos de relaxamento, descontração, aumento da disposição e redução de dores e sintomas de stress físico e mental.

É certo que a Ginástica Laboral é uma conquista positiva para a maioria dos entrevistados, os quais acreditam que ela deve ser implantada através de um programa permanente, devido aos resultados benéficos que trouxe para os indivíduos participantes. É importante salientar que qualquer instituição pode e deve implantar a Ginástica Laboral, no entanto, é fundamental que haja um real comprometimento com a ideia após a tomada da decisão, pois é bom lembrar que uma nova proposta sempre gera expectativa e se a experiência for mal sucedida, cria um clima e condições desfavoráveis para outras tentativas.

Visto que houve uma grande aceitação dos servidores nesta prática experimental, sugerimos à instituição e ao setor de Gestão de Pessoas que contrate um profissional especializado na área e



29 e 30 de outubro de 2015

implemente definitivamente um programa de Ginástica Laboral, pois constatou-se que o mesmo traz benefícios para os servidores e a instituição como um todo. Pode-se afirmar isto, pois com a experiência realizada junto aos servidores da instituição, com a prática de exercícios laborais, constatamos uma grande satisfação e empolgação por parte daqueles que participaram da fase inicial de implantação, a qual foi apenas de caráter experimental e durou algumas semanas.

Desenvolvendo a Ginástica Laboral Compensatória, e proporcionando ao trabalhador o aquecimento muscular, despertando-o para o trabalho, aliviando as tensões, fortalecendo os músculos (CAÑETE, 2001), estaremos oferecendo aos servidores o incentivo à prática de atividade física, motivação e prevenção de doenças, e para a empresa o retorno será satisfatório devido à diminuição dos afastamentos por doenças ocupacionais e um bom relacionamento entre os servidores, gerado pelo bem-estar e convívio que a ginástica grupal proporcionam.

Saber administrar é usar o planejamento como uma técnica que, aliada ao conhecimento, antecipa-se ao sucesso ou alerta os possíveis riscos e oportunidades. Nesse caso podemos dizer que obteve-se êxito, pois além de comprovar a viabilidade, aumentamos nosso conhecimento e podemos passar isso com credibilidade à instituição.

Assim conclui-se a partir dos resultados obtidos, que na ausência de exercícios físicos diários, nossos corpos tornam-se depósitos de tensões acumuladas e, sem canais naturais de saída para essas tensões, nossos músculos tornam-se fracos e tensos. O ideal é praticar atividade física durante toda a vida, mas independente disto, pode-se recuperar uma existência mais saudável e gratificante em qualquer idade. A atividade deve ser uma prática voluntária, quando o servidor se entrega ao exercício com descontração e motivação, pois somente desta forma se torna possível reconhecer a importância e os benefícios.

#### Referências

- ACHOUR Junior, A. **Flexibilidade: teoria e prática**. Atividade Física e Saúde. Paraná.1998.
- ALBRECHT, Débora C. **Ginástica/Cinesioterapia Laboral na Unochapecó: Um Relato de Experiência**. 2008. Disponível em <<http://www.inspirar.com.br/revista/2010/08/ginasticacinesioterapia-laboral-na-unochapeco-um-relato-de-experiencia/>> Acesso em 22 de jul. 2013.
- BARNES, D.E.; CAULEY, J.A.; LUI, L.Y. et al. **Women who maintain optimal cognitive function into old age**. J Am Geriatr Soc. 55(2), 2007. p.259-64
- BASTOS, Talita T. **Aplicação da Ginástica Laboral com o propósito do bem-estar no ambiente de trabalho**. Trabalho de Conclusão do Curso de Fisioterapia. Universidade da Amazônia. Belém. 2009.
- CAÑETE, I. **Humanização: desafio da empresa moderna**. São Paulo: Ícone, 2001.
- CAÑETE I. **Desafio da empresa moderna: a ginástica laboral como um caminho**. 2ª ed. São Paulo: Ícone, 2001. DIAS MFMG. **Ginástica laboral: empresas gaúchas têm bons resultados com a ginástica antes do trabalho**. Proteção 1994; 6 (29): 24-5.
- CAÑETE, Ingrid. **HUMANIZAÇÃO: Desafio da Empresa Moderna**; A ginástica laboral como um caminho. Porto Alegre: Foco, 1996.
- CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luis Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2º ed. vol 1. São Paulo: Edição Pioneira, 1997.
- COUTO, Hudson. **A ergonomia aplicada ao trabalho – O manual técnico da máquina humana**. Vol. 1. Belo Horizonte: Ergo, 1995.
- DA COSTA, Gislaíne Maltez; ZARDO, Luiz; OLBRZYMEK, Juliana Regiani. **A administração de recursos humanos na contemporaneidade**. Maiêutica-Cursos de Gestão, v. 1, n. 1, 2014.
- DE OLIVEIRA, João Ricardo Gabriel. **A importância da ginástica laboral na prevenção de doenças ocupacionais**. Revista de Educação Física, v. 139, p. 40-49, 2007.
- ELVIRA, M. M., & Dávilla, A. (Ed.) (2005). **Managing human resources in Latin America: an agenda for international leaders**. London, NY: Routledge.
- EVANS, P. A. L., Pucik, V., & Barsoux, J.-L., (2002). **The global challenge: frameworks for international human resource management**. New York: McGraw-Hill.
- FREIRE, Matheus Guedes. **Qualidade de vida no trabalho**. Disponível em <http://repositorio.uniceub.br>. Acesso em 25 ago. 2015.
- LACOMBE, Francisco José Massel. **Recursos humanos: princípios e tendências/** Francisco Lacombe. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIMA, V. **Ginástica laboral: A atividade física no ambiente de trabalho**. São Paulo. Phorte, 2003.
- MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p.
- MARTINS, Caroline O. **Ginástica laboral no escritório**. 1. ed. São Paulo: Fontoura,2001.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- MARTINS, Caroline O. **Efeitos da ginástica laboral em servidores da Reitoria da UFSC**. 2012. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78314>> Acesso em 17 de jul. 2013.
- MELO, Fábio A. Tenório de Carvalhêdo. **A percepção dos servidores que trabalham no gabinete do reitor da Universidade de Brasília com o programa de ginástica laboral**. 2013. Disponível em <<http://repositorio.ucb.br/jspui/handle/10869/1197>>. Acesso em 18 de jul. 2013.
- MENDES, Ricardo Alves. **Ginástica laboral: Princípios e aplicações práticas**. Barueri, SP. Manole, 2004.
- MOLTENI, R.; ZHENG, J.Q.; GÓMEZ-PINILLA, F.; TWISS, J.L. **Voluntary exercise increases axonal regeneration from sensory neurons**. Proc Natl Acad Sci U S A. 101(22), 2004. p.8473-8.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV Bruce H. **Administração**. Tradução: TAYLOR, Robert Brian. Revisão técnica: SILVA, Reinaldo O. São Paulo: Saraiva, 1998.
- NAHAS, M. V.; FONSECA, S. A. **Estilo de vida e hábitos dos trabalhadores da indústria catarinense**. Florianópolis: SESI, 2004.
- OLIVEIRA, J. R. G. **A prática da Ginástica Laboral**. 2. ed. Rio de Janeiro. Sprint. 2003.
- REIS, R. M. dos. Programa de Ginástica Laboral. Anais do Simpósio LER/DORT: **Abordagem integrada do indivíduo no posto de trabalho**. São Paulo: 1998.
- REVISTA CONFEF. **Ginástica laboral: intervenção exclusiva do profissional de educação física**. 2007; 23: 12-4.
- SCHMITZ, J. C. **Ginástica laboral compensatória: Relato de experiência de Novo Hamburgo**. In: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Física e Desporto: esporte e lazer na empresa, 1990.
- SOUZA, Leonardo J. **Programa de Ginástica Laboral (PGL)**. Centro de Educação Física, Esportes e Recreação – Coordenadoria do Campus de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://app.fearp.usp.br/documentos/arquivos/imprensa/programa\\_de\\_ginastica\\_laboral\\_/programa\\_d\\_e\\_ginastica\\_laboral\\_.pdf](https://app.fearp.usp.br/documentos/arquivos/imprensa/programa_de_ginastica_laboral_/programa_d_e_ginastica_laboral_.pdf). Acesso em 04 mai.2015.
- STEPHEN, Robins P. **Comportamento Organizacional**. 8° ed. São Paulo: Editora LTC Livros técnicos e Científico editora S.A), 1998.
- TANURE, B. (2005). **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia** (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- TANURE, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). **A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais**. Rio de janeiro: Campus.
- VILARTA, Roberto; SONATI, Jaqueline Girnos. **Diagnóstico da Alimentação Saudável e Atividade Física na Fundação de Desenvolvimento da Unicamp**.CAMPINAS, IPÊS EDITORIAL, p. 7-42, 2007.



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## **GOVERNANÇA: MECANISMOS DE CONTROLE EM ORGANIZAÇÕES GOVERNANCE: CONTROL MECHANISMS IN ORGANIZATIONS**

**Raiziane Cássia Freire da Silva**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI  
Rio Grande do Sul – Brasil - Email: raifreire@hotmail.com

**Rosane Maria Seibert**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI  
Rio Grande do Sul – Brasil - Email: rseibert@santoangelo.uri.br

**Clea Beatriz Macagnan**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS  
Rio Grande do Sul – Brasil - Email: cleabeatrizm@gmail.com

### **RESUMO**

Os escândalos financeiros que marcaram o final do século XX e início do século XXI, assim como o mercado competitivo, provocam as organizações para uma gestão além de resultados econômicos e financeiros, mas também para uma identidade comprometida com valores do ambiente social em que se inserem. As organizações reagem a este contexto estabelecendo novos sistemas de gestão que consideram princípios e mecanismos de controle de governança. Entre eles o uso de mecanismos de controle para mitigar problemas de conflitos de interesse e de assimetria de informação inerentes às relações contratuais que formam a organização. O objetivo desta pesquisa foi identificar comportamentos diferenciados das organizações em relação ao uso de mecanismos de controle nas suas estruturas de governança. As evidências analisadas foram coletas em fontes documental e observação não participante nas páginas eletrônicas publicadas por 33 organizações com e 60 organizações sem fins lucrativos do estado do Rio Grande do Sul, o que totalizou uma amostra de 93 organizações. A literatura salienta a necessidade do uso de mecanismos de controle para garantir a eficiência organizacional e as boas práticas de governança. No entanto, as organizações com fins lucrativos se detêm ao uso dos mecanismos exigidos pela lei e normas do mercado. Já o uso de mecanismos de controle pelas organizações sem fins lucrativos, é baixo, demonstrando a fragilidade e necessidade de melhoria dos seus sistemas de governança.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Governança no Terceiro Setor; Mecanismos de Controle.

### **ABSTRACT**

The financial scandals that marked the end of the twentieth century and early twenty-first century, as well as the competitive market, cause organizations for management as well as economic and financial results, but also for a committed identity with values of the social environment in which they operate. Organizations react to this context setting new management systems that consider governance principles and control mechanisms. Including the use of control mechanisms to mitigate problems of conflicts of interest and information asymmetry inherent in contractual relationships that form the organization. The objective of this research was to identify different behaviors of organizations regarding the use of control mechanisms in their governance structures. The evidence analyzed were collected in documentary sources and non-participant observation the websites published by 33 organizations and 60 non-profit organizations in the state of Rio Grande do Sul, totaling a sample of 93 organizations. The literature stresses the need for the use of control mechanisms to ensure organizational efficiency and good governance practices. However, for-profit organizations to retain the use of the mechanisms required by law and industry standards. But the use of control mechanisms by non-profit organizations, is low, demonstrating the fragility and need to improve their governance systems.

Keywords: Corporate Governance; Governance in the third sector; Control mechanisms.

### **1 Introdução**

O estudo da governança vem sendo realizado com maior profundidade (BEBCHUK E WEISBACH, 2010), principalmente a partir dos escândalos financeiros do final do século XX e início do século XXI, devido aos esforços para reconquistar a confiança dos investidores (SÁNCHEZ, DOMÍNGUEZ E ÁLVAREZ, 2011). O mercado está bastante competitivo, o que requer preparo das organizações para atuar nele. Assim, são vários os caminhos percorridos em busca do sucesso empresarial e este perpassa pelos resultados econômicos, financeiros e sociais (BIERMANN E GUPTA, 2011). As organizações se veem com necessidades diversas, dentre elas as relacionadas à governança (BEBCHUK E WEISBACH, 2010), como por exemplo, o uso de mecanismos de controle para minimizar os problemas de agência (CATAPAN E CHEROBIM, 2010) e ter um bom relacionamento com seus *stakeholders*, que são aqueles que têm poder para legitimar as organizações (PHILLIPS, 2003; PARMAR, et al., 2010).

Os investidores, nos diversos tipos de empreendimento, buscam ter garantias de que seus recursos serão aplicados em ativos rentáveis e seguros (SHLEIFER E VISHNY, 1997;

# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

NASCIMENTO; BIANCHI; TERRA, 2007), considerando investimentos nas organizações com fins lucrativos (OCFL). As organizações sem fins lucrativos (OSFL), de outra parte, buscariam atender a objetivos inerentes ao ambiente social em que se inserem. O que levaria a necessidade de monitorar o uso dos recursos angariados e/ou recebidos por prestação de serviços com assistência social, educação ou saúde, no sentido de que suas sobras sejam reinvestidas no objeto da própria organização (SHLEIFER E VISHNY, 1997; HERRERO; CRUZ; MERINO, 2002). Para tanto, ambos tipos de organizações deveriam contar com um sistema de governança. Neste sentido, o objetivo deste estudo foi identificar comportamentos diferenciados das organizações em relação ao uso de mecanismos de controle na sua estrutura de governança.

Após esta introdução, apresenta-se revisão de literatura sobre a teoria de agência, a governança e os mecanismos de controle que podem ser utilizados pelas organizações com e sem fins lucrativos. Em seguida, descreve-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, apresenta-se os resultados e finaliza-se o artigo com as considerações finais.

## 2. Revisão da Literatura

A teoria de agência é o alicerce da governança para as organizações, pois está intrinsecamente relacionada ao conflito de interesse entre os investidores (sejam de capital ou sociais) e os agentes.

No que tange as organizações com fins lucrativos, Berle e Means (1932) foram os pioneiros a abordar as divergências dos interesses decorridos da separação entre propriedade e controle, atribuindo ao crescimento em número e poder das sociedades anônimas a responsabilidade pela separação da pessoa do proprietário e a pessoa do administrador da empresa. Essa separação acontece na medida em que a organização cresce tornando mais difícil a centralização do controle no proprietário (principal), sendo necessário outorgar esse poder a outro, chamado de agente, remunerado para exercer tal função. Também pode ocorrer em situações onde o capital é pulverizado ou quando uma minoria detém o controle acionário (BEBCHUK E WEISBACH, 2010).

As discussões sobre as grandes corporações avançaram com Coase (1937) tratando sobre a natureza da firma. Posteriormente, Alchiam e Demsetz (1972) abordaram a separação entre propriedade e controle e como a firma serve para lidar com o conflito entre seus membros. Jensen e Meckling (1976) trataram mais especificamente do conflito de interesse entre o agente e o principal, desenvolvendo assim a teoria da agência.

Para explicar a relação de agência, Jensen e Meckling (1976) descrevem as organizações como ficções legais com um conjunto de relações contratuais que servem para equilibrar os objetivos conflitantes entre os indivíduos, logo, a relação de agência existe a partir de um contrato firmado entre duas ou mais pessoas, onde o principal contrata outra pessoa (o agente) para desempenhar determinada função com poder de decisão dentro da organização. Ao empregar o agente, o principal espera que este profissional atue conforme seus interesses, tomando decisões que proporcionem a maximização dos resultados da empresa garantindo sua perenidade no mercado. No entanto, o agente também possui interesses e busca satisfazê-los, e nem sempre esses interesses estão em concordância com os do principal, ocasionando o conflito de interesse.

Partindo dessa premissa, Jensen e Meckling (1976) afirmam inexistir o agente perfeito, ou seja, aquele profissional desprovido de interesse próprio que atua somente em prol dos interesses de seus empregadores. Aliado a isso, também não há contrato perfeito (KLEIN, 1983) e completo que defina todos os termos e condições da relação entre o principal e o agente. Além disso, com as constantes mudanças no ambiente organizacional surgem situações que exigem do administrador reações rápidas e ajustáveis ao cenário que não podem ser previstas no momento da elaboração do contrato. Essas duas situações abrem espaço para comportamentos e tomadas de decisões oportunistas e auto interessadas, ocasionando os conflitos de interesses (ROSSETTI E ANDRADE, 2011).

Os conflitos de interesses também podem ocorrer nas organizações sem fins lucrativos, uma vez que existe uma relação de agência entre os gestores das organizações (agentes) e seus doadores e voluntários (principais) mesmo que a organização não tenha lucro a ser distribuído (LEAL E FAMÁ, 2007), e podem ocorrer tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da organização.

No que tange ao ambiente interno, o conflito de interesse acontece entre os fundadores e gestores, ao passo que as exigências de profissionalização do setor obriga o fundador abandonar a função de gestor e transferi-la a outra pessoa (MACHADO FILHO, 2011). Ainda que o gestor seja voluntário, a relação de agência ainda existirá por não haver um agente perfeito (KLEIN, 1983) e a filantropia não ser condição suficiente para que um agente atinja a perfeição (HERRERO *et al*, 2002). As pessoas sempre terão diferentes motivações capazes de impactar na administração de qualquer tipo de organização (HUDSON, 1999), podendo eclodir em conflitos de interesses.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Já o conflito de interesse no ambiente externo das organizações sem fins lucrativos ocorre entre investidores sociais e agentes. Isto normalmente acontece quando o primeiro passa a aumentar a exigência da prestação de contas (MACHADO FILHO, 2011) devido à dificuldade em garantir que os fundos estejam sendo devidamente utilizados e não sendo alocados em projeto duvidosos (SHLEIFER E VISHNY, 1997, HERRERO *et al.*, 2002).

Para minimizar os conflitos de interesses, seja nas organizações com ou sem fins lucrativos, é preciso harmonizar os interesses de todos os envolvidos gerando os chamados custos de agência. Os custos de agência são o resultado da soma dos custos existentes na criação e estruturação do contrato entre o principal e o agente, do monitoramento do agente e das perdas residuais decorrentes das decisões oportunistas (JENSEN E MECKLING, 1976). Neste contexto, surge a governança com os mecanismos de controle, que fazem parte dos custos de agência, para minimizar os conflitos de interesse.

A governança está enraizada nos conceitos teóricos de Berle e Means (1932), Coase (1937), Alchian e Demsetz (1972) e Jensen e Meckling (1976), ou seja, na existência de organizações onde os conflitos de interesses são ocasionados pela separação entre a propriedade e o controle. Desse modo, a adoção de boas práticas de governança se apresenta como forma de minimizar o oportunismo do agente (CATAPAN E CHEROBIM, 2010) forçando-o a agir conforme os interesses do principal para diminuir os conflitos e os riscos de assimetria informacional (AKERLOF, 1970).

A governança é um sistema de gestão (SILVA, 2012) que trata do processo decisório das organizações e dos relacionamentos entre os envolvidos com este processo, ou seja, os proprietários, investidores sociais, conselheiros, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2009; SILVEIRA, 2010). Além de definir a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes, a governança determina as regras e os procedimentos para tomadas de decisões das organizações, oferecendo bases através das quais são estabelecidos os objetivos, os meios para seu alcance e instrumentos para acompanhar o seu desempenho (OECD, 1999). A governança é definida por Silveira (2010), como um conjunto de mecanismos, internos e externos, que funcionam com intuito de assegurar que as tomadas de decisões, dentro das organizações, sejam sempre em prol da maximização de seus resultados e de sua perenidade.

No caso das organizações sem fins lucrativos, a adoção das boas práticas de governança desempenha um importante papel para transformar a maneira como elas vêm sendo administradas, acrescentando instrumentos para melhoria de sua gestão (HUDSON, 1999; COELHO, 2000; LEAL E FAMA, 2007; TENORIO *et al.*, 2011) e, assim, enfrentar os desafios que podem ameaçar sua sobrevivência, como por exemplo, a sustentabilidade financeira e do capital humano; a colaboração com o Estado, com o setor privado e com os grupos de interesse; a legitimidade tanto de forma legal quanto através da transparência e a eficiência de seu sistema administrativo e seu desempenho, principalmente em longo prazo (SALAMON, 1997).

Os mecanismos de controle internos e externos da governança vêm auxiliar na minimização dos conflitos de interesses, das limitações técnicas individuais e dos vieses cognitivos (SILVEIRA, 2010) existentes dentro das organizações. Assim, a governança não estagna na teoria, ao contrário, se consolida na prática (SILVA, 2012; SILVEIRA, 2010; MACHADO FILHO, 2011). A seguir apresentam-se os mecanismos de controle encontrados na teoria e estudos acadêmicos, divididos em externos e internos, conforme o tipo da organização, com e sem fins lucrativos.

Para as organizações com fins lucrativos - OCFL, os principais mecanismos de controle externo passível de uso são apresentados no quadro 1, contendo o mecanismo, sua descrição e os autores que abordam o mecanismo.

MECANISMO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Aquisição Hostil	Receio da perda de cargo pelos executivos resultante de uma aquisição hostil de ações levando à concentração de capital por um novo sócio, bem como, elementos de controles internos a fim de impedir tal fato.	Becht <i>et al.</i> , 2002; Gillan, 2006; Silveira, 2010; Machado Filho, 2011; Silva, 2012.
Fiscalização dos Agentes de Mercado	Relacionado às exigências de maior nível de transparência das empresas e divulgações de informações, resultando em maiores exposições a analistas externos, agência de classificação de risco e de <i>ratings</i> de governança corporativa, contribuindo para melhoria das práticas de governança seja pelas imposições do mercado ou parcerias em relação as empresas.	Gillan, 2006; Slomski, Mâcedo, Tavares Filho, Mello, 2008; Silveira, 2010; Silva, 2012.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Proteção Legal	Os ambientes legal e normativo são considerados fortes instrumentos de proteção aos investidores.	Shleifer e Vishny, 1997; Gilan, 2006; Silveira, 2010; Machado Filho, 2011; Silva, 2012.
Competição no Mercado de Trabalho de Executivos	Relacionado ao mercado de trabalho de executivos, pois a maior competição provoca efeitos contingentes do comportamento dos executivos semelhante à exposição a uma maior competição entre empresas, ou seja, os executivos em atividade se sentem pressionados a melhorar seu perfil profissional perante a organização.	Fama, 1980; Gillan, 2006; Silva, 2012.
Estrutura de Capital	A necessidade de pagamentos contínuos de juros demandando constante distribuição de fluxo de caixa aos credores e o endividamento aumentam o risco de falência da empresa, conduz a organização a tomar decisões que detenham os interesses do gestor e compensem o risco da empresa, encontrando o ponto ótimo de estrutura de capital.	Becht, Bolton e Roell, 2002; Gillan, 2006; Silveira, 2010.
Grau de Competição de Produtos	Risco de manutenção do emprego pelos executivos em caso de perdas de eficiência e resultados	Gillan, 2006; Silveira, 2010.
Fontes Privadas de Controle Externo	Refere-se à exposição da empresa em veículos de comunicação e a existência de litígios que possam ser atribuídos a companhia, como denúncias e processos de fraudes.	Gillan, 2006.
Mercado de Capitais	Considerado um termômetro do desempenho das empresas devido à interdependência entre mercados mundiais, que o torna capaz de sentir quase em tempo real as consequências derivadas de um bom ou um mau desempenho das organizações. A partir dele, outros mecanismos surgem a fim de evitar os efeitos negativos para o mercado, para os investidores e para as empresas.	Machado Filho, 2011.

QUADRO 1 – Mecanismos de controle externo para as OCFL

Já os mecanismos de controle interno são os relacionados no quadro 2:

MECANISMO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Assembleia Geral	É órgão superior da organização que dispõem de poderes absolutos para tomada de decisões, no que tange aos interesses da organização, tanto para seu desenvolvimento quanto para sua defesa, quando necessário.	Carvalho da Silva, 2006; IBGC, 2009; Rossetti e Andrade, 2011.
Conselho de Administração	Considerado o principal mecanismo da governança, devendo atuar com ativismo e independência. Entre suas atribuições estão: selecionar, remunerar, e muitas vezes demitir o diretor ou membros da diretoria executiva; codesenvolvimento e avaliação da estrutura estratégica corporativa; desenvolver o orçamento, planejamento e o controle financeiro da corporação. A partir do Conselho de Administração podem ser formados comitês específicos, como por exemplo: comitê de auditoria, de recursos humanos, de governança, de finanças, de sustentabilidade, de ética, dentre outros.	Bebchuk e Weisbach, 2010; Becht <i>et al.</i> , 2002; Carvalho da Silva, 2006; Gillan, 2006; IBGC, 2009; Silva, 2012; Machado Filho, 2011; Rossetti e Andrade, 2011; Silveira, 2010.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Conselho Fiscal	Fiscaliza a gestão da organização, dos atos dos administradores e dos cumprimentos dos deveres legais e estatutários, por isso devem ser independentes e com atuação livre como conselheiro. Está previsto na legislação brasileira e têm caráter permanente ou temporário.	Carvalho da Silva, 2006; IBGC, 2009; Slomski <i>et al.</i> , 2008; Silveira, 2010; Rossetti Andrade, 2011.
Sistema de Remuneração	Visa harmonizar os interesses entre executivos, conselheiros e proprietários, conduzir esforços para curto e longo prazo, pois define o montante e a forma de remuneração variando conforme o desempenho deles organização.	Becht <i>et al.</i> , 2002; Carvalho da Silva, 2006; Gillan, 2006; Nascimento, Bianchi e Terra, 2007; IBGC, 2009; Bebchuk e Weisabach, 2010; Silveira, 2010; Machado Filho, 2011; Silva, 2012.
Estrutura de propriedade (Acionistas)	Referente à concentração acionária e a aproximação da atuação dos investidores institucionais, pois mesmo havendo pequenas participações de seus membros, ao se unirem, detém enorme poder de voto.	Shleifer e Vishny, 1997; Becht <i>et al.</i> , 2002; Gillan, 2006; Bebchuk e Weisabach, 2010; Silveira, 2010; Machado Filho, 2011; Silva, 2012.
Auditoria Interna	Slomski et al. (2008), considera a auditoria interna como mecanismo de controle interno da governança, porém, Rossetti e Andrade (2011) afirmam que não é comum destacá-la assim, mas sim como serviço de apoio da Direção Executiva. Contudo, esses autores compartilham da opinião que ela possui papel importante na governança atuando em conjunto com o Conselho Fiscal, a Auditoria Independente, o Comitê de Auditoria ou na ausência deste, o Conselho de Administração. A auditoria interna é a responsável pelo sistema de controle interno da organização devendo garantir sua eficácia, a transparência e a confiança nas informações e operação dele.	Carvalho da Silva, 2006; Slomski <i>et al.</i> , 2008; IBGC, 2009; Rossetti e Andrade, 2011; Silva, 2012.
Auditoria Independente	Vinculada ao Conselho de Administração como elemento de controle utilizado por esse órgão, tem a finalidade de examinar as demonstrações contábeis para assegurar a veracidade das informações. Possui relação com o controle das ações dos executivos e seus reflexos por meio das demonstrações contábeis, e dessa forma, ligar a empresa ao agente externo.	Carvalho da Silva, 2006; Gillan, 2006; IBGC, 2009; Rossetti e Andrade, 2011.
Normas Internas	Códigos de conduta, de ética, de resolução de conflitos, de divulgação de informações, <i>compliance</i> , gestão de riscos corporativos, sistemas de controles internos, também são mecanismos internos de controles organizacionais.	Carvalho da Silva, 2006; Gillan, 2006; IBGC, 2009; Silva, 2012.
Controladoria	Responsável pela manutenção do controle interno da organização, bem como pela implementação e manutenção do sistema de informação econômico-financeira. Os dados	Nakagawa, 1993; Padoveze, 2003; Nascimento, Bianchi e Terra, 2007.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

	derivados do sistema de informação permitem a Controladoria ter uma visão geral do funcionamento operacional da organização que serão repassados para cúpula administrativa a fim de auxiliar o processo de tomada de decisão. Portanto, desempenha um papel importante para redução da assimetria da informação e, assim, a diminuição do conflito de interesse, adotando uma postura de defesa dos interesses dos proprietários da organização.	
--	---	--

### QUADRO 2 – Mecanismos de controle interno para as OCFL

Além desses, Silva (2012) apresenta outros mecanismos de controle interno, a saber: a) sistemática transparente de reportagem dos resultados aos acionistas e demais partes interessadas; b) realização do plano estratégico da empresa e monitoramento da diretoria executiva; c) estabelecimento, no contrato social da corporação, da forma de apuração do montante devido ao sócio no caso de retirada da sociedade, incluindo os bens intangíveis, a fim de evitar contingências futuras.

### 4.2 Mecanismos de Controle para as Organizações Sem Fins Econômicos

Para as organizações sem fins lucrativos – OSFL os mecanismos de controle externo podem ser os apresentados no quadro 03.

MECANISMO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Sistema Político-Legal e Regulatório	A Lei n. 9.790/99 conhecida com Lei das OSCIP é considerado um marco regulatório no Terceiro Setor, porém, o sistema político-legal e regulatório precisa ser mais efetivo para tornar-se um mecanismo de monitoramento.	Herrero <i>et al.</i> , 2002; Machado Filho, 2011.
Mercado de Doações	Refere-se à liberdade de escolha dos doadores em direcionar seus recursos para quaisquer organizações. Nele a prestação de contas e transparência se faz fundamental, uma vez que a assimetria informacional entre gestão e o que vem a ser divulgado influencia a escolha dos doadores. Além disso, assim como no mercado de capitais, o mercado de doações poderia regular os agentes para captação e utilização dos recursos, restringindo o mercado e, conseqüentemente, forçando as organizações a se preocupar com a reputação organizacional.	Akerlof, 1970; Herrero <i>et al.</i> , 2002; Machado Filho, 2011.
Prêmios e Padrões de Qualidade e Eficiência	Os prêmios e sistemas de padrões de qualidades e eficiência podem ser considerados como mecanismos externos, pois sofrem fiscalizam de terceiros quanto ao cumprimento dos requisitos necessários para obtenção de certificação e/ou da premiação. São exemplos, ISO 9001, ISO 14001, ABNT NBR 16001 (versão baseada na ISO 26000), AA 1000.	Costa e Davoli, 2002; Vargas, 2008; INMETRO, s.d
Competição do Setor de Atuação	A diversidade de organizações sem fins lucrativos proporciona uma competição por fontes de recursos que acaba por induzi-las a agir com transparência prestando contas a seus financiadores/doadores	Hudson, 1999; Mota, Ckagnazaroff e Amaral, 2007.

### QUADRO 3 – Mecanismos de controle externo para as OSFL

Os mecanismos de controle interno das OSFL são destacados no quadro 04.

MECANISMO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Conselho	Hudson (1999) destaca a importância do conselho devido sua responsabilidade de governar a organização, resolver conflitos, nomear a gestão e monitorar seu desempenho. No entanto, Machado Filho (2011) e Herrero <i>et al.</i> (2002) alegam que muitas vezes seus membros não possuem experiência administrativa e dificilmente consideram os <i>stakeholders</i> .	Hudson, 1999; Herrero <i>et al.</i> , 2002; Machado Filho, 2011.
Estrutura de controle	Não há estudo que comprove que a existência de um grande doador melhore o monitoramento das organizações, porém, os autores acreditam que grandes instituidores teriam mais	Hudson, 1999; Herrero <i>et al.</i> , 2002;

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

	incentivo para monitorar os gestores, o que não acontece com doadores dispersos.	Machado Filho, 2011.
Comissões	Quando a organização cresce tornando-se complexa, a criação de comissões seria necessária para auxiliar o conselho, mas salienta a importância de serem rigorosamente administrados para não se tornem um problema.	Hudson, 1999.
Administração Estratégica	A administração estratégica é um mecanismo que forma uma coalizão em volta de novas prioridades, bem como cria uma conexão intelectual entre financiadores e os usuários.	Hudson, 1999.
Remuneração dos Gestores	Assim como no setor privado, visa conduzir o alinhamento dos interesses entre gestor e organização através de remuneração conforme seu desempenho. A remuneração dos gestores deve respeitar o valor praticado no mercado, região correspondente a área de atuação.	Brasil, 1999; Machado Filho, 2011;
Auditoria Independente	Assim como nas organizações com fins lucrativos, a auditoria independente é vinculada ao Conselho e tem o objetivo de examinar as informações apresentadas pelas organizações e atestar sua veracidade e contribuir para aumentar a credibilidade perante aos doadores e financiadores.	Mota, Ckagnazaroff, Amaral, 2007

### QUADRO 4 – Mecanismos de controle interno para as OSFL

A partir da identificação desses mecanismos de controle, tanto interno quanto externo, que podem ser usados nas organizações com e sem fins lucrativos, buscou-se verificar como as organizações se comportam ao uso deles. Para realizar essa pesquisa, utilizou-se os procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

#### 5. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa e exploratória (VERGARA, 2010), desenvolvida em dois momentos. Primeiramente através de pesquisa bibliográfica em materiais especializados, onde foi feita a revisão da literatura abrangendo a teoria de base, o tema governança, bem como a identificação dos mecanismos de controle da governança que podem ser usados nas organizações com e sem fins lucrativos.

No segundo momento ocorreu a pesquisa documental e observação não participante nos sítios de internet das organizações selecionadas. Também, foi realizada a pesquisa documental nos sítios de Instituições como Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuro de São Paulo – BM&FBovespa, da Comissão de Valores Monetários – CVM, no portal do Ministério da Justiça. Nessa etapa foram analisados Estatutos, Relatórios de Atividades, Balanços Sociais, Relatório de Gestão e demais documentos disponíveis nas páginas eletrônicas das organizações e das Instituições mencionadas, que pudessem fornecer os dados para a pesquisa.

O universo dessa pesquisa é composto por todas as organizações com e sem fins lucrativos sediadas no Rio Grande do Sul. Entretanto, deste universo foram selecionadas as organizações que possuem páginas eletrônicas de Internet. Além disso, no caso das organizações com fins lucrativos selecionou-se apenas as não financeiras que negociam suas ações na BM&FBovespa, o que culminou numa listagem de 35 organizações, porém 2 delas foram desconsideradas por estarem com registro cancelado, ficando a amostra final com 33 organizações. No que tange as organizações sem fins lucrativos, além de estarem localizadas no Rio Grande do Sul, foram selecionadas as mantenedoras das IES – Instituto de Ensino Superior e as classificadas como Educacional e com o título de Entidade Pública. A relação das mantenedoras foi obtida através do site do Ministério da Educação e das demais organizações, no site do Portal do Ministério da Justiça. Desse modo, a amostra ficou composta de 60 organizações sem fins lucrativos.

A análise dos dados coletados foi realizada através de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), trata-se de um conjunto de técnicas de análise de comunicações que por intermédio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo possibilitam a inferência de conhecimentos relativos às variáveis inferidas das mensagens. Por essa técnica, verificou-se a existência dos mecanismos de controle nas organizações. Cabe salientar que podem ter havido mecanismos existentes nas organizações que não foram identificados, pois observou-se a existência deles apenas em fontes disponíveis ao público em geral. No entanto, se existirem outros mecanismos que não foram divulgados nos meios disponíveis para acesso público, as organizações estariam desperdiçando oportunidades de transparência e prestação de contas, como forma de legitimação.

#### 6. Apresentação e Análise dos Resultados

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

A pesquisa empírica procurou identificar o comportamento quanto a utilização dos mecanismos de governança encontrados na literatura pelas organizações com e sem fins lucrativos. No quadro 05 são apresentados os resultados obtidos, estando discriminados na primeira coluna os mecanismos de governança, na segunda e na terceira colunas estão os resultados encontrados nas organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos, respectivamente. Cabe salientar que os mecanismos de governança apresentados no referencial teórico que não constam na tabela, não foram identificados na pesquisa.

MECANISMOS	OCFL	OSFL
Assembleia Geral	Existente em todas as organizações, justificado pelas exigências legais que regem as S/A de capital aberto.	Somente 4 organizações destacaram a existência deste mecanismo em sua estrutura organizacional.
Auditoria Independente		Apenas 5 organizações mencionaram ser auditadas por auditores independentes.
Conselho Administrativo (ou Equivalente)	Presente em todas as organizações, devido às exigências legais pertinentes as S/A de capital aberto.	Evidenciada em 31 organizações, tendo sido mais encontrado o Conselho Deliberativo. Contudo, 1 organização destacou em sua estrutura a presença de Conselho Deliberativo, Conselho Administrativo e Conselho Consultivo; Outra citou a existência de Conselho Superior e Conselho Técnico-Científico; e 2 citaram a constituição de Conselho Deliberativo e Conselho Diretor.
Conselho Fiscal (ou Equivalente)	Devido à ausência da exigência legal para seu funcionamento permanente, somente 16 organizações apresentaram o uso deste mecanismo, sendo a maioria aquelas que participam de algum dos segmentos de governança da BM&FBovespa como, por exemplo, do Novo Mercado.	Mecanismo identificado na estrutura organizacional de 26 organizações.
Comitê de Auditoria	Identificado em apenas em 3 organizações, enquadradas no Nível 2 e Novo Mercado da BM&FBovespa. Cabe ressaltar que o comitê de auditoria não é obrigatório no Brasil, no entanto é obrigado nos Estados Unidos abrangendo também, as empresas de outras nacionalidades que negociem ações naquele mercado (ROSSETTI E ANDRADE, 2011).	Não foi identificada em nenhuma das organizações pesquisadas.
Outros Comitês (ou Comissões)	Ao contrário do comitê de auditoria, um número maior de organizações, 11, possuem outros comitês como mecanismo interno. Entre os encontrados, os mais frequentes foram os comitês de ética, de estratégias, executivo, de sustentabilidade e de gestão de risco.	Nesse tipo de organizações, a denominação usada é Comissão e foi encontrada em 5 organizações. 2 apresentaram 1 tipo de comissão (Comissão de Planejamento e Desenvolvimento; Comissão de Assuntos Econômicos), as demais apresentaram a existência de mais comissões,





## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

		uma delas destacou a presença de 10 comissões (Economia e Finanças; Eventos e Memorial; Liderança; Nacional, Internacional e Expansão; Normas; Planejamento Estratégico; Plano Diretor e Obras; Recursos Humanos; Sindicância; Comissão Especial de Negociação).
Sistema de Remuneração	Foi identificado em 15 organizações o uso de sistema de remuneração de curto e longo prazo tanto para os conselheiros quanto para seus diretores.	Somente 2 organizações informaram a existência de sistema de remuneração.
Auditoria Interna e Controladoria	Poucas organizações indicaram possuir auditoria interna ou controladoria, porém a auditoria interna demonstrou ser mais utilizada do que a controladoria. Foram detectadas 11 organizações que dispõem deste mecanismo enquanto somente 7 possuem controladoria. Além disso, com exceção de 3, as demais organizações não utilizam os dois mecanismos concomitantemente.	Situação semelhante com a ocorrida nas OCFL, a auditoria interna e controladoria são pouco utilizadas. Porém, a presença da controladoria foi maior (6 organizações) do que a auditoria interna (3 organizações). Não foi identificado o uso dos mecanismos simultaneamente.
Normas Internas	Todas as organizações demonstraram utilizar algum tipo de norma interna como, por exemplo, sistema de controle interno, regimentos internos, código de conduta, de ética, cláusula compromissória de resolução de conflito.	Apenas 2 organizações evidenciaram a existência de normas, sendo identificado o código de ética em uma e normas de convivência em outra.
Prêmios e Certificações	Mesmo sendo apresentado na literatura como um mecanismo de governança de uso das organizações sem fins lucrativos, foi possível identificá-lo em 23 OCFL. Desse total, 10 possuem prêmios e certificações, como por exemplo, prêmios de melhor governança, sustentabilidade, ranking de transparência, certificação ISO 14001, ISO 9001 entre outros. As demais indicaram possuir um ou outro.	O recebimento de prêmios foi destacado por 8 organizações, sendo que 2 também destacaram possuir certificações ISO 9001 e de responsabilidade social.
Relacionamento com os Stakeholders	Neste indicador foi considerado o envolvimento da organização com a comunidade, os projetos e políticas sociais internos e externos, os culturais e os ambientais, os canais de atendimento ao público de interesse, canal de denúncia, ouvidoria, entre outros. Em todas as organizações verificadas foram identificadas formas de relacionamento com seus stakeholders.	Todas as organizações apresentam alguma forma de relacionamento com seus stakeholders. No entanto, os mais identificados foram canais de atendimento, ouvidoria e rede sociais.
Nível de Governança da	Da amostra utilizada somente 12 organizações fazem parte de algum	Não cabe para este tipo de organização.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

BM&FBovespa	dos segmentos da BM&FBovespa, sendo 4 pertencente ao Novo Mercado, 5 do N1 de Governança, 2 do N2 e 1 do Bovespa Mais.	
-------------	--	--

QUADRO 05 – Uso dos mecanismos pelas OCFL e pelas OSFL.

Apesar da teoria não citar como mecanismo de governança, o relacionamento da organização com os seus *stakeholders* é um importante fator a ser considerado por investidores e potenciais investidores. Isto porque, o bom desempenho da organização está ligado com a boa relação com seus *stakeholders*, devendo eles ser reconhecidos e considerados tanto na estrutura e política organizacional, quanto na tomada de decisão (SILVEIRA, 2010). Igualmente acontece com o Nível de Governança da BM&FBovespa, que também não é identificado como um mecanismo de governança, porém é uma forma das organizações com fins lucrativos estimular o interesse dos investidores e demais interessados, demonstrando-os seu nível de governança (BESARRIA et al., 2015).

Diante das evidências apresentadas se percebe a existência de mecanismos passíveis de uso por qualquer tipo de organização, como por exemplo, auditoria interna, controladoria, normas internas, prêmios e certificações, sistema de remuneração, além daqueles que já são mencionadas em outros estudos (HUDSON, 1999; BECHT et al, 2002; HERRERO et al, 2002; CARVALHAL DA SILVA, 2006; GILAN, 2006; IBGC, 2009; MOTA, CKAGNAZAROFF, AMARAL, 2007; MACHADO FILHO, 2011; ROSSETTI E ANDRADE, 2011; SILVA, 2012).

Dos mecanismos utilizados na investigação, apenas o Nível de Governança da BM&FBovespa não se enquadra em ambas organizações por ser de uso somente das organizações com fins lucrativos. No entanto, poderá servir de inspiração para criação de um mecanismo com a mesma finalidade destinado para as organizações sem fins lucrativos, adequado conforme as particularidades que envolvem esse tipo de organização.

O Comitê de Auditoria foi identificado somente em algumas organizações com fins lucrativos, porém, esse mecanismo não se limita apenas a essas organizações, podendo, também, ser usado como mecanismo pelas organizações sem fins lucrativos, apesar de não ter sido identificado em nenhuma delas.

No que tange a adesão dos mecanismos de governança, no caso das organizações sem fins lucrativos, onde não há exigências legais, notou-se ser mínima a presença dos mecanismos. Os mecanismos de uso mais frequente são os Conselhos (Deliberativo, Diretor, Consultivo e Fiscal). Por sua vez, para as OCFL há exigências legais que devem ser observadas e cumpridas, por isso, a utilização dos mecanismos é maior quando comparado com o uso feito pelas OSFL. E, apesar da existência de mecanismos de controle se sobressair nas OCFL, se percebe que maioria preocupa-se em atender as normas legais e deixa de implantar outros mecanismos de igual relevância para minimização dos conflitos de interesse e assimetria de informação, caracterizados como riscos organizacionais.

A situação encontrada chama a atenção para a fragilidade do sistema de governança nas OSFL e quanto ainda há de melhorar o sistema de governança das OCFL. Evidentemente, as OCFL encontram-se numa fase mais avançadas, não obstante é fundamental despertar a consciência para importância do uso dos mecanismos de controle para sustentabilidade da organização, reduzindo conflitos de interesses entre proprietários, investidores, gestores, agentes sociais e governo, bem como a assimetria informacional existente entre as partes interessadas, e assim ganhando a confiança de todos os *stakeholders*, conquistando (mantendo ou recuperando) a legitimidade organizacional e podendo evitar possíveis custos políticos derivados da pressão social (AKERLOF, 1970; JENSEN E MECKLING, 1976; WATTS E ZIMMERMAN, 1978; LINDBLUM, 1994; SUCHMAN, 1995; O'DONOVAN, 2002; CARVALHAL DA SILVA, 2006; SLOMSKI et al., 2008; IBGC, 2009; MACHADO FILHO, 2011; ROSSETTE E ANDRADE, 2011; ROVER et al., 2012; SILVA, 2012).

### Considerações Finais

Mediante o exposto, percebe-se que a governança auxilia as organizações na relação com seus *stakeholders*, principalmente os investidores de capital e social (os principais), podendo deixá-los confortáveis em relação aos resultados apresentados pela organização, sejam eles econômicos ou sociais, tornando-as merecedoras de continuar atuando na comunidade onde estão inseridas. Porém, para que isto aconteça é preciso utilizar mecanismos de controle que garantam a minimização dos conflitos de interesse e da assimetria da informação, assegurando as boas práticas de governança.

Através desse estudo, evidenciou-se a existência de algumas peculiaridades entre as organizações com e sem fins lucrativos, transformando-se, muitas vezes, em desafios a serem

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

enfrentados pela gestão de cada uma. Isto impacta nos mecanismos de controle de cada tipo de organização, uma vez que se encontram mecanismos distintos de acordo com os fins da organização, como por exemplo, o mercado de capitais para OCFL e o mercado de doações para as OSFL.

Além disso, os estudos anteriores apresentam poucos mecanismos à disposição das OSFL comparados aos vários mecanismos de controle que podem ser utilizados nas OCFL. Mas, esta pesquisa mostrou que alguns mecanismos são indicados para qualquer uma das organizações, como é caso da proteção legal, conselhos, auditoria independente, dentre outros, assim como existem alguns mecanismos que não são mencionados teoricamente e funcionam na prática, como é o caso do relacionamento com os *stakeholders* e o nível de governança da BM&FBovespa, no caso das OCFL.

Ainda, apesar dos vários mecanismos que podem ser utilizados pelas OCFL, na prática elas se detêm apenas aos que são exigidos por lei ou normas do mercado, deixando de aproveitar os possíveis benefícios proporcionados pelos demais. E no caso das OSFL, que não dispõe de exigências legais, a adesão dos mecanismos é baixa, demonstrando fragilidade e necessidade de melhoria no sistema de governança delas.

Reforça-se que a ausência dessas informações nas páginas eletrônicas ou outros documentos de domínio público não denota a inexistência desses mecanismos dentro das organizações, mas demonstra que elas podem estar omitindo informações relevantes aos seus *stakeholders* desconsiderando as vantagens derivadas da transparência.

Por fim, esses resultados respondem a indagação da pesquisa ao identificar as principais diferenças entre os mecanismos utilizados nas duas formas de organizações, ao mesmo tempo em que mostra como as organizações, com e sem fins lucrativos, se comportam em relação ao uso desses mecanismos. Todavia não se esgota o tema, podendo-se surgir novas pesquisas a respeito dos mecanismos contribuindo para melhoria do sistema de governança das organizações brasileiras, sejam com ou sem fins lucrativos.

### Referências

- AKERLOF, George A. The market of lemons: quality, uncertainty and the market mechanism. **Quartely Jornal of Economics**, vol. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.
- ALCHIAN, Armen; DEMSETZ, Arnold. Production, Information Costs, and Economic Organization. In: **The American Economic Review**, p. 777 – 795, 1972.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BEBCHUK, L. A.; WEISBACH, M. S. The state of corporate governance research. **Review of Financial Studies**, vol. 23, n. 3, p. 939-961, 2010.
- BECHT, M.; BOLTON, P.; ROELL, A. **Corporate governance and control**. 2002. Disponível em: <[http://ssrn.com/abstract\\_id=343461](http://ssrn.com/abstract_id=343461)> Acesso em: 03 out. 2013.
- BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- BESARRIA, Cássio Nóbrega; PAULA, Ângelo Antônio; ARAUJO, Breno Silva; ALVES, José Neto; ALMEIDA, Felon Francisco; MONTEIRO, Valdeir Soares. A qualidade das informações prestadas pelas empresas reduz os riscos de investimento? Uma análise empírica para os diferentes níveis de governança corporativa das empresas brasileiras. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n.1, p. 11-38, jan./abr. 2015.
- BIERMANN, Frank; GUPTA, Aarti. Accountability and legitimacy in earth system governance: A research framework. **Ecological Economics**, v. 70, 2011, p. 1856–1864
- BRASIL. **Lei n. 9.790 de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm)> Acesso 24 jul. 2014.
- CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; MURITIBA, Sérgio Nunes; MURITIBA, Patrícia Morilha; RIBEIRO, Henrique César Melo. Governança corporativa em empresas públicas. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 2, p. 689-718, maio/ago. 2014.
- CARVALHAL DA SILVA, André Luiz. **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CATAPAN, Anderson; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Estado da arte da governança corporativa: estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 207-230, jan./dez. 2010.
- COASE, Ronald. The Nature of the Firm. In: **Econômica**, n. 4, 1937, p. 386 – 405.
- COELHO, Simone C. T. **Terceiro setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2000.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- COSTA, André Lucirton.; DAVOLI, Gustavo. Sistema de controle por certificação de organizações do terceiro setor. In: VII Congresso Internancional del CLAD, 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: 2002.
- FAMA, E. F. Agency problems and the Theory of the Firm. **The Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, 2008, p. 288-307.
- GILLAN, S. L. Recent developments in corporate governance: an overview. **Journal of Corporate Finance**, vol. 12, n. 3, 2006, p. 381-402, doi: 10.1016/j.jcorpfin.2005.11.002 /
- HERRERO, Gabriel De La Fuente.; CRUZ, Natalia Martín.; MERINO, Elena Romero. **The non residual claim problem in non-profit organizations**. 2002.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**: O desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.
- INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA – INMETRO. Norma Nacional ABNT NBR 16001. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/norma\\_nacional.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp)> Acesso 19 jan. 15.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 2009.
- JENSEN M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal os Financial Economics**, 1976, p. 305-360.
- KLEIN, B. Contracting costs and residual profits: the separation of ownership and control. **Journal of Law & Economics**, vol. 26, 1983, p. 367-374.
- LEAL, Edvalda Araújo.; FAMÁ, Rubens. Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. In: X SEMEAD, 2007. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2007.
- LINDBLOM, Cristi. **The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure**. 1994.
- MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança**: o debate e as implicações. São Paulo: Cengage Learning, 2011 (reimp. da 1. ed. 2006)
- MOTA, Nomaston Rodrigues; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; AMARAL, Hudson Fernandes. Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. In: VI Conferencia Regional de Istr para América Latina Y El Caribe, 2007. **Anais...** Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Márcia; TERRA, Paulo Renato Soares. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: Evidências de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 2, n. 2, 2007, p. 82-108.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Investment, financing and corporate governance**: the role and structure of corporate governance arrangements in OECD countries. 1999.
- O'DONOVAN, Gary. Environmental disclosures in annual report. Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, vol. 15, nº. 3, 2002, pp. 344-371.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.
- PARMAR, B. L., FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PURNELL, L., COLLE, S. D. Stakeholder theory: The state of the art. **The academy of management annals**, V. 4, N. 1, p.403-445, 2010.
- PHILLIPS, Robert. Stakeholder legitimacy. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, p.25-41, 2003.
- ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ROVER, Suliani; TOMAZZIA, Eduardo Cardeal; MURCIA, Fernando Dal-Ri; BORBA, José Alonso. Explicações para a divulgação voluntária ambiental no Brasil utilizando a análise de regressão em painel. *Revista de Administração*, v. 47, nº. 2, abr./maio/jun. 2012, p. 217-230.
- SALAMON, Lester M. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- SÁNCHEZ, Isabel Maria Garcia; DOMÍNGUEZ, Luiz Rodriguez; ÁLVAREZ, Isabel Gallego. Corporate governance and strategic information on the internet: A study of Spanish listed companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 24, n. 4, p. 471-501, 2011.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, vol. 52, n. 2, 1997, p. 737-783.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SLOMSKI, Valmor; MACEDO, Fabricio de Queiroz; TAVARES FILHO, Francisco; MELLO, Gilmar Ribeiro. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, vol. 20, n. 3, 1995, p. 571-610.

TENÓRIO, Fernando G.; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; ROZENBERG, Jacob Eduardo; FEICHAS, Susana A. Quacchia. **Gestão de ONGS**: Principais funções gerenciais. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. WATTS, Ross L.; ZIMMERMAN, Jerold L. Towards a positive of the determination of accounting standards. **The Accounting Review**, vol. 53, nº 1, 1978, p.112-134.





# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## HUMANIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO DE SAÚDE

O CASO DE SÃO BORJA – RS

HOMRICH, Jefferson Olea<sup>1</sup>

DIEL, Patrícia Belle<sup>2</sup>

ROSA, Nara Regina da<sup>3</sup>

RIGON, Giovani Carlos<sup>4</sup>

CENCI, Daniel Rubens<sup>5</sup>

### RESUMO

A humanização é uma política nacional do Ministério da Saúde e vem sendo aplicada no país seguindo os princípios do SUS. Na Secretaria Municipal de Saúde de São Borja foi implantado devido a questões levantadas em uma série de reuniões junto às equipes da SMS, como falta de comunicação, comprometimento, valorização e acolhimento, sentiu-se a necessidade de implantar um programa que atendesse essas questões, e foi então elaborado o programa “Humanizar é Ser Humano”. O objetivo do estudo foi o de avaliar a efetividade do programa. Tratou-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa que ouviu uma mostra de 102 colaboradores, onde puderam responder dando sua opinião quanto a importância do programa, as dificuldades de implantação, ao entendimento das metas, ao trabalho em equipe, a melhora no acolhimento da comunidade, do relacionamento com o gestor, atingimento dos objetivos e metas propostos, se frente ao programa sentiu-se mais envolvido e comprometido com seu trabalho, se houve melhora na sua função, se deve ser aplicado nas demais secretarias do Município, e se gostaria de contribuir com sugestões para melhoria ou correções no programa. Na análise final das respostas foi possível concluir que houve uma excelente participação dos colaboradores e os resultados alcançados pelo programa foram ótimos, incluindo um número considerável de sugestões para sejam adotadas pelo programa.

**Palavras-chave:** Humanização. Valorização. Acolhimento

### ABSTRACT

Humanization is a national policy of the Ministry of Health and has been applied in the country following the principles of SUS. In the Municipal Health Department of São Borja, it was implemented due to issues raised in a series of meetings with the SMS teams, such as lack of communication, commitment, appreciation and acceptance, being necessary the implementation of a program that met these issues, so the program "Humanizing is Human" was draft. The aim of the study was to evaluate the effectiveness of the program. This was accomplished through a quantitative and qualitative research that heard 102 employees, where they gave their opinion about the importance of the program, the implementation difficulties, the understanding of the goals, teamwork, improvement in community care, the relationship with the manager, achieving the proposed goals and objectives, if the program made them feel more involved and committed to their work, if there was an improvement in function, if it should be applied in other departments of the city, and if they would like to contribute with suggestions for improvement or corrections of the program. In the final analysis, it was possible to conclude that there was an excellent employee participation and the results achieved by the program were considerable, including a number of suggestions to be adopted by the program in the future.

**Word-keys:** Humanization. Appreciation. Acceptance.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo resultou da análise do programa Humanizar é Ser Humano, implantado no serviço público de saúde de São Borja, desde a fase do projeto até o momento da aplicação, e consequente sua avaliação, para promover a viabilização do programa em todos os órgãos da Administração Pública Municipal.

A pesquisa foi realizada na Secretaria Municipal de Saúde de São Borja, através de estudo de campo aplicado por meio de um questionário de avaliação do programa pelos colaboradores que dele já participaram. O questionário previa uma amostra de 106 profissionais, totalizando 30% do total de 307 funcionários, mas por motivo de falta de colaboração da classe dos profissionais odontólogos, quatro questionários não foram entregues ao pesquisador, ficando a amostra em um total de 102 profissionais entre médicos, enfermeiros, técnicos em enfermagem, agentes comunitários de saúde,

1 Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Regional da Campanha – URCAMP – São Borja.

2 Contadora Especialista em Contabilidade pela URI Cerro Largo.

3 Graduada em Direito, Pós Graduada em Gestão Ambiental, mestranda em Gestão Estratégica de Organizações, Uri-Campus Santo Ângelo..

4 Graduado em Administração de Empresas pela URI Santo Ângelo.

5 Orientador, Professor Doutor do Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da URI.

psicólogos, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos, assistentes administrativos, atendentes, higienizadores, educadores físicos, biomédicos, motoristas, entre outros.

O projeto trouxe a oportunidade de um estudo avaliativo sobre um programa de humanização inovador que atingiu desde o agente de saúde que vai até a casa do usuário fazer a visita domiciliar de rotina, até o quadro administrativo da secretaria que trabalha na gestão dos projetos e recursos. Tal programa objetiva promover a humanização dentro das unidades de saúde municipais, para que os servidores se sintam mais seguros de seu trabalho e também tenham uma maior qualidade de vida, o que atinge diretamente a população que faz uso dos serviços de saúde, já que uma pessoa feliz e tranquila, atende melhor a pessoa que ali se encontra, buscando ajuda para a melhora de sua saúde.

O objetivo de avaliar junto aos colaboradores internos a relevância do programa instigou a curiosidade sobre sua aplicação em outros setores da Administração Pública Municipal. Proporcionou ainda, realizar uma análise do grau de satisfação dos colaboradores, elencando as dificuldades para sua implantação e avaliação da objetividade do mesmo.

O estudo justifica-se pela necessidade de avaliar o programa Humanizar é Ser Humano, buscando saber se os objetivos foram atingidos ou não, pois em se tratando de uma secretaria com o número em torno de 307 funcionários, deve-se ter por parâmetro a satisfação destes em relação ao programa que foi implantado.

Para atingir o resultado, buscou-se o conhecimento acerca do trabalho que foi feito, avaliando-o e auto avaliando seu desempenho enquanto gestor, tendo em vista que o autor da pesquisa é o próprio gestor da pasta, promovendo o processo de melhoria contínua do programa, já que o mesmo ainda se encontra em realização. Após a pesquisa, sugere-se que a metodologia seja utilizada como *benchmarking* em outras secretarias do Município.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 PROGRAMA NACIONAL DE HUMANIZAÇÃO

No ano de 2003 o Ministério da Saúde instituiu a Política Nacional de Humanização no Brasil, objetivando efetivar os princípios do SUS no dia a dia das práticas de atenção e gestão, visando qualificar a saúde pública no país.

A Secretaria Municipal de Saúde de São Borja implantou o programa Humanizar é Ser Humano em todas as suas esferas de colaboradores, visando melhorar a qualidade de vida dos mesmos, e conseqüentemente, o atendimento a população. Criado a partir de uma reunião das psicólogas e enfermeiras da Secretaria Municipal da Saúde de São Borja com o Vice-Prefeito do Município, visando dar atenção especial ao grande quadro de funcionários, o programa teve por objetivo promover a humanização no serviço de saúde municipal, tendo sido realizado durante todo o ano de 2010, estando previsto sua continuidade no ano de 2011. Durante o programa, eram divididos grupos de colaboradores que participavam de reuniões semanais, assistindo a vídeos, participando de mesas redondas e recebendo capacitações para tratar com pessoas difíceis.

Importa ressaltar que o Sistema Único de Saúde – SUS instituiu uma política pública de saúde que visa à integralidade, à universalidade, ao aumento da equidade e à incorporação de novas tecnologias e especialização dos saberes, e em conformidade com o Ministério da Saúde (BRASIL, 2004), apesar dos avanços no que se refere aos princípios norteadores e da descentralização da atenção e da gestão, o SUS ainda enfrenta diversas questões para sua efetiva implantação.

Tais questões podem ser relacionadas como a fragmentação do processo de trabalho e das relações entre os diferentes profissionais; a fragmentação da rede assistencial que dificulta a complementaridade entre a rede básica e o sistema de referência; a precária interação nas equipes e o despreparo para lidar com dimensões subjetivas nas práticas de atenção; um sistema público de saúde burocratizado e verticalizado; baixo investimento na qualificação dos trabalhadores, especialmente no que se refere à gestão participativa e ao trabalho em equipe; desrespeito aos direitos dos usuários; formação dos profissionais de saúde distante do debate e da formulação da política pública de saúde; entre outros.

Para Santos Filho (2010), é possível ainda entender humanização como a valorização dos diferentes sujeitos implicados no processo de produção de saúde. E ainda considerar a construção de redes solidárias e interativas, participativas e protagonistas do SUS. A consolidação visa quatro marcos específicos, que são a redução de filas e tempo de espera com a ampliação do acesso, todo usuário conhece a equipe de profissionais responsável pela sua área, as unidades garantem as informações e o atendimento do usuário, e a gestão participativa dos colaboradores.

Humanizar significa respeitar o colaborador enquanto pessoa, notando-o como um ser humano, valorizando-o em razão de sua dignidade. Tal valorização se desdobra em outros aspectos, como o relacionamento inter-pessoal, onde consta a necessidade social, ou fator higiênico

29 e 30 de outubro de 2015

(MASLOW, 2000) que segundo a teoria herzbergiana deve ser pautada no diálogo entre os indivíduos envolvidos na relação de trabalho. Humanizar deve ser um processo incessante, ininterruptamente sendo elaborado e realizado, pois o comportamento humano é o princípio da vida de uma organização.

## 2.1.1 Humanização no Serviço Público de Saúde

Com a modernização dos processos e o desenvolvimento técnico-científico houve um estouro de benefícios indiscutíveis ao progresso da humanidade, mas as relações humanas ficaram um pouco esquecidas. Um serviço de saúde pode possuir um excelente processo tecnológico e um péssimo atendimento por parte dos recursos humanos, e à medida que reduzimos as pessoas a objetos mortos e despersonalizados, mecânicos no atendimento e em suas funções, com comportamento frio, o processo se torna desumano e isso não pode ser admitido em saúde pública.

A cultura predominante nas instituições de saúde que se utilizam do processo técnico-científico moderno é a de considerar as pessoas meros recursos que contribuem para alcançar os objetivos financeiros organizacionais, relegando a abordagem sistêmica que estuda o homem em sua totalidade e não apenas como profissional em seu ambiente de trabalho. Observa-se que algumas organizações não valorizam o relacionamento humano como ferramenta de desenvolvimento, o que desumaniza em demasia os processos (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2011).

## 2.2 PROGRAMA HUMANIZAR É SER HUMANO

O Programa Humanizar é Ser Humano tem como base a valorização de cada um, tanto colaboradores, como usuários do sistema público de saúde em São Borja, na tentativa de que o trabalho humanizado traga uma melhor qualidade tanto para quem o executa quanto para quem se utiliza dele.

O programa teve e tem como objetivo geral humanizar os processos de trabalho de todos os programas da Secretaria Municipal da Saúde. Os objetivos específicos são os seguintes:

- Incentivar as práticas de humanização desenvolvidas pelos serviços que fazem parte da Secretaria Municipal de Saúde;
- Analisar o desempenho da equipe de trabalho com relação às práticas de humanização;
- Levantar a importância do atendimento humanizado em prol da saúde dos usuários do SUS;
- Realizar um levantamento dos níveis de satisfação dos colaboradores com relação às práticas de humanização realizadas;
- Proporcionar o levantamento dos supostos problemas e possíveis soluções em relação às práticas de humanização;
- Motivar a equipe de trabalho para o desenvolvimento das práticas propostas.

Obedeceu a seguinte metodologia: os grupos serão divididos por setores de trabalho, considerando as funções desempenhadas por cada categoria, sendo que inicialmente será realizada uma atividade com o setor administrativo da Secretaria Municipal da Saúde, logo após dando continuidade com os demais segmentos.

Os encontros foram desenvolvidos em 3 etapas para cada equipe.

A 1ª etapa será realizada levando em consideração o “eu no grupo”, com aspectos de interiorização e conscientização do seu papel no desempenho das funções da equipe.

A 2ª etapa, dando seguimento às atividades, enfocará a importância do trabalho em equipe, bem como técnicas de *feedback* que irão auxiliar na estruturação do levantamento de dificuldades e possíveis resoluções.

A 3ª etapa tomará por base as etapas anteriores, e será proposto a criação de um quadro de metas com o envolvimento e comprometimento de cada setor (área) no desempenho de ações efetivas no processo de melhorias e atendimento humanizado que servirá de referência para o relatório final a respeito dos resultados de capacitação.

## 2.3 ASPECTOS CONCEITUAIS

### 2.3.1 Organização

É possível dizer que organização é a coordenação das atividades de uma ou mais pessoas, com a finalidade de conquistar algo em comum. “É a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente” (LAWRENCE & LORSCH apud CHIAVENATO, 2010, p. 25).

### 2.3.2 Percepção e Satisfação dos Funcionários

A percepção que os funcionários têm sobre diferentes aspectos da empresa pode influenciá-los positivamente, aumentando seu grau de satisfação e conseqüentemente, auxiliando na busca de um ambiente saudável, ou do contrário, negativamente, diminuindo ou eliminando a motivação dos mesmos, fazendo com que o clima se torne ruim (LUZ, 2003).

Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidades ou atitudes.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Poder fazer é uma decisão de dispor e poder usar os recursos necessários. Querer fazer é uma questão positiva que depende da satisfação das pessoas (LUZ, 2003, p. 29).

Nesse sentido, ressalta-se que para obter-se a satisfação do cliente externo, primeiramente é necessário conquistar o colaborador, através do respeito, reconhecimento, valorização, etc., pois a motivação do quadro funcional fará com que os mesmos melhorem a qualidade do atendimento, através da prática dos valores vivenciados no ambiente organizacional. Portanto, para que os mesmos prestem um bom serviço, é preciso saber, poder e querer.

### 2.3.3 Pesquisas internas de Avaliação

A pesquisa interna constitui um excelente instrumento para avaliar a função de RH. Ela permite coletar dados e informações, opiniões e atitudes de todas as pessoas envolvidas através de técnicas de questionário para informações, e tabulação de resultados através de critérios estatísticos (CHIAVENATO, 2010).

A pesquisa interna proporciona informações valiosas vinda dos colaboradores que podem contribuir de maneira significativa quando se objetiva avaliar determinado projeto.

### 2.3.4 As Macrotendências de Gestão de Pessoas

#### 2.3.4.1 Transformação de uma área de serviços em uma área de consultoria interna

A estrutura departamental de ARH (Administração de Recursos Humanos) está cedendo lugar para unidades estratégicas voltadas para processos e focalizadas nos clientes e usuários internos. A antiga organização funcional está dando lugar para a organização por processos (CHIAVENATO, 2010).

A mudança da cultura focada na função para a cultura focada no processo. De um órgão prestador de serviços para uma consultoria interna voltada para os resultados finais da organização.

#### 2.3.4.2 Gradativa transferência de decisões e ações da ARH para a Gerência de linha

É o deslocamento de atividades, antes centradas na ARH, para os gerentes das demais áreas.

Administrar pessoas é um componente estratégico, uma tarefa importante demais para ser centralizada e confiada apenas a um departamento da empresa.

A ARH passa a preocupar-se com a produtividade do capital intelectual da empresa, com o desempenho gerencial e com a contribuição das pessoas aos objetivos organizacionais. Isto é o essencial: a busca da eficácia e da excelência a partir das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

#### 2.3.4.3 Uma intensa ligação com o negócio da empresa

A ARH está se voltando para o planejamento estratégico da empresa e desenvolvendo meios através dos quais as pessoas possam caminhar proativamente em direção dos objetivos organizacionais.

Isto significa uma focalização na área dos resultados da empresa e impõe o comprometimento pessoal de cada funcionário com as metas da organização. Educação, comunicação e comprometimento passam a ser os fatores fundamentais nesse processo (CHIAVENATO, 2010).

Fica claro que onde prevalece essa cultura os colaboradores ficam comprometidos e responsabilizados com os objetivos e metas da organização.

#### 2.3.4.4 Ênfase em uma cultura participativa e democrática nas organizações

A participação das pessoas nos processos de tomada de decisões, a consulta contínua, as oportunidades de diálogo, as comunicações diretas, os programas de sugestões, a utilização de convenções e comemorações, a liberdade na escolha das tarefas e dos métodos para executá-las, os trabalhos em grupo e equipe, as opções de horários de trabalho, a disponibilidade das informações *online* estão consolidando a administração consultiva e participativa através de uma cultura democrática e impulsionadora (CHIAVENATO, 2010).

Agindo dessa forma, fica mais fácil buscar informações de maior credibilidade via colaboradores sobre o resultado de um determinado projeto.

#### 2.3.4.5 Completa virada em direção ao cliente, seja ele interno ou externo

A ARH está voltando para o usuário. Os gerentes e funcionários estão sendo orientados para a satisfação do cliente. A busca da excelência é a norma. E a ARH está embarcando nessa busca.

Especificamente quando se fala em cliente interno é importante o *feedback* para a melhoria dos processos e isto pode fazer a diferença em gerar melhorias na organização.

#### 2.3.4.6 Preocupação em preparar a empresa e as pessoas para o futuro

As organizações que querem avançar, a ARH está adotando uma postura de inconformismo com o presente e um sentido de provisoriedade da situação atual, considerando que tudo deve e pode ser melhorado e desenvolvido ainda mais, apesar do nível de excelência já conquistado; que a



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

qualidade de vida pode melhorar mais; que a empresa pode alcançar resultados melhores ainda (CHIAVENATO, 2010).

### 3 METODOLOGIA

Conforme Afonso “pesquisa é a indagação, inquisição, investigação ou busca minuciosa para averiguação da realidade” (apud LEAL & SOUZA, 2006, p. 13). Desse modo, pode-se entender a pesquisa como algo científico que obedece uma certa disciplina quanto a normas, regras que possibilitem um resultado final bastante eficaz.

A pesquisa teve como objetivo avaliar o programa Humanizar é Ser Humano implantado na Secretaria Municipal da Saúde de São Borja, com o intuito de fazer um levantamento de dados. Nesse sentido, foram utilizados dois tipos de pesquisas: a exploratória e a descritiva.

Conforme Leal e Souza (2006, p. 20) a pesquisa exploratória tem como principal objetivo:

Desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Na maioria dos casos, essa pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise dos exemplos que estimulem a compreensão.

Já a pesquisa descritiva, segundo Cervo e Bervian, “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (apud LEAL & SOUZA, 2006, p. 21).

Além disso, Leal e Souza (2006) explicam que, nesse tipo de pesquisa, o pesquisador deve fazer uma análise dos fatos através da observação, classificando-os e interpretando-os sem que o mesmo interfira nos acontecimentos.

Em relação à técnica ou procedimento, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a de campo.

A pesquisa bibliográfica é fundamental para a execução desse projeto, pois, de acordo com Leal e Souza (2006, p. 24), a mesma “é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõe a pesquisar”.

Para o autor, a pesquisa bibliográfica:

Consiste em apresentar e comentar o que os outros autores escreveram sobre o tema, enfatizando as diferenças ou semelhanças que existem entre os conceitos. É comum e mesmo desejável aparecerem citações literais de autores que falam sobre o assunto (LEAL & SOUZA, 2006, p. 24).

Já a pesquisa de campo será aplicada, pois será necessário obter dados em um determinado espaço, no caso a Secretaria Municipal de Saúde de São Borja. Lakatos (2007, p. 188) defendem que a pesquisa de campo:

É aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Foi utilizada a pesquisa qualitativa e quantitativa através de um questionário com perguntas fechadas e abertas sobre o assunto abordado.

Conforme Roesch (1999) a pesquisa quantitativa é o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação os resultados. Para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam avaliar o programa Humanizar é Ser Humanos junto aos colaboradores da Secretaria Municipal da Saúde de São Borja.

Para Roesch (1999) a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

A pesquisa foi aplicada na Prefeitura Municipal de São Borja, especificamente na Secretaria Municipal da Saúde. Participarão da pesquisa uma amostra de 30% dos colaboradores da secretaria, conforme segue.

Colaboradores	Total	30%
Médicos	15	5
Enfermeiros	15	5
Técnicos em Enfermagem	15	5
Farmacêuticos	4	4
Bioquímicos	3	3
Odontólogos	15	0
Fisioterapeutas	6	2



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Assistentes Sociais	2	2
Motoristas	18	6
Agentes Endêmicos	6	2
Vigilantes Sanitários	34	11
Agentes Operacionais	38	12
Redutoras de Danos	2	2
Serventes	15	5
Visitadores do PIM	15	5
Agentes Comunitários de Saúde	94	29
Auxiliares de Saúde Bucal	10	4
<b>TOTAIS</b>	<b>307</b>	<b>102</b>

**Fonte:** dados organizados pelo autor.

O instrumento utilizado para a realização da pesquisa foi o questionário, que proporcionará aos entrevistados responderem questões de escolha múltipla na sua maioria e questões por escrito. Segundo Cerro et al (2007, p. 53), “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja”.

O questionário contou com 12 (doze) questões abertas e fechadas que irão promover a correta coleta de dados para o embasamento da pesquisa. Acredita-se que, dessa forma, será suficiente para coletar as informações necessárias, facilitando a apresentação dos dados obtidos com o questionário.

Para a análise dos dados, com a aplicação do questionário, foi utilizada a tabulação dos dados coletados que serão selecionados por assunto para uma melhor leitura das respostas e serão medidas quantitativamente e qualitativamente.

Foram utilizados gráficos referentes às perguntas fechadas previamente tabuladas. Foram descritas as perguntas com questões abertas por ordem de importância. Feito isso, todas as informações coletadas foram interpretadas e analisadas com a finalidade única de atingir o objetivo proposto no estudo.

Hoje, num moderno processo de gestão de pessoas, o gestor e seus colaboradores devem atuar como parceiros no sentido de cumprir a missão organizacional.

Quando fala-se em parceria, entende-se que o gestor deve buscar junto aos colaboradores, um *feedback* contínuo, relativo aos objetivos e metas da organização como se os seus funcionários fossem assessores para o processo de decisão voltado, exclusivamente, para os resultados.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO E AMBIENTE DA EMPRESA

A Secretaria Municipal de Saúde de São Borja localiza-se a rua Coronel Lago, 1844, Centro, e possui um quadro de colaboradores que totaliza o número de 307 pessoas, distribuídas em 14 unidades de Estratégias de Saúde da Família - ESF, inclusa uma móvel que atende o interior, e atendimentos especializados, distribuídos em programas como Centro Médico de Atendimento Especializado - CEMAE, Centro de Atendimento Psicossocial - CAPS 1, Centro de Atendimento Psicossocial Alcool e Drogas - CAPS AD, Centro de Especialidades Odontológicas - CEO, Centro Materno Infantil - CMI, Vigilância Sanitária, Farmácias Básica e Popular do Brasil, Serviço de Atendimento Médico de Urgência - SAMU Salvar, Clínica Municipal de Psicologia, Núcleo de Apoio a Saúde da Família - NASF, Fisioterapia, Serviço de Atendimento Especializado - SAE e Redução de Danos.

Promovendo atendimento a população dos bairros, interior e centro do Município, houve a necessidade de buscar um programa de humanização, para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e conseqüentemente o atendimento à população, e foi lançado então, em dezembro de 2009, o programa “Humanizar é Ser Humano” sob a responsabilidade do Secretário Municipal da Saúde e da equipe de psicologia da Secretaria. Durante o programa, foram divididos grupos de colaboradores que participavam de reuniões semanais, assistindo a vídeos, participando de mesas redondas e recebendo capacitações para tratar com pessoas difíceis. A pesquisa foi realizada visando avaliar em satisfatório ou em insatisfatória o programa Humanizar é Ser Humano, buscando saber se os objetivos foram atingidos ou não.

Buscando suprir as necessidades de mão-de-obra qualificada para executar determinadas funções, e ainda procurando atingir o máximo das capacidades do colaborador, tendo em vista a grande demanda de trabalho que existe nessas instituições, notou-se um grande número de reclamações quanto a acolhimento, trabalho em equipe e desmotivação dos servidores, em

921

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

momentos de reuniões de grupos para buscar informações sobre as causas das reclamações da população.

Em busca de motivação, foi implantado o programa “Humanizar é Ser Humano” para que os servidores da SMS pudessem se reunir em grupos e discutir as questões que estão causando problemas e ainda conversar sobre trabalho, valorização, acolhimento e motivação. A motivação é visivelmente, o maior resultado do programa, que apresentou diversas sugestões de melhorias no programa, e ainda pedidos de continuidade e ampliação para as demais secretarias do Município.

Para Bergamini (1997, p.24), a motivação:

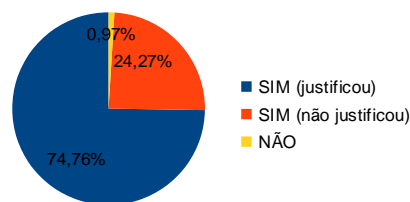
[...] já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. A motivação é considerada como um aspecto intrínseco aos colaboradores, ninguém pode motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

Sendo assim, observou-se que os colaboradores da SMS tiveram acesso a tais condições através das reuniões de grupo durante a execução do programa, promovendo a discussão e a análise de suas próprias atitudes e as do colega.

### 4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Enfatiza-se que as informações fornecidas pelos colaboradores da Secretaria Municipal da Saúde foram de alta credibilidade em virtude da internalização dos mesmos frente a importância do programa “Humanizar é Ser Humano”. A partir deste tópico apresenta-se a descrição das informações obtidas no questionário através de gráficos e as respectivas justificativas das questões abertas, e a partir desse momento, demonstra-se uma discussão e análise profunda das mesmas.

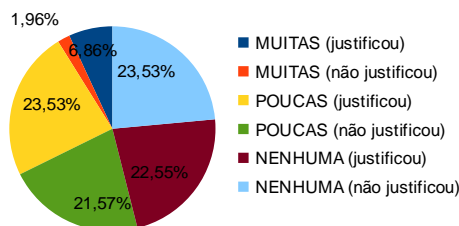
A primeira questão era se a participação no programa, para o colaborador, era importante. Ao analisar as respostas dos pesquisados constatamos que dos 102 colaboradores, 101 (99,3%) responderam que é importante participar do programa e, entre eles, 77 (74,76%) justificaram sua resposta citando a importância de uma maior participação, somente 1 (0,97%) colaborador respondeu que não é importante e não justificou sua resposta.



Considerando as respostas entende-se que a participação, a melhoria contínua, o debate e a valorização são essenciais para o colaborador e mostra que devemos possibilitar mais vezes esse tipo de atividade ao colaborador.

Essa análise nos mostra que a grande maioria, com exceção de um colaborador, respondeu que é importante a participação no programa “Humanizar é Ser Humano”, e com isso, mostra que a participação dos colaboradores também é uma forma de motivação e comprometimento em suas atividades, dando ainda embasamento para aprimorar e dar continuidade ao programa.

A segunda questão era se houveram dificuldades na implantação do programa. Na análise da amostra de 102 colaboradores pesquisados, 09 (8,82%) colaboradores responderam que tiveram muitas dificuldades na implantação do programa e entre eles 07 (6,86%) justificaram suas respostas. Um número de 46 (45,10%) colaboradores responderam que houve poucas dificuldades na implantação do programa e entre eles 24 (23,53%) justificaram suas respostas e 47 (46,08%) responderam que não houve dificuldades na implantação do programa.



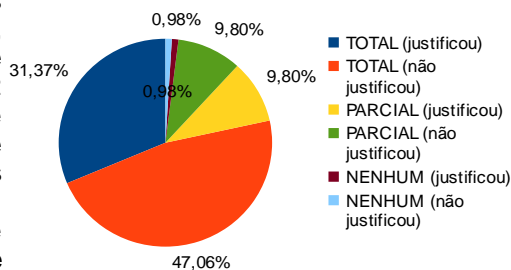
A análise geral mostra que foram poucas ou nenhuma dificuldade para a implantação do programa para a maioria dos pesquisados. Tal resultado dá embasamento para que seja possível aprimorar algumas falhas, inclusive com as sugestões dos colaboradores.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

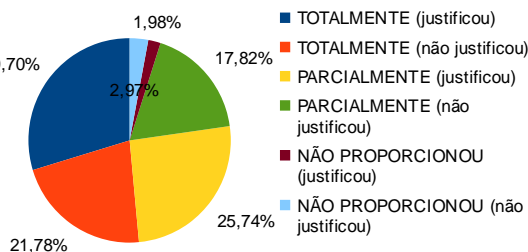
A terceira questão era se, dentro da formação do colaborador, ele conseguiu entender o programa.

Na análise da amostra de 102 colaboradores pesquisados quanto ao entendimento do programa, 80 (78,43%) colaboradores responderam que houve total entendimento do programa e entre eles 32 (31,37%) justificaram suas respostas. Um número de 20 (19,60%) colaboradores responderam que houve parcialmente entendimento do programa e entre eles 10 (9,80%) justificaram suas respostas e 02 (1,96%) colaboradores responderam que não houve entendimento do programa e 01 (0,98%) participante justificou sua resposta.



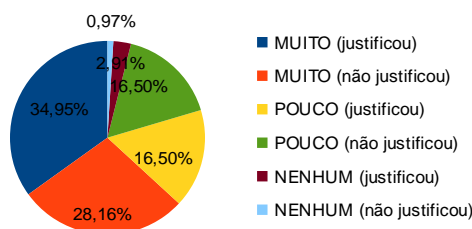
Essa análise geral mostra que a grande maioria respondeu que total ou parcialmente entendeu o programa, e com as sugestões encaminhadas sugere-se uma reestruturação para uma melhor e o total entendimento.

A quarta questão era se o programa proporcionou a todos os colaboradores, trabalhar em equipe. Ao analisar as respostas da amostra de 102 colaboradores quanto a promoção do trabalho em equipe, o resultado foi de 52 (51,48%) colaboradores respondendo que totalmente proporcionou o trabalho em equipe, e desses, 30 (29,70%) justificaram suas respostas; 44 (43,56%) colaboradores responderam que proporcionou parcialmente o trabalho em equipe e desses 26 (25,74%) justificaram suas respostas; e 05 (4,95%) colaboradores responderam que a realização do programa não proporcionou trabalho em equipe, sendo que 02 (1,98%) justificaram suas respostas.



No trabalho em equipe, ao realizar a análise geral das respostas, fica exposto que a grande maioria respondeu que totalmente e parcialmente proporcionou, e isso significa que a participação de atividades com envolvimento dos colaboradores motiva-os para trabalhar em equipe e desperta os ausentes para o trabalho em grupo.

A quinta pergunta questionava se o programa proporcionou um melhor acolhimento à comunidade em geral. Na análise das respostas dos 102 pesquisados, mais da metade, 63,11%, respondeu que houve muita melhora no acolhimento com o programa e entre eles, mais de 50% justificou suas respostas; 34 (33%) colaboradores pesquisados responderam que houve pouca melhora no acolhimento à comunidade com o programa e entre eles a metade justificou sua resposta, um número pequeno de colaboradores respondeu que não houve qualquer tipo de melhora e entre eles 3 (2,91%) justificaram suas respostas.



Essa análise geral mostra que a grande maioria respondeu que melhorou muito o acolhimento a comunidade e alguns responderam que melhorou pouco, isso mostra que a atividade do programa possibilitou uma análise de cada um nas suas atividades quanto a esse quesito e possibilitou as melhorias apontadas.

Na sexta questão era solicitado saber se o programa melhorou a forma de relacionamento entre o gestor e o colaborador.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Na análise das respostas mais da metade do total de 102 pesquisados responderam que melhorou o relacionamento com o gestor, e dentre eles, menos da metade justificou sua resposta.

Um número de 36 (35,29%) colaboradores respondeu que pouco melhorou o relacionamento, sendo que a maioria justificou sua resposta, e importa ressaltar que muitos responderam que já possuíam uma ótima relação com o gestor. E um número de 9 (8,82%) colaboradores respondeu que nada melhorou, e entre eles 5 (4,90%) justificaram suas respostas.

Aqui é possível perceber que a maioria dos pesquisados respondeu que melhorou, pois esse também é uma meta que o programa buscou e as sugestões apontadas podem colaborar na melhora do programa.

Na sétima questão o colaborador deveria dizer, na sua percepção se o programa atingiu os objetivos e metas propostas.

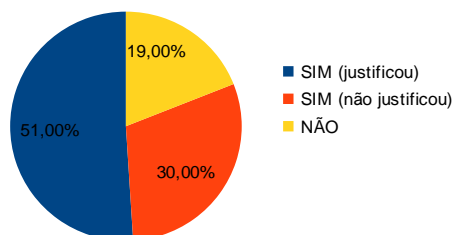
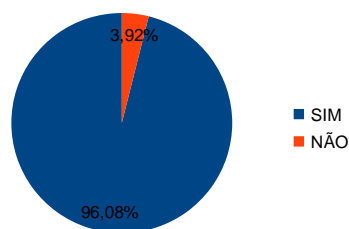
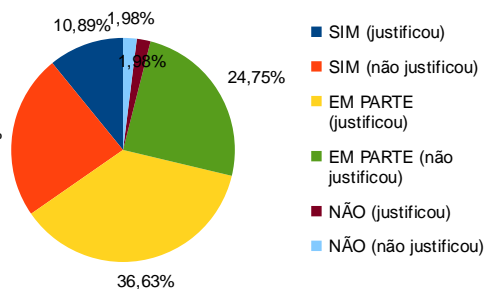
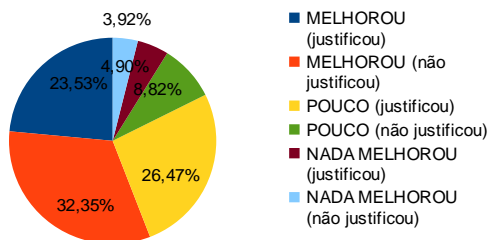
Ao analisar as respostas da amostra, foi possível observar que 35 (34,65%) colaboradores responderam sim ao atingimento dos objetivos e metas propostos pelo programa e deles 11 (10,89%) justificaram suas respostas, 62 (61,38%) colaboradores responderam que os objetivos e metas propostas pelo programa foram atingidos em parte, e entre eles 37 (36,63%) justificaram suas respostas e 04 (3,96%) responderam que não atingiu os objetivos e metas propostos, sendo que 2 (1,98%) justificaram suas respostas.

Na análise geral é possível perceber nas respostas dos pesquisados que as expectativas foram alcançadas e com as sugestões dadas nas justificativas, pode-se elaborar melhorias no programa.

Na oitava questão era solicitado saber se o colaborador sentiu-se frente a importância do programa, mais envolvido e comprometido com seu trabalho. Na análise da amostra das respostas se o colaborador se sentiu mais envolvido e comprometido, 98 (96,08%) responderam que sim e apenas 4 (3,92%) responderam que não se sentiram envolvidos ou comprometidos.

Nessa questão do envolvimento e comprometimento a grande maioria respondeu que sim, indo ao encontro do objetivo do programa, onde o colaborador deve estar de fato comprometido e envolvido em suas atividades.

A nona pergunta questionava se durante o programa houve a possibilidade de efetuar melhorias na sua função. Na análise das respostas dos colaboradores sobre a possibilidade de efetuar melhorias na sua função, 81 (81%) responderam que sim e desses, 51 (51%) justificaram suas respostas, e 19 (19%) responderam que não houve melhorias em sua



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

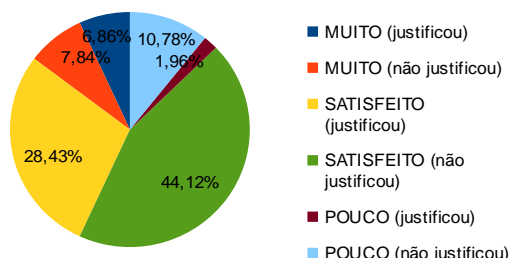
29 e 30 de outubro de 2015

função.

A análise geral mostra que a maioria respondeu que sim, mais uma vez chegando ao objetivo do programa, dada a possibilidade do colaborador sugerir e participar das sugestões efetivamente.

A décima questão era para saber qual o grau de satisfação, de uma maneira geral, dos colaboradores com relação ao programa.

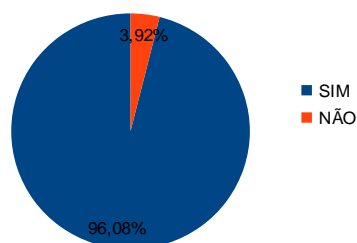
Na análise das respostas dos colaboradores pesquisados quanto ao grau de satisfação em relação ao programa, observa-se que 15 (14,70%) colaboradores responderam muito satisfeitos e entre eles 7 (6,86%) justificaram suas respostas, e 74 (84,43%) colaboradores responderam que ficaram satisfeitos em relação ao programa e desses, 29 (28,43%) justificaram, e 13 (12,74%) responderam que ficaram pouco satisfeitos e apenas 2 (1,96%) justificaram suas respostas.



É possível perceber que a grande maioria ficou muito satisfeito e também satisfeito, reforçando que dada as possibilidades de participar, o colaborador também alcança a satisfação.

Na décima primeira questão, o colaborador deveria dizer se, na sua visão, a metodologia utilizada pelo programa poderia ser aplicada em outras secretarias da Administração.

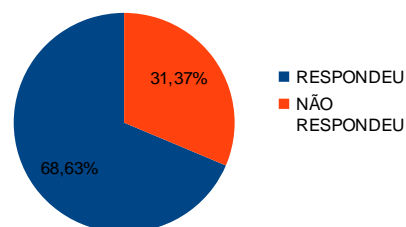
Na análise das respostas dos colaboradores pesquisados quanto a aplicação da metodologia do programa nas demais secretarias é possível observar que 98 (96,08%) responderam que sim e apenas 4 (3,92%) que não deve ser utilizada nas demais secretarias.



Em uma análise geral, é possível observar que os colaboradores acreditam que o programa deve ser aplicado nos demais setores da Prefeitura Municipal de São Borja, sendo que as respostas dos colaboradores foi sim na grande maioria.

A última questão perguntava se o colaborador gostaria de contribuir com alguma sugestão.

Ao analisar as respostas da amostra de 102 colaboradores pesquisada sobre querer ou não deixar sugestões para a continuidade e evolução do programa, 70 (68,63%) colaboradores apontaram sugestões e 32 (31,37%) não apontaram.



É possível perceber que com o programa pode-se colher um número considerável de sugestões dos colaboradores, sendo esse o real objetivo do programa, abrindo a possibilidade efetiva da participação dos colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Secretaria Municipal da Saúde de São Borja está localizada a rua Coronel Lago, nº 1844, Centro da cidade, em frente a Praça da Lagoa e caracteriza-se por ser uma das maiores pastas em orçamento da atual administração. A SMS possui 15 unidades de Estratégia de Saúde da Família, estando presente em quase todos os bairros do Município, levando a população o acesso a atenção básica de saúde e a promoção de qualidade de vida. Além das ESF a SMS possui ainda programas que apoiam o atendimento a rede básica, que proporcionam a busca pela qualidade de vida, tais como NASF, SAE, Fisioterapia, Psicologia, CAPS 1, CAPS AD, Central de Vacinas, Centro Materno Infantil, Farmácia Popular e Farmácia Básica, PIM, Centro de Especialidades Odontológicas e Vigilância Sanitária. No ano de 2010 foi implantado o serviço SAMU 192 com duas ambulâncias de atendimento médico de urgência e emergência.

Tal estrutura apontou a necessidade de um programa que promovesse a humanização entre os servidores e a melhora no acolhimento a população, e então foi elaborado o projeto "Humanizar é



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Ser Humano”, que teve início no ano de 2010, com continuidade em 2011, e que dividiu os colaboradores em grupos de trabalho com reuniões semanais que oportunizaram o estudo avaliativo aqui apresentado. O Ministério da Saúde instituiu em 2003, a Política Nacional de Humanização no Brasil, que efetivou os princípios do SUS no dia a dia das práticas de atenção e gestão, visando qualificar a saúde pública no país. Em São Borja, a SMS implantou o programa que promoveu o conhecimento sobre um melhor acolhimento entre equipe e para com a comunidade.

O estudo obteve pleno sucesso porque alcançou na sua íntegra os objetivos que se propôs tanto geral como específicos. Os colaboradores da Secretaria da Saúde de São Borja apontaram de forma maçosa a importância de estar participando do programa, demonstrando em suas justificativas que houve melhora nas relações interpessoais, troca de experiências entre equipes, melhora na comunicação, mais conhecimento e um trabalho mais humanizado, que se reflete em ganhos para a melhoria na qualidade de vida da população são-borjense. Da mesma forma o programa não apresentou grandes dificuldades em sua implantação, embora alguns colaboradores tenham encontrado algumas barreiras que podem ser vencidas.

Um fator positivo foi o entendimento do programa por grande parte dos colaboradores que, sem dúvida, tornou mais fácil a sua implementação. Houve promoção do trabalho em equipe no todo e em parte, mas ainda existem algumas situações que precisam ser melhoradas. O programa também proporcionou um melhor acolhimento a comunidade, embora ainda seja necessário alguns pequenos ajustes para atingir a completa excelência. Quanto a forma de relacionamento com o gestor, foi constatado que houve uma melhora significativa, cabendo aqui ressaltar que grande parte dos colaboradores já possuíam uma excelente relação com o mesmo.

O programa vem atingindo os objetivos e metas até aqui propostos e evidencia tendências claras de continuar com pleno sucesso. Os colaboradores sentiram-se praticamente na sua totalidade envolvidos e comprometidos, demonstrando um grau de motivação elevado, o que leva, muitas vezes, a auto realização. Houve um crescimento profissional em grande parte dos colaboradores onde puderam realizar melhor suas funções. Os colaboradores sentem-se satisfeitos na sua grande maioria em relação ao programa, o que demonstra mais uma vez, o bom grau de motivação na equipe da SMS.

Existe quase uma unanimidade na opinião de que o programa deve ser implantado em outras secretarias da Administração Municipal, comprovando sua eficiência e eficácia junto aos colaboradores. Foram colocadas valiosas sugestões pelos colaboradores que muito podem vir a contribuir para melhorar ainda mais o programa “Humanizar é Ser Humano”.

Frente a todas as informações recrutadas e analisadas pelos colaboradores da SMS, sugere-se que o programa deve ter continuidade pelos resultados positivos que vem alcançando. O processo de comunicação interna do programa pode ser melhorado, inclusive a sua operacionalização onde estão diretamente envolvidos os seus colaboradores com o objetivo de desfazer alguns gargalos que possam existir. Da mesma forma, investir mais em comunicação externa, visando atingir a população para que conheça mais detalhadamente o funcionamento das estruturas da SMS para seu próprio benefício.

Seria interessante continuar com as capacitações e qualificações dos servidores, uma vez que investir em qualificação dos servidores, e investir em treinamento e desenvolvimento de colaboradores, é a maior garantia de bons resultados. Em face dos resultados positivos do programa este pode servir de *benchmarking* para as demais secretarias do Município.

Por fim conclui-se que o estudo é de enorme relevância para a própria Secretaria Municipal de Saúde que pode medir o desempenho do programa “Humanizar é Ser Humano” e a partir de tais informações, o Gestor pode praticar decisões com foco, tendo como resultado mais benefícios para os municípios na área da saúde, pois a partir da presente pesquisa, foi possível avaliar a funcionalidade e objetividade do programa, sendo que este atingiu os objetivos e metas propostos e é possível observar que, melhorou em muitos quesitos a questão humana nas unidades de saúde do Município de São Borja, analisando o grau de satisfação dos servidores.

### REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Ministério da Saúde. **HumanizaSUS: política nacional de humanização: a humanização como eixo norteador das práticas de atenção e gestão em todas as instâncias do SUS**. Brasília, DF, 2004.

\_\_\_\_\_. Secretaria Executiva do Ministério da Saúde. **Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização**. Esplanada dos Ministérios. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <[http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/doc\\_base.pdf](http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/doc_base.pdf)> Acesso em 24 de novembro de 2011.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LEAL, Alzira Elaine Melo; SOUZA, Carlos Eduardo Gerzson. **Construindo o conhecimento pela pesquisa: orientação básica para elaboração de trabalhos científicos**. Santa Maria: Sociedade Vicente Pallotti, 2006.
- LUZ, Ricardo. **Gestão de Clima Organizacional**. São Paulo: QualityMark, 2003.
- MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **HumanizaSUS**. Disponível em: [http://portal.saude.gov.br/portal/saude/cidadao/area.cfm?id\\_area=1342](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/cidadao/area.cfm?id_area=1342). Acesso em 06 de junho de 2011.
- SANTOS FILHO, Serafim Barbosa. **Avaliação e humanização em saúde: aproximações metodológicas**. 2 ed. Rev. Ijuí: Ed. Ijuí, 2010.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em Administração: guia estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 199
- WIKIPEDIA. **Humanização**. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Humaniza%C3%A7%C3%A3o\\_%28humanidade%29](http://pt.wikipedia.org/wiki/Humaniza%C3%A7%C3%A3o_%28humanidade%29). Acesso em 07.06.2011.



29 e 30 de outubro de 2015

**IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E PARCERIAS NAS ORGANIZAÇÕES COMO FATOR DE SOBREVIVÊNCIA**  
**DEPLOYMENT STRATEGIES AND PARTNERSHIPS IN ORGANIZATIONS AS SURVIVAL FACTOR**

- 1 Renato Velasques, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil  
renatovelasq@bol.com.br
- 2 Lisandro Rodrigo. Grassel, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil, lgrassel@hotmail.com
- 3 Cleonice Gierg, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil, cleonice\_gierg@hotmail.com
- 4 Marina Andrade Agnesi, Sociedade Educacional de Três de Maio, SETREM, Rio Grande do Sul, Brasil, marina.andradeagnesi@gmail.com
- 5 Rômulo Madrid de Mello, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil, rmelana@gmail.com

**RESUMO**

A falta de estratégias e parcerias além de um planejamento a longo prazo estão contribuindo na morte prematura das empresas no Brasil, pois seus empreendedores deixam de lado fatos relevantes que devem ser analisados antecipadamente, a exemplo do potencial mercado consumidor, fornecedores, produtos, localização da empresa, atendimento e preços. Neste sentido, o gestor não poderá mais se basear somente na intuição de que tudo dará certo. Assim, estes fatos estão obrigando os gestores a implantarem uma administração moderna a partir dos estudos de pensadores, surgindo então nas organizações expressões como Formulação de Estratégias Organizacionais, Planejamento Estratégico, Missão, Visão, Valores, Método SWOT, Balanced Scorecard (BSC), Inovação, Capital Social, Rede de Cooperação e Arranjos Produtivos Locais. Desta forma, as organizações que estão percebendo claramente os impactos que o futuro produzirá em seus negócios e que forem ágeis na implantação de ações estratégicas para diferenciar-se dos concorrentes, aumentarão a probabilidade de sucesso por muitos anos. Assim, neste contexto, o objetivo do presente artigo é de que mediante uma rede de cooperação e Arranjos Produtivos Locais as empresas principalmente as de pequeno porte poderão obter ganhos de escala para enfrentarem o poder competitivo das grandes empresas com a implementação modelos de gestão estratégica para seus negócios. A metodologia desenvolve na APLs com técnicas para o desenvolvimento local, com visão compartilhada de futuro de uma determinada região. Como principais resultados de pesquisa, destaca-se o modelo de gestão estratégica proposta que é composto por: Planejamento Estratégico, Brainstorming, matriz Swot e 5W2H.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Ferramentas de Gestão Organizacionais; Estratégias Organizacionais; Arranjos Produtivos Locais/Parcerias.

**ABSTRACT**

*The lack of strategies and partnerships as well as a long-term planning are contributing to the premature death of companies in Brazil because its entrepreneurs are no longer relevant facts side that should be analyzed in advance, such as the potential consumer market, vendor, product, location company, service and prices. In this sense, the manager can no longer be based solely on intuition that everything will be alright. Thus, these facts are forcing managers to deploy a modern administration from thinkers studies, then emerging in organizations expressions as Organisational Strategy Formulation, Strategic Planning, Mission, Vision, Values, SWOT method, Balanced Scorecard (BSC), Innovation Social Capital, Cooperation Network and Local Productive Arrangements. Thus, organizations are clearly realizing the impact that the future will produce in their business and are agile in the implementation of strategic actions to differentiate themselves from competitors, increase the probability of success for many years. So in this context, the aim of this paper is that through a network of cooperation and Local Productive Arrangements businesses especially smaller ones may obtain economies of scale to cope with the competitive power of big business by implementing strategic management models for negócios. A their methodology develops in clusters with techniques for local development, with shared future vision of a particular região. Como main search results, there is the proposal of strategic management model that consists of: Strategic Planning, Brainstorming, Swot and 5W2H matrix.*

Key Words: Strategic planning; Tools Organizational Management; Organizational strategies; Local Productive Arrangements / Partnerships

**1. Introdução**

O presente artigo tem por objetivo demonstrar que as organizações sobreviviam em razão de que a concorrência não representava riscos para os negócios. Na atualidade, esta máxima não

prevalece mais, pois o mercado é extremamente competitivo e complexo, sendo que somente permanecerão no mercado as empresas capacitadas com estratégias organizacionais alinhadas para atender clientes com maiores recursos financeiros e consumistas.

Estudos do IBGE (2014) apontam que 48,2% das empresas de pequeno porte no Brasil fecham as portas depois de três anos de atividades. Assim, mudanças urgentes são necessárias com a implantação de novas metodologias e técnicas de gestão empresarial, pois estas ações serão um dos diferenciais para as empresas permanecerem neste mercado exigente e globalizado. Para Porter (2004), na tentativa de inspirar excelência no nicho mercadológico de interesse, as organizações empresariais necessitam elaborar e implantar estratégias criativas para se manterem no mercado.

Contudo Fayol (1965), define que gestão é a atuação que antecipa, planifica, coordena e dirige uma organização, através de uma racional atividade de planejamento, de forma a atingir os objetivos organizacionais.

Nesse momento, é importante fazer referência da diferença entre organização e estrutura organizacional. Organização é a união de pessoas, idéias, ideologias, e recursos para atingirem objetivos. Já estrutura organizacional trata da forma como essa organização será racionalizada, seus métodos e estruturação para agir frente aos desafios. Muitos são os conceitos de organização. No entanto, demonstraremos o conceito desenvolvido por Cury (2000) a partir da união de conceitos de autores diversos a organização é um conjunto planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar.

Neste contexto, sem ter o propósito de esgotar o assunto, o objetivo do presente artigo é de que mediante uma rede de cooperação e Arranjos Produtivos Locais como fonte de inovação, as empresas, principalmente as de pequeno porte, poderão obter ganhos de escala para enfrentarem o poder competitivo das grandes empresas com a implementação de modelos de gestão estratégica para seus negócios.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é a busca de um sentido de direção futura, além de um processo de análise da realidade e do posicionamento estratégico central na gestão das organizações que vem sendo aprimoradas a partir de novos referenciais de leitura e monitoramento do ambiente organizacional. A necessidade de constantes ajustes das organizações às transformações na sociedade contemporâneas aumenta a importância e a dificuldade de exercer a atividade de planejar. O planejamento estratégico pode ser tomado como um processo permanente de definição e de redefinição da própria identidade institucional, de seus objetivos estruturantes, das metas prioritárias, das estratégias escolhidas para empreender e empenhar meios e esforços para alcançá-los, em interação com as circunstâncias do ambiente em que estão inseridos.

[...] o planejamento estratégico deve aparecer no início do processo de administração estratégica, porque o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança planejada, se ele não tiver planejado o assunto anteriormente (OLIVEIRA, 2011, p. 73).

Desta forma, os principais objetivos do planejamento são; minimizar o impacto das incertezas; maximizar as chances de atingir resultados esperados. Sobretudo, “as funções planejar, organizar, dirigir e controlar, inerentes à teoria do processo administrativo, são praticadas em qualquer modelo de gestão” (CHAVES, 2013, p. 16). Assim, de posse destes conceitos, pode-se adentrar nas fases da metodologia para elaboração e implementação do planejamento estratégico em uma organização.

Para Basso, Trennepohl (2012) o Planejamento é um processo de análise da realidade e de posicionamento estratégico central na gestão de organizações públicas e privadas que vem sendo aprimorado a partir de novos referenciais de leitura e monitoramento do ambiente organizacional. A necessidade de constantes ajustes das organizações às transformações na sociedade contemporânea aumenta a importância e a dificuldade de exercer a atividade de planejar. O planejamento estratégico pode ser tomado como um processo permanente de definição e redefinição da própria identidade institucional, de seus objetivos estruturantes, das metas prioritárias, das estratégias escolhidas para empreender ações e empenhar meios e esforços para alcançá-los, em interação com as circunstâncias do ambiente em que estão inseridas.

Assim, existem diversos conceitos para planejamento estratégico. Steiner (1969, p.12), estabelece cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir:

A primeira dimensão do planejamento estratégico corresponde ao assunto que pode se produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamento, normas e procedimentos, entre outros.

29 e 30 de outubro de 2015

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Steiner (1969) salienta ainda, que estes aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivo e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras. Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

## **2.1.1 Princípios do Planejamento**

O planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Podem-se separar esses princípios em gerais e específicos (OLIVEIRA 1994).

### **2.1.2 Princípios gerais de planejamento**

São quatro os princípios gerais para os quais os executivos devem estar atentos:

a) O princípio da contribuição aos objetivos, e neste aspecto o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles;

b) O princípio da procedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Na realidade, é difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que e como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo;

c) O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa, a exemplo de pessoas, tecnologia e sistemas. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferência, funções, avaliação, etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc;

d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Eficiência é fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir com o seu dever, reduzir custos. Eficácia é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados, aumentar o lucro. Efetividade é manter-se no ambiente, apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo.

### **2.1.3 Princípios específicos do planejamento**

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, Ackoff (1974, p. 28) apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

a) Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo;

b) Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentes, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto;

c) Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa (de porte médio ou grande) devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para atingi-los “de baixo para cima”, sendo esse fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros;

d) Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.



29 e 30 de outubro de 2015

Ackoff (1974) finaliza dizendo que é muito importante o executivo estar atento aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois estes lhe proporcionarão base mais sólida para o processo decisório inerente ao planejamento da empresa.

## 2.2 Das barreiras para Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações

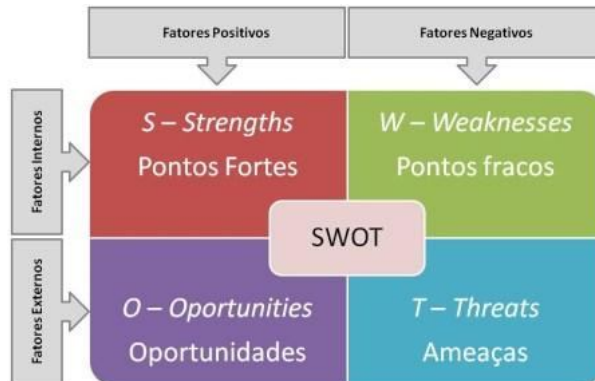
Cabe destacar aqui neste trabalho algumas barreiras enfrentadas nas organizações para implementação do planejamento estratégico:

- Barreiras da Gestão: refere-se à falta de ferramentas de gestão para monitoramento e controle da evolução das estratégias;
- Barreiras de Recursos: não existe uma vinculação do orçamento com as estratégias e também falta planejamento de alocação de recursos humanos para elaboração e dar seguimento aos projetos estratégicos;
- Barreira da Medição: o gestor não vincula os projetos estratégicos com resultados relevantes para organização;
- Barreiras da Visão: falta de compreensão dos colaboradores sobre a visão de futuro, ou seja, as estratégias não são entendidas por quem deve implementá-las.

## 2.3 Matriz Swot

A SWOT que se refere à Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça, é a mais simples das matrizes, sendo usada para demonstrativos básicos necessários num Planejamento Estratégico. Segundo Chemawat (2000), a SWOT começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas de administração.

Análise SWOT



Fonte: Wikipédia (2007)

Para construção desta importante ferramenta, os gestores juntamente com sua equipe de trabalho realizam um levantamento minucioso do seu ambiente interno através dos pontos fortes e fracos e no ambiente externo, as oportunidades e ameaças para seu negócio. Este método tem uma ampla utilização em toda a situação que exige uma análise de cenário. Assim, é empregada na elaboração de planos estratégicos e táticos. Chiavenato (2003, p. 188). A função do modelo SWOT ou Fofa é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz Swot é uma das mais utilizada na gestão da estratégia competitiva, segundo (2008, p. 68):

Pontos Fortes – são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Pontos Fracos – são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Oportunidades – são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Ameaças – são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Assim, diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, poder ser adotadas estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização. De acordo com Kotler (1996), SWOT é um demonstrativo qualitativo de aspectos positivos e aspectos negativos de seu produto. A SWOT auxilia na percepção do conjunto das variáveis controláveis, facilitando sua análise.

## 2.4 Brainstorming

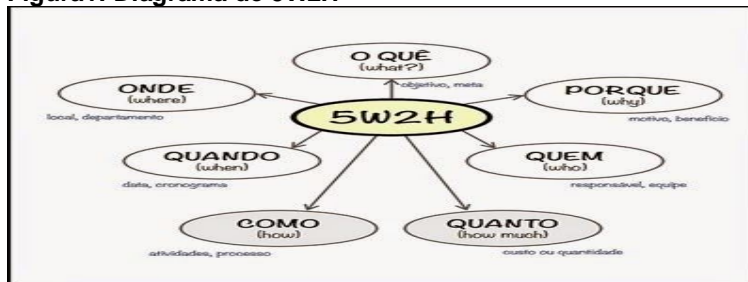
29 e 30 de outubro de 2015

O *brainstorming* ou “tempestade de idéias” é um “processo destinado à geração de idéias sobre um assunto definido, em um clima agradável e propício à quebra de paradigmas”. Utilizando esta ferramenta, um grupo é estimulado a romper seus limites e paradigmas principais, reconhecidamente entres à criatividade, o que permite avanços significativos na geração de ideais e solução de problemas. Para organizar uma reunião de *brainstorming*, são necessários antes da reunião, definir claramente o assunto a ser tratado; no início da reunião, informar aos participantes as “regras do jogo” e explicar claramente o assunto a ser tratado pelo grupo; durante a reunião, gerar o maior número possível de idéias; no final da reunião, o grupo analisa criticamente as idéias apresentadas, eliminando, agrupando e classificando-as.

## 2.5 5W2H

O 5H2H representa as iniciais das palavras em inglês: *what* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) *how much* (quanto). Esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de plano de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento por meio da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos.

Figura1: Diagrama de 5W2H



Fonte: Chiavenato (2004).

## 2.6 A Importância da Estratégia nas Organizações

Segundo Chiavenato (2003, p.26), o termo estratégia – do grego *strátegos* – inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando de um exército). Mais tarde veio a designar “a arte do general”, significando a aplicação das competências do general no exercício de sua função (arte militar).

Foi durante a guerra que nasceu o conceito de estratégia, termo que é usualmente utilizado e entendido. As constantes batalhas e lutas ao longo dos séculos fizeram com que os militares comesçassem a pensar antes de agir. Assim, analisar os pontos fracos e fortes, bem como dos inimigos, e, também perceber as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente começaram a ser pensados antecipadamente, antes da batalha, como subsídios para a elaboração das estratégias. Podemos citar neste contexto o general filósofo chinês Sun Tzu que há 2.500 anos escreveu a Arte da Guerra que tratava da preparação de planos, da guerra efetiva, da espada embainhada, das manobras, da variação de táticas, do exército em marcha, do terreno, dos pontos fortes e fracos do inimigo e da organização do exército. Suas lições criaram versões contemporâneas no mundo das estratégias, destacando alguns princípios como método, disciplina e moral.

A teoria darwiniana diz que entre duas espécies em situação de risco, sobrevive a que mais rapidamente consegue se adaptar ao ambiente, ou seja, não é necessariamente empresas mais fortes que permanecerão no mercado, mas as mais rápidas e adaptáveis. Darwin também deu o seguinte conselho: *em cada espécie, nascem mais indivíduos do que os que podem sobreviver. Em consequência, há uma luta pela existência freqüente e recorrente, e qualquer ser. Se conseguir variar, ainda que levemente, de algum modo benéfico para si mesmo, ante as complexas condições de vida, terá uma chance melhor de sobreviver e será, portanto, selecionado naturalmente. A dura mensagem vitoriana: diferencie-se ou morra.*

Bruce D. Henderson, um dos pioneiros no campo das estratégias toma de Darwin os elementos para esclarecer o processo competitivo em seu artigo “As origens da estratégia” Porter, (1998). Henderson mostra que os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir – tanto nos negócios quanto na natureza. Ele enquadra a questão da estratégia como uma luta contínua para destacar a empresa de suas rivais.

As competições biológica e comercial seguiram o mesmo modelo de mudanças evolutivas e graduais, se não fosse uma diferença: os estrategistas de negócios podem usar a imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças, em outras palavras, imaginação e lógica tornam possível a

29 e 30 de outubro de 2015

estratégia. Ou seja, sem elas, comportamentos e táticas seriam apenas intuitivos ou o resultado de reflexos condicionados. Todavia, imaginação e lógica são apenas dois dos fatores que determinam deslocamentos no equilíbrio competitivo. A estratégia também requer a compreensão da complexa trama da competição natural (HENDERSEN, 1998, p. 5).

A conceituação de estratégia é complexa. Estratégia, segundo Hendersen Porter, (1998, p.5), “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento”. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base de sua vantagem. Outro conceito de destaque é apresentado por Oliveira (2011) é a estratégia é um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser considerada estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa. Para Mintzbergs (2001), estratégia é algo que as pessoas definem de uma forma e, com frequência, usam de outra, sem perceber a diferença.

O processo de formulação de uma estratégia pode ser estabelecido através de três questionamentos pelo gestor, quais sejam:

- 1) Onde estamos?
- 2) Para onde vamos?
- 3) Como chegaremos lá?.

Como resposta ao quesito 1, o primeiro passo é a avaliação da missão da empresa que declara qual é o papel que a organização desempenha na sociedade; a razão de existir da empresa no seu negócio e deve expressar o benefício ao cliente, ao negócio e a vantagem competitiva. Em seqüência, também deve avaliar a visão que tem que ser motivadora; que valha a pena lutar, que seja inspiradora e principalmente que deve ser medida e acompanhada.

Em seqüência ao quesito 2, este é o momento de refletir e projetar alternativas estratégicas baseadas nas respostas ao quesito 1, a exemplo de como será o crescimento dos negócios, adoção de um foco de mercado maior ou menor, buscar parcerias e concentrar-se em soluções que agregam valor aos clientes. Também este é o momento de questionar quais são realmente os negócios principais da empresa.

Em continuidade a reflexão, deve o gestor montar estratégias de como chegar aos seus objetivos desejados. Neste momento, deve pensar em suas habilidades e capacidades organizacionais que estejam alinhadas as estratégias e disciplinar-se no desenvolvimento das mesmas e com controle total.

Contudo Oliveira (2004), o gestor poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja mais adequada, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento:

- a). Estratégia de Sobrevivência: este tipo de estratégia deve ser adotado pelo gestor quando não existe alternativa. Então, adota uma postura de sobrevivência, cortando investimentos e reduzindo o máximo possível as despesas operacionais que não impactam diretamente nos negócios.
- b) Estratégia de Manutenção: o gestor identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, a empresa possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo que possibilitam ao gestor, além de querer continuar vivo, também manter a sua posição conquistada até o momento.
- c) Estratégia de Crescimento: neste tipo de estratégia, predominam pontos fortes, o ambiente é favorável e pode transformar-se em oportunidade. Aqui é o momento do lançamento de novos produtos, aumentar o volume de vendas, ampliação da planta de produção, entre outros.
- d) Estratégia de Desenvolvimento: é o ambiente desejado pelo gestor. Predomina os pontos fortes e de muitas oportunidades. É do momento de desenvolver-se com a abertura de novos mercados e até mesmo a atuação em outros segmentos de mercado.

### 2.7. Dos Arranjos Produtivos Locais

Arranjos Produtivos Locais (APLs) são o conjunto de empresas, produtores e instituições que, em um mesmo território, mantêm vínculos de cooperação. Com produtos semelhantes, participam da mesma cadeia produtiva, utilizam insumos comuns, necessitam de tecnologias semelhantes e informações sobre os mesmos mercados. Um APL é a prioridade definida por uma região para o seu desenvolvimento econômico (AGDI, 2014).

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Assim, tornar-se uma excelente alternativa para os empresários que buscam num determinado espaço geográfico integrar atores sociais, políticos, econômicos, ciência e tecnologia com o objetivo de desenvolver tecnologicamente empresas de forma a torná-las mais competitivas nos mercados regionais, estaduais, nacionais e mesma mundial.

Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a integração de empresas – que podem desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (MDIC, 2012).

Para Trennepohl (2012) Arranjo Produtivo Local não é uma pessoa jurídica, mas é uma força que uma região possui em produzir alguma coisa por meios das suas empresas, um aglomerado das empresas criadas pelos seus empreendedores, buscando juntos: melhoramento, ajuda, reconhecimento, etc. Este grupo de empresas possui carências que somadas, constituirão a maior porcentagem das necessidades distintas, pessoais ou individualizadas, acabam sendo de uma porcentagem pequena e que em alguns casos, até podem ser contempladas pela resolução de uma necessidade de cunho grande ou geral. Então, por que “lutar” sozinho, por que gritar sozinho se mais pessoas têm a mesma dificuldade? E de um fato não podemos fugir ou esconder: os Arranjos Produtivos Locais existem, querendo nós ou não, pois possuem forças próprias que os constroem, podendo participar deste APL todas as empresas ou apenas algumas.

Dessa forma o Albagli (2001) coloca como fatores relacionados à importância, as vantagens que as empresas, que compõem um APL, podem obter:

- a) Contribuição para a dinamização das relações entre as empresas e demais agentes;
- b) Melhoria da eficiência e maximização do potencial do grupo, por meio do desenvolvimento do aprendizado mútuo;
- c) Capacitação para o exercício da inteligência empresarial e organizacional (planos de negócio, monitoramento de mercados, etc);
- d) Sensibilização, informação e capacitação das micros e pequenas empresas para ampliação de exportações.

Exemplo de cooperação foi à assinatura do Termo de Cooperação firmado em 24 de fevereiro de 2005 na Associação Comercial e Industrial de Panambi, com o objetivo de conjugar esforços e recursos para a execução das ações planejadas para o desenvolvimento setorial das empresas do Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico Pós-Colheita dos Municípios de Panambi e Condor, no Estado do Rio Grande do Sul, que envolveu diversas entidades com vistas a conjugar esforços e recursos para a execução das ações planejadas para o desenvolvimento setorial das empresas do Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico Pós-Colheita.

Os principais objetivos do APL estabelecidos nestes documentos, conforme consta no Sistema de Informação de Gestão Estratégica Orientada para resultados Sigeor (2007), foram os seguintes:

- a) Mobilização e sensibilização dos atores locais sobre a importância da inovação como fator-chave para o desenvolvimento local em um ambiente competitivo;
- b) A contribuição para viabilização da cooperação entre os agentes, gerando externalidades positivas associadas às economias de aglomerações;
- c) A contribuição para a ampliação das condições de competitividade e sustentabilidade da economia local;
- d) O apoio às ações que estabeleçam e potencializem processos de aprendizado e inovação;
- e) O fomento de parcerias entre as empresas e entre estas e órgãos governamentais, institutos de P & D e universidades;
- f) A contribuição para a busca de solução de problemas econômicos e sociais promovendo o desenvolvimento local, com ênfase na geração de emprego e renda, na promoção das exportações e na substituição de importações.

A justificativa para tão importante Termo de Cooperação foi que nos anos de 2005 e 2006 o setor metalmeccânico de máquinas e equipamentos agrícolas, especialmente o APL Pós-Colheita,



29 e 30 de outubro de 2015

passou por profunda crise, reflexo dos problemas climáticos que afetaram a agricultura na Região Sul do Brasil em 2004 e 2005, seguidos por forte redução no preço dos principais grãos (soja e milho) em 2006, com grande impacto negativo nos resultados das empresas. As vendas caíram drasticamente, implicando redução de empregos, migração de profissionais qualificados, redução da arrecadação, dentre outros efeitos. Situações como essa ampliam as dificuldades de atuação do APL, mas ressaltam sua importância enquanto instância de articulação e cooperação.

Cabe aqui também destacar as redes de cooperação que são adequadas para pequenos empresários obterem ganhos de escala e assim poderem enfrentar o poder competitivo de grandes empresas. É o caso de pequenos supermercados e farmácias, que se unem para ter uma marca em comum, e assim realizarem campanhas de vendas conjuntamente ou adquirirem produtos através de uma central de compras. As redes de cooperação são uma estrutura e um sistema de negócios muito favorável para qualquer tamanho e tipo de empreendimento.

### **2.8 Por que as organizações precisam de parceiros**

Dessa maneira Cunningham (2001) refere que as empresas não conseguem mais fazer tudo sozinhas. Os negócios têm algum tipo de foco em e-business – sejam eles Business-to-Business, Business-to-Consumer ou Business-to-Employee – precisam de parceiros e fornecedores que os ajudem a desenvolver e difundir suas estratégias. Os parceiros são essenciais, sejam eles um hardware para um sistema de informática, um serviço de hospedagem para fornecer capacidade de e-commerce ou um parceiro na distribuição, que venderá e fará o acompanhamento dos produtos. O que torna a parceria tão vital não é apenas uma questão de recursos, mas uma combinação de estruturas de tempo que permitam rápida implementação e complexidade de sistemas. Sistema de parceria que operam por meio de uma combinação de regras de negócio e infra-estrutura de tecnologia alimentam o crescimento organizacional.

Ainda, segundo Cunningham (2001), a maioria das organizações desenvolvem uma estratégia de parceria por uma de duas razões: Para aprimorar as operações internas de sua rede de negócios ou para operar em novos segmentos do mercado e, assim, alcançar mais clientes.

Parcerias são uma forma de acompanhamento das condições de um mercado em constante mutação devido a:

- a) economia em constante transformação;
- b) menores barreiras para o ingresso;
- c) capacidade de construir um negócio global em um mercado especializado e fragmentado;
- d) confusão tecnológica;
- e) capacidade de a organização modificar seu modo de atuar;
- f) globalização.

### **3. Métodos e Técnicas**

Determinado o objeto de estudo, foram definidos os procedimentos metodológicos para a realização da análise proposta. O estudo aplicado caracteriza-se de forma descritiva, desde que procura se referir ordenadamente uma área de interesse, ou fato, de acordo com Lakatos e Marconi (2001). No entanto, ainda pode ser definido como sendo exploratória uma vez que se procura entender em sua fase inicial um elemento para depois explicar suas causas e consequências (GIL, 1999).

A maneira do estudo que foi adotada para a realização desta pesquisa, onde conforme Gil (1999) proporciona como objetivo a análise mais aprofundada de questões tendo em vista conhecimento mais vasto e minucioso. O presente estudo também é caracterizado por um estudo teórico, desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica onde foram identificados casos na literatura relacionados com o tema abordado.

### **4. Resultados e discussões**

De acordo com a coleta de dados e a bibliográfica pesquisada apresenta-se um resumo dos temas pesquisados, identificando os principais assuntos relacionados com o planejamento estratégico, estratégica e parcerias.

A estratégia é um plano direção, um guia ou curso de ação para o futuro, caminho a ser seguido. Já o planejamento estratégico procura responder a três perguntas básicas: para onde a empresa quer ir? (Negócio; visão; missão; valores). Onde a empresa esta? (Análise da sua situação: ambiente interno e ambiente externo). Como chegar lá? (Ferramentas estratégicas; desenvolvendo estratégias e planos de ação).

A estratégia de negócios deve ser baseada na estrutura do mercado no qual a empresa atua, as estratégias para implementação da visão e missão dependem daquilo que a empresa faz com essas competências e da criação de novas competências.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Os objetivos são os resultados quantitativos a serem alcançados num determinado prazo, de acordo com os principais referenciais estratégicos da organização: as diretrizes estratégicas, a análise ambiental e o estudo de cenários.

A elaboração do plano de ação envolve aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos, visando um equilíbrio entre a responsabilidade individual e o compromisso coletivo. Tal plano consiste em função da missão, que por sua vez se desdobram em estratégias específicas.

De acordo com a bibliográfica estudada, integrando todas as etapas do planejamento estratégico desde a definição do negócio até a implementação dos planos de ação, alinhando com as parcerias e os arranjos produtivos locais, a chance da empresa obter resultados positivos ao implantar as estratégias será elevada.

### 5. Conclusão

Através dos modelos apresentados e propostos aos empresários, independentemente do porte e atividade da organização, não restam dúvidas quanto aos resultados positivos que serão obtidos. Assim, a utilização do planejamento estratégico bem com as demais ferramentas que auxiliam na gestão dos negócios aparecerão de forma natural. No entanto, de forma alguma, poderá ser esquecido de todo este processo as partes interessadas nos negócios identificados como *stakeholder*. Têm-se no planejamento estratégico os resultados para prover a direção de propósitos alinhados com os objetivos; melhorar o aproveitamento de oportunidades; permitir o crescimento ordenado; melhorar o entendimento e definições de prioridades; alinhar decisões estratégicas; aumentar o comprometimento de todos os envolvidos nos negócios e otimizar a alocação e uso dos recursos necessários para atingir os objetivos.

Como descrito, a presente pesquisa não esgota os estudos no que tange as questões organizacionais. Caberá ao gestor construir a sua melhor estratégia, seja através de parcerias ou de forma individualizada.

### 6. Referências

- ACKOFF, Russell Lincoln; FREITAS, Marco Túlio de. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- AGDI. **APL Agroindústria Familiar – Região Missões**. Disponível em: <[http://www.agdi.rs.gov.br/upload/1351252430\\_Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20-%20A.F.%20MISSOES.pdf](http://www.agdi.rs.gov.br/upload/1351252430_Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20-%20A.F.%20MISSOES.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2014.
- ALBAGLI, S. **Capacitação, sensibilização e informação em arranjos e sistemas de MPME**. Nota técnica desenvolvida para o projeto Arranjos Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Apoio: CNPq, Finep, BNDES, IPEA. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2001.
- ALMEIDA, Mário de Souza; Freitas, Cláudia Regina; Souza, Irineu Manoel de. **Gestão do Conhecimento para a tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. (Org). **Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: o plano de desenvolvimento do APL metalmeccânico pós-colheita – Panambi e Condor 2012 - 2022**. Ijuí, Ed. Unijuí, 2012, 208 p. (coleção gestão e desenvolvimento).
- CHAVES, Mayara. **Escola clássica e os novos negócios: uma união possível?** ADMINISTRADORES, João Pessoa - PB, ano 2, nº 20, p. 16-18, abr./maio 2013.
- CHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. São Paulo: Brookman, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Elsevier, 2004.
- CUNNINGHAM, Michael J. **Parcerias Inovadoras: o novo código genético dos negócios**; tradução de Flávia Beatriz Rossler – Rio de Janeiro: Campus, 2001
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7 ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- HENRY, Fayol; BOJANO, Irene. **Administração industrial e geral**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1965.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Mensal do Comércio**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acessado em: 14 set 2014, às 20:32.
- KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Desenvolvimento da Produção. Arranjos Produtivos Locais – APL**. Disponível em <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interno>, acesso em: 10 set 2014.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.N. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouça de, **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 8. ed. Atual. E ampl. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PORTER, Michael. E. **Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, Michael. E. **Estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.
- SIGGEOR . **Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultado**. Disponível em <http://www.sigeor.sebrae.com.br> . Acesso em: abr. 2007 às 19:45.
- SPAREMBERGER, Ariosto. **Estratégias Organizacionais**. Ijuí : Ed. Unijui, 2012. 80 p.
- STEINER, George A. **Top management planning**. New York, The Maxmillam Company, 1969.
- TRENNEPOHL, D. Projetos de Desenvolvimento. In: SIEDENBERG, D. R. (Org). **O desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí, Ed. Unijuí, 2012, p. 369-392.



29 e 30 de outubro de 2015

**INFLUÊNCIA DA PUBLICIDADE NO DESENVOLVIMENTO INFANTIL:  
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO, PSICOLOGIA E  
PUBLICIDADE**

**INFLUENCE OF ADVERTISING IN CHILD DEVELOPMENT:  
ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF EDUCATION PROFESSIONAL PSYCHOLOGY AND  
ADVERTISING**

1 Lauriane Tramontina Zeni, Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, laurianetz@hotmail.com

2 Lisiane Caroline Rodrigues Hermes, Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil,  
lisianehermes@upf.br

3 André da Silva Pereira, Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, andresp@upf.br

**RESUMO**

O tema central deste trabalho está relacionado à compreensão da análise da percepção dos profissionais de educação, psicologia e publicidade de Passo Fundo em relação à influência da publicidade no desenvolvimento infantil. O presente estudo é construído a partir de uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa dos dados. Para obtenção dos dados entrevistou-se nove profissionais das áreas supracitadas. Quanto aos resultados, destaca-se que para os três publicitários, a família tem o poder do não e conseqüentemente, do bloqueio da influência da mídia, porém nem todos afirmam que a mesma é a que mais influencia. Para as psicólogas, o meio em que a criança vive e os cuidados dispostos a ela, são os grandes influenciadores. Para elas a família é importante, mas não descrevem família apenas como pai e mãe, mas sim todas pessoas com quem convive diariamente. Destaca-se que para todas as professoras, o que define se a publicidade é positiva ou não, é a ideologia por trás da mesma, sendo repetida a afirmação por duas psicólogas. Um ponto muito importante é que, para todos os participantes, tanto professoras, publicitários quanto psicólogas, a influência absorvida pelos pais na publicidade, pode interferir diretamente no desenvolvimento das crianças.

Palavras-chave: Publicidade. Crianças. Comportamento do Consumidor. Influência.

**ABSTRACT**

The central theme of this work is related to the understanding of the analysis of the perception of education professionals, psychology and advertising Passo Fundo about the influence of advertising on children's development. This study is constructed from an exploratory and descriptive research with qualitative approach. To obtain the data was interviewed nine professional of the above areas. Regarding the results, it is emphasized that for the three advertising, the family has the power not and consequently the media influence the blockade, but not all say the same is the more influence. For psychologists, the environment in which the child lives and care willing to her, are the major influencers. For them the family is important, but do not describe family just like his father and mother, but all people who live every day. It is noteworthy that for all teachers, which defines whether advertising is positive or not, is the ideology behind it, and repeated the claim by two psychologists. A very important point is that, for all participants, both teachers, psychologists as advertising, the influence absorbed by parents in advertising, can directly affect the development of children.

Keywords: Advertising. Children. Consumer behavior. Influence.

**INTRODUÇÃO**

A publicidade, segundo Pereira e Higgs (2011), estrutura a imagem de uma empresa ou produto e fornece as crianças, os modelos e opções de comportamento a serem seguidos, ao mesmo tempo em que o discurso utilizado revela estilos de vida, na maioria das vezes, os estilos mais desejados e procurados pelos jovens.

Porém, falar a respeito da influência no comportamento consumista infantil, é falar de um conjunto de fatores que perpassam desde mudanças no comportamento dos pais, ao fato dos pequenos seguirem os passos dos adolescentes e como grandes influenciadores a propaganda e o *marketing* (SCHOR, 2009, p. 9).

Segundo o Instituto Alana (2014), 80% da influência de compra dentro de uma casa, parte das crianças. Schor (2009, p. 20) afirma que as famílias são prejudicadas pela escassez de tempo dos pais e segundo pesquisa que a autora cita, realizada em 2013, os pais afirmam serem os principais responsáveis pelos desejos de consumo desenfreado dos filhos, seja pela falta de tempo de educar lhes para o consumismo ou pela incapacidade de dizer-lhes “não”.

O presente trabalho têm como tema central a publicidade e sua influência no desenvolvimento infantil. Baseia-se em uma pesquisa de identificação e interpretação a partir da percepção de profissionais de publicidade, educação e psicologia, da influência da publicidade no desenvolvimento infantil.

O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica, documental e de levantamento de dados, junto a profissionais especializados no desenvolvimento infantil, entendidos como professores

29 e 30 de outubro de 2015

e psicólogos que ajudarão com informações e dados a respeito da influência, seja ela percebida como positiva ou negativa e ainda, com profissionais da área de publicidade.

A fim de possibilitar uma melhor organização e leitura, este estudo foi dividido em partes, além desta introdução, será apresentado uma pequena revisão de literatura, onde encontrar-se-á conteúdos que expliquem e esclareçam sobre o assunto proposto e pela metodologia, onde apresentar-se-á, a utilizada para a construção e análise dos dados. Por fim, será possível conhecer os resultados e as considerações finais. Para tanto, o passo inicial, se dará com uma breve revisão de literatura.

## 1 Revisão de literatura

### 1.1 Publicidade

O termo publicidade deriva do latim *publicus*, que significa o que é público, ou seja, tornar público um fato, uma ideia, objetivando, segundo Rizzo (2003), induzir ou convencer o público a uma atitude dinâmica favorável à determinada ideia. No Brasil, segundo Martínez, (2001), o termo publicidade surgiu do francês, *publicite*, o qual também significa o que é público ou ter caráter do que é feito em público.

Para Martínez (2001, p. 35), a publicidade atua como uma forma indispensável de marketing para a comercialização de produtos e serviços, sem ela, a demanda e a oferta sofreriam grandes perdas e milhares de pessoas perderiam seus empregos. Por ser um “círculo de produto, salário e consumo”, a publicidade torna-se um mal necessário na prática comercial.

Nunes (2009, p. 66) afirma que “a publicidade como meio de aproximação do produto e do serviço ao consumidor tem guarida constitucional, ingressando como princípio capaz de orientar a conduta do publicitário no que diz respeito aos limites da possibilidade de utilização desse meio”.

Segundo Schultz, o Conselho Executivo de Normas Padrão (CENP) representa entidades do setor da publicidade, bem como agências de publicidade, veículos de divulgação e os anunciantes, e tem total legitimidade para fiscalizar a aplicação da legislação da propaganda. Ele trata da relação entre todos os meios e fiscaliza o Mercado Publicitário Brasileiro no geral, ou seja, desde anúncios televisivos, impressos em revistas e jornais até mídias alternativas.

Há também outro órgão de fiscalização publicitário, o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR), que é o resultado da atividade publicitária e que deseja que a publicidade seja “confiável no conteúdo e honesta na apresentação”. Esse por sua vez, procura “normatizar a ética” (SCHULTZ, 2005, p. 129), evitando e corrigindo excessos e desvios que possam ser encontrados na publicidade.

Em relação às crianças, Schultz (2005) afirma que as normas tentam evitar que os anunciantes se posicionem perante as crianças, na mesma altura, respeitando as suas características tanto de personalidade quanto psicológicas. Os órgãos tentam evitar que os anúncios não ofendam e nem façam com que as crianças sintam-se inferiores, seja pelo fato financeiro por não terem dinheiro para comprar tal produto ou mesmo por não terem idade para o mesmo.

Dessa maneira, a publicidade dirigida às crianças precisa e é controlada criteriosamente, visto que essas são normalmente vistas pela sociedade, frente à mídia de massa, como “espectadores, receptores e vítimas” (JONES, 2004. p.20).

### 1.2 Crianças

De acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL, 2014), Lei número 8.069, de 13 de Julho de 1990, considera-se criança a pessoa até os 12 anos de idade incompletos. É o período da vida do ser humano que vai do nascimento até o início da adolescência.

Schor em seu livro *Nascidos para Comprar* (2009, p. 28) afirma que estudiosos propõem uma nova era da infância, a infância pós-moderna, que é rodeada pela internet, televisão, filmes, vídeos e videogames. São crianças que passam a maior parte do tempo sentadas em frente à televisão, assistindo a programas e comerciais, tornando-se conseqüentemente, mais frágeis a absorver as publicidades.

Cole e Cole(2003) afirmam que as crianças tem mais facilidade de compreensão do que estão assistindo, quando o programa é feito de acordo com sua capacidade interpretativa. Na mesma linha de pensamento, Schor (2009) ressalta que mesmo com resultados que levem a crer que a ausência estimule a culpa, e conseqüentemente estimule a compra, isto não pode ser comprovado. O que é verdadeiro é apenas uma relação clara entre tempo dedicado e gasto efetuado.

Karsaklian (2000) afirma que as crianças exercem influência direta e indireta nos gastos dos seus responsáveis. A influência direta é exercida quando os pais compram os produtos que os filhos solicitam, ou de uma marca específica que eles gostam. Kotler e Keller (2013) refere-se à influência direta como indicações, pedidos e exigências da criança. A influência indireta, também é vista quando a decisão pela compra é feita em conjunto e a criança tem sua posição aceita ou vista como

29 e 30 de outubro de 2015

relevante, já a influência indireta ocorre quando os pais compram o que as crianças preferem mesmo com elas ausentes na hora da compra, isso inclui produtos e marcas também (KARSAKLIAN, 2000).

Na opinião de Corrêa e Toledo (2006, p. 14), “as crianças realmente são um grande filão no processo de consumo e bastante passíveis de entender, e apreender as propagandas, reagindo aos estímulos recebidos via televisão com um comportamento de consumidor exigente e constante.” Sendo assim, pode-se compreender que apesar de demonstrarem que a publicidade é negativa no crescimento das crianças, ela faz com que as mesmas criem certos conceitos a partir dela, tornando-os consumidores exigentes, ou seja, construindo neles a capacidade de escolha, interpretação e compreensão dos anúncios percebidos.

Guedes, Porto e Acácio (2009), apontam que hoje as crianças não são mais só receptoras, pois através dos meios de comunicação e redes sociais, assim como *blogs*, *fatologs*, vídeos caseiros, postagens no Orkut (hoje substituído pelo Facebook, Instagram, SnapChat e Twitter), ou outras possibilidades, elas opinam a respeito do que acontece ao seu redor, bem como a respeito de produtos e marcas, sendo assim, consideradas produtoras de mídia.

Os mesmos autores afirmam que se faz necessário estimular a criança a interpretar o que recebe pela televisão, rádio, internet, etc. sendo de extrema importância o processo de educomunicação (Educação com as mídias, para as mídias e pelas mídias). É preciso também, que se produza mídia conscientemente e se estude o comportamento do consumidor, a fim de conhecer seus hábitos relacionados ao consumo.

### 1.3 Comportamento do Consumidor

Para Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 6), o comportamento do consumidor é definido como “atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços”. É o estudo que procura descobrir o porquê as pessoas compram.

Segundo o modelo do Processo de decisão do consumidor (PDC), ninguém compra um produto ou serviço, se não existir um problema, uma necessidade ou um desejo a ser atendido e para que a compra seja efetuada, os consumidores passam por sete estágios de tomada de decisão: a) Reconhecimento da necessidade, b) Busca de informações, c) Avaliação de alternativas pré-compra, d) Compra, e) Consumo, f) Avaliação pós-consumo e g) Descarte.

As diferenças individuais são subdividida em outras cinco: 1) Demografia, psicografia, valores e personalidades, 2) Recursos do consumidor, 3) Motivação, 4) Conhecimento e 5) Atitudes.

Quadro 04 - Demografia, psicografia, valores e personalidades

Demografia	Estuda a forma como as populações estão mudando, segundo as taxas de natalidade, mortalidade, imigração e recursos econômicos.
Psicografia	A psicografia é uma técnica operacional de medição do estilo de vida dos consumidores.
Valores	Representa as crenças do consumidor sobre a vida e o comportamento aceitável. Os valores podem ser pessoais ou sociais. São valores sociais que definem o comportamento “normal” para uma sociedade ou grupo, enquanto os valores pessoais definem o comportamento “normal” para um indivíduo.
Personalidade	A personalidade está ligada ao autoconceito ou ao eu ideal que as pessoas gostariam de ser. É “o padrão particular de organização que torna um indivíduo único e diferente de todos os outros”.

Fonte: Backwell, Miniard e Engel, 2000.

Além dos sete estágios para a tomada de decisão, o consumidor ainda conta com fatores que influenciam na hora da sua compra. Para Blackwell, Miniard e Engel (2005), a tomada de decisão do consumidor é influenciada por diversos fatores, que se dividem em três categorias: a) diferenças individuais, b) influências ambientais e c) processos psicológicos.

### 1.4 Influências ambientais

Para Kotler e Keller (2006, p. 172) o comportamento do consumidor pode ser influenciado por diversas variáveis, como 1) Fatores culturais, 2) Fatores sociais, 3) Fatores pessoais e 4) Psicológicos.

Fatores Culturais: fazem parte desta categoria, itens importantes no comportamento de compra do consumidor. Cultura, subcultura e classe social explicam as primeiras influências. Segundo Kotler e Keller (2012), a cultura é o principal determinante no comportamento e desejo do consumidor e é iniciada na própria família e em outras instituições importantes.

A partir da cultura, tem-se uma subcultura, que é formada pela nacionalidade das pessoas, religião, grupos raciais e até mesmo regiões geográficas. Ela é responsável por fornecer informações específicas sobre o público-alvo. Tendo uma subcultura, classes sociais surgem, apresentando divisões mais duradouras da sociedade, com grupos homogêneos e sociedades que são



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

hierarquicamente ordenadas, com seus integrantes possuindo valores, interesses e comportamentos similares.

Fatores Sociais: Os grupos de referências podem ser primários ou secundários, que são os grupos que exercem influência direta, os chamados grupos de afinidade. Os primários são as pessoas mais próximas, como famílias, amigos, vizinhos e colegas de trabalho e os secundários são pessoas que fazem parte de grupos mais formais mas com menos interação contínua, como associações de classes (trabalhadores por exemplo), grupos religiosos e profissionais.

### 1.5 Processos Psicológicos

Divide-se em três subitens, segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005): 1) Processamento da informação, 2) Aprendizagem, 3) Mudanças de comportamento e de atitude.

Quadro 05 - Processamento da informação

Exposição	Como primeiro passo, os autores definem que a informação e comunicação persuasiva devem alcançar aos consumidores, estejam eles onde estiverem. Um ou mais sentidos são ativados quando a exposição ocorre e o processamento preliminar, inicia.
Atenção	Quanto mais relevante for o conteúdo, maior será a probabilidade da mensagem ser atendida. Neste estágio, os consumidores exercitam sua capacidade de atenção seletiva, ignorando a persuasão comercial.
Compreensão	“Se a atenção for atraída, a mensagem é mais tarde analisada em relação às categorias de significado armazenadas na memória; A compreensão envolve a interpretação dos estímulos.
Aceitação	Para os autores, o objetivo da mensagem é modificar ou alterar as crenças ou atitudes existentes, mas para que isso possa acontecer, a mensagem deve ser aceita.
Retenção	Aceitação da mensagem recebida, a ponto de guarda-la na memória, sendo possível acessá-la no futuro.

Fonte: Adaptado dos autores Blackwell, Miniard e Engel (2000 e 2005).

Processamento da informação: Estuda a maneira como as pessoas recebem, processam e fazem sentido das comunicações, especialmente de marketing. Para que seja feito o processamento da informação, é preciso passar por cinco passos: Exposição, atenção, compreensão, aceitação e retenção.

### 1.6 Influência

Falar a respeito da influência no comportamento consumista infantil, é falar de um conjunto de fatores que segundo Schor (2009) e Schultz (2005) perpassam desde mudanças no comportamento dos pais, a “femealização e machização” das crianças, ao fato dos pequenos seguirem os passos dos adolescentes e segundo é apresentado por Schor (2009), como maiores influenciadores, citamos a propaganda e o marketing.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 42), “o *mix de marketing* é o conjunto de ferramentas de *marketing* táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado alvo. Consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto”.

Kotler e Armstrong (2007, p. 42) conceituam cada um dos quatro Ps: **produto** para eles, é combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o público-alvo. **Preço** é a quantia disposta em dinheiro que os consumidores têm de pagar para obter determinado produto. **Praça** envolve todas atividades da empresa, das quais disponibilizem o produto ao público-alvo consumidor e por fim, **promoção** envolve toda e qualquer atividade que comunique os pontos fortes do produto e assim, consigam convencer os consumidores a comprá-lo.

Kotler e Keller (2012, p. 23) afirmam que “esses quatro Ps não representam mais todo o cenário. Se os atualizarmos para que reflitam o conceito de *marketing* holístico, obteremos um conjunto mais representativo que envolverá as realidades do *marketing* moderno: pessoas, processos, programas e performance”.

Karsaklian (2000, p. 218), afirma que as crianças hoje estão “submersas em avalanche de bens de consumo”, sendo obrigadas a aceitar o dever de consumir em seu tempo livre, sem dúvidas e nem inibições. A autora afirma que esse é o preço pago pelo tempo livre das mesmas e pela prosperidade da sociedade.

Os pais por sua vez, repassam aos filhos a tarefa de comprar produtos para a família. As crianças têm mais tempo livre e gostam mais de comprar do que eles, Blackwell, Miniard e Engel (2005) afirmam ser um dos principais motivos que levam os profissionais de marketing a redirecionar os anúncios para o público. Hoje mais ainda que antigamente.

# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Na visão de Schor (2009, p.18), “os publicitários anunciam para as crianças, porque elas compram”, o que perpassa pela comercialização da infância, referindo-se que hoje os pequenos possuem voz de decisão na hora das compras e tem acesso mais fácil ao dinheiro.

Segundo Bauman (1995, p. 88), há uma lista imensa de itens que fazem as pessoas, e aqui incluímos os pequenos, irem às compras, que vão desde a imagem desejada a se transmitir aos demais, o desejo de que os outros acreditem que são aquilo que usam e vestem, pelo desejo de fazer novos amigos – e inclui a participação de determinadas tribos –, etc., porém, por mais extensa que seja a lista citada, deixa claro que “a opção de não ir as compras, não figura nela”. Schor (2009, p. 18) afirma que 80% das crianças entre 6 a 12 anos, vão às compras regularmente com seus pais, tornando-se assim, consumidores cada vez mais cedo.

Segundo Pereira e Higgs (2011), a partir do momento em que a criança é apenas um receptor passivo, torna-se frágil ao recebimento das mensagens, sendo incapaz de analisar e decidir pelas informações que recebe, sendo uma criança manipulada. Em uma segunda perspectiva, as crianças deixam de ser apenas receptores passivos e já demonstram capacidade crítica quanto às mensagens recebidas. Nesse momento, passam a serem comparados aos adultos e como os autores afirmam, elas “são capazes de identificar o discurso publicitário com precisão, desenvolvendo reações às mensagens, quer nas dimensões afetivas, quer nas cognitivas, racionalizando a informação que recebem”(PEREIRA; HIGGS, 2011, p. 398).

Olmos (2009) afirma que as crianças aprendem na repetição e procuram fazer coisas que os outros fazem, mesmo sem ter a capacidade necessária para entender os sentidos que estão por trás daquelas atitudes.

Segundo Jones (2004) o que os adultos em sua maioria querem, é que as crianças sejam seus reflexos, tanto de suas paixões quanto de seu pacifismo adulto. Porém, os pequenos não são capazes de tais atitudes e como o autor afirma, nem devem ser, pois o necessário para o emocional das crianças são fantasias, brincadeiras e imaginação, que são ferramentas essenciais na infância e adolescência.

## 2 Metodologia

Em termos metodológicos para a realização da pesquisa em relação aos objetivos, tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa dos dados. Baseou-se em uma amostragem não probabilística por julgamento, com técnica de coleta de dados por meio de um questionário semiestruturado.

Amostragem não probabilística por julgamento é usada, segundo Gil (1999) quando não se tem conhecimento do universo e os indivíduos são selecionados através de critérios subjetivos do pesquisador. A seleção dos participantes foi feita após um breve levantamento de pessoas dispostas e interessadas em colaborar com o estudo, os quais foram escolhidos a partir do critério: profissão. Para participar do grupo selecionado os participantes deveriam ter como profissão de atuação: publicitário, professor e psicólogo.

As informações coletadas passaram por três fases de análise, para que fosse possível chegar a respostas focadas no assunto tratado. Primeiramente analisou-se superficialmente os dados, a fim de identificar respostas que continham maior importância de conteúdo. Após, realizou-se uma segunda análise de cada questionário, onde todos os dados foram devidamente transcritos para uma planilha. No último momento da etapa, as respostas foram analisadas e comparadas, a fim de comparar a opinião das diferentes áreas, em relação ao mesmo assunto, que afeta a todos, de uma maneira geral.

Para a tabulação dos dados coletados a partir do instrumento de pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo. Aplicou-se sua versão em função de “administração da prova”, a qual, segundo Bardin (2011, p.35), descreve-se como sendo “hipótese sob a forma de questões ou de afirmações provisórias, servindo de diretrizes, apelarão para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma informação”.

## 3 Apresentação dos resultados

Nesta fase será feito um resumo dos resultados obtidos na pesquisa qualitativa. Tal resumo baseia-se em um confronto racional das respostas com a revisão de literatura, analisando as possíveis relações que se poderão estabelecer.

A partir dos dados coletados e analisados, pôde-se chegar a resultados que possuem ligação com que os autores utilizados na primeira etapa de pesquisa, afirmam. A começar pelos fatores de influência no desenvolvimento das crianças, bem como os pais, a publicidade e demais pessoas próximas a elas.

Como apresentado no referencial teórico, alguns autores como Schor (2009) e Schultz (2005) afirmam que há diversos fatores que influenciam no desenvolvimento infantil. A começar pelo comportamento dos pais, o amadurecimento precoce das crianças, a grande exposição dos mesmos

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

à publicidade e ao fato de seguirem os passos de pessoas próximas, como os adolescentes. Em suma, para os entrevistados o fator de maior relevância é o comportamento dos pais, visto que foram apontados como maiores exemplos para as crianças. Cole e Cole (2003) afirmam que os pais são quem molda o comportamento das crianças, podendo haver também influência de pessoas próximas, tais como avôs, primos ou mesmo vizinhos.

Em diversos momentos, os participantes apontaram a parte lúdica da publicidade como algo importante. Destaca-se que, para um participante publicitário, o lúdico é extremamente importante para o desenvolvimento das crianças, pois possibilita que as mesmas sintam-se em um mundo fantasioso, repleto de coisas boas. Para os demais participantes da publicidade e para as psicólogas, também é possível chegar a esse sentimento, estando na companhia dos pais, enquanto brincam, desenham e contam histórias. Atividades essenciais no desenvolvimento dos pequenos. Jones (2004) afirma que a fantasia apresenta um antídoto que pode ajudar as pessoas a controlarem seus medos e enfrentarem suas vidas de maneira mais realista.

As profissionais da Psicologia citaram que a publicidade (em meios eletrônicos e no geral) como fator importante na formação do desenvolvimento consumista infantil, pois afirmaram que as campanhas são feitas direcionadas ao público infantil, utilizando-se de elementos que chamam a atenção dos mesmos e os instigam a querer determinado produto. Em contrapartida, apontaram que apesar dessa forte influência da publicidade, cabe aos pais se imporem e serem filtros aos seus filhos, afirmaram que não adianta deixar as crianças sozinhas em frente a televisão ou demais meios eletrônicos, é faz necessário momentos compartilhados e de explicações.

Tem-se Corrêa e Toledo (2006, p. 14), os quais afirmam que a criança é um “grande filão no processo de consumo e bastante passíveis de entender, e apreender as propagandas, reagindo aos estímulos recebidos via televisão com um comportamento de consumidor exigente e constante”, ou seja, vendo a criança não apenas como uma consumidora passiva, que apenas recebe informações, mas como uma consumidora crítica.

Associando a Corrêa e Toledo, com exceção de dois dos participantes (uma psicóloga e uma publicitária) demonstraram-se a favor de uma educação para a publicidade, para alunos menores de 12 anos. Afirmaram que mais importante que apenas falar de publicidade, é necessário que alguém os ensine a olhar e entender o que assistem, sabendo distinguir o que lhes é de fato necessário e o que é supérfluo. Especialmente as profissionais da área de educação, as quais afirmam trabalhar em diversos momentos com seus alunos, apesar por não possuírem uma orientação especial. As educadoras ensinam o que percebem como realmente necessário, o que é bom e o que não há tanta importância.

Vuolo (2011) destaca que é necessário os pais darem limite aos seus filhos durante o desenvolvimento, sendo fundamental o processo de educação para o consumo. A mesma afirma que até os 12 anos de idade, as crianças não estão prontas para fazer escolhas conscientes e, portanto, devem ser supervisionadas e controladas por um adulto. Alguns dos entrevistados apontaram que, com o aprendizado voltando a publicidade dentro das escolas, seria além de um benefício ao aluno, também um auxílio aos pais, visto que os mesmos passam pouco tempo com seus filhos, por conta da quantidade de ocupações cotidianas.

Um dos principais achados na pesquisa, que deve ser ressaltado, é que na opinião da maioria dos profissionais não vem à **publicidade totalmente** negativa. Parte dos participantes afirmam que antes de classificá-la, se faz necessário conhecer a ideologia por trás da campanha, visto que, por vezes, há publicidades voltadas ao aprendizado e ao lado lúdico. Há também campanhas que estão vendendo produtos, mas vendem de uma maneira menos agressiva das demais, vistas na maioria das vezes.

Outro achado importante na pesquisa, é que apesar das profissionais da educação afirmarem que seus alunos eram de famílias carentes, as mesmas viam neles, o desejo por novos produtos. Afirmaram ao longo de suas entrevistas, que ouviam as crianças falando sobre jogos, comerciais e brinquedos que assistiam na televisão e por consequência, muitas vezes tinham materiais escolares personalizados por seus personagens, roupas e atitudes que possuíam ligação com o que mais tinham contato.

Em sua maioria, os participantes, acreditam que a publicidade não deve ser proibida para menores de 12 anos, visto que, quando algo é proibido, passa a ser mais atrativo, o que chamaria ainda mais a atenção dos pequenos. O que sugerem, em especial os profissionais da área de publicidade, é que haja uma regulamentação efetiva e mais rígida, a fim de que a publicidade passe a ser vista de uma maneira positiva.

Alguns dos participantes, especialmente as psicólogas e professoras, afirmaram que consideram interessante a proibição, pois os pais não possuem tanto tempo com seus filhos e essa

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

atitude, os auxiliaria. Nota-se que em todos os momentos, as ações propostas são citadas a fim de amenizar a ausência dos pais junto a seus filhos.

Como é citado por uma das psicólogas entrevistadas, “não acho necessário a proibição da publicidade, acho que hoje em dia, falta os pais imporem limites aos seus filhos”, ou seja, sugere-se que, ao invés da proibição da publicidade, tenha-se um maior tempo disposto às crianças, não só pelo fato de ser necessário controlar os desejos pelo consumo, mas também pelo fato das crianças precisarem de pessoas preocupadas com elas. Aqui ressalta-se que não apenas pais, mas a comunidade no geral. Quando questionadas qual o fator consideravam o mais importante no despertar do desejo de consumir das crianças, as educadoras destacaram, dessa forma, a televisão e a criatividade que a publicidade lida em despertar o desejo.

Para Henriques (2006, p. 97), é necessário o controle da publicidade, pois atualmente existe o problema da sociedade moderna em administrar seu tempo e diante disso, no momento de fazer escolha de seus produtos ou serviços, as pessoas acabam confiando cada vez mais na publicidade que lhe é apresentada. Já Bauman (2009) afirma que no processo de amadurecimento, alguns pais passam longe das qualidades humanas que as crianças adquirem durante a infância. Os esforços e as pressões da sociedade, corporais e mentais levam ao amadurecimento voltado ao consumo, “como se fosse a lógica da sociedade humana, fugir da humanidade de seus integrantes” (BAUMAN, 2009, p. 141).

**Todos os participantes** afirmaram que a publicidade absorvida pelos pais, influência no desenvolvimento dos seus filhos, pois afirmaram que antes mesmo das crianças nascerem, os mesmos já recebiam informações a respeito de produtos para os pequenos, ou seja, ainda dentro da barriga da mãe, a criança já estava absorvendo informações de consumo. Para uma das psicólogas entrevistadas, não é somente a publicidade que influencia no comportamento dos pais, mas sim o mundo todo. Ressaltou que a estrutura do mundo faz com que as pessoas criem necessidade que elas não têm e por conta disso, se os pais responderem as necessidades consumindo, os filhos consequentemente também o farão.

Por fim, notou-se durante a pesquisa que todos os profissionais, estão preocupados com o futuro das crianças e com o pouco tempo em que as mesmas possuem com seus pais. Reconhece-se a vida cotidiana, que é repleta de compromissos e cada vez mais, vem diminuindo o tempo em que as pessoas dispõem às suas famílias, porém, é importante ressaltar que o papel dos pais é de extrema importância no desenvolvimento dos filhos, não somente tendo em vista o consumismo, mas em todas as áreas de suas vidas.

Como pôde-se perceber ao longo das entrevistas, os profissionais apontam como algo essencial, a participação dos responsáveis pelas crianças, em dividirem momentos, sejam eles brincando, desenhando ou mesmo conversando a respeito do que assistem, ouvem e recebem dos meios de comunicação. Segundo Chares Schwarzbek apud Bauman (2009, p. 141), “nossos filhos são profundamente afetados pelo que veem e ouvem em sua relação conosco”.

### **Considerações finais**

O estudo procurou responder ao objetivo proposto de identificar a percepção dos profissionais de educação, psicologia e publicidade de Passo Fundo em relação ao desenvolvimento infantil com uma pesquisa qualitativa, com nove profissionais das áreas supracitadas.

A partir do presente estudo foi possível conhecer parte do que os profissionais das áreas pesquisadas consideram de maior relevância no despertar do desejo de consumir das crianças. Assim, sugere-se que, em um primeiro momento, que a pesquisa tenha continuidade entrevistando um número maior de profissionais das áreas pesquisadas na cidade de Passo Fundo. Em um segundo momento, aumente-se a área geográfica pesquisada, procurando por profissionais das cidades de toda a região norte do Rio Grande do Sul, buscando assim, conhecer um pouco mais sobre a realidade das crianças gaúchas. Sugere-se ainda que, após muito estudo e vivências com crianças e profissionais pesquisados, a pesquisa possa ter uma abrangência nacional, buscando parcerias com outros pesquisadores.

Para que seja possível conhecer o lado familiar das crianças, sugere-se que pais também sejam entrevistados e possuam seus dados devidamente analisados e confrontados com os demais participantes.

O estudo atingiu seu objetivo final, pois foi capaz de conhecer a visão de alguns dos profissionais das áreas de educação, psicologia e publicidade da cidade de Passo Fundo relacionada à influência da publicidade no desenvolvimento infantil.

É um estudo capaz de contribuir com a área acadêmica, pois a partir dele, se faz possível refletir sobre o comportamento das crianças, visto do olhar de profissionais que estão preocupados com o crescimento sadio e responsável das crianças. O estudo pode ser utilizado em diversas áreas,



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

pois além da psicologia, publicidade e educação, há muitos profissionais preocupados com o desenvolvimento infantil.

### REFERÊNCIAS

- ALANA. Instituto Alana. São Paulo. Disponível em: <<http://alana.org.br/>>. Acesso em: 14/10/2014.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo. Grupo Almedina, 2011.
- BAUMAN, Z. *Vida em Fragmentos*. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Editor, 1995.
- \_\_\_\_\_. *A arte da vida*. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Editor, 2009
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. *Comportamento do consumidor*. 9d. São Paulo: Tomson, 2005.
- CENP. Conselho Executivo de Normas Padrão. Disponível em: <[www.cenp.com.br](http://www.cenp.com.br)>. Acesso em: 14/10/2014.
- COLE, M.; COLE, S. *O desenvolvimento da criança e do adolescente*. Artmed. Porto Alegre, 2003
- CONAR. Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária. Disponível em: <[www.conar.org.br](http://www.conar.org.br)> Acesso em: 14/10/2014.
- CORRÊA, G. B. F.; TOLEDO, G. L. *O comportamento de compra do consumidor infantil frente as influências do marketing*. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2006.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUEDES, B.; PORTO, F.; ACÁCIO, F. *Infância, Consumo e Mídia: costurando a realidade das crianças na contemporaneidade*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.
- HENRIQUES, I. V. M. *Publicidade abusiva dirigida à criança*. Curitiba: Editora Jaruá, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Administração de Marketing - 14ª Ed*. São Paulo, Pearson Prentice hall, 2012
- JONES, G. *B brincando de matar monstros: por que as crianças precisam de fantasia, videogames e violência de faz-de-conta*. São Paulo: Conrad, 2004.
- KARSAKLIAN, E. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2000. 303
- MARTÍNEZ, S. R. *Publicidade de consumo & propedêutica do controle*. Curitiba: Editora Jaruá, 2001.
- NUNES, R. *Comentários ao código de defesa do consumidor*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- OLMOS, A. *Publicidade dirigida à criança: violência invisível contra a infância*. Revista Construção Psicopedagógica, v. 10, n. 19, 2009.
- PEREIRA, F. C.; HIGGS, R. C. *A publicidade e a socialização das crianças*. ACTAS DO III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO – Volume II. 2011.
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Casa civil, subchefia para assuntos jurídicos. Lei nº 8.069, de 13 de Julho de 1990. ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)>. Acesso: 11/10/2014.
- RIZZO, E. *Publicidade e Cia: a Publicidade e sua história*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- SCHOR, J. B. *Nascidos para comprar: uma leitura essencial para orientarmos nossas crianças na era do consumismo*. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- SCHULTZ, R. *O publicitário legal: alguns toques, sem juridiquês, sobre o direito da publicidade no Brasil*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- VUOLO, G. *O impacto da publicidade na infância: crianças são alvo do apelo ao consumo*. Disponível em <<http://www.aredacao.com.br/artigos/1931/o-impacto-da-publicidade-na-infancia>> Acesso em 30/09/2014.





# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## LA EVOLUCIÓN DE LOS SUPERMERCADOS EN TERRITORIO ARGENTINO Y BRASILEÑO: UN ANALISIS COMPARATIVO THE EVOLUTION IN THE SUPERMARKETS AT ARGENTINIAN AND BRAZILIAN TERRITORY: A COMPARATIVE ANALYSIS

Roberto Carlos Dalongaro, Universidad Nacional de Misiones, UNaM, Misiones, Argentina, robertocarlosad@hotmail.com

Lurdes Marlene Seide Froemming, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUI, RS, Brasil  
lurdesf@unijui.edu.br

Révis Caitano Feijó Moura, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, São Luiz Gonzaga, RS, Brasil, revismoura@hotmail.com

Vando Knob Hartmann, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, São Luiz Gonzaga, RS, Brasil, vando\_hartmann@hotmail.com

Patricia Harter Sampaio, Fundação Educacional Machado de Assis, FEMA, RS, Brasil, patricia-hs@hotmail.com

### Resumen

Los supermercados aportan significativamente para el desarrollo económico del país, teniendo la ventaja en el volumen vendido del producto, que con esto le permite contrarrestar un margen bajo de ganancia en la venta unitaria de cada producto. En territorios argentinos y brasileños dichos supermercados son fundamentales para la sociedad, especialmente por el servicio que prestan a ambos países, ofreciendo la disponibilidad de una múltiple variedad de productos. Por la relevancia que tiene el tema relacionado a los supermercados, el presente artículo objetiva mostrar la comparación de ventas nominales y porcentuales del año 2014 en relación al año anterior. La comparación hecha abarca también períodos claves de ventas en el año. La variación de las ventas a precios corrientes por rubros, la composición de las ventas por grupos de artículos y un análisis comparativo entre la evolución de la cantidad de bocas de expendio de los supermercados brasileños y argentinos. Para llevar a cabo estos objetivos se utiliza un método de investigación documental, basada en datos publicados por el INDEC con informaciones de 68 supermercados distribuidos en todo el territorio nacional argentino, y datos de la ABRAS – Asociación brasileña de supermercados. La base teórica del artículo esta fundamentada en los conceptos de la actividad minorista, como también en los conceptos y característica de los supermercados.

**Palabras-clave:** Ventas; Minoristas; Supermercados.

### RESUMO

Supermercados contribuir significativamente para o desenvolvimento econômico do país, obtendo vantagens no volume de produtos vendidos, o que lhe permite compensar a baixa margem de lucro sobre a venda de cada unidade de produto. Em territórios argentinos e brasileiros os supermercados são essenciais para a sociedade, especialmente para o serviço que prestam a ambos países, oferecendo a disponibilidade de uma variedade múltipla de produtos. Pela relevância da questão relacionada com os supermercados, o presente artigo tem como objetivo mostrar a comparação do valor nominal e percentual de vendas em 2014 com relação ao ano anterior. A comparação feita também abrange períodos-chave de vendas do ano. As mudanças nas vendas a preços correntes por item, a composição das vendas por grupos de artigos e uma análise comparativa da evolução do número de pontos de venda entre supermercados brasileiros e argentinos. Para realizar estes objetivos se utilizou um método de pesquisa documental, com base em dados publicados pelo INDEC com informações de 68 supermercados localizados em todo o território nacional argentino, e dados da ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. A base teórica do artigo é baseada nos conceitos de atividade de varejo, bem como os conceitos e características de supermercados.

**Palavras-chave:** Vendas; Varejistas; Supermercados.

### ABSTRACT

Supermarkets contribute significantly to the economic development of the country, taking the lead in the volume of product sold, which allows you to counteract this low profit margin on the sale of each product unit. In Argentine and Brazilian territories the supermarkets are essential for society, especially for the service they provide to both country, offering the availability of a multiple variety of products. For the relevance of the issue related to the supermarkets, the present article aims to show the comparison of nominal and percentage of 2014 sales compared to the previous year. The comparison made also covers key sales periods of the year. The change in sales at current prices by item, the composition of sales by articles groups and a comparative analysis of the evolution of the number of outlets for Brazilian and Argentine supermarkets. To carry out these objectives a method of documentary research was used, based on data published by the INDEC with information of 68 supermarkets located throughout the Argentine national territory and ABRAS - Brazilian Association of

29 e 30 de outubro de 2015

Supermarkets. The theoretical basis of the article is based on the concepts of retail activity, as well as the concepts and characteristics of supermarkets.

**Key words:** Sales; Retailers; Supermarkets.

### **INTRODUÇÃO**

La economía nacional necesita el aporte de riquezas renegadas por los supermercados argentinos. Como los consumidores también obtienen múltiples beneficios con un sector supermercadista fuerte, ya el gobierno por su vez recauda más impuestos con el incremento financiero generado por los minoristas que comercializan comestibles.

El aporte y contribución del presente trabajo es mostrar de cómo son importantes los supermercados, no solo para la economía local, sino para la economía y la sociedad de los dos países, porque los supermercados argentinos y brasileños generan muchas riquezas, divisas, empleos, renovación de productos, innovación tecnológica, prestan servicios fundamentales a la población comercializando alimentos y varias otras líneas de productos incorporados al mix de productos supermercadistas.

Además, los supermercados trabajando con alto volumen de productos comercializados y una baja margen de ganancia, logran ofrecer al consumidor final, una gran variedad de productos a precios bastante competitivos en las más diversas formas deseadas por ellos, comercializando productos inmadura, en lata, sueltos, en grandes porciones, en porciones chicas, con conservantes, sin conservantes, productos frescos, congelados, empaquetados, por docenas, por kilogramos, de diversas marcas, con precios variados, de múltiples sabores y también con un alto nivel de calidad.

Los supermercados también cumplen con una larga jornada laboral, en la actualidad son las empresas del sector minorista que tienen sus puertas abiertas para los clientes siete días por semana, con una jornada de 12 horas por día en promedio. El mercado consumidor cosecha las ventajas de tener empresas supermercadistas a su disposición, generando comodidad y economía en su día a día, sin contar que los consumidores tienen opciones y conveniencias de elegir cual supermercado comprar, o sea, en qué producto, o en qué sector determinado supermercado le ofrece más ventajas en precios, variedad, calidad y formas deseadas de encontrar el producto para consumir.

La problemática de estudio se base en la situación comparativa y evolutiva de los supermercados argentinos con la siguiente inquietud.

¿Cuáles son los puntos claves a se tener en cuenta por parte de los directivos supermercadistas argentinos para que el sector logre un incremento en sus ventas en el año siguiente al analizado?

Como base en la pertinente relevancia del tema supermercados, el presente artículo tiene como objetivo mostrar el desarrollo evolutivo de los supermercados en territorio argentino y brasileño, presentando el crecimiento de los ingresos y el aumento de bocas de expendio anuales de los supermercados en los dos países. Como también comparar las ventas en porcentuales entre los dos años más recientes, analizar la evolución de las ventas por grupo de artículos y rubros de los supermercados argentinos.

El presente artículo se justifica por la importancia clave que los análisis comparativos tienen en el proceso de toma de decisiones. Porque es fundamental tener en cuenta los resultados pasados para planear el futuro.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de los supermercados en territorio argentino**

En este trabajo está abordada sintéticamente la historia del sector de los supermercados argentinos. Hecho en clave temporal, por décadas, para recuperar y describir de manera estratégica los principales factores y aspectos destacados del origen, evolución y características actuales del sector.

La fuente de cual provienen los datos acá presentados es la Secretaria de Estudios y Estadísticas de Buenos Aires – Argentina de junio 2011.

#### **2.1.1 Década de 1970**

La diferencia de la gran expansión de la década anterior, se afrontaba un proceso de crisis y reestructuración general, caracterizado por fuertes reordenamientos administrativos y logísticos, cierre de locales, e incluso la quiebra de varias empresas.

Entre las diversas causas de esta situación figuró la inflación, que pasó del 14 % en 1970 al 35% en 1971 y al 59 % en 1972, y la fragilidad general del sector, dada la falta de experiencia que predominaba en el mismo. De hecho, en 1972 existían en el Gran Buenos Aires 68 supermercados y 8 hipermercados, 8 hipermercados habían cerrado y sólo se inauguraron 5 locales de supermercados (SEE, 2011).

#### **2.1.2 Décadas de 1980 y 1990**

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

El comercio se abrió a la inversión extranjera y se permitió el giro al exterior de las utilidades empresarias, lo que impulsó el arribo de cadenas internacionales de venta de alimentos. En 1982 se instaló la cadena internacional Carrefour, y en 1988 llegaron al país otras dos cadenas internacionales: Makro (supermercados mayoristas de origen holandés) y Jumbo de Chile.

Se caracterizó por el crecimiento del sector, la entrada de capitales y empresas extranjeras (por la instalación directa o por la compra de empresas ya establecidas en el país), y también por el incremento de emprendimientos nacionales. En 1995 llegó Wal-Mart a la Argentina y en año 1998 el grupo francés Casino, adquiriendo el control de la empresa Libertad. También se incorporaron dos grupos argentinos: Coto y La Anónima (SEE, 2011).

### 2.1.3 En la década actual

TABLA 1 - Principales cadenas a nivel nacional y cantidad de bocas de expendio

	<b>Supermercado</b>	<b>Bocas</b>
1 <sup>a</sup>	Día	400
2 <sup>a</sup>	Carrefour	200
3 <sup>a</sup>	Disco	143
4 <sup>a</sup>	Super Veá	138
5 <sup>a</sup>	Coto	121
6 <sup>a</sup>	La Anónima	113
7 <sup>a</sup>	Átomo	106
8 <sup>a</sup>	Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda	98

Fuente: FAECyS, 2012

La Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS), registra un total de 8.672 establecimientos de autoservicio, entre Hipermercados, Supermercados, Supermercados Discounts y autoservicios en general. El 68% corresponde a establecimientos de un solo local, frente a 32% con cadenas de 2 o más bocas de expendio (FAECyS, 2012).

Los empleados de comercio del sector supermercadista superan los 124.636 puestos de trabajo, y representan el 11,6% del total de empleados mercantiles (con un total de 1.073.712). A su vez, empresas como Carrefour, Cencosud, Coto, Walmart, La Anónima, Casino, Atomo, Toledo y Cooperativa Obrera Ltda. En consumo y vivienda, cuentan con 83.821 empleados, aglutinando así el 67% del total de empleados mercantiles que trabajan en el sector de supermercados, y el 8% del total de empleados de comercio del país (FAECyS, 2012).

### 2.2 Antecedentes de los supermercados en territorio brasileño

En noviembre de 1968, fue creada la ABRAS (Asociación Brasileña de Supermercado) con la misión de representar, defender, integrar, promover y desarrollar el sector de los supermercados en Brasil. La organización ha creado una amplia red de relaciones con la sociedad, con los organismos gubernamentales y diversas instituciones nacionales e internacionales. Su primer presidente fue Fernando Pacheco de Castro, pionero del sector de supermercados en Brasil, fundador de la red Sirva-se y socio de la red PEG-PAG. ABRAS tuvo un papel importante en la negociación de los subsidios al sector con el Gobierno, que entró en conceder créditos facilitados e incentivos fiscales (ABRAS, 2013).

Los hipermercados brasileños tienda precursor se instaló en 1971 en São José dos Campos, el PEG PAG. En el mismo año, se inauguró Jumbo Pão de Açúcar, en Santo André, en el Gran São Paulo. En 1972, comienza la entrada de competidores de fuera. El primer competidor externo a ingresar en territorio brasileño fue el mayorista red de supermercados Makro de origen holandesa. Después en 1975, Carrefour estableció su primer hipermercado en el barrio de los Pinheiros en São Paulo. La venida del grupo a Brasil promovió una verdadera revolución en el sector mediante la introducción de nuevos conceptos de tienda, el cambio de hábitos de consumo brasileños. Por ejemplo, en los años 80, la especialidad de la tienda fue su panadería. Sin embargo, los alimentos congelados y preparados fueron objeto de gran énfasis, para aprovechar el potencial debido al hecho de que las mujeres estaban trabajando fuera del hogar. El posicionamiento del Carrefour estaba claro, con una tienda de perfil único en todo el país y los precios más bajos. De este modo, la red logró el liderazgo del mercado (MIRANDA, 2012).

Los años 90 trajeron cambios que afectaron el sector, tales como la liberalización del comercio y el consiguiente aumento de la competencia nacional. La entrada de los minoristas internacionales, cadenas como Wal-Mart (EE.UU.), Casino (Francia), Sonae (Portugal), Jerónimo Martins (Portugal) y Ahold (Países Bajos), frente a la saturación de sus mercados nacionales y la búsqueda de oportunidades de crecimiento y la rentabilidad en los países emergentes, y la

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

internalización de la mayoría de los conceptos modernos de operaciones imponen la necesidad de cambios profundos en la mayoría de las empresas brasileñas.

Reflejados en las iniciativas de la industria, y apoyados por la fijación de precios diferenciales para las grandes políticas de volumen de compra, los pequeños comerciantes han comenzado a unirse, formando sindicatos con el fin de disfrutar de los beneficios derivados de las compras a gran escala y poder de negociación con sus proveedores. A partir de estas primeras asociaciones, pequeños comerciantes han comenzado a estructurar otros tipos de alianzas estratégicas, donde el objetivo era no sólo para reducir los costos en los procesos de compra, sino también la adquisición de conocimiento, la información, la tecnología y otras fuentes que podrían constituir ventajas competitivas (DIB, 2008).

El grupo Pão de Açúcar, con el objetivo de recuperar la eficiencia perdida en los años 80, llevó a cabo una reorganización de su estructura en los años 90 liderados por el nuevo presidente de la compañía el señor Abilio Diniz, volviendo a concentrar su negocio en el sector de la alimentación al por menor, con la venta de todas sus unidades de negocio en el extranjero y sus negocios secundarios en Brasil. Con el propósito de recaudar fondos necesarios para su expansión y las inversiones, el GPA realizó su oferta pública inicial en octubre de 1995. Esta fue la primera emisión de acciones preferenciales de una empresa de alimentos al por menor en la Bolsa de Valores de São Paulo. En 1999, el Grupo Casino se unió al GPA, con la adquisición de 22% de sus acciones (FERREIRA, 2013).

El sector cerró 1999 con R\$ 61.500 millones de reales en ingresos, lo que representó alrededor del 6% del PBI nacional en la época. El supermercado líder del sector fue el grupo francés Carrefour, con 12,9% de participación en los ingresos totales. Luego vino el GPA, con 12,6% de participación. Ambas compañías lograron una facturación cerca de los R\$ 8,0 mil millones de reales (ABRAS, 2000).

TABLA 2 - Las inversiones en el sector de los supermercados de 2000 hasta 2003

	2000	2001	2002	2003
<b>Inversión (Mil millones de reales)</b>	1,9	1,5	1,3	1,5
<b>Nuevas Tiendas</b>	63,9%	57,0%	45,0%	36,0%
<b>Reforma</b>	20,8%	20,3%	20,6%	35,3%
<b>Automatización</b>	6,2%	11,4%	11,7%	5,2%
<b>RH</b>	1,2%	2,3%	1,7%	1,2%

Fuente: Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2004)

Las mayores inversiones se realizaron principalmente en nuevas tiendas. Pero debido a la situación de crisis en Brasil, llegaron a caer en este sentido, pero manteniendo relativamente estable en las obras de reformas (reestructuración) para satisfacer las nuevas necesidades del mercado y el consumidor. Las inversiones en adquisiciones llegaban aproximadamente al 9% de las inversiones en los dos primeros años del nuevo siglo. Sin embargo, este porcentaje se redujo en los últimos años debido al reposicionamiento estratégico de las empresas, que de acuerdo a la crisis nacional e internacional empezó a dar prioridad a la productividad, la eficiencia y las sinergias.

En 2000 y 2001 se llevaron a cabo 98 fusiones y adquisiciones en el sector de los supermercados. A su vez, de 2002 a 2003 había sólo 15. Las empresas líderes en la industria fueron los responsables de la mayoría de las compras. Los lugares que más atrajo el interés de las grandes redes fueron el Sudeste, Sur y Nordeste, cuyo promedio de participación en los ingresos de 2000 a 2004 alcanzó el 55%, 18% y 17% respectivamente (ABRAS, 2004).

Las principales redes, con amplia cartera de hipermercados, y muchos de ellos recién adquirido en redes fusiones regionales en el Sur y Nordeste en 1999, 2000 y 2001, muy por encima de sus costos fijos. Al mismo tiempo, el escenario de recesión exigió que los supermercados hagan una disminución de sus costos, a fin de mantenerse competitivo. Esto hizo muchos de ellos deshacerse de las tiendas en el formato de hipermercado y pasar a priorizar pequeños comercios, como tiendas de barrio (SuperHiper, 2004).

### 2.3 Comercio minorista o comercio al por menor

Minoristas hacen parte de un importante sector de la economía, por esto estudiarlos es aportar de alguna forma para la generación de conocimiento, ideas, estrategias, por intermedio de la investigación científica, con lectura de varias teorías conceptuales relacionadas al segmento, posibilitando de esa manera un mejor entendimiento de la misión de los minoristas en el mercado.

La venta al por menor se caracteriza por un conjunto de actividades relacionadas con la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores finales.

Kotler (2000) "afirma también que cualquier organización que venda para los consumidores finales, sea ella un fabricante, un mayorista o minorista, está haciendo venta al por menor". Siendo



29 e 30 de outubro de 2015

esto posible de ser realizado de distintas maneras, son formas por la cual los productos o servicios son vendidos: Personalmente, por correo, por teléfono, por internet, etc.

El comercio minorista según Toniut (2013), son los comercios orientados hacia las ventas al por menor. El comercio minorista, tiene muchas formas de denominación, retail, minoristas, tienda al por menor, comerciantes minoristas, detallistas. Con una visión más amplia podríamos definir como la actividad desarrollada por una organización que compra los productos ya sea a un fabricante, mayorista o distribuidor y los vende al consumidor final. Por tanto, el comerciante minorista forma parte de la cadena de distribución teniendo como objetivo el contacto directo con el consumidor final.

#### **2.4 Definiciones y conceptos de supermercados**

Un supermercado es un establecimiento comercial de venta minorista que ofrece bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, que puede tener más sedes en la misma ciudad, provincia o país. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. Para generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas (CLIQUE, 2006).

Según Casares y Martín (2003) en diferencia de lo que sucede con gran parte de los negocios, un supermercado se caracteriza por exponer los productos al alcance de los consumidores, quienes recurren al sistema de autoservicio y abonan la cantidad de ítems elegidos al final en la zona de cajas.

Hoy en día es imposible imaginar el mundo sin supermercados, también es inimaginable su existencia sin las marcas de los productos y, sin embargo, imposible es los supermercados y las marcas sin los consumidores para comprarlos (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Tradicionalmente, dentro de los canales de distribución, el poder se concentró en manos de la industria y los mayoristas. Sin embargo, hubo un aumento en el poder de venta de los supermercados minoristas, cambiando el equilibrio de poder entre proveedores y minoristas. La aparición de grandes cadenas de distribución y la consecuente concentración de ingresos fueron las principales razones de este cambio (SILVA, 2009).

Spanhol y Benites (2004) señalan que el comercio supermercadista al por menor era considera una actividad poco capitalizadora y de bajo valor agregado, que utilizaba mano de obra numerosa y poco calificada, pero este concepto ha evolucionado significativamente en los últimos 30 años, particularmente en lo que respecta al valor añadido.

#### **2.4.1 Algunas funciones de los supermercados**

De acuerdo con Levy y Weitz, "la palabra minorista (retail) se deriva de la palabra francesa *retailer*, que significa cortar una pieza o en pequeñas cantidades." A partir de este enfoque conceptual, es importante tener en cuenta las diferentes funciones ejercidas por los supermercados minoristas, abajo se describe algunas de ellas según los referidos autores (LEVY y WEITZ, 2000).

✓ Proporcionar una variedad de productos y servicios para que los consumidores tengan varias opciones en términos de marcas, tamaños, sabores, y los modelos de los precios en un solo lugar de compra.

✓ Vender productos en pequeñas cantidades, según sea la necesidad y los patrones de consumo de los consumidores.

✓ Mantener estoques para que los consumidores puedan encontrar los productos de la tienda, de acuerdo a sus necesidades sin almacenar en sus hogares.

✓ Ofrecer servicios que faciliten el proceso de compra de los consumidores y el uso de los productos por ellos.

✓ Aumentar el valor de los bienes y servicios, a partir del momento en que el minorista cumpla con eficacia las funciones anteriores, el puede buscar cada vez más ofrecer nuevos servicios que superen las expectativas de su público y ser capaz de ofrecer un mayor valor a sus clientes.

✓ Los supermercados desempeñan un papel importante tanto a nivel estratégico como a nivel económico y social, siendo un intermediario entre el fabricante y el consumidor final, aportando considerablemente para el desarrollo de la economía, generando inversiones y varios puestos de trabajo.

#### **2.5 Tendencias en comercio minorista de supermercados**

Algunas de las principales tendencias del sector de comercio minorista de supermercados puede visualizarse a través del expuesto por (Toniut, 2013).

A) Diseño de nuevos formatos más chicos de las grandes cadenas de Súper e Hipermercado para estar "cerca de los clientes", esto se visualiza a través de las aperturas de Carrefour con Carrefour Express y Mini y Wal-Mart con Changomas.

B) Kioscos de 24 horas como negocio de conveniencia a través de la horaria y amplitud de surtido.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

C) Autoservicios de salud. Ampliación del surtido de productos a la venta, pasando de la preparación de la receta a un cliente al formato de venta de productos de dermo-estética y toda la línea de productos farmacéuticos. Walmart ya tiene farmacia en su cadena de supermercados BIG.

D) Concentración de ventas en las grandes cadenas a través de las fusiones y adquisiciones.

E) Una pérdida de cuota de participación en la cifra de negocios del comercio tradicional frente a las restantes formas comerciales.

F) Ciclo de vida de formatos más cortos. El ciclo de vida de todos los formatos comerciales se acorta, alcanzándose antes su madurez. Por ello, unos formatos sucederán a otros con mayor rapidez. Esto se debe a que cuando un formato comercial novedoso tiene éxito, rápidamente es imitado por otros, haciéndole perder enseguida ese carácter novedoso.

G) Cadenas de abastecimiento más cortos. Los fabricantes se transforman en distribuidores. Son cada vez más numerosos los fabricantes que abren espacios de venta con su propio nombre con el fin de optimizar su marca.

H) Comercio electrónico. Finalmente, la era electrónica ha acelerado de forma significativa el crecimiento de la venta sin establecimiento. Los consumidores reciben ofertas a través de sus televisores, correos electrónicos y teléfonos, a las que pueden responder de forma inmediata a través de llamadas gratuitas telefónicas o respondiendo un correo. Por tanto, la tendencia de la venta a través de nuevos canales es más que notable. Hoy ya es posible que el consumidor haga una compra desde de su casa, de forma online en la página del supermercado o distribuidor, con su tarjeta de crédito y algunos clics.

I) Profesionalización de la gestión. Evolucionando empresarial y organizativamente en la dirección señalada: gestionando el establecimiento con criterios empresariales, fijando los precios de acuerdo con las condiciones del mercado, esmerándose en la atención y el servicio al cliente, manipulando las mercancías de forma adecuada, llevando la contabilidad del negocio, manteniendo la correspondiente estructura financiera, y adoptando los necesarios medios merchandising y comunicación para cuidar la presentación e imagen del establecimiento.

J) Trade marketing. La creciente concentración de los canales de distribución hace que su poder de negociación haya aumentado dramáticamente, con una proyección que irá en aumento. Alrededor del 40% de los gastos en comunicación son absorbidos por el canal. Además de las concesiones que encuadran la relación proveedor-canal (volumen, espacios, etc.), debemos considerar el flujo creciente de ofertas, promociones temáticas, eventos, etc. Que inundan los salones de venta. La función básica del trade marketing es la de contribuir al mejoramiento de la performance comercial de la organización, desarrollando e implementando planes para los diferentes canales de distribución, que permitan alcanzar los objetivos de mercado, marca y volumen fijados para cada uno.

K) Incremento del surtido. El comportamiento del consumidor, debido a los cambios sociales, se halla inmerso en una constante evolución que genera nuevas demandas al comercio minorista, por lo que se encuentra en un proceso de diversificación para poder atender mejor a esas nuevas demandas del consumidor. Los cambios acontecidos en el comportamiento del consumidor y en sus hábitos de compra han influido notablemente en el desarrollo de la distribución comercial. Así, el consumidor es un consumidor más informado y formado, preocupado por el medio ambiente, que considera la calidad, el servicio y otras variables además del precio en sus decisiones de compra, que dispone de menos tiempo y que ha modificado sus costumbres en cuanto al tipo de establecimiento donde acudir.

L) Integración de los canales de distribución. La integración vertical de los canales de distribución es un hecho creciente. Existe una tendencia hacia el acortamiento de los canales de distribución, en busca de alcanzar un control más efectivo de las funciones de distribución. Los canales de distribución excesivamente largos son ineficientes debido a los mayores costos añadidos en los controles y a la dificultad de motivar a una larga red de intermediarios independientes.

M) Incremento de poder de negociación en las compras. Se está produciendo paulatinamente un aumento del poder de negociación de las grandes cadenas de distribución frente a los fabricantes. Los nuevos y mejores sistemas de información pueden utilizar información de marketing sofisticada y sistemas logísticos para suministrar un buen servicio e inmensos volúmenes de producto a precios muy atractivos para masas de consumidores. En este proceso, la gran distribución está excluyendo a los fabricantes más pequeños, que se ven dependientes de una gran empresa de distribución comercial y son, por tanto, extremadamente vulnerables.

Para complementar el tema de tendencias en el sector supermercadista, se expone el argumento de Hemrich (2002) en el principio del siglo XXI, el referido autor argumentó que “el secreto del éxito en este nuevo siglo es saber planear estrategia de actuación basado en un profundo conocimiento de los consumidores y sus diferentes hábitos de compra.

29 e 30 de outubro de 2015

Sin embargo, el cambio más importante en términos de supermercado, es el que se está produciendo en el estilo de vida del consumidor. Más mujeres están en el mercado laboral con menos tiempo para cocinar con necesidad de alimentos semi-preparados que son rápidas de hacer. Es una tendencia la adopción de las llamadas ventas solucionadas, con productos de valor agregado, en general semi-preparados, con expansión de las ventas de perecederos, agregación de ventajas en medicamentos y también vegetales (BNDES, 2012).

Por lo tanto, según Révillion (1998) frecuentan las tiendas supermercadistas varios tipos de consumidores: Además, hay muchos tipos de consumidores: los que les gusta comprar con calma, mirar, comparar y elegir; los que quieren salir de la tienda lo antes posible, los que buscan ofertas; aquellos que buscan variedad. Solamente los supermercados que conocen las necesidades del segmento específico de consumidores, que han elegido para servir tendrán oportunidad de sobrevivir en el mercado.

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo de investigación

El acercamiento a esta investigación cae en forma cuantitativa. Porque toma las informaciones de los números, analizando los mismos a través de datos porcentuales y absolutos acerca de los supermercados minoristas (VERGARA, 2011).

En el diseño, Roesch dice que la investigación cuantitativa es apropiada para evaluar los cambios organizacionales. Cuando se trata de enfoques integrales, con expresión de los resultados y con la utilización de sistemas comparativos (ROESCH, 1996).

Ahora, en cuanto a los objetivos, la investigación es exploratoria, porque analiza datos de fuentes fidedignas ya publicados, llevando en cuenta el historial de ventas en períodos de los supermercados minoristas involucrados con el tema de estudio (SILVA, 2004).

#### 3.2 La hipótesis de la investigación

H<sup>1</sup>: La variación interanual de las ventas a precios corrientes con índice de porcentaje más elevado sucede en el rubro de panadería.

En el entendimiento de Vergara (2011), la Hipótesis o supuestos están anticipando la respuesta al problema. Si se formula en forma de una pregunta, la hipótesis, o la sugerencia se presentan en forma de afirmación. La investigación se lleva a cabo de modo que podemos confirmar, o no, refutando la hipótesis o suposición.

### 4 ANALISES DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de las ventas totales en periodos anuales de los supermercados argentinos

El INDEC (2015) releva información de ventas nominales de supermercados distribuidos en todo el territorio nacional. En el año 2014 relevó datos de 68 empresas minoristas del sector.

Durante 2014 las ventas de las cadenas relevadas sumaron 180.837 millones de pesos, lo que representa un incremento de 37,3% respecto al año anterior, cuando las ventas habían totalizado 131.710 millones de pesos.

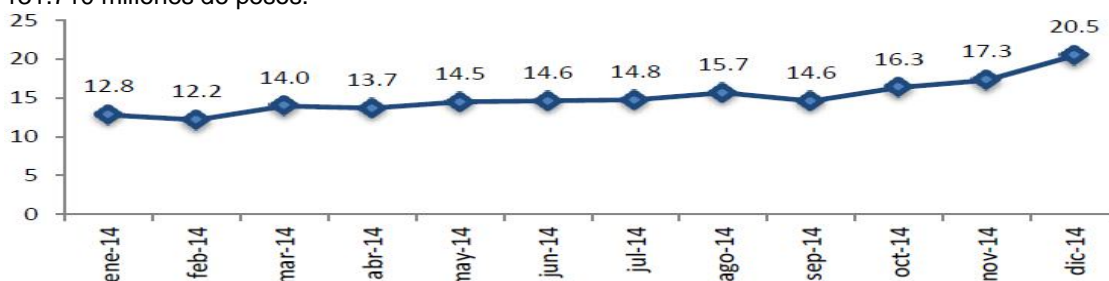


Gráfico 1: Ventas totales en miles de millones de pesos. Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC, 2015.

#### 4.2 Análisis de evolución de las ventas interanuales mes a mes de los supermercados argentinos

Analizando la evolución de las ventas mes a mes, se observa que el mayor incremento respecto al mismo período del año anterior se dio en el mes de mayo, cuando se registró un aumento de 46%, mientras que los menores incrementos interanuales se presentaron en febrero y diciembre, y fueron de 31,9 por ciento.

29 e 30 de outubro de 2015

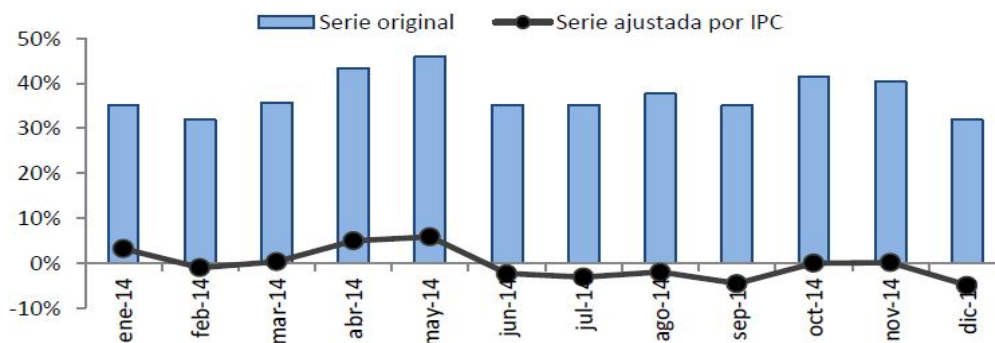


Gráfico 2: Evolución de las ventas interanuales mes a mes. Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC, 2015.

Nuevamente al ajustar las ventas por la inflación real se obtienen datos significativamente distintos. En términos reales 2014 evidenció una ligera baja de 0,4%, impulsado principalmente por el desempeño del segundo semestre del año.

#### 4.3 Variación de las ventas a precios corrientes por rubros de los supermercados argentinos

Analizando la evolución de las ventas a precios corrientes por grupos de artículos, se observa que el grupo que tuvo un mayor crecimiento fue Panadería, con un 58,7%, seguido por Lácteos, que se expandió un 46,5 por ciento. El menor avance se produjo en Alimentos preparados y rotisería, y fue de 31,4 por ciento.

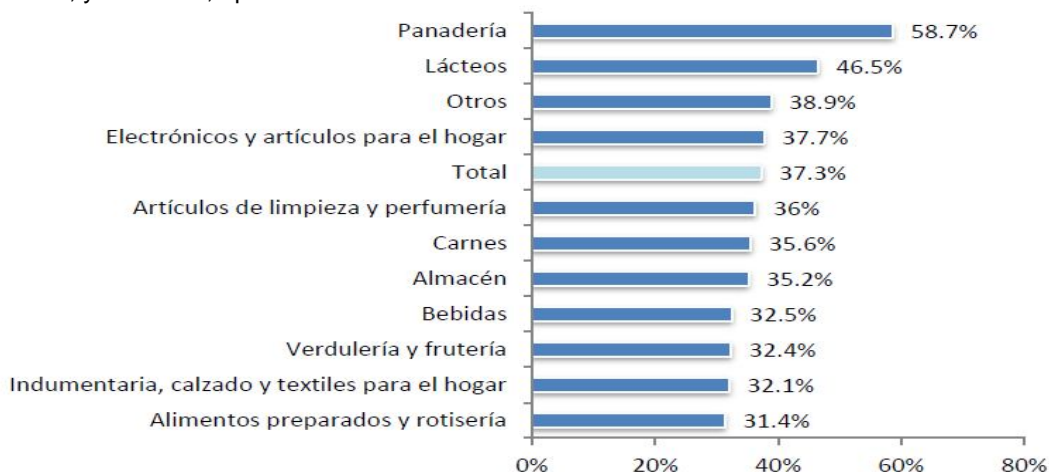


Gráfico 3: Variación interanual de los rubros en porcentaje. Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC, 2015.

#### 4.4 Análisis de la composición de las ventas por grupo de artículos en los supermercados argentino

Analizando la importancia de cada uno de los grupos en las ventas totales, se detecta que: Almacén sigue siendo el rubro más importante, aglutinando 25,9% del total vendido en 2014. Asimismo, ha logrado incrementar su participación en más de dos puntos porcentuales en relación al año anterior. El segundo lugar fue para Artículos de limpieza y perfumería, con un 13,6% de las ventas, y el tercero para Lácteos, con un 11,4 por ciento.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

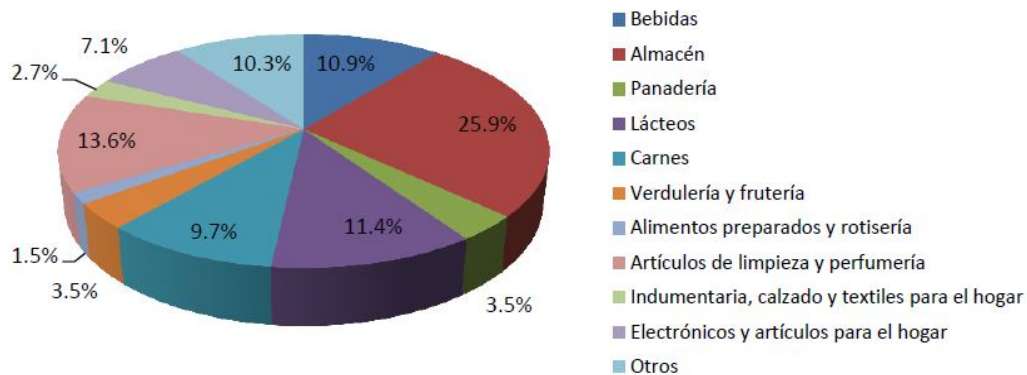


Gráfico 4: Composição de las ventas por grupo de artículos. Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC, 2015.

### 4.5 Análisis de la Evolución de la cantidad de bocas de expendio de los supermercados argentinos

Durante el último año se observó también un aumento en el total de bocas de expendio pertenecientes a las 68 cadenas relevadas. En 2014 hubo en promedio 2.117 bocas de expendio, un 7% más que en el año previo. Las mayores alzas interanuales se presentaron durante los primeros meses del año, siendo que en enero se incrementaron un 8,8%, en febrero un 7,8% y en marzo un 7,2 por ciento. En los últimos meses del año las alzas se ubicaron en torno a 6 por ciento, reflejando un enfriamiento en el sector.

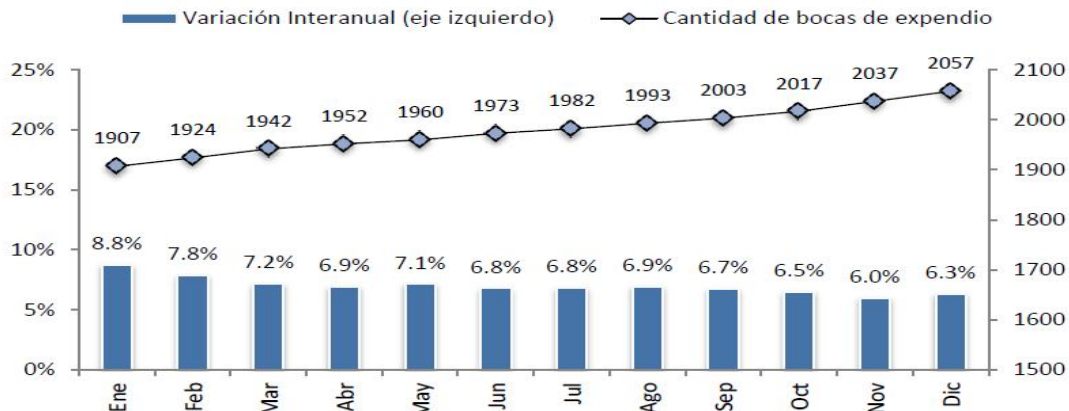


Gráfico 5: Evolución de la cantidad de bocas de expendio. Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC, 2015.

### 4.6 Análisis de la Evolución de Los 20 mayores supermercados brasileños

TABLA 3 - Situación de los 20 mayores supermercados brasileños en 2013

Clasificación 2013	Nombre Empresarial	Sede	Ingresos Bruto en mil millones de R\$ en 2013	Números de Tiendas
1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	64.405.475.962	1.999
2	CARREFOUR COM IND LTDA	SP	34.012.572.214	241
3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	28.477.467.543	544
4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	SE	9.611.363.497	221
5	COMPANHIA ZAFFARI COMERCIO E INDUSTRIA	RS	3.765.000.000	30
<b>Total 5 Mayores</b>			<b>140.471.879.216</b>	<b>3035</b>
6	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	3.190.766.370	35
7	IRMAOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	3.111.523.217	40
8	SUPERMERCADOS COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	BH MG	2.848.400.945	127

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

9	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO S.A.	SP	2.639.443.550	36
10	A ANGELONI CIA LTDA	SC	2.364.031.945	27
	<b>Total 10 Maiores</b>		<b>154.626.045.243</b>	<b>3.301</b>
11	SDB COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	SP	2.362.180.000	49
12	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	2.273.885.693	93
13	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.977.147.906	33
14	Y. YAMADA S/A - COMERCIO E INDUSTRIA	PA	1.864.669.440	36
15	SAVEGNAGO SUPERMERCADOS LTDA	SP	1.738.966.100	35
16	LIDER COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	PA	1.707.894.897	16
17	CARVALHO FERNANDES LTDA	PI	1.495.414.066	52
18	MULTI FORMATO DISTRUBUIDORA S/A	MG	1.475.500.000	24
19	COMERCIAL ZARAGOZA IMP. EXP. LTDA	SP	1.370.954.715	13
20	SUPERMERCADO ZONA SUL S/A	RJ	1.287.419.753	35
	<b>Total 20 Maiores</b>		<b>172.180.077.813</b>	<b>3.687</b>

Fuente: Revista SuperHiper de abril/2014

En el año de 2013 la Companhia Brasileira de Distribuição perteneciente al grupo GPA, terminó puntera en el ranking con un ingreso encima de los R\$ 64 mil millones, en segundo quedó el supermercado Carrefour con un poco más de los 34 mil millones de facturación en el año. El total de los cinco más grande pasó por encima de los R\$ 140 mil millones. El total de los 10 mayores paso de los R\$ 154 mil millones, y cerrando el ranking de los 20 supermercados más grandes de Brasil pasamos la suma de los R\$ 172 mil millones de de reales en ingresos por dicho grupo.

TABLA 4 - Situación de los 20 mayores supermercados brasileños en 2014

Clasificación 2013	Nombre Empresarial	Sede	Ingresos Bruto en mil millones de R\$ en 2014	Números de Tiendas
1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	72.318.920.859	2.143
2	CARREFOUR COM IND LTDA	SP	37.927.868.864	258
3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	29.647.436.292	544
4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	SE	9.795.213.632	220
5	COMPANHIA ZAFFARI COMERCIO E INDUSTRIA	RS	4.215.000.000	30
	<b>Total 5 Maiores</b>		<b>153.904.439.647</b>	<b>3195</b>
6	IRMAOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	3.704.980.201	41
7	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	3.636.516.432	39
8	SUPERMERCADOS COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	BH MG	3.408.444.822	135
9	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO S.A.	SP	2.904.647.318	36
10	SDB COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	SP	2.903.613.000	51
	<b>Total 10 Maiores</b>		<b>170.462.641.420</b>	<b>3.497</b>
11	A ANGELONI CIA LTDA	SC	2.370.120.774	27
12	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	2.317.213.551	97
13	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	2.017.270.816	28
14	Y. YAMADA S/A - COMERCIO E INDUSTRIA	PA	1.957.902.912	36



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

15	INDUSTRIA SAVEGNAGO	- SP	1.911.666.714	36
16	SUPERMERCADOS LTDA LIDER COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	PA	1.821.641.200	15
17	MULTI DISTRUBUIDORA S/A	FORMATO MG	1.751.377.144	27
18	COMERCIAL ZARAGOZA EXP. LTDA	IMP. SP	1.692.188.709	14
19	AMPM COMESTÍVEIS LTDA	RJ	1.573.068.741	1.708
20	COMPANHIA SUL AMERICANA DE DISTRIBUIÇÃO	PR	1.558.683.186	45
<b>Total 20 Maiores</b>			<b>189.433.775.167</b>	<b>5.530</b>

Fuente: Revista SuperHiper de abril/2015

En el año de 2014 la Companhia Brasileira de Distribuição perteneciente al grupo GPA, terminó puntera en el ranking con un ingreso encima de los R\$ 72 mil millones, en segundo quedó el supermercado Carrefour con más de los 37 mil millones de facturación en el año. El total de los cinco más grande pasó por encima de los R\$ 153 mil millones. El total de los 10 mayores paso de los R\$ 170 mil millones, y cerrando el ranking de los 20 supermercados más grandes de Brasil pasamos la suma de los R\$ 189 mil millones de de reales en ingresos por dicho grupo.

### 5 CONCLUSIONES

Las empresas que venden al por menor contribuyen para la creación de valor para el consumidor, al atender sus necesidades y facilitar la disponibilidad de productos en el lugar, forma y tiempo correctos.

Con esto, el trabajo de investigación muestra que los supermercados argentinos y brasileños estudiados presentaron evolución de las ventas totales en periodos anuales comparando el año de 2014 con el anterior 2013.

Los 20 mayores supermercados brasileños lograron un incremento en sus ingresos brutos en el año de 2014 de 17.253.697.354 reales, correspondiente a un aumento del 10,02% en relación al año de 2013.

En cumplimiento al objetivo planteado en ese trabajo de investigación, se muestra el aumento de bocas de expendio de los supermercados brasileños de 1.843 bocas a más en el año de 2014, esto corresponde a un incremento del 33,32% en relación al año anterior, saltando de 3.687 bocas de expendio en 2013 para 5.530 tiendas en 2014 solo entre los 20 mayores supermercados brasileños.

Entre los 68 supermercados argentinos investigados, hubo un aumento de 150 nuevas tiendas de enero a diciembre en el año de 2014, significando un incremento en el período de 7,87%.

En relación a la problemática levantada, que trata de los puntos claves a se tener en cuenta por parte de los directivos supermercadistas argentinos, para que el sector logre un incremento en sus ventas en el año siguiente al analizado. Se pudo observar en los resultados del estudio que: Alimentos preparados y rotisería, presentó el menor incremento evolutivo, con 31,4 por ciento de crecimiento. Junto con este rubro quedaran con bajo poder de evolución los rubros de indumentaria, calzados y textiles para el hogar, juntamente con verdulería y frutería y también bebidas. Todos estos rubros quedaran en la casa de los 32% de evolución.

Son puntos en que los administradores de los supermercados tienen que centrar una atención especial, para buscar el incremento evolutivo deseado. También las ventas por grupo de artículos es un punto que hace parte de la problemática propuesta, y por lo tanto, en este punto llama la atención el grupo de la carne que se quedó con un incremento de 9,7%, índice inferior al obtenido por el grupo de los lácteos, panadería, almacén y bebidas. El sector de carnicería requiere un estudio detallado por parte de los supermercadistas, en el sentido de buscar mejor precio y de promocionar el producto también, porque los consumidores hoy en día buscan salidas alternativas para ahorrar su dinero con comestibles.

Otro punto clave que reveló el resultado del estudio es la época del año en el caso de los supermercados argentinos, mostrando que a partir de la segunda mitad del año hubo un retroceso en la evolución de las ventas interanuales mes a mes, con el segundo semestre bajando 0,4% en relación al semestre de año anterior.

Con relación a la hipótesis levantada en el estudio, tuvimos la confirmación de la misma. O sea, los resultados mostraran que el rubro de panadería fue lo que tuvo el mejor incremento evolutivo

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

con 58,7% en relación al año anterior en los supermercados argentinos. Dejando en segundo lugar los lácteos con 46,5% de evolución interanual.

Por lo tanto, la Hipótesis 1: La variación interanual de las ventas a precios corrientes con índice de porcentaje más elevado sucede en el rubro de panadería. Fue confirmada por este trabajo de investigación, esto quiere decir también que los argentinos están comprando y consumiendo más productos alimenticios comercializados en el rubro de panadería.

Por fin, con el cumplimiento de todos los objetivos propuestos en este artículo, los autores dejan a la disposición como sugerencia para futuros estudios científicos y académicos, temas culturales que influyen a los consumidores a comprar más productos de panadería en relación a otros rubros en los supermercados, profundizar el estudio para revelar el porque de los argentinos consumieren más productos derivados de harina de trigo, materia prima esencial para la producción de artículos de panadería, y también el porque de brasileños consumir más el cereal poroto.

### BIBLIOGRAFÍA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). *Revista SuperHiper (2009 a 2013)*. 2013. Disponible en: <http://www.abrasnet.com.br/superhiper/>. Página visitada el 01/07/15.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). *REVISTA SUPERHIPER. Ranking ABRAS 1999*. Edição de maio de 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). *REVISTA SUPERHIPER. Ranking ABRAS 2003*. Edição de maio de 2004.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. *Supermercados. Estudos e Publicações*. Centro de Pesquisa de Informações e Dados - COPED. Comércio e Serviços, 2012. Disponible en: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/supmerca.pdf>. Página visitada el 18/07/15.

CÂMARA ARGENTINA DE COMERCIO. CAC. *Informe de comercio minorista 2014*. Centro de Compra – Supermercados – Comercios de Venta de Eletrodomésticos, 2015. Disponible en: [http://www.cac.com.ar/data/documentos/44\\_cac\\_min14.pdf](http://www.cac.com.ar/data/documentos/44_cac_min14.pdf). Página visitada el 15/07/15.

CASARES RIPOL, J., MARTÍN CERDEÑO. *Evolución de la distribución comercial y de los hábitos de compra: del dualismo al polimorfismo*. ICE, nº 811, Diciembre, 2003. pp. 323-347.

CLIQUET, G., PERRIGOT, R., GIL SAURA, I. *El futuro de los hipermercados en España: ¿Qué se puede aprender de la experiencia francesa?* ICE, nº 828, Enero-Febrero, 2006. pp. 35-52.

DIB, L. A. Rocha. (2008). *O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global: Um Estudo do Setor de Software no Brasil*. Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro: UFRJ. Disponible en: [http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese\\_Luis\\_Antonio\\_Dib.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Luis_Antonio_Dib.pdf). Página visitada el 02/07/15.

FEDERACIÓN ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIOS. *Principales cadenas a nivel nacional y cantidad de bocas de expendio*. FAECyS, 2012. Disponible en: <http://www.faecys.org.ar/>. Página visitada el 18/07/2015.

FERREIRA, Paulo Roberto do Amaral. (2013). *O processo de globalização do varejo de massa e as lutas competitivas: O caso do setor supermercadista no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro: UFRJ. Disponible en: [http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Paulo\\_Roberto\\_Ferreira.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Paulo_Roberto_Ferreira.pdf). Página visitada el 30/06/15.

FILHO, Roberto Nunes. (2014). “O novo salto das 500 maiores”. Associação Brasileira de Supermercados. ABRAS. En *Revista SuperHiper* de abril/2014. Disponible en: <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>. Página visitada el 27/06/15.

FILHO, Roberto Nunes. (2015). *500 maiores continuam em ascensão*. Associação Brasileira de Supermercados. ABRAS. En *Revista SuperHiper* de abril/2015. Disponible en: <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>. Página visitada el 07/09/15.

FUNDAÇÃO ABRAS. *Cinquenta anos de supermercados no Brasil*. São Paulo: Informe Comunicação. 2002.

HEMNRICH, D. *Cinquenta anos de supermercados no Brasil*. São Paulo: Informe comunicação. Fundação ABRAS, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVY, Michael.; WEITZ, Barton A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- MIRANDA, J.G.S. de Araújo. (2012). *O Rápido Processo de Internacionalização de uma Born Global em Busca da Vantagem Competitiva: estudo do caso Grupon e a inovação nas compras coletivas*. Rio de Janeiro, UFRJ.
- RÉVILLION, Anya Sartori Piatnick. *Um Estudo Sobre a Satisfação do Consumidor com o setor supermercadista em Porto Alegre*. Dissertação (Mestrado em Administração com ênfase em Marketing). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 1998. Disponível em: <[http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/000096.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000096.pdf)>. Página visitada el 18/07/15.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- SECRETARIA DE ESTUDIOS Y ESTADÍSTICAS. *Informe relativo sobre supermercados en Argentina*. Buenos Aires: 2011. Junio. Disponível em: <[http://www.faecys.org.ar/Informe\\_Supermercados.pdf](http://www.faecys.org.ar/Informe_Supermercados.pdf)>. Página visitada el 16/11/2014.
- SILVA, Lúcia Aparecida da. *Atitude do consumidor em relação às marcas próprias de supermercados: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: USP, 2009.
- SILVA, O. Cassandra Ribeiro de Dr. *Metodologia e organização do projeto de pesquisa (guia prático)*. Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará. Fortaleza: UFC, 2004. Disponível em: <<http://es.scribd.com/doc/44914945/Apostila-Metodologia-de-Pesquisa-CEFET-UFC>>. Página visitada en 08/06/2014.
- SPANHOL, Caroline P.; BENITES, Anderson T. *Evolução histórica do varejo brasileiro de alimentos e seus fatores competitivos*. In: JORNADA CIENTÍFICA DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO-OESTE-JCEA, 2004. Campo Grande. Anais. 12pg.
- TONIUT, Hernán. *La medición de la satisfacción del cliente en supermercados de la ciudad de Mar del Plata*. Maestría en Administración de Negocios. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UNMDP. 2013. Disponível em: [http://nulan.mdp.edu.ar/1773/1/toniut\\_h\\_2013.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1773/1/toniut_h_2013.pdf). Página visitada el 14/07/15.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13<sup>o</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2011.



29 e 30 de outubro de 2015

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E A SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO DE FIDELIZAR  
CLIENTES**

- 1 Gilson Henrique Panosso, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões,  
URI/FW, Rio Grande do Sul, Brasil, panosso@uri.edu.br  
2 Lurdes Marlene Seide Froemming, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do  
Sul, UNIJUI, Rio Grande do Sul, Brasil, lurdesf@unijui.edu.br

**RESUMO**

A globalização e a utilização da internet como canal de comunicação, desencadearam um nível de competitividade nunca antes visto pelo meio empresarial, uma vez que a concorrência está a um click de distância. Para se sobressair, as empresas buscam alternativas e ferramentas que auxiliem não apenas na captação de novos clientes, mas principalmente na retenção dos clientes atuais. Uma das ferramentas que ganha destaque está o marketing de relacionamento, que busca aproximar a relação entre empresa-cliente, incrementando a venda por cliente, desenvolvendo relacionamentos com clientes e conseqüentemente, sua lealdade. O presente artigo é um constructo teórico, que busca estudar o marketing de relacionamento e a sua importância no processo de fidelização de clientes além de demonstrar a importância do marketing de relacionamento como ferramenta para manter pelo maior tempo possível o cliente enquanto consumidor. A metodologia utilizada caracteriza-se bibliográfica, tendo as pesquisas realizadas em livros acadêmicos e artigos de autores que possuam domínio sobre o assunto em questão, bem como, revistas e sites especializados. Os resultados possibilitaram maior conhecimento das ferramentas que contemplam o marketing de relacionamento, as quais tem o cliente como foco. Conclui-se que o marketing de relacionamento gera fidelidade do consumidor pelo maior tempo possível com a empresa, todavia as estratégias devem partir da necessidade do cliente, buscando customizar os produtos e serviços, satisfazendo e superando suas expectativas.

Palavras-chave: Competitividade. Marketing de Relacionamento. Cliente. Fidelização.

**ABSTRACT**

Globalization and use the internet as a communication channel, triggered a competitive level never before seen by the business community, since competition is one click away. To excel, companies seek alternatives and tools that help not only in attracting new customers, but mostly in retaining current customers. One tool that stands out is the relationship marketing, which seeks to approximate the relationship between the client company, increasing sales per customer, developing relationships with customers and thus their loyalty. This article is a theoretical construct that seeks to study the relationship marketing and its importance in the customer loyalty process and demonstrates the importance of relationship marketing as a tool to maintain as long as possible the customer as a consumer. The methodology used is characterized literature, and the research conducted in academic books and articles from authors who have expertise on the subject in question, as well as magazines and specialized websites. The results allowed greater knowledge of the tools that include relationship marketing, which has focused on the customer. We conclude that the relationship marketing creates customer loyalty as long as possible with the company, but strategies must be based on customer needs, seeking to customize products and services, meeting and exceeding their expectations.

KeyWords: Competitiveness. Relationship Marketing. Customer. Loyalty.

**1 INTRODUÇÃO**

A competitividade resultante do processo de globalização e também a evolução da tecnologia da informação, a exemplo da internet, faz-se descaracterizar a visão de mercado, uma vez que a amplitude da concorrência não mais é limitada pelo espaço (geográfico) de uma cidade, estado ou país, mas sim, têm-se concorrentes pelo mundo inteiro a um click de distância.

Segundo a E-bit, que apresenta a evolução do varejo digital no Brasil, através do relatório Webshopper 2015, que está na 31ª edição, no ano de 2014, 51,5 milhões de brasileiros fizeram compras pela internet, e o faturamento do setor com vendas de bens de consumo foi de R\$ 35,8 bilhões. O número representa um crescimento nominal de 24% em relação a 2013, quando se vendeu um total de R\$ 28,8 bilhões. Ainda, segundo o relatório, 4 em cada 10 brasileiros que realizaram compras pela internet, adquiriram produtos de sites internacionais, principalmente da China.

A busca pela permanência e sobrevivência das empresas no mercado altamente competitivo, tem gerado necessidades e oportunidades para elas, na criação de alternativas que possam garantir retornos financeiros superiores, através da utilização de ferramentas mercadológicas que posteriormente agregaram valor aos produtos e serviços.

Os consumidores estão sendo maciçamente “saturados” com informações e ofertas de empresas a cada minuto, e não é difícil constatar, nas ruas nso deparamos com outdoors, cartazes, letreiros e placas. Em casa, através de comerciais de rádio e Tv, sem falar na internet onde não há



29 e 30 de outubro de 2015

limites para os anúncios literalmente surgirem na tela. No escritório, visitas de vendedores, entre outras maneiras de abordagens que as empresas se utilizam (GILBREATH, 2012).

Carpenter, Rashi e Nakamoto (2001) relatam que os consumidores sabem o que desejam e o objetivo estratégico e competitivo por parte da empresa é entregar o que eles querem, configurando uma estratégia impulsionada pelo cliente e para o cliente. Há necessidade de um diálogo com os consumidores, voltando-se a eles como fator-chave para desencadear a aplicação assertiva das ferramentas mercadológicas por parte da empresa. Dentre estas, destaca-se o marketing de relacionamento que segundo Zenone e Buairide (2005, p. 27), serve como estratégia de comunicação e “permite à organização difundir suas propostas comerciais aos segmentos de mercado e aos seus formadores de opinião, e assim, satisfazer seus clientes”.

Essa satisfação está intimamente ligada à percepção do cliente para com os serviços prestados pela empresa e/ou os produtos adquiridos, uma vez que ele idealiza o determinado bem e quando ele adquire, inconscientemente interpreta a realidade e o que ele imaginava ser o produto. Se o cruzamento entre realidade e imaginação for positivo, é que o determinado produto detém maior valor que a realidade, onde a imagem que ele tinha do produto era igual ou maior que ele vê na realidade, todavia, conforme Chetochine (2006, p. 13), se este estiver aquém, “se o efeito de aterrissagem for negativo, ele terá uma grande decepção” e dessa forma possivelmente uma ruptura no relacionamento empresa-cliente.

Ainda, conforme Froemming (2002), satisfação do cliente é um dos principais componentes do desenvolvimento do processo da busca da qualidade, sendo que a qualidade e a satisfação do consumidor não são conquistadas de forma isoladamente. É o consumidor quem dirige o processo, estabelecendo suas expectativas, padrões e exigências. O foco é agregar valor aos bens e serviços partindo da perspectiva do consumidor.

Soma-se que o julgamento da satisfação está ligado também ao tempo em que o consumidor se relaciona com os bens ou serviços que estão sendo prestados ou consumidos, e, ocorre durante ou imediatamente após o consumo de um produto ou provisionamento do serviço estando baseado apenas naquela experiência (FROEMMING 2002).

Para superar as expectativas dos clientes, é necessário ter maior conhecimento sobre estes, e desta forma, criar um canal de relacionamento possibilitando o diálogo, a comunicação bidirecional entre empresa-cliente, (e não apenas da forma tradicional, unidirecionalmente), onde o cliente poderá expor suas necessidades e desejos, experiências de compra, o real significado de valor, as propensões de estilos e usabilidade dos produtos bem como dos serviços, resultando em um processo ganha-ganha, uma vez que a empresa projeta suas ações a partir do cliente, com produtos e serviços que de fato os clientes desejam e por sua vez, os clientes, terão a sua disposição produtos e serviços de qualidade que satisfaçam suas necessidades e desejos com valor agregado.

Esta visão e estratégia de marketing por parte da empresa auxiliam no processo de fidelização dos clientes, possibilitando gerar lealdade dos mesmos, levando-os a pensar duas vezes antes de experimentar outra marca ou procurar a concorrência. Todavia, a fidelização é um processo construtivo, contínuo, uma vez que ninguém é fiel de vez em quando. Como o ser humano parte do auto interesse, a empresa por deve buscar manter os clientes, fiéis pelo maior tempo possível, gerando assim um diferencial competitivo que irá garantir e resultar o que ainda é a finalidade do marketing, vender produtos e gerar lucros para a empresa (GILBREATH, 2012).

Diante do cenário acima exposto, e da grande importância e necessidade de se fidelizar clientes, o Marketing de Relacionamento se torna fator chave para o sucesso da empresa seja ela varejista ou prestadora de serviços.

Neste contexto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: com a crescente competitividade, e as diversas opções para o cliente, o Marketing de Relacionamento se torna uma ferramenta importante e fundamental no processo de fidelização dos clientes e sobrevivência de organizações?

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo geral, compreender o Marketing de Relacionamento e a sua importância no processo de fidelização do cliente, e como objetivos específicos, conhecer como o marketing de relacionamento pode ser utilizado; identificar a importância do relacionamento da empresa com seus clientes; identificar os benefícios que o Marketing de Relacionamento gera para a organização; e analisar se o Marketing de Relacionamento contribui para que existam consumidores fiéis.

## **2 Marketing e seus conceitos**

O marketing atualmente é considerado fator-chave para muitos ramos empresariais, definindo-se indispensável para as organizações como diferencial competitivo e sustentabilidade do negócio. É através da aplicação de suas ferramentas que o marketing transforma simples necessidades em verdadeiras oportunidades de negócio.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Na década de 60, segundo a American Marketing Association, o marketing tinha sua base conceitual na definição de fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. Com a relação mais próxima da sociologia e psicologia, entre outras áreas, o marketing passou por transformações no seu campo conceitual e de definições, sendo que na década de 90, Kotler definiu marketing como um processo de planejar e executar desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos das pessoas e também de mercados organizacionais, sendo assim, buscando entender clientes para atendê-los. (KOTLER, 2003)

Dessa forma, não é mais visto apenas e por si só como uma função, e sim como uma forma de negócio. Para Kotler (2003) muitas empresas ainda tem em sua visão, que o marketing é uma ferramenta que ajuda o empresário a se desfazer dos produtos a qualquer preço, ou ainda é simplificado a propaganda. Todavia, o termo vem do significado de mercadologia, o qual surgiu através da economia, uma vez que a base do conhecimento dessa palavra abrange a área da sociologia, psicologia e ainda estatística. Segundo Yanaze (2011, p. 18) o marketing “só existe como processo de observação contínua das transformações sociais e econômicas e das novas necessidades que derivam dessas transformações nas quais ele intervém efetivamente”.

O marketing vem evoluindo em resposta dos processos de evolução da economia de mercado, das pessoas, sendo assim, passou por quatro fases nas últimas décadas, iniciando com seu olhar para o produto/produção, vendas, marketing e atualmente sendo o cliente como foco principal. Com isso, a preocupação passa a ser a identificação das reais necessidades e desejos dos consumidores sobre produtos e serviços que as empresas possam dispor para o mercado.

Para Las Casas (2009, p. 15) marketing é a área do conhecimento que engloba todas as “atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos” através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

A evolução do marketing, muito em função de uma resposta ao mercado e ao comportamento do consumidor, busca compreender as influências do ambiente que agem sobre o consumidor para a escolha de um produto e não de outro, ou ainda de uma empresa e/ou marca e não outra.

Dessa forma, a evolução determina que o marketing possa criar valor para produtos e serviços, e transpassar as maneiras de sua utilização do passado.

Kotler (2003) conceitua que o marketing não é a arte de descobrir maneiras inteligentes de se descartar do que foi produzido, mas sim “é a arte de criar valor genuíno para os clientes. É a arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores. As palavras-chave dos profissionais de marketing são qualidade, serviços e valor”. (KOTLER, 2003, p. 10)

Para aplicar eficientemente o Marketing, as organizações necessitam primeiro definir as estratégias, projetar suas metas e identificar as necessidades do seu público-alvo, tomando decisões sobre os elementos principais do marketing, que é os ‘4Ps’, que quando unidos tem-se uma ferramenta de suporte. Preço, produto, praça e promoção formam o “Mix de Marketing” ou ainda composto mercadológico da organização.

### 2.1 Mix de marketing

Conforme Weissman, Campana e Pinto (2011, p.22) “o segredo da eficiência de um produto ou serviço está na capacidade de compreensão da dinâmica e na condução correta da gestão administrativa do composto mercadológico”. Kotler e Armstrong (2007, p. 42) definem o composto mercadológico ou comumente chamado de *mix* de marketing como sendo o “conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”.

Dentro das ferramentas de Marketing, é de fundamental importância levar em consideração a aplicação dos quatro Ps, proposto pelo autor Jerome McCarthy ainda na década de 60, os quais dividem-se em: produto, que significa a conjugação de bens e serviços que a empresa oferece ao consumidor; preço, variável que trata do valor que o consumidor paga financeiramente pelo bem ou serviço; praça, relacionado a distribuição e seus canais; e a promoção, variável que tem como base o composto promocional, que visa a comunicação como um todo e as estratégias para estimular a comercialização. Hoje em dia, alguns autores procuram acrescentar aos 4P's mais alguns P's, (existindo 6P's até 8P's). Além disso, os 4P's levam em consideração o ponto de vista do vendedor sobre o mercado, ou seja, é o produto o principal foco, todavia, o autor, Robert Lauterborn, considera na era do relacionamento com o cliente, os 4 C's, como instrumentos de gestão mercadológica, uma vez que estes tem como foco o cliente e não no produto, aonde o produto é substituído por cliente, já o preço como custo, a praça por conveniência e a promoção sendo a comunicação. (COBRA, 2007).

29 e 30 de outubro de 2015

Ainda, Richers (2000), descreve que além do composto mercadológico, a interação da empresa com o meio ambiente representada através dos 4 A's: análise, adaptação, ativação e avaliação. A análise visa compreender as forças que atuam no mercado no qual a empresa está situada; buscando visualizar e identificar as oportunidades e ameaças. Já a adaptação, tem como objetivo ajustar a oferta da empresa, diante das informações levantadas na análise. A ativação fundamenta-se nas medidas e/ou conjunto delas, para fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e que de fato sejam adquiridos pelos compradores nas quantidades e frequência desejada. E por último, tem-se a avaliação, a qual se propõe a controlar, através das informações dos processos anteriores e permitir assim, que ajustes futuros possam ocorrer o quanto antes, fazendo que a empresa esteja sempre acompanhando as mudanças do mercado.

Depois dos 4Ps e os 4As, as empresas devem elaborar uma estratégia de segmentação do mercado.

A segmentação foi abordada pela primeira vez por Wendell Smith (1956, p. 06) o qual conceitua “[...] como um grupo de mercados homogêneos menores em resposta a preferência por produtos diferentes entre os segmentos importantes do mercado” e tudo isto é relacionado aos desejos dos clientes por uma satisfação mais precisa de seus desejos variados.

Ainda, a segmentação de mercado pode ser definida como o processo de agregar consumidores com características homogêneas, ou ainda, dividir mercados heterogêneos em mercados menores com o objetivo de planejar programas de marketing que se aproximem mais da satisfação de desejos e necessidades deste grupo ou grupos escolhidos como mercado-alvo. (LAS CASAS, 2009)

Ao segmentar o mercado tem-se vantagem a medida que deixa-se de considerar como um todo, dividindo em partes menores, onde a empresa tem a capacidade de ofertar produtos e serviços visando a real satisfação das necessidade e desejos dos consumidores.

A segmentação é essencial na atualidade para determinadas organizações, à medida que as estratégias de marketing para ter maior efetividade, há necessidade de maior informação e conhecimento de indivíduos ou grupo destes, focando seus produtos e serviços que atinjam este mercado, traduzindo assim maior lucratividade para a empresa, além de ser uma variável positiva no processo de fidelização. Conforme Churchill e Peter (2003, p.206) “hoje em dia, os clientes com frequência exigem produtos adaptados a suas necessidades e desejos específicos” as organizações “adaptam um composto de marketing a um único mercado-alvo”.

Por estes motivos, as organizações necessitam estarem sempre atentas às mudanças de comportamento dos indivíduos, uma vez que são eles que mandam no mercado, e terá vantagem competitiva a empresa que conseguir interpretar as informações advindas do ambiente com antecedência e traçar as estratégias de marketing, colocando no mercado, produtos que supram as necessidades e desejos dos consumidores.

## **2.2 Marketing estratégico voltado ao cliente**

A competitividade em um mercado cada vez mais global, faz surgir ameaças a todo momento para as organizações, acarretando uma concorrência agressiva. Devido a isso, é muito importante não apenas ter um plano estratégico, mas sim, ir em busca de resultados desejados, compreendendo o lado humano da gestão da mudança, e o alinhamento entre as variáveis culturais, de valores, de pessoas e comportamento da organização.

Com o passar dos anos, conforme as mudanças de comportamento tanto das pessoas, quanto da economia, há alterações em que determina e orienta o mercado, sendo atualmente o cliente o grande ator, através de suas necessidades e desejos, que as empresas buscam satisfazê-las. Para tanto, é necessário que as organizações promovam estratégias planejadas, as quais determinarão como as empresas devem atuar em relação ao ambiente, definindo os objetivos e planos estratégicos de curto, médio e longo prazo a fim de alcançá-los.

Conforme Pride (2001, p. 21), “para atingir seus objetivos de marketing, uma organização precisa desenvolver uma estratégia de marketing, o que inclui identificar e analisar um mercado-alvo e desenvolver um *mix* de marketing para satisfazer os indivíduos desse mercado”.

O marketing estratégico possibilita as empresas, terem uma holística global do mercado em que atuam, no qual se baseiam em estudos detalhados das diferentes variáveis controláveis, buscando redimensionar estas conforme as necessidades das empresas e as exigências do mercado. Também das variáveis incontroláveis, sendo essas interpretadas como forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, sociais e culturais) e as microambientais (consumidores, fornecedores, concorrentes, canais de distribuição) as quais não podem ser geridas por nenhuma organização, sendo que não tem controle algum, pois não depende fundamentalmente da mesma, mas sim do ambiente que a circunda e que também influencia a todos os competidores do mercado.

Dessa forma, a estratégia é um grande fator competitivo, pois conforme Kotler (2003) se uma organização tiver uma estratégia igual a do concorrente não existe fator competitivo. Ainda Kotler (2003, p. 65) descreve que uma das melhores regras para a construção de estratégias é “identificar não só as coisas de que os clientes gostam, e enfatizá-las em seus produtos e serviços”, mas por outro viés, é saber também do que os clientes não gostam, e eliminar de seus serviços e/ou produtos. Para isso, é necessário construir um relacionamento com os clientes e diagnosticar as variáveis que possa ser acrescentado ou eliminado dos produtos e/ou serviços que a empresa tem a oferecer.

#### **2.3 Marketing de relacionamento e gestão da relação com o cliente - CRM**

O entendimento do marketing de relacionamento provém do processo de atrair e manter os consumidores, tendo em vista, todos os tipos de consumidores possíveis, sejam, estes classificados em: prováveis, potenciais, potenciais qualificados, leais e outros.

Yanaze (2011) compara marketing de relacionamento-MR com relações públicas (ferramenta da promoção, a qual esta no composto do marketing) e que compreende como o esforço da organização em relacionar-se bem com seu mercado, sendo este entendido como clientes, fornecedores, instituições bancárias, comunidade, distribuidores, acionistas entre outros.

Todavia, Kotler (2003) cita que existia o tradicional marketing de transações (MT), o qual ignorava os relacionamentos existentes e a construção de relacionamentos novos. A empresa não dava menor importância em ter os mesmos fornecedores, distribuidor e até mesmo os clientes, assim estava sempre pronta a fazer mudanças. Ainda Kotler (2003, p. 134) descreve que “a empresa era vista como uma entidade autônoma [...] sempre estava pronta para mudar fornecedor ou distribuidor em busca de vantagens imediatas [...] manteria os clientes existentes, consumindo boa parte de suas energias na conquista de novos clientes”. Existia uma espécie de miopia por parte da empresa, pois na sua visão era melhor a busca por ‘parceiros’ que dessem resultados imediatos, do que os de resultados duradouros.

Porém houve uma evolução conceitual e um quebra de paradigma, passando o marketing de transações para o marketing de relacionamento, “O marketing de relacionamento (MR) representa importante mudança de paradigma, por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação”. (KOTLER, 2003, p. 134)

A empresa então passou a preocupar-se e focar suas relações com os clientes e também com os stakeholders (em inglês *stake* significa interesse, participação, risco. *holder* significa aquele que possui. Sendo assim o Stakeholders é formado pelos funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, distribuidores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.), buscando conhecer seus hábitos e costumes objetivando surpreendê-los através de produtos e serviços mais customizados, saciando suas necessidades e desejos, aliando confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização.

Sendo um dos principais resultados e/ou objetivos do CRM entender o valor que cada cliente representa para a organização, não considerando que todos os clientes são iguais, oferecendo-lhes produtos iguais, todavia quando são diferentes e por isso com necessidades e desejos diferentes. Dessa forma, a empresa pode catalisar esforços em uma diferenciação no atendimento e disposição de produtos e ou serviços customizados.

Ainda, a empresa através do marketing de relacionamento, podem fazer uma gestão na perspectiva da taxa de consumidores perdidos, e tomar providências necessárias com agilidade, tentando não ‘perder’ clientes, uma vez que, de acordo com Kotler (1998, p. 619) “o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes maior que o custo de manutenção do atual consumidor”.

Para se chegar ao marketing de relacionamento houve evoluções ao longo do tempo, e fases sendo iniciadas e terminadas. Segundo ROGERS (2000) o CRM é o resultado de uma série de evoluções no que tange a atender e entender o cliente, passando pela formação dos bancos de dados de clientes; sistemas de suporte aos *call centers*, a automação da força de vendas; os sistemas de inteligência de marketing e o e-commerce. Todos estes processos foram responsáveis pela formatação de uma tecnologia mais complexa, chamada de Gestão de Relacionamento com o Cliente-CRM.

O CRM, conforme descreve Las Casas (2014, p. 28) é uma “combinação de marketing com tecnologia, além de incorporar a filosofia de outras atividades ligadas ao relacionamento, objetivando a criação de valor”. Além disso, o CRM tem na sua usabilidade, o propósito de reter os clientes pelo maior tempo possível, buscando sua lealdade, fidelidade, gerando assim durante a linha de tempo, maior volume de vendas, conseqüentemente lucratividade, além de tornar o cliente satisfeito um

29 e 30 de outubro de 2015

conector, um divulgador, ou ainda, um promotor e defensor da marca, uma vez que esse tem intrinsecamente um senso de pertencer à empresa devido sua proximidade com a mesma.

No que tange ao plano estratégico, o CRM toma forma por meio de parcerias, as quais são formalizadas e estabelecidas com os clientes e com todos os stakeholders, ou agentes que influenciam diretamente na sua satisfação, bem como por meio de programas de relacionamento apoiados por bancos de dados de marketing, como o database marketing-DBM, utilizando-se da comunicação direcionada e interativa (malas diretas, telemarketing, computadores) para se ter acesso rápido aos clientes.

Dessa forma, o CRM tem sua sustentação e agente facilitador à informática, a qual proporciona armazenar e recuperar dados, gerando um histórico do cliente, possibilitando importantes melhorias e ações voltadas a cada cliente, conforme seus necessidades e desejos. Gera maior competitividade para a empresa, frente a concorrentes que não possui informações essenciais de seus clientes, os considerando todos iguais, ofertando benefícios iguais para clientes desiguais. Soma-se ainda, que a informática pode ser utilizada para a pesquisa de satisfação, análise de mercado e previsão de tendências, divulgação e publicidades, *feedback* com maior rapidez, entre outros.

### 2.4 A importância de fidelizar o cliente

A fidelização de clientes é considerada um grande diferencial competitivo para a empresa, à medida que quanto mais o cliente é fiel, maior será seu rendimento em relação ao tempo de permanência na empresa.

Ainda, a organização deve manter o contato íntimo e a mesma importância para todos os tipos de clientes, pois o ambiente de marketing é hostil, haja vista que apenas um novo consumidor pode se tornar um cliente que advogará a favor da empresa, e da mesma forma, um cliente leal pode tornar-se um consumidor inativo e crítico da marca.

Os consumidores novos e os leais podem, “também continuar comprando dos concorrentes. [...] O desafio é transformar os clientes em advogados, consumidores que defendem a empresa e estimulam outras pessoas a comprar dela”. (KOTLER, 1998, p. 59)

A importância do relacionamento, buscando atrair e manter consumidores, é muito importante, haja vista, que existe influência direta com os resultados financeiros da empresa. De acordo com Kotler (1998, p. 59), “o desenvolvimento de consumidores mais leais aumenta o faturamento da empresa”, uma vez que tendem a comprar seus produtos na empresa que mantem a confiança empresa/cliente, sendo assim, uma fidelização continuada.

O marketing de relacionamento é um esforço contínuo e progressivo para unir a empresa aos clientes, construindo valor a essa parceria, à medida que tem reconhecimento do valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes que devem ser abordados a cada situação de compra. Com essa relação mais próxima, o cliente acaba por se tornar um defensor da marca.

Payene e alguns colaboradores (1995) criaram uma “escada de marketing de relacionamento” sendo essa, a demonstração de ordem crescente o nível de relacionamento que as organizações podem conseguir em relação aos clientes. Sendo que no início da cadeia está o cliente em potencial, sendo que neste nível a empresa tem a missão de tornar este cliente-alvo em efetivo, ou seja, que de fato passe a consumir da empresa. Após a compra, a empresa através do marketing de relacionamento, busca-se estimular este cliente em apoiador da marca da empresa, e continuando a relação, o processo ganha-ganha, até que o cliente passe a ser um parceiro, trabalhando junto para o benefício mútuo, e dessa forma, construindo uma relação de longo prazo, como pode ser vista na figura 1.







FIGURA 1 - Escala de marketing de relacionamento

Fonte: adaptado de Payne, Chistopher, Clark e Peck (1995). RelationShipMarketing for Competitive Advantage. Oxford: Butterworth-Heinemann, p. 8, apud Hooley, Saunders e Pierce, 2001, p.313.

Porém fidelizar um cliente tornando-se parceiro da empresa é um trabalho mais difícil do que se possa imaginar, uma vez que não é apenas o ato de fazer o cliente voltar a comprar outra vez, mas sim uma relação de longo prazo, duradoura, e dessa forma deve-se haver a manutenção, através de atenção para com o cliente. Conforme Kotler e Armstrong (2007, p. 10) “a chave para criar relacionamentos duradouros com o cliente é criar valor superior e satisfação para ele. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de serem clientes fiéis”.

A gestão do relacionamento com o cliente também pode ser considerada importante do aspecto de redução de custos, uma vez que custa muito mais caro você conquistar um novo cliente, do que reter um que já é cliente.

Conquistar novos clientes é mais oneroso para a empresa, uma vez que:

[...] em média, pode custar de cinco a dez vezes mais atrair um novo cliente do que manter um cliente atual satisfeito. Por exemplo, um estudo recente verificou que uma instituição de serviços financeiros tem um custo de 280 dólares para obter um cliente novo, mas apenas 57 dólares para manter um existente. Dadas essas novas realidades, as empresas fazem de tudo para manter os clientes lucrativos. (Kotler e Armstrong, 2007, p. 14)

O cliente é o foco principal do marketing de relacionamento, e dessa forma, as empresas devem se estruturar para atendê-lo de uma forma a satisfazer a necessidade e desejos, criando valor, à medida que tratam o cliente com ética, vendendo produtos de alta qualidade, e trabalhando o pós-venda, buscando sempre a fidelização pelo maior tempo possível através do relacionamento mais próximo com esse cliente. Conhecer o que o cliente valoriza seus hábitos de consumo, suas crenças e valores e todas as informações possíveis são de fato ferramentas que ajudam a construir um relacionamento duradouro entre empresa-cliente e facilita na construção do processo de fidelização.

Além disso, clientes fiéis tendem a utilizar diversos canais de compra, como telefone, loja, internet, entre outros, possibilitando aumentar o consumo. E quanto mais fiéis eles forem, maior a vida útil da carteira de clientes da organização, gerando menor custo de recuperação, resultando em maior valor agregado à marca e resultado financeiro.

De acordo com Reichheld e Sasser (1990, p. 105), afirmam que “as empresas podem aumentar seus lucros em quase 100% retendo apenas mais 5% de seus clientes”. Os autores defendem ainda que os clientes geram de fato mais lucratividade a cada ano a mais permanecem na empresa. Reichheld (1996, p. 02) também afirma que “clientes a longo prazo compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis ao preço e trazem novos clientes, além de não possuírem custo de aquisição”.

O processo de fidelização através do CRM demonstra muitas vantagens não somente sob o aspecto de resultado financeiro, mas principalmente da manutenção do cliente pelo maior tempo possível comprando com assiduidade, e acrescenta-se que ele ajudará a propagar a marca a outros clientes prospects.

Todavia, ainda o processo de fidelização não é praticado por muitas empresas, principalmente nas pequenas e médias, muito em conta do desconhecimento das ferramentas que levam ao processo de fidelização, e outras por ter a frente na gestão pessoas totalmente



29 e 30 de outubro de 2015

despreparadas e que deixam o mercado tomar as 'rédeas', são reativas, estão sempre evoluindo com um gap grande frente aos seus concorrentes.

### 3 Metodologia

O presente estudo foi elaborado mediante uma pesquisa bibliográfica para compreender profundamente o conceito de marketing de relacionamento. Ainda, com vistas à consecução do objetivo deste trabalho, a metodologia abordada é bibliográfica e para Vergara (2000), pode ser dividida em dois critérios básicos: quanto aos fins e aos meios.

Sua abordagem quanto aos meios, utilizam-se livros, artigos, dissertações e teses, bem como revistas, relatórios e sites especializados.

A análise do presente estudo é de caráter qualitativo, o qual se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos.

### 4 Análise dos resultados

Grande parte das empresas utilizam apenas algumas ferramentas do marketing conforme destacado no referencial, principalmente relacionadas à propaganda, focalizadas no produto, e buscando desfazer-se de tal produto, mesmo que este não tenha apreço pelos clientes. Para tanto há necessidade de decisão por parte da empresa e reflexão sobre quem é meu cliente, o que ele gosta de comprar e como gosta de comprar e isso exige uma segmentação criativa do mercado.

Conforme descreve Las Casas (2014), ao se perguntar quanto vale um cliente, o autor exemplifica que em uma agência de viagens, um cliente que compra vários produtos anualmente, entre passagens e hospedagens, gasta por ano U\$\$ 20.000,00 dólares em lazer, o que gera para a agência aproximadamente U\$\$ 3.000,00 dólares/ano. Em dez anos, ele contribuirá no faturamento da empresa com U\$\$ 30.000,00, sendo assim, uma comissão elevada, ao longo do tempo. Caso a agência não investir no relacionamento com este cliente, buscar maior aproximação e entendimento de seus reais desejos e necessidades, e entregar serviços de qualidade, este pode acabar não efetivando mais negócios com a agência, e acabará somente contribuindo com os U\$\$ 3.000,00 dólares da compra dos serviços iniciais, e a empresa deixa de faturar os outros U\$\$ 27.000,00 dólares. Muitos empresários identificariam estes valores como únicos, em uma visão míope de negócio, todavia, estes valores não são os números finais de faturamento, pois deve-se considerar o faturamento indireto que este cliente possibilitaria a agência, já que havendo um relacionamento da empresa para com o cliente, ou seja, estando este fidelizado, ele poderia indicar novos clientes que contribuiriam no faturamento, e com custo baixo da empresa no processo de captação do mesmo, uma vez que o processo de atrair novos clientes se daria pelo boca a boca de um cliente satisfeito indicando a agência.

Evidenciou-se no estudo que, o marketing de relacionamento-MR pode ser um aliado e importante estratégia para manutenção e fidelização de clientes atuais, atrair novos consumidores, incrementar a venda por consumidor e reter os novos clientes, uma vez que com maior proximidade consumidor-empresa, esta pode aproveitar a oportunidade e buscar conhecer com mais afinco as necessidades de seus clientes através da segmentação e assim ofertar produtos certos para os clientes certos, gerando satisfação para o consumidor e resultando na permanência do cliente pelo maior tempo possível.

Todavia, para isto acontecer, há necessidade dos profissionais que estão à frente das empresas buscarem o entendimento do que é marketing de relacionamento, bem como suas premissas e aplicabilidade, e assim planejar estratégias e colocá-las em ação. Uma das possibilidades da não utilização das ferramentas de marketing e principalmente de marketing de relacionamento é devido o baixo número de profissionais que possuem formação na área de administração ou afins, e assim não ter conhecimento da parte conceitual e da sua relação com a prática bem como compreender quais as ferramentas que deveriam ser utilizadas de acordo com as características do mercado em que atuam que podem ter mais ou menos concorrência, ou ainda, sofrer com produtos substitutos constantemente.

O marketing de relacionamento deve estar contido e ser parte do marketing estratégico da empresa, uma vez que não se consegue fidelizar um consumidor apenas com a primeira compra, e/ou com alguma ação individual de curto a prazo. Pelo contrário, o relacionamento se constrói com ações integradas, com vistas a longo prazo, buscando uma maior sinergia entre empresa-cliente, o possibilitará gerar fidelidade do cliente em função da maior proximidade com a empresa que demonstra entender as suas necessidades e desejos e oferecer somente o que ele deseja.

Em um mercado cada vez mais competitivo, e ao mesmo tempo caracterizado pelo exagero de similaridade entre organizações e produtos, o diferencial passa pelo marketing de relacionamento. Todavia, para o MR passar a ser um diferencial, há de considerar que a empresa trabalha com fatores intangíveis, sendo que agregação de valor se dá através dos serviços prestados, antes da venda (pela mensagem enviada (codificada) e captada pelo consumidor que fará a descodificação

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

desta, chamando sua atenção, despertando o interesse), durante a venda, no atendimento, ambiente da empresa e qualidade de seus produtos, e principalmente o pós-venda, que objetiva dar continuidade no processo de relacionamento e assim gerar novas compras pelo mesmo comprador.

Com produtos que agregam alta tecnologia, muitas vezes os consumidores não tem o menor discernimento para escolher que produto é melhor ou pior, e acabam tomando a decisão de compra, ou pela marca muito presente no mercado, e que intrinsecamente trabalha fortemente o branding ou pela maior aproximação, relacionamento e credibilidade da empresa que está vendendo e indicando o melhor produto para ele. Como descreve Mckenna (1989, p. 51), “com um número tão grande de produtos novos e de tecnologias novas no mercado, os clientes ficam sem saber em que acreditar; não sabem em quem confiar [...] querem comprar de um fornecedor com credibilidade”.

Além disso, a credibilidade, o valor, segundo o cliente obedece a certas premissas, entre elas: o valor do cliente é sempre dinâmico; é entregue quando satisfaz às necessidades; a expectativa é necessária para uma boa venda e cada cliente é único.

Os gestores das organizações, bem como os funcionários devem sempre estar atentos ao mercado e buscar conhecer as premissas de marketing bem como a ferramenta marketing de relacionamento, uma vez que há necessidade de conhecer os conceitos e o modo operacional para que depois possa pensar estrategicamente e colocar o MR em ação.

Soma-se a importância dos empresários conhecerem os motivos reais que levam os clientes a consumirem em sua loja e não do concorrente, bem como as estratégias que as empresas concorrentes utilizam na captação e retenção dos consumidores, entre outras, uma vez que o marketing de relacionamento parte do ponto de vista da compreensão, ou seja, de compreender as relações que existem entre mercado e consumidores, dos fatores que levam o cliente a tomar decisões antes, durante e após a compra.

O foco ainda excessivo de curto prazo, valorizando as transações apenas financeiras, pode fazer com que muitos dos produtos e serviços tenham seus valores não percebidos pelos clientes, e como resultado, dificilmente a empresa conseguirá manter clientes pelo maior tempo possível na carteira de clientes, bem como maior venda por cliente atual.

### 5 CONCLUSÃO

Após a conclusão deste trabalho, percebe-se que seu constructo contribuiu para o alcance do objetivo geral e também dos específicos, uma vez que este se torna um referencial ou ainda modelo conceitual para as organizações entendendo a aplicabilidade do marketing de relacionamento e seus resultados na manutenção do cliente. Também se torna uma estratégia competitiva para as empresas que atuam em mercados competitivos.

As empresas precisam acompanhar de perto o comportamento de seus clientes, bem como buscar informações sobre o nível de satisfação com os serviços e produtos, e para tanto, necessita-se de uma relação mais próxima entre cliente-empresa.

Seja por contato telefônico, seja através de uma visita, ou ainda através de ferramentas mais avançadas de pesquisa de mercado, a empresa necessita identificar a percepção que o consumidor tem quanto aos produtos e/ou serviços adquiridos, o que eles compram e o que eles desejam comprar no futuro, bem como, saber como compram e como deverão comprar num futuro próximo, sendo assim, identificar novos canais de comercialização, entre eles o e-commerce.

Soma-se a utilização de outras ferramentas do marketing, e que não podem ser negligenciadas pelas empresas, principalmente ao tradicional ponto-de-venda, e da criação de um ambiente favorável a ‘mais compras’ e a ‘melhores compras’.

Além disso, como sugestão de trabalhos futuros, devido ao crescimento do comércio eletrônico, também conhecido como e-commerce, sugere-se pesquisa com uma abordagem moderna, estudando o marketing de relacionamento on-line, também chamado de marketing com valor agregado, conforme Bob Gilbreath (2012) denominou e vem realizando seus estudos sobre o tema.

Conclui-se que o marketing de relacionamento pode ser um aliado e importante estratégia para manutenção e fidelização de clientes atuais. O cliente é a razão da empresa existir, sendo que cada cliente é único e singular na sua existência. Mais do que demandar esforços para conquistar novos clientes, os esforços da empresa deverão estar focados na manutenção e melhoria das relações com seus consumidores atuais, aonde o valor é entregue quando a empresa satisfaz os desejos do consumidor. O preço e o oportunismo de mercado não devem ser o mais importante na escolha de compra do cliente em relação à empresa, mas sim, pela construção de relacionamento gerar uma longevidade de fidelização e como resultado, manter e aumentar a sua participação no faturamento da empresa ao longo dos anos e a gerar uma pré-disposição de indicar novos clientes para os mesmos produtos.

### REFERÊNCIAS

Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGEO – Mestrado Profissional  
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- ASSIS, Maria Cristina de. *Metodologia do Trabalho Científico*. Disponível em: <[http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub\\_1291081139.pdf](http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291081139.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2015.
- BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide A. de S. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CARVALHO, Lucia Maria G. de. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/274-2.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2015.
- CHETOCHINI, Georges. *O blues do consumidor: por que seu cliente não está satisfeito*. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006.
- CHURCHIL, Gilbert A; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COBRA, Marcos. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DIAS, Sergio Roberto (coordenador). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FREITAS, H; KLADIS, C. M. *O processo Decisório: modelos e dificuldades*. Disponível em: <[http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1995/1995\\_028\\_rev\\_decidir.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf)>. Acesso em: 04 ago. 2015.
- GILBREATH, Bob. *Marketing com valor agregado. A próxima evolução do marketing*. São Paulo: M.Books, 2012.
- IACOBUCCI, Dawn. *Os desafios de marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management*. – São Paulo: Futura, 2001.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. 3. ed. São Paulo: Editora Campus, 2003.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN Gilberto Luiz José, *Administração: princípios e tendências*. - 2. ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAS CASAS, Alexandre L. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- \_\_\_\_\_. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- LOVELOCK, C. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- \_\_\_\_\_.; WRIGHT, L. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MADRUGA, Roberto. *Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM*. - 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- MCKENNA,Regis. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. – Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- MENSHEIN, Rafael Maurício. *Fornecedores, clientes e organizações em marketing*. Portal do Marketing. 2007. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Fornecedores\\_clientes\\_e\\_organizacoes\\_em\\_marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Fornecedores_clientes_e_organizacoes_em_marketing.htm)>. Acesso em: 29 ago. 2015.
- MINADEO, Roberto. *Gestão de Marketing: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- PAYENE, A. *Advances in Relationship Marketing*. Londres: Prentice Hall, 1995.
- PRIDE, William M; FERREL O. C. *Marketing: conceitos e estratégias*. São Paulo: Editora Santuário, 2001.
- REICHHELD, Frederick. *A estratégia da lealdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- \_\_\_\_\_.; SASSER Jr., W.E. *Zero defections: quality comes to services*. Harvard Business Review. Setembro/outubro, 1990, p.105-111
- RICHERS, Raimar. *Marketing: uma visão brasileira*. – São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Surfando as ondas do mercado*. 5ª ed. – São Paulo: RR&CA Editora. 1996.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROGERS, Martha. *Somos todos diferentes*. Exame, 19 abr. 2000.
- SILVA, Helton H. C. da. et al. *Planejamento estratégico de marketing*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WAISSMAN, Vera; CAMPANA, Carlos; PINTO, Nayra A. *Estratégias de comunicação em marketing*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

E-bit. *Webshopper 2015: 31ª edição*. Disponível em : <<http://www.ebit.com.br>>. Acesso em 05 set. 2015.

YANAZE, Mitsuru H. *Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações*. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.



29 e 30 de outubro de 2015

**MARKETING E BRANDING TERRITORIAL: FORTALECIMENTO DA MARCA “ROTA DO YUCUMÃ”**

**MARKETING AND TERRITORIAL BRANDING: BRAND BUILDING "ROUTE YUCUMÃ"**

1 Guilherme Moraes Vargas, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, gmoraesvargas@yahoo.com.br

2 Lurdes Marlene Seide Froemming, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, lurdesf@unijui.edu.br

**Resumo**

Apesar de ser um tema bastante abordado no Marketing territorial, a criação de uma identidade territorial ainda é pouco utilizada pelas cidades, regiões e países. A abordagem do *branding* territorial possibilita um ganho na visibilidade, promoção e apelo turístico, abrindo assim, portas para o crescimento econômico das localidades, já que os territórios passam a ser objetos de recursos. O objetivo do artigo é identificar as potencialidades de uma das rotas turísticas do estado do Rio Grande do Sul, localizada no Território da Cidadania Noroeste Colonial. Foi realizado uma pesquisa *survey*, a qual abordou a Rota do Yucumã, situada no norte do estado do Rio Grande do Sul. O objeto de estudo tem como característica uma abordagem quantitativa, por meio de levantamento de dados primários a partir de uma amostra não probabilística, aplicado em meio eletrônico e disponibilizado em uma rede social. Os resultados mostram que a grande maioria das pessoas respondentes não conhecem o principal ponto turístico da rota, mesmo a maioria indicando este tipo de local como muito atrativo. Além disso, foram questionados sobre a importância da criação de um selo para a rota, o qual poderá acompanhar produtos oriundos das localidades que fazem parte da rota, mostrando grande aceitação pelos respondentes. Conclui-se que, é relevante tornar a Rota do Yucumã mais atrativa, buscando um trabalho em rede entre os diferentes atores envolvidos, com o intuito de criação de um selo para a rota, fortalecendo a marca do território e contribuindo para o desenvolvimento local.

**Palavras-chave**

Marketing Territorial. Rota do Yucumã. *Branding* Territorial. Território Noroeste Colonial. Desenvolvimento local.

**Abstract**

Despite being a much studied in the territorial marketing, the creation of a territorial identity is not widely used by cities, regions and countries. The approach to territorial branding enables a gain in visibility, promotion and tourist appeal, thus opening doors to economic growth of the localities, since the territories are now resource objects. The aim of this paper is to identify the potential of one of the tourist routes in the state of Rio Grande do Sul, located in the territory of the Colonial Northwest Citizenship. One survey was conducted, which addressed the Route Yucumã, located in the northern state of Rio Grande do Sul. The object of study is characterized by a quantitative approach through primary data collection from a non-probability sample applied electronically and available on a social network. The results show that the vast majority of respondents people do not know the main tourist route point, even the majority indicating this type of site as very attractive. Moreover, they were asked about the importance of creating a seal for the route, which can track products from the localities that are part of the route, showing great acceptance by the respondents. In conclusion, it is important to make the Route of the most attractive Yucumã, seeking a networking between the different actors involved, in order to create a seal for the route, strengthening the brand of the territory and contributing to local development.

**Keywords**

Territorial Marketing. Route Yucumã. Territorial branding. Colonial Northwest Territory. Local development.

**Introdução**

O desenvolvimento econômico e social, que remete à qualidade de vida de uma certa população é objeto de estudo e investimento pelo setor público. A discussão sobre eficácia na gestão pública cresce a cada ano, com base em uma melhor aplicação dos recursos públicos em ações voltadas para o bem comum, evitando desperdícios e combatendo a corrupção. Em um âmbito regional e local, são nas cidades que tais ações públicas são aplicadas e acabam por impulsionar não só o crescimento econômico e social, mas influenciando diretamente na qualidade de vida dos seus habitantes.

No contexto de novos paradigmas de competitividade, os territórios passam a se tornar objetos atrativos de recursos, e seus atores sociais, políticos e econômicos, tendem a buscar a excelência na gestão do território e a consequente sustentabilidade e competitividade. Na geografia contemporânea, a combinação de um grupo de habitantes vivendo em um determinado espaço, constitui-se um território, ao qual o grupo humano apropria-se e se identifica com este espaço (FRÉMONT, 2006).



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Frémont (2006), ainda salienta que a individualização acaba ocasionando uma mobilidade jamais vista, seja devido ao trabalho ou simplesmente lazer, estimulando a liberdade entre as pessoas. O simples fato do indivíduo ter mais liberdade, não significa que estará disposto a visitar inúmeros lugares diferentes, estas escolhas passam por alguns aspectos e interesses nas diferentes localidades. As estratégias dos lugares em relacionar o posicionamento e divulgação dos seus pontos fortes, podem caracterizar instrumentos de uma estratégia mais ampla para o desenvolvimento local do território.

Petroski, Baptista e Maffezzoli (2013), enfatizam que o espaço vivido pelas pessoas, antes considerado apenas como uma moradia ou convivência, hoje podem ser consideradas como um “lugar-produto”. Com base neste contexto, as cidades constituem pontos de referências na caracterização destes territórios ocupados e muitas vezes delimitados. Para um desenvolvimento e crescimento local, as cidades necessitam de fortes investimentos em infraestruturas, saneamento, educação, saúde, segurança, enfim, inúmeros fatores que contribuem para que uma cidade se torne “atraente” aos olhos das pessoas.

Assim como qualquer empresa, as cidades devem buscar uma identidade, ou seja uma marca, a qual passam a ser reconhecidas no âmbito regional, estadual, nacional e até mesmo internacionalmente. No entanto, Minciotti e Da Silva (2011) estabelecem que a grande maioria dos municípios brasileiros passam por enormes dificuldades na captação de recursos, o que ocasiona na falta de investimentos, aumento do desemprego, muitas vezes a falta de interesse de indústrias e de empresas se instalarem na cidade por falta de atrativos.

Baseado na perspectiva em que as cidades são vistas como “lugar-produto”, e que o fortalecimento de sua marca pode significar um alto retorno em investimentos locais, que o objetivo deste artigo é identificar as potencialidades de uma das rotas turísticas do estado do Rio Grande do Sul, localizada no Território da Cidadania Noroeste Colonial (Figura 1). Tal território conta com um total de 34 municípios, com uma população estimada em mais de 374.000, correspondendo a 3,53% da população do Estado (IBGE, 2010).

Localizado no Noroeste do Rio Grande do Sul, fazendo fronteira com a Argentina, Santa Catarina e se estendendo até a região do Planalto Médio gaúcho, a Rota do Yucumã é formada por 30 municípios (Figura 1), abrangendo praticamente todo o Território Noroeste Colonial. Uma das principais atrações da rota do Yucumã, é a reserva estadual Parque do Turvo, onde encontra-se o Salto do Yucumã, o qual se destaca por ser o maior Salto Longitudinal do mundo com aproximadamente 1800 metros de extensão com quedas de 12 a 15 metros de altura.





FIGURA 1- Mapa dos municípios que compreendem a Rota do Yucumã. Fonte: [http://www.turismoyucuma.com.br/a\\_regiao.php](http://www.turismoyucuma.com.br/a_regiao.php) (2015).

Através da aplicação de uma *survey*, será possível identificar o conhecimento das pessoas em relação a Rota do Yucumã e seu ponto turístico final, o Salto do Yucumã. Além disso, Visa também argumentar sobre selos de lugares em produtos, buscando saber o nível de conhecimento a respeito do tema por parte dos respondentes, e se essas pessoas acham importante a construção e implantação de um selo da Rota do Yucumã em produtos produzidos nas cidades que fazem parte da rota, criando uma identidade, uma marca, impulsionando tanto o turismo em toda a extensão da rota através da exploração desta marca, fortalecendo assim a imagem da região, quanto a agregar valor através da identificação de produtos produzidos nela.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Conceito de Território

De acordo com Di Méo (1999), o entendimento sobre espaço social e espaço vivido, remetem a compreensão de como se constrói um território. O espaço social, neste entendimento, é responsável pela interligação de diferentes lugares, qualificando os mesmos, de maneira que caracterizam os grupos sociais que os ocupam e usam o espaço como meio de produção. Com relação ao espaço vivido, o autor enfatiza que o mesmo é coberto por valores culturais que acaba por remeter um sentimento de pertencimento, ou seja, refletir pontos identitários.

O território pode ser visto ainda como produto do imaginário humano, realçando relações sociais, espaço geográfico, sotaque local, memória coletiva e história coletiva, por exemplo, "territorializar" implica em construir e reconstruir representações, tanto do ator social quanto do ambiente material. Segundo Mollard (2001), a lógica da economia territorial, como fomento do desenvolvimento territorial, provém da multifuncionalidade dos recursos locais e o sucesso de projetos coletivos construídos através da diferenciação dos seus produtos e serviços.

Sarate (2014), ressalta que os atores econômicos não estão interessados momentaneamente em tirar proveito de um território, ao contrário disso, explana sobre a existência de um lógica ligada não só a sua aptidão produtiva, tal como explorar, desenvolver e fazer render características positivas de tais territórios, tornando assim, portanto, agentes inovadores. O entendimento sobre território vai além de um conjunto de sistemas naturais ou de coisas, pois deve ser entendido como território em

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

uso, território vivido, onde enraíza o fundamento do trabalho, lugar onde atores residem e acontecem trocas materiais e espirituais, reforçando a existência de uma marca identitária, enaltecendo um sentimento de pertencimento nos indivíduos que vivem nestes locais (SANTOS, 1999).

### 2.2 Marketing de Território e TDI

A atratividade dos territórios, na visão de Gaio e Gouveia (2007), está ligeiramente ligado ao seu resultado positivo de performance, isto porque acreditam que a formação de um território está atrelado aos interesses de seus *stakeholders*, de investidores, residentes e visitantes, até os órgãos públicos e empresas.

Nessa perspectiva o estado de felicidade individual e ou coletiva, a não exclusão social a conservação ambiental, também podem ser compreendidos como desenvolvimento local (Souza, 1999).

O marketing vem sendo utilizado com um outro direcionamento, onde é empregado na promoção de cidades e regiões, na realização de eventos, promoção de empresas e de pessoas, e por fim, pela promoção turística dos territórios (FERNANDES; GAMA, 2006). Esta promoção de lugares, influenciou diretamente na competitividade entre diferentes localidades, impulsionando os investimentos em projetos realizados a partir de planejamentos estratégicos, ações que proliferam o desenvolvimento local. E segundo Cidrais (1998), é a partir deste ponto que os atores locais assumem o papel mais importante na constituição e implantação deste tipo de marketing nas diferentes atividades de marketing territorial (Quadro 1).

<b>Composto de Marketing</b>	Produto: Benefícios decorrentes dos bens e serviços públicos locais; Preço: Custos, financeiros ou não, de acesso aos benefícios e incentivos; Praça: Modalidade de acesso ao local; Promoção: Comunicação de gestão da imagem do território; Importante: Considerar também as características da comunidade e de seus serviços.
<b>Incentivos</b>	Criar incentivos que atraiam, não só os potenciais, mas também os atuais compradores e usuários dos bens e serviços locais.
<b>Produtos e Serviços</b>	Fornecer produtos e serviços locais de um modo eficiente e acessível.
<b>Identidade e Valores</b>	Promover a identidade através da exploração da marca ( <i>Branding</i> territorial) e valores de um lugar, de modo a fazer sobressair as suas vantagens distintas aos potenciais usuários.

Quadro 1 - Atividades do Marketing Territorial. Fonte: Adaptado de Mancioti (2001)

Banko (2000) pondera ainda que a renovação de estratégias de desenvolvimento utilizadas pelos territórios, é necessária diante o aumento da competitividade e rivalidade entre localidades, e acredita que todo incremento inovador e tecnológico colabora na valorização do local, chamado de valor local. Reforçando a ideia que marketing territorial ou marketing de território, atuam como forma de construção de valor a um determinado local, Cidrais (1998) já defendia que este tipo de marketing, desprendido no fortalecimento da marca local, pode ajudar no desenvolvimento econômico e social, e torna-se instrumento inovador na missão de atrair e unir ao mesmo objetivo, em um formato de rede de cooperação, pessoas e organizações.

Para Castells (1999), vivemos em um ambiente onde diferentes mídias interferem diretamente em nosso cotidiano, desde a busca por informações, aprendizado e estimulando o interesse coletivo no consumo de bens e serviços. Tais estímulos proporcionados pelos meios de comunicação podem influenciar o surgimento de novos símbolos, novas marcas, ou simplesmente fortalecendo podendo despertar um conjunto de percepções.

Os símbolos, ícones e mitos consolidados pelas diferentes mídias, adquirem um caráter fundamental na formação da imagem dos destinos turísticos. O que foi descrito por Kotler como sendo a composição da imagem: “a imagem mercadológica de uma destinação turística é um conjunto de ideias correntes sobre a localidade” (Kotler, 1995, p. 151). Este tipo de formação interfere diretamente na promoção e no desenvolvimento destes destinos, através do seu poder de sedução transformando a imagem em um instrumento, capaz de associar emoções, ideias, sentimentos, pré-julgamentos e fatores psicológicos funcionando como fator determinante do sucesso, projeção ou declínio das localidades turísticas e de suas campanhas publicitárias. O turismo em si é uma atividade relacionada a venda de produtos e prestação de serviços, através de imagens que fomentam emoções individuais e coletivas (FRANCHI, 2004).

29 e 30 de outubro de 2015

Como resultado da interação dessas ferramentas de marketing, a serviço da mídia para a divulgação dos destinos turísticos, tem-se a identificação da imagem da marca. Esta marca constituída tem a capacidade de levar a imagem do local turístico TDI (tourism destination image) até o público. Para os planejadores, criar uma vantagem competitiva é fundamental no desenvolvimento dos negócios, e neste caso, surge como nova estratégia adotada para criar uma vantagem competitiva através de uma marca, criando uma identidade do local (TRIGUEIRO, 1999). Ainda segundo o autor, o investimento na criação de uma marca para uma região turística demanda muito tempo e dinheiro, e não se concretiza de uma hora para outra. Ao contrário disso, tende a demandar muito trabalho e empenho por parte dos atores envolvidos, e um investimento pesado em pesquisa.

Para a criação de uma marca de um local turístico (TDI), neste caso, um selo simbolizando a Rota do Yucumã em produtos da região, Pimentel, Pinho e Vieira (2006, p. 289) provocam que acaba gerando um “impacto no comportamento do consumidor, influenciando na sua decisão de escolha”. Para os autores, é aí que surge um novo paradigma, caracterizando o turismo como produto-espaço, apresentando o TDI como um de seus elementos, no qual o desenvolvimento do destino está ligado às características dos produtos, provocando ações capazes de influenciar atraindo a demanda para o destino.

Dessa forma, compreend-se que a imagem de um destino turístico, deve representar para o visitante, as potencialidades da região em forma de expectativas e percepções positivas do local. Buhalis (2000) salienta a necessidade de envolvimento de diferentes atores locais, para que agregando força, se construa uma imagem forte com base em informações, ou seja, com base em relatos pessoais, produtos, agências, hotéis, mídias, etc., agregando valor a esta identidade criada pela marca.

## 2.2 Processo de *branding* territorial

A premissa em uma construção de rede, seja ela direcionada a qualquer tipo de atividade econômica ou não, deve impreterivelmente haver a participação coletiva, e somente após o alinhamento e o engajamento das partes envolvidas é que podemos ter um resultado satisfatório na criação de um *branding* territorial.

De acordo com Gaio e Gouveia (2007, p. 3), “as estratégias de *branding* territorial atuam num continuum entre os atributos do território e o reconhecimento e interesse dos públicos por essas características, ou seja, num continuum entre a identidade e a imagem da cidade”. Enfatizam ainda, que a identidade possui conceito emissor, ou seja, são as características que um local ou região acham mais relevante, como economia, tecnologia, agricultura, dimensão política entre outros. Entretanto, imagem denota um conceito de receptor, onde representa a percepção perante o público, através de experiências vividas individualmente, todavia, se tratadas conjuntamente, fundamentam a construção de um valor para o território.

Mesmo não administrando a marca de uma maneira intencional, países, regiões ou cidades acabam incorporando esses atributos característicos dos locais, os determinam a imagem de um território. Kotler e Gertner (2004 p. 64) descrevem que os elementos característicos dos locais “tem a capacidade de influenciar as decisões no que se refere a compras, investimentos, mudança de domicílio e viagens”. Qu, Kim e Im (2011) também defendem esta posição, onde ressaltam que a imagem do destino acaba influenciando diretamente na compra do destino turístico, tornando indispensável o uso do *branding* como estratégia territorial.

A condensação dos esforços individuais em esforços coletivos, são indispensáveis em uma perspectiva de *branding* territorial, já que são nas ações cooperativas que se constrói de maneira eficaz, uma marca para um território. O envolvimento de todos os atores, da esfera pública e privada, promovendo a sinergia dos *stakeholders*, acabam potencializando a marca local, sendo esta, tarefa praticamente impossível de conseguir individualmente (CORREIA, 2005).

## 3 Método

O objeto de estudo tem como característica uma abordagem quantitativa, por meio de levantamento de dados primários, a partir da realização de pesquisa *survey*. Segundo Saccol (2009) a *survey* tem o intuito de produzir descrições quantitativas de uma população, através da obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas. O propósito desta *survey* é descritiva, ou seja, tendo por objetivo neste caso, identificar atitudes e principalmente opiniões de uma determinada população.

A técnica de amostragem utilizada, compreendeu uma amostra não probabilística. Para alcançar o maior número de respondentes em um curto período de tempo, optou-se por utilizar um dos tipos de amostra não probabilística, a técnica bola-de-neve, onde os respondentes são incentivados a encaminhar o link do questionário para outros indivíduos responderem (HAIR *et al.*, 2009). A técnica de coleta de dados foi realizada a partir de um questionário elaborado a partir da ferramenta *Google Forms*, e disponibilizado na da rede social *facebook* entre os dias 13 e

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

18/06/2015, compreendendo um corte-transversal, ora, remete a coleta de dados em um dado momento (SACCOL, 2009), onde obteve um total de 110 respondentes.

Para a análise dos dados, foram utilizadas técnicas estatísticas como média, frequência e correlação de variáveis a partir do *Software* SPSS. Como forma de apresentação, deu-se preferência pelo uso de gráficos para ajudar na visualização e facilidade de entendimento.

### 4 Análise E Discussão Dos Resultados

Os resultados encontrados a partir dos 110 questionários respondidos no levantamento, indicou um perfil com média de 27 anos de idade, onde 34% situou-se com renda familiar entre R\$ 2.656,00 e R\$ 5.312,00. A maioria dos respondentes foi composto do gênero feminino compreendendo 54% dos casos. Chamou atenção o alto grau de escolaridade dos respondentes na pesquisa, sendo que a maioria, 25,5%, possuem pós-graduação completa, e 24,5% pós-graduação incompleta.

Além disso, 83% das pessoas responderam que já ouviram falar na Rota do Yucumã, em contrapartida, 69% dos respondentes não conhecem o Salto do Yucumã, destino final e principal desta rota do estado do Rio Grande do Sul.

Dentre os respondentes, 31,5% conhecem o Salto do Yucumã, e a Figura 2 identifica que destes respondentes que conhecem este local turístico, 56% recomendariam a visita ao Salto do Yucumã, e ainda 23% escolheram uma resposta intermediária. Levando em consideração os respondentes que dificilmente recomendariam a visita ao local turístico, soma-se 16%.

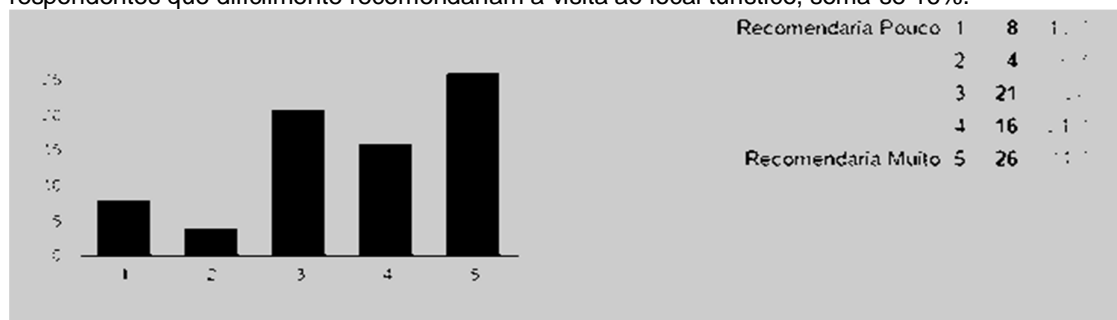


Figura 2 - Caso já tenha visitado o Salto do Yucumã, você recomendaria para outras pessoas uma visita a este ponto turístico? Fonte: Dados da pesquisa.

Outro resultado interessante é apresentado na Figura 3, onde se agrupar os pontos 4 e 5 da escala, chegamos a 65 pessoas que não conhecem o Salto do Yucumã, porém, destas pessoas que desconhecem o local turístico, 69,5% dos respondentes possuem interesse em conhecer. Este número exhibe o quanto pode ser explorado o turismo na Rota do Yucumã, em especial, o maior salto em extensão do mundo, já que das 44 cidades citadas pelos respondentes, 53% fazem parte da rota, identificando a falta de visibilidade e até mesmo de incentivo ou atrativos para aumentar o turismo na região.

Ações de marketing local, mais precisamente a identificação da rota através de uma marca própria da região, facilitaria a propaganda e disseminação dos principais pontos turísticos da Rota do Yucumã, fortalecendo a imagem do território como um todo, trazendo benefícios econômicos e sociais às cidades participantes da rota.

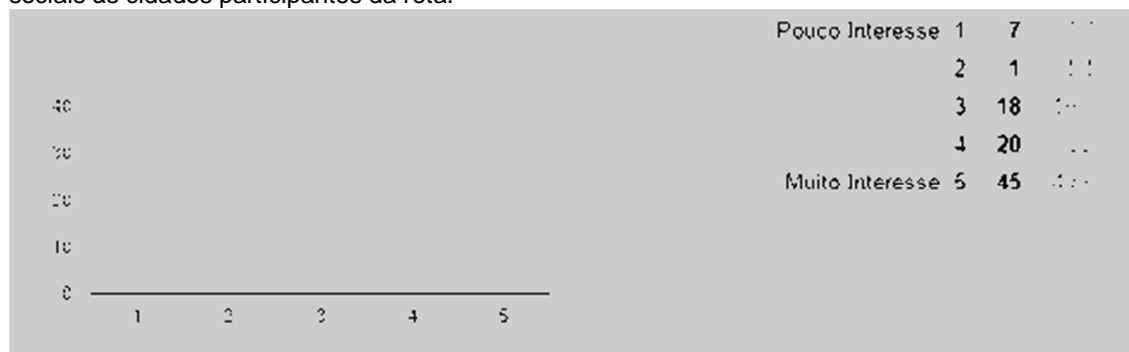


Figura 3 - Caso não conheça este local turístico do Estado do Rio Grande do Sul, têm interesse em conhecer? Fonte: Dados da pesquisa.

Reforçando a importância em investir de uma maneira mais efetiva no turismo territorial, fortalecendo a marca das cidades pertencentes à Rota do Yucumã buscando o desenvolvimento



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

local, percebe-se na Figura 4, que 70,9% dos entrevistados acenam como atrativo ou muito atrativo este tipo local turístico.

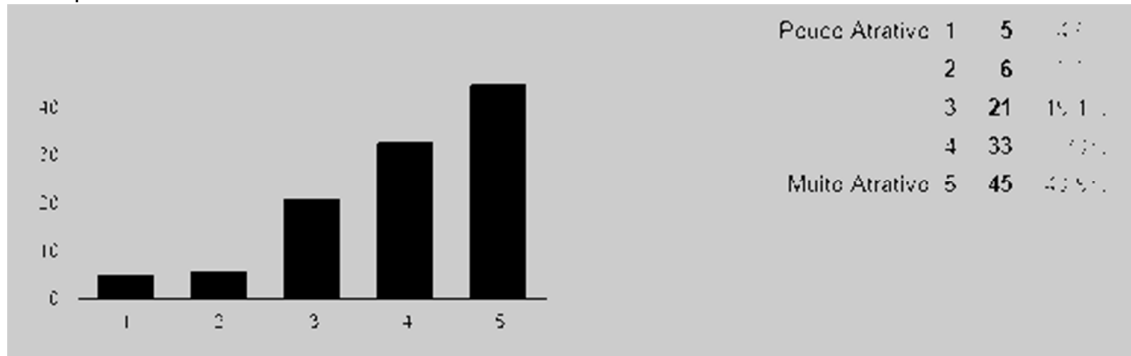


Figura 4 – Atratividade do local turístico. Fonte: Dados da pesquisa.

Foram realizadas duas perguntas voltadas à criação de selos que identificam marcas de determinados locais, ou seja, imagens em produtos de qualquer espécie que fazem menção a um determinado território, região, cidade, etc. O conhecimento de selos de locais utilizados em produtos, como meio de fortalecer e divulgar a marca de uma região/lugar é pouco difundido, já que para 60,9% dos que responderam, afirmaram que desconhecem este tipo de selo em produtos.

Em contrapartida ainda a respeito do tema selo em produtos referenciando territórios, e neste caso, a importância da criação de um selo da Rota do Yucumã para produtos produzidos pelos municípios que fazem parte desta rota, como meio de fortalecimento da marca do território/região. Os resultados identificados na Figura 5, acenam positivamente para a ideia de criação de uma marca, onde 54,5% dos respondentes acham muito importante a criação de um selo destinado a produtos produzidos nas cidades que fazem parte da Rota do Yucumã, e se somarmos aqueles que acham importante, chegamos a expressivos 81,8% dos respondentes destacando a importância da criação de um selo para fortalecer a marca da respectiva rota.

Além disso, a correlação *Pearson* foi positiva, entre as variáveis que mostraram o grau de interesse em conhecer o local turístico e a variável que determina o grau de atratividade deste tipo de local turístico, mostrando uma correlação forte (0,783).

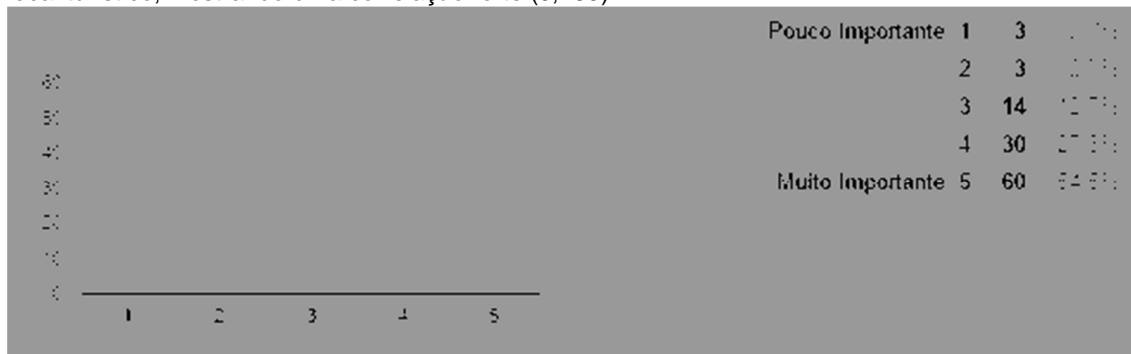


Figura 5 – Grau de importância na criação de um selo para a Rota do Yucumã. Fonte: Dados da pesquisa.

### 5 Considerações Finais

Através dos resultados, verifica-se que o marketing territorial, abordado principalmente nos últimos 20 anos nas literaturas de marketing, caracteriza como uma poderosa ferramenta de desenvolvimento local, seja na composição de uma marca do território, explorando as potencialidades turísticas em sinergia entre todos os atores envolvidos, por meio da promoção e divulgação organizada dos principais destinos turísticos locais, quanto na atração de investimentos e fortalecimento de produtos do território.

A criação de um selo surge como alternativa na busca por um diferencial mercadológico, posicionando e criando valor aos diferentes tipos de produtos oriundo das cidades pertencentes à Rota do Yucumã. O *branding* territorial, se assim explorado neste território, impulsionará o turismo local e por consequência o reflexo positivo na economia regional. A pesquisa aplicada, forneceu indícios que é necessário um esforço maior pelos atores responsáveis, na promoção turística de toda a rota. Os resultados mostram por exemplo, a tendência das pessoas gostarem de locais turístico que

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

remetem a natureza, neste caso o Salto do Yucumã. Entretanto, mostrou que a grande maioria desconhece este salto que é considerado o maior salto em extensão do mundo.

Outro ponto positivo foi que a grande maioria dos respondentes que já conheceram o destino turístico, acenaram que indicariam o local para outras pessoas, mostrando uma oportunidade de criação e expansão da marca local. Além disso, mesmo alguns respondentes não terem o conhecimento de selos usados como marcas de territórios, a grande maioria foi positiva quanto a criação de um selo para a Rota do Yucumã em produtos produzidos na região, proporcionando competitividade e renda para os atores envolvidos, além é claro da possibilidade de ampliação da percepção da marca territorial.

Foram encontradas algumas limitações na pesquisa, que embora se tratando de um questionário aplicado a partir de uma rede social, houve dificuldades em conseguir disponibilizar links aos respondentes a partir das páginas de algumas cidades em um curto período de tempo, e ainda assim, foi possível coletar 110 questionários com respondentes de 44 cidades diferentes. Como estudos futuros, pretende-se ampliar o alcance do questionário, atingindo 100% das cidades correspondentes à Rota do Yucumã com intuito de perceber o grau de importância na criação de um selo do território, assim como encaminhar uma pesquisa de satisfação junto às pessoas que já conheceram o Salto do Yucumã.

### REFERÊNCIAS

- BENKO, G. Estratégias de comunicação e marketing urbano. **EURE, Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales**, v. 26, p. 67-76, 2000.
- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**. v. 21, 97-116, 2004.
- CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.
- CIDRAIS, A. **O Marketing Territorial aplicado às Cidades Médias Portuguesas: os casos de Évora e Portalegre**. Dissertação (Mestrado em Letras) Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa. Portugal, 1998.
- CORREIA, R. **Marketing Turístico – Uma Abordagem de Rede**. Porto: Universidade do Porto, 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal, 2005.
- DI MEO, G. Géographies tranquilles du quotidien. Une analyse de la contribution des sciences sociales et de la géographie à l'étude des pratiques spatiales. **Cahiers de géographie du Québec**, v. 43, n. 118, 1999, p. 75-93.
- FERNANDES, R., GAMA, R. As cidades e territórios do conhecimento na óptica desenvolvimento e do Marketing Territorial. In: Actas do V Colóquio da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR): Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento. **Anais do V APDR**. Coimbra, 2006.
- FRANCHI, A. C. P. O Marketing e os Efeitos Receptivos no Turismo. In: DORTA, L & DROGUETT, J. **Mídia, Imagens do Turismo: uma proposta de desenvolvimento teórico para as áreas de comunicação e turismo**. São Paulo: Textonovo, 2004.
- FRÉMONT, A. **Aimez-vous la géographie?**. Paris, Flammarion, 2006.
- GAIO, S., GOUVEIA, L. O Branding Territorial: Uma Abordagem Mercadológica à Cidade. **Revista A Obra Nasce**, Edições UFP, p. 27-36, 2007.
- HAIR JR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Perfil regional**. Disponível em: <www.ibge.org.br>. Acesso em: 16 jun. 2015.
- KOTLER, P., GERTNER, D. O Marketing estratégico de lugares. **HSM-Management**. São Paulo, v. 3, n. 44, p. 62-72, 2004.
- KOTLER, P. **Marketing Público**. São Paulo, 1995.
- MINCIOTTI, S. A. Velhos Problemas, Soluções Modernas. In: LIMA, D (org). **Nosso Século XXI**. Santo André: Ed. Livre Mercado, p. 269-278, 2001.
- MINCIOTTI, S. A., DA SILVA, E. C. Marketing de Localidades: Uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região. **Revista Turismo Visão e Ação**. Editora da Univali, v. 13, n. 3, p. 329-346, set/dez, 2011.
- MOLLARD, A. Qualite et developpement territorial: une grille d'analyse theorique a partir de la rente. **Economie rurale**, n. 263, mai-jun 2001, p. 16-34.
- PIMENTEL, E., PINHO, T., VIEIRA, A. Imagem da Marca de um Destino Turístico. **Revista Turismo Visão Ação**. Itajaí: Editora da Univali, v.8, n. 2, p.283-298, mai/ago, 2006.
- PRETOSKI, T. A. B., BAPTISTA, P. P., MAFFEZZOLLI, E. C. F. Personalidades de Cidades e Marketing de Lugares. **Turismo em Análise**, vol. 24, n. 1, p. 1-22, 2013.
- QU, H., KIM, L.H., IM, H. H. A modelo f destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. **Tourism management**. v.32, p. 465-476, 2011.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

ROTA DO YUCUMÃ. **A Região**. Disponível em: <[www.turismoyucuma.com.br/a\\_regiao.php](http://www.turismoyucuma.com.br/a_regiao.php)>. Acesso em: 20 jun 2015.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **ReA UFSM**. Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, mai/ago, 2009.

SANTOS, M. O território e o saber local: algumas categorias de análise. **Cadernos IPPUR**, ano XIII, n.2, p. 15-26, ago-dez, 1999.

SARATE, J. A. R. **A figura do habitante sob a perspectiva da economia do território**. Porto Alegre: UFRGS, 2014. Tese (Doutorado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Université Joseph Fourier, França, 2014.

SOUZA, N. J. **Desenvolvimento econômico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIGUEIRO, C. M. **Marketing e Turismo: como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999.



29 e 30 de outubro de 2015

**MARKETING NA INOVAÇÃO DE PRODUTOS DE ALTA TECNOLOGIA: O CASO DE UMA EMPRESA DE ATUAÇÃO EM REDUÇÃO NO CONSUMO ENERGÉTICO EM IJUÍ/RS**  
**MARKETING IN HIGH-TECH PRODUCT INNOVATION: THE CASE OF AN ACTING COMPANY IN REDUCING ENERGY CONSUMPTION IN IJUÍ/RS**

- 1 Mestrando João Carlos Parcianello, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, Rio Grande do Sul, Brasil, joao.parcianello@hotmail.com
- 2 Dra. Lurdes Marlene Seide Froeming, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, Rio Grande do Sul, Brasil, lurdesf@unijui.edu.br
- 3 Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, Rio Grande do Sul, Brasil, marcos.dhein@unijui.edu.br

**RESUMO**

O presente estudo analisou o marketing na inovação de produtos de alta tecnologia de uma empresa de Ijuí/RS, descrevendo sua biografia e relacionando-o com seu desenvolvimento empresarial. Foi constatado que o marketing atua de diversas formas na inovação de produtos de alta tecnologia. Dessa forma, embora grande parte do marketing das inovações da atualidade passa pela tecnologia da informação, através da *internet*, ainda está ao lado do marketing boca a boca.

Palavras-chave: Inovação. Produtos. Alta tecnologia. Marketing boca a boca.

**ABSTRACT**

This study analyzed the marketing innovation of high-tech products in a Ijuí/RS company, describing his biography and relating it to their business development. It has been found that marketing works in various ways in the innovation of high-tech products. Thus, although much of today's marketing innovations goes by information technology, through the internet, is still next to the word of mouth marketing.

Keywords: Innovation. Products. High tech. Word of mouth marketing.

**Introdução**

Os processos sociais e econômicos evoluem rumo a estruturas mais complexas e são irreversíveis, ao passo que as novas formas de organização assumidas pelas estruturas dissipativas sociais seriam decorrência de instabilidades junto aos pontos de bifurcação. Então, o momento atual apresenta infinitos caminhos de evolução, de terríveis a ricos em possibilidades de desenvolvimento (BAUER, 1999).

O capitalismo vigente foi um evento sem precedentes, onde prevalece a subordinação de todas as instâncias da sociedade ao sistema produtivo. A inovação, especificamente quanto aos produtos de alta tecnologia (*high tech*), possui certas particularidades que as diferem de outros conceitos e esferas da organização. Preliminarmente se nota que o desenvolvimento de novos produtos necessita de um ambiente propício à criatividade, com foco nas atuais necessidades dos consumidores. Além disso, o envolvimento de todos os indivíduos da organização e a atenção aos princípios do marketing contribui significativamente para o desenvolvimento da inovação.

Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo analisar o marketing na inovação de produtos de alta tecnologia em uma empresa de atuação em redução no consumo energético em Ijuí/RS. A metodologia utilizada foi o estudo de caso (YIN, 2001). É ainda, a pesquisa bibliográfica utilizando livros e artigos que abordam o tema.

O caso selecionado para estudo foi uma empresa que produz e instala equipamentos que diminuem o consumo de energia elétrica e de gás nas indústrias metalmeccânicas e de alimentos, além de combustível nos automóveis, cuja denominação será preservada, instalada no município de Ijuí, no estado do Rio Grande do Sul. Utilizou-se uma entrevista semiestruturada para a coleta dos dados com o proprietário e gestor da empresa, buscando detalhes imprescindíveis para análise da organização, através da maior liberdade que este método oferece ao entrevistado.

**1 Aspectos gerais**

A inovação nem sempre foi tratada como é atualmente. A partir da Revolução Industrial, a inovação se faz mais presente na sociedade. Entretanto, esta fase da história surgiu pelo desenvolvimento comercial anterior. No final da Idade Média, os senhores feudais cobravam pedágios dos viajantes, que transportavam mercadorias, ao cortarem suas propriedades. Essa taxa excessiva encarecia o preço final dos produtos aos consumidores.

E ainda, a precariedade das estradas e as grandes distâncias entre os centros produtores emergentes e os novos mercados consumidores, também contribuíam para o encarecimento dos produtos. Dessa forma, foram buscadas novas rotas comerciais para atender ao crescimento da população europeia. Arruda (1995, p. 49) aponta o fim da Idade Média e a nova ordem vigente ao expor:

A melhoria das condições de vida também diminuiu o número de mortes e a população europeia começou a crescer em ritmo acelerado. Porém, a produção

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

agrícola e artesanal não acompanhava o crescimento da população e tornou-se insuficiente para satisfazer as novas necessidades. O ritmo crescente do mercado consumidor entrou então em choque com o modo de produção servil, lento e de baixa produtividade. Desse descompasso, resultou a crise do sistema feudal.

Essas novas rotas comerciais, de cunho internacional, através do mar mediterrâneo, foram gradativamente conquistadas pelos burgueses italianos de Veneza, Gênova, Pisa, Amalfi e da Sicília. Veneza tornou-se, ainda no século XIII, a primeira potência marítima do mediterrâneo. A burguesia que surgiu na Itália, com seu acúmulo de capitais, estimulou o estudo científico, além das artes que ostentavam seu poder, visando o conhecimento do espaço terrestre. Isso levou ao movimento das grandes navegações, pela busca da expansão de mercados, como explica Vicentino (1995, p. 117):

Foi nesse quadro que o litoral português assumiu importância. Como ficasse aproximadamente na metade do percurso entre a Itália e o mar no Norte, Portugal passou a constituir um excelente ponto de escala e de abastecimento para os mercadores italianos e flamengos. Com isso, as atividades econômicas do país se desenvolveram, possibilitando a ascensão do grupo mercantil português, que, mais tarde, fortalecido, projetaria a expansão marítima.

A expansão marítima intensificou as relações de consumo, visto a maior circulação de mercadorias com a América, Ásia e África. Há, então, a substituição do universo camponês pelo urbano, proporcionando a ascensão do teatro, da pintura e do livro.

O desenvolvimento iniciado na Renascença, impulsionado pela revolução comercial dos séculos XVI e XVII era vinculado à circulação de mercadorias. Com a mecanização industrial iniciada na Inglaterra no século XVIII, a acumulação de capitais passou da atividade comercial para o setor de produção industrial. As mudanças que surgiram repercutiram na ordem econômica e social, extinguíram os últimos resquícios do Feudalismo e possibilitaram a implantação do modo de produção capitalista. A Revolução Industrial estreitou os laços com a globalização e estimulou o consumo, através do comércio dos novos bens manufaturados que surgiram.

No início do século XX, a partir das análises de Taylor e Fayol, que deram os primeiros passos no estudo organizado da administração em geral, estes situaram suas teorias no paradigma funcionalista. De forma simples, a partir deste pensamento, as organizações são regidas por leis científicas, longe de qualquer subjetividade (DE PAULA, 2002). Nesse ambiente racional e burocrático, a inovação estava restrita à eficiência na produção. Basta lembrar a primeira linha de montagem de Henry Ford, que relaciona a inovação aos processos produtivos.

Na década de 1930 surge a Escola das Relações Humanas, com o intuito de enfrentar problemas sérios como a alienação do trabalhador (DE PAULA, 2002). Esta escola procura humanizar as organizações, principalmente através da motivação humana e da maior liberdade concedida aos funcionários, de forma a aprimorar a inovação.

Desde a década de 1960 também vigora a Teoria da Contingência (FAGUNDES, 2011). Nesta, se leva em conta principalmente as incertezas, onde, para evitá-las, se estruturam os setores, principalmente os ligados à produção. Como isso prejudica a inovação, setores responsáveis diretamente pela inovação possuem uma estrutura mais orgânica.

As décadas passaram e o foco da inovação extrapolou para o desenvolvimento de novos produtos. A inovação adquiriu novos horizontes, assim como o marketing (KOTLER e KELER, 2006). E, ao mesmo tempo, a globalização tomou conta do mercado.

Para a prosperidade das empresas, nesta era do comércio globalizado, o desenvolvimento de novos produtos é essencial, pois o mercado se caracteriza por uma grande demanda por produtos novos, o que pede um processo de inovação organizado e eficiente, de acordo com a estratégia de negócio da empresa.

Ao lado disso, o marketing busca responder ao menos três questões empresariais. A primeira é a identificação de necessidades e oportunidades do mercado, onde se inclui o desenvolvimento de novos produtos. A segunda, diz respeito a questão de preço e distribuição e, por último, a comunicação e promoção. Mas tudo isso leva em conta as características individuais dos consumidores, como assegura Brito (1998, p.2):

No entanto, tudo isto assenta no reconhecimento de que, não sendo os mercados em geral homogêneos, é possível identificar subconjuntos de clientes com características e necessidades específicas e diferenciadas. São esses subconjuntos que vulgarmente se designam por segmentos de mercado. Deste modo, as estratégias de marketing pressupõem uma eventual segmentação do mercado, pelo que esta tem assumido o papel de pedra angular não apenas no âmbito restrito do marketing mas da própria gestão estratégica em geral.



29 e 30 de outubro de 2015

Logo, a atual gestão das empresas prioriza as necessidades dos clientes em todos os estágios da produção, desde a ideia até a entrada do produto no mercado. Entretanto, entre as várias ideias novas, muitas não são bem sucedidas no final do processo.

## 2 Marketing na gestão da inovação

Com os atuais avanços tecnológicos, atualmente existem produtos inimagináveis há alguns anos. Tudo isso graças não só ao desenvolvimento da tecnologia, mas também ao aumento da disponibilidade de informações. Alia-se a isso o crescimento das exigências por parte dos consumidores, que estão muito mais informados e mudam as suas necessidades e exigências rapidamente (MATTOS e GUIMARÃES, 2005).

Além destes fatores, o aumento da competição mundial, onde o mercado doméstico é constantemente invadido por produtos importados, e a redução do ciclo de vida dos produtos, que ficam obsoletos cada vez mais rápido, fazem com que o crescimento pela demanda por novos produtos necessite do apoio das técnicas de marketing (KOTLER e KELER, 2006).

Nesse viés, inclui-se conceitos de marketing na inovação, com o objetivo de reduzir riscos e aperfeiçoar recursos, inclusive através de observações do próprio mercado. Mattos e Guimarães (2005, p.219) afirmam que:

O marketing da inovação procura responder ao desafio da demanda crescente por novos produtos por meio da integração dos processos de inovação e marketing. Ela se baseia na inserção dos conceitos comuns do marketing no processo de inovação, visando a redução nos riscos, nas incertezas e na otimização dos recursos.

Quanto ao processo, este pode ocorrer através do desenvolvimento de novos produtos no próprio laboratório da empresa, por intermédio da contratação de pesquisadores independentes ou por empresas que atuam apenas no desenvolvimento de novos produtos. Kotler e Keller (2006, p. 636-637) listam seis categorias de novos produtos:

**1. Produtos inteiramente novos:** novos produtos que criam um mercado totalmente novo. **2. Novas linhas de produtos:** novos produtos que permitem à empresa entrar em um mercado preexistente. **3. Acréscimos a linhas de produtos preexistentes:** novos produtos que complementam linhas de produtos preexistentes da empresa (outros tamanhos de embalagens, sabores etc.). **4. Aperfeiçoamento e revisão de produtos preexistentes:** novos produtos que oferecem melhor desempenho ou maior valor percebido e substituem os produtos preexistentes. **5. Reposicionamentos:** produtos existentes que são direcionados para novos mercados ou para novos segmentos de mercado. **6. Reduções de custo:** novos produtos que fornecem desempenho semelhante a um custo menor.

Afora o desenvolvimento de novos produtos, a empresa pode agregar novos produtos através de aquisições. As aquisições se dão quando se compra uma licença ou franquia de outra empresa, se adquire patentes ou até mesmo na compra de outras empresas.

Todavia, a minoria de todos os novos produtos são realmente inovadores, de forma que a maior parte dos esforços utilizados no desenvolvimento de novos produtos tem por objetivo aperfeiçoar os produtos existentes.

Importante salientar que o termo inovação pode ser conceituado como a introdução de algo melhor ao que já existe na organização, gerando a alteração de hábitos e até de interesses. Engloba, entre outros, a descoberta, o desenvolvimento, a adoção de novos produtos e processos (MATTOS e GUIMARÃES, 2005).

Em geral, pode-se elencar alguns fatores preponderantes que dificultam o desenvolvimento de novos produtos, como alto custo do processo de desenvolvimento, rigor da legislação e restrições sociais, como por exemplo questões ambientais e de segurança. É possível citar ainda o alto tempo de desenvolvimento e os pequenos ciclos de vida dos produtos.

A incorporação da preferência dos clientes no projeto final, através de um processo de desenvolvimento voltado aos clientes, pode ser uma importante contribuição do marketing para a inovação. Nesse sentido, Mattos e Guimarães (2005, p.225) propõem um estudo detalhado dos desejos e das necessidades dos usuários:

Trata-se de um estudo detalhado de marketing com o propósito de sondar o cliente, visando alimentar a ideia, obter uma ideia simples e desenvolver uma completa descrição do produto: benefícios, características, aspectos de desempenho e requisitos de desenho. O problema nessa atividade deve-se ao fato de a maioria das pessoas envolvidas já ter uma ideia prévia e fixa do que o cliente está procurando.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Este estudo, que pode ser iniciado por pesquisas qualitativas, visa verificar, além dos desejos e necessidades dos clientes, suas preferências, o uso e eventuais problemas. E ainda, aspectos econômicos, custos e inclusive a comparação com produtos concorrentes.

### 3 Produtos de alta tecnologia

Ao contrário do senso comum, os produtos de alta tecnologia não comportam apenas computadores, *softwares* e eletrônicos em geral. Esses produtos englobam até equipamentos para a indústria, onde, apesar do alto investimento inicial, podem trazer grande vantagem competitiva.

Os produtos de alta tecnologia se caracterizam pela grande incerteza tecnológica, pois os pesquisadores que trabalham com produtos *high-tech* não possuem inteira convicção de estes produtos funcionarão como previsto e se cumprirão os prazos determinados para o desenvolvimento. E mais, lidam com alta incerteza de mercado, de forma que é difícil prever se realmente satisfarão as necessidades dos consumidores. Tudo isso aliado a uma vida curta, mas como já exposto acima, possuem ampla possibilidade de serem bem sucedidos.

Não se deve esquecer que existem produtos do setor de tecnologia que são populares, de baixo valor ao consumidor. Estes produtos são possuem tecnologia de ponta, apenas as tecnologias disponíveis. Um exemplo simples é um computador que não seja de "última geração", mas que ainda assim é comercializado. Nascimento et al (2005) explicam de forma clara:

A tecnologia. Estes certamente não são setores de tecnologia de ponta. Os novos produtos relatados na mídia nesses setores não são necessariamente inovações radicais. Não dependem fundamentalmente de tecnologias de ponta. Utilizam, em geral, tecnologias disponíveis para atender a necessidades específicas. A idéia é combinar as tecnologias disponíveis e atender às condições do mercado. Isso não significa que a tecnologia é sempre atrasada ou inferior. Significa apenas que a concepção dos produtos e a tecnologia de processo devem voltar-se para o baixo custo unitário, buscando maximizar as possibilidades de redução desse custo unitário.

Independente do nível tecnológico dos novos produtos, importante se faz a verificação da predisposição das organizações para adotar inovações. As variáveis do ambiente da organização, como comunidade e renda, assim como as variáveis dos administradores, como idade e nível de instrução, são condicionantes do êxito na inovação.

Então, após a escolha do grupo de clientes e identificação de suas necessidades, a empresa poderá desenvolver e lançar seus produtos no mercado. É imprescindível que em cada etapa do processo o departamento de marketing atue. Kotler e Keller (2006, p. 665) mostram as etapas de desenvolvimento de novos produtos:

Há oito etapas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos produtos: geração de ideias, seleção de ideias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise do negócio, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O objetivo de cada etapa é determinar se a ideia deve ser abandonada ou se deve prosseguir para a etapa seguinte.

Nota-se que o sucesso das inovações demanda uma organização eficaz para gerenciar o processo de desenvolvimento. Não apenas gerentes de novos produtos ou departamentos de novos produtos, mas também equipes interdepartamentais podem contribuir significativamente.

Existe ainda a questão das novas gerações dos produtos. Hodiernamente, neste meio de alta tecnologia rapidamente mutável, os indivíduos se acostumaram com a próxima geração dos produtos a ser lançada. Assim, consideram isso previsível e aguardam a geração seguinte ansiosamente. Trout (2000, p.167) explica essa situação através de um exemplo vindo da informática:

Esse desfile de processadores vem sendo uma maravilha digna de admiração: o 286, o 386, o 486, o Pentium, o Pentium II, o Pentium III e o Pentium III Xeon. A Intel dominou o sofisticado mercado de chips, lançando constantemente a última geração deles, sacrificando os microprocessadores já existentes. Dessa forma, nenhum concorrente foi capaz de se mobilizar para o ataque, nem mesmo em relação ao preço. É verdade que os preços dos outros são mais baixos, mas isso acontece porque seus chips já se tornaram obsoletos.

A explicação mais razoável remete à psicologia. Em geral, as pessoas não se sentem bem comprando um produto obsoleto ou que poderá vir a ser obsoleto em curto espaço de tempo. Dessa forma, com base nos princípios do marketing, a solução para esse desafio de concorrência é mostrar o produto como o que existe de melhor e novo.

Em contrapartida, a logística por trás do produto também pode ser inovada, através de uma nova visão organizacional, que aprimore a gestão dos recursos financeiros, pessoais e materiais.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Inclusive por meio do melhoramento do monitoramento do processo desde o pedido até a entrega do produto. Um exemplo interessante é exposto por Trout (2000, p.161):

A Granite Rock Company, de Watsonville, Califórnia, vendia pedra e areia às empreiteiras locais. Esses tipos de produtos não permitem grandes diferenciações. Mas o aluguel de caminhões para movimentar grandes volumes de materiais de construção pode custar um dólar ou mais por minuto, o que tornava o tempo importante. Para acelerar as operações, a empresa desenvolveu um sistema de carga automático semelhante ao dos caixas eletrônicos de bancos. O sistema aceita os cartões de identificação dos clientes, libera o material e emite recibos. A empresa batizou-o de GraniteXpress e reduziu de 24 para sete minutos o tempo que levava para carregar um caminhão.

Nota-se que a inovação na logística pode ser aplicada até em processos tidos como mais rústicos, como nas empresas que fornecem pedra britada ou areia, como visto no exemplo acima, mas nos processos de desenvolvimento de produtos de alta tecnologia é imprescindível. Além disso, a logística possui uma enormidade de aspectos, como será exposto adiante.

A história da logística remete à história militar, onde há alguns séculos se teve início a preocupação com o abastecimento das tropas longe dos centros de aprovisionamento. A função de suprir os exércitos com os meios passou a ser função do *marechal des logis*. Tratou-se de um novo conceito, onde os combatentes não precisavam mais improvisar o suprimento.

Os séculos passaram e os princípios da logística começaram a ser aplicados no meio empresarial. Até algumas décadas atrás o foco estava mais nos transportes, mas atualmente é mais gerencial. O termo logística está sendo amplamente utilizado na administração, inclusive o comércio eletrônico depende muito da logística. Além disso, hodiernamente praticamente todos os segmentos da empresa estão subordinados à logística.

Não obstante, a logística transcende a empresa isolada, onde a gestão abrange toda a cadeia de fornecedores e clientes. Inovações realizadas nas empresas dificilmente não passam por esta esfera.

Grande parte das inovações da atualidade passa pela tecnologia da informação. Na antiga economia, o fluxo da informação era físico e analógico, onde imperavam cheques, relatórios impressos, reuniões, livros, telefonemas, entre outros.

Atualmente, na nova economia, a principal característica é que a informação se separa do seu meio físico de transporte. Já na nova economia, a informação se executa através do sistema binário, representado por 0 e 1, ou seja, digital. Por consequência, a comunicação se torna muito mais rica e veloz. Segundo Limeira (2004, p. 118), a internet influi no desenvolvimento de produtos da seguinte forma:

O impacto da internet sobre a estratégia de produtos se dá pelo menos de quatro maneiras: pela aceleração da velocidade de desenvolvimento e lançamento de novos produtos; pelo aumento da quantidade de novos produtos e serviços lançados; pela redução dos preços; e pela estratégia de customização em massa.

Dessa forma, as atuais tecnologias da informação repercutem mais na estrutura de custo quando o produto é a informação em si, como num livro, por exemplo. E ainda, essas novas tecnologias enfraquecem o poder baseado no domínio da informação e reforçam o setor de serviços.

Em geral, a internet trás uma grande vantagem competitiva e incrementa a participação de mercado, pois através desta os clientes podem ter, de forma muito mais simples, produtos customizados, de acordo com seu gosto e necessidades.

Segundo Limeira (2004), em relação as inovações em produtos intensivos em tecnologia, o comportamento do consumidor depende de cinco características que afetam a aceitação do produto: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, divisibilidade e comunicabilidade.

A vantagem relativa diz respeito ao nível em que o consumidor percebe a superioridade de um produto em relação aos demais. A compatibilidade é o grau em que o consumidor considera adequado às suas necessidades e aos seus valores. Como complexidade se tem o nível de dificuldade em usar o produto.

A divisibilidade remete à viabilidade do consumidor experimentar o produto em pequena parcela e por baixo valor. Por último, a comunicabilidade é a facilidade com que as características do novo produto são repassadas ao consumidor.

Uma questão que perpassava a inovação no Brasil era o entendimento disto como um assunto restrito à academia, alheio ao mercado. Nos últimos anos as empresas têm compreendido que a inovação deve estar presente em todos os setores, com a participação de praticamente todos os funcionários, que podem trazer suas ideias para a análise dos gestores. Nesse sentido, explana Carvalho *et al* (2011, p. 133):

29 e 30 de outubro de 2015

A inovação deve ser introduzida no dia a dia da empresa – desde a produção até o marketing, passando pela logística, e assim por diante – e não apenas como vertente atrelada à tecnologia. Na maioria das empresas não há obrigatoriedade de haver um setor específico de P&D, com uma equipe de pesquisadores exclusivamente para gerar inovação. Os colaboradores podem contribuir com ideias, pois boa parte das inovações não necessita de tecnologia de ponta.

Com este eficiente gerenciamento da inovação é possível que as empresas tenham longevidade. Opera-se através de um processo estruturado de gestão da inovação, por meio da infraestrutura, tecnologia e recursos financeiros que aumentam a capacidade inovativa da organização.

Outro aspecto referente ao processo da inovação é a necessidade de se inovar na dimensão administrativa e não só na dimensão técnica, ou seja, se dar maior ênfase na esfera da inovação na gestão propriamente dita.

Setores que trabalham com produtos de alta tecnologia podem evoluir nos seus processos e lançar mão dos princípios da inovação e do marketing para tornar as empresas mais competitivas e atender as expectativas dos clientes e do mercado. Inclusive a reestruturação dos departamentos pode ser objeto de inovação e não só de simples mudança.

#### **4 Marketing na inovação da empresa objeto de estudo**

O objeto de estudo deste artigo é uma empresa que produz e instala equipamentos, de alta tecnologia, que diminuem o consumo de energia elétrica e de gás nas indústrias metalmeccânicas e de alimentos, situada em Ijuí/RS. E também disponibiliza produtos que diminuem o consumo de energia elétrica residencial e de combustível nos automóveis. O nome da referida organização foi preservado. Assim, no decorrer do artigo será referida apenas como organização ou empresa.

Embora a pesquisa do entrevistado na área da ionização já tenha dezoito anos, o início das atividades da empresa remonta ao ano de 2004, onde o proprietário e gestor desta pequena empresa já desenvolvia e comercializava seus próprios produtos de alta tecnologia em vários estados brasileiros. Importante ressaltar que este indivíduo se denomina inventor e autodidata. Atualmente é militar do exército aposentado e possui formação técnica em eletricidade.

No período compreendido entre a abertura da empresa (ano de 2004) até o final do ano de 2012, a característica essencial foi o baixo crescimento econômico da organização. Isto ocorreu em função do proprietário se dedicar mais à pesquisa e desenvolvimento, do que à venda e instalação dos produtos nos anos iniciais.

Neste íterim o proprietário esclarece que instalou em torno de 20% do total dos equipamentos comercializados apenas, ainda que na época possuísse loja virtual. E ainda, nesta fase de desenvolvimento da empresa é possível verificar que o proprietário adotou a estratégia de estabilidade, onde há um perfil conservador e a organização se concentra na sua própria manutenção e permanência no mercado. Certo e Peter (1993, p. 118) explicam:

A organização que adota uma estratégia de estabilidade se concentra em sua linha ou linhas de negócio existentes e tenta mantê-las. Esta é uma estratégia utilizada em diversas situações. Uma organização que seja grande e domine seu(s) mercado(s) pode escolher uma estratégia de estabilidade para evitar controles governamentais ou penalidades por monopolizar a indústria. Outra organização pode achar que, além de ser dispendioso, o crescimento também pode ter efeitos prejudiciais sobre a lucratividade. Finalmente, uma organização, numa indústria de baixo crescimento ou sem crescimento que não tenha outras opções viáveis, pode ser forçada a selecionar uma estratégia de estabilidade.

Nota-se que possuir ao menos certo grau de estratégia é necessário, como no caso descrito, para a sobrevivência da organização. Isto em função das seguintes vantagens de se possuir um plano básico: 1. A estratégia fixa a direção. 2. A estratégia focaliza o esforço. 3. A estratégia define a organização. 4. A estratégia provê consistência. (MINTZBERG et al, 2000, p. 22).

No intervalo entre o ano de 2013 até o mês de fevereiro de 2015, quando a entrevista com o proprietário foi realizada, verifica-se um período de crescimento da empresa. Neste período, cerca de 80% do total dos equipamentos foi comercializado, por um preço médio de R\$ 5.000,00 cada, sem a antiga loja virtual e sim, nas palavras do proprietário, através do “boca a boca”. Nas suas palavras, explicou que seus bons resultados em vendas foram consequência do ótimo desempenho dos produtos, já no primeiro período. Essa informação era transmitida entre os empresários do ramo metalomeccânico e assim, ficavam sabendo dos produtos inovadores da empresa.

Abreu (1996) explica o marketing boca a boca:

A comunicação boca a boca, muitas vezes, é mais eficaz do que a propaganda paga. Por todas essas razões, a luta da empresa deve ser não apenas para



29 e 30 de outubro de 2015

aumentar o número de clientes mas para aumentar as vendas por clientes, pois o valor real de um cliente permanece durante toda sua vida com a empresa. O cuidado e a atenção da empresa em manter seus clientes é hoje denominado *aftermarketing* (pós-marketing) porque aplica princípios de marketing aos clientes após eles terem comprado bens ou serviços de uma empresa.

Além disso, o proprietário aponta que durante toda a história da organização pautou por práticas éticas, em uma cultura baseada no valor. A ênfase em práticas éticas também traz retornos econômicos para a empresa, como demonstram Hitt et al (2005, p. 508), ao explicar sobre pesquisas que abordam valores éticos:

Alguns argumentam que os ganhos gerenciais e organizacionais são mutuamente benéficos. Em outras palavras, firmas que estabelecem e mantêm práticas éticas têm mais probabilidade de obter competitividade estratégica e ganhar retornos acima da média. Uma razão fundamental para essa relação é que uma reputação de práticas éticas atrai clientes fiéis.

Neste intervalo o meio ambiente foi determinante no marketing de produtos de alta tecnologia, pois os clientes aumentaram em decorrência da empresa se tornar mais conhecida no mercado, através do marketing boca a boca, e prezar por um bom prestamento dos serviços.

### 5 Portfólio de produtos

Para preservar a denominação da empresa, os nomes dos produtos serão referidos simplesmente como: produto “A”, produto “B” e produto “C”, os quais são os mais importantes para a empresa. Na entrevista, estes foram os mais comentados pelo entrevistado.

O produto “A” é responsável pela economia de gás nas indústrias metalmeccânicas e de alimentos. Este equipamento é instalado nas tubulações de gás que alimentam as máquinas nestas indústrias. Uma característica que merece destaque neste produto é o fato da praticidade na instalação, pois é acoplado em torno das tubulações de gás, sem a necessidade de grandes adaptações nas máquinas.

O aparelho atua por meio de ionização do gás que passa pelas tubulações, ou seja, opera sem contato direto com o gás. A economia pode chegar até 5% deste combustível, o que representa um ótimo número, pois as indústrias dependem extremamente dos seus combustíveis para operarem. Uma empresa de *fast food* do nordeste brasileiro e uma padaria no município de Ijuí, no Rio Grande do Sul, também instalaram este aparelho.

O produto “B” tem por escopo a economia de energia elétrica nas indústrias metalmeccânicas e de alimentos, como o produto “A”. Este equipamento possui ainda uma versão que pode ser instalada nas residências, também com vistas a diminuição do consumo de energia elétrica. Assim como o produto “A”, o produto “B” possui fácil instalação e permite uma economia de até 5% no consumo de energia.

Já o produto “C” atua na diminuição do consumo de gasolina nos automóveis. Da mesma forma que o produto “A” e o produto “B”, age por meio da ionização da energia consumida. Todavia, o ganho anunciado é maior, pois a redução fica em torno de 5% à 30 % de combustível. E possui instalação simples, sem muitos mecanismos.

Segundo Rocha (1999) o modelo ocidental de desenvolvimento de novos produtos envolve as seguintes etapas: geração de ideias, seleção de ideias, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. Na empresa objeto de estudo, não houve um teste de mercado estruturado, pois não foi dada ênfase de teste na questão de preço, distribuição e promoção em uma área geográfica específica, com prevê a autora acima. Os produtos foram inicialmente comercializados pela empresa em vários locais do Brasil, sem grande apreço aos itens acima.

Outro aspecto relevante quanto aos produtos da empresa foi a sua boa aceitação pelo mercado, pois, em geral, novos produtos possuem uma alta taxa de fracasso nas vendas. A taxa de fracasso de novos produtos se situa entre 75% e 80% (AMBLER e STYLES, 1996).

Existem duas fontes de ideias de novos produtos: estímulo do mercado e estímulo da tecnologia. Os produtos da empresa pesquisada são decorrentes desta última, pois são fruto das descobertas do gestor.

Rocha (1999, p. 236) explica: “Na história da Humanidade, não são infrequentes os casos em que uma descoberta, de aplicação inicialmente duvidosa, foi utilizada, no decorrer do tempo, no desenvolvimento de produtos bem-sucedidos no mercado”.

Os produtos citados são fruto, segundo o entrevistado, de uma descoberta tecnológica: a ionização de uma pedra específica, a qual foi objeto de estudo deste e apenas ele sabe realizar a transformação desta nos produtos referidos. Trata-se de *technology push*, ou seja, inovação de produto empurrada pela tecnologia.

### Conclusão



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

A partir da análise realizada, se observa que a organização objeto de estudo possuiu dois grandes períodos estratégicos no marketing de produtos de alta tecnologia. O primeiro período estratégico compreende os anos de 2004 a 2012, já o segundo período estratégico os anos de 2013 a 2015.

Notou-se que durante o primeiro período o meio ambiente não foi muito expressivo, pois a estratégia de distribuição através da loja virtual não foi suficiente para o desenvolvimento econômico da organização. Apenas a sobrevivência da empresa foi alcançada e o proprietário se dedicou mais à pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços.

Entretanto, na segunda fase da empresa, que compreendeu os últimos três anos, houve um significativo crescimento, pois a decisão do proprietário de manter bons serviços e utilizar o marketing boca a boca foi decisiva no crescimento empresarial da organização.

E ainda, se verificou que o proprietário atuou de maneira ética em sua empresa, o que demonstra uma abordagem sistêmica, ao se adaptar à realidade social, não estando motivado apenas por interesses econômicos e imediatamente práticos. Isto se verifica por sua ênfase na pesquisa, visando desenvolver produtos de alta tecnologia, relevante para a inovação.

Além disso, a partir das considerações realizadas, com base nos autores citados, se apreende que atualmente o marketing opera na inovação de produtos de alta tecnologia em um meio competitivo e de grande disponibilidade de informações. Embora grande parte do marketing das inovações da atualidade passa pela tecnologia da informação, através da *internet*, ainda está ao lado do marketing boca a boca.

A partir dos princípios do marketing, se verifica que no desenvolvimento desses produtos de alta tecnologia é fundamental a implantação de um ambiente propício à inovação. Também se constata que os consumidores esperam ansiosos o lançamento da próxima geração de produtos. E mais, o aprimoramento da logística na gestão dos recursos financeiros, materiais e pessoais é imprescindível nas organizações.

### REFERÊNCIAS

- ABREU, Claudia Buhamra. Serviço pós venda: a dimensão esquecida do marketing. RAE. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 36, n. 3, julho-agosto-setembro, p. 24-31, 1996.
- AMBLER, Tim. STYLERS, Cris. Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 14, n. 7, p. 10-19, 1996
- ARRUDA, José Jobson. *Da idade média ao nascimento do mundo moderno*. São Paulo: Ática, 1995.
- BAUER, R. *Gestão da mudança – caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRITO, C. Melo. A Insustentável leveza do marketing. Porto: *Universidade do Porto*, 1988 . Disponível em: <[http://www.ideias.online.pt/pdf/IOP\\_Insustentavel\\_Leveza\\_do\\_Marketing.pdf](http://www.ideias.online.pt/pdf/IOP_Insustentavel_Leveza_do_Marketing.pdf)>. Acesso em: 07/08/2015.
- CARVALHO, Hélio Gomes de. Et al. *Gestão da inovação*. Curitiba: Aymar, 2011.
- CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. I. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DE PAULA, Ana Paula Paes. As inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. *Revista Espaço Acadêmico*. São Paulo, ano II, n. 16, 2002.
- FAGUNDES, Jair Antonio et al. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 78, 2011.
- HITT, Michael. IRELAND, R. Duane. HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- KOTLER, Philip. KELER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MATTOS, João Roberto Loureiro de. GUIMARÃES, Leonam dos Santos. *Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática*. São Paulo: saraiva, 2005.
- MINTZBERG, Henry. An emerging strategy of “direct research”. In: Van Maanen, J (Ed.) *Qualitative Methodology*. London: Sage, 1983.
- NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza, YU, Abraham Sin Oih, SOBRAL, Marília Cecília. Estratégias de negócios e inovação em mercados de produtos populares. *Biblioteca Digital de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica*, v. 1, n. 1, 2005.
- ROCHA, Angela da. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- TROUT, Jack. *Diferenciar ou morrer*. São Paulo: Futura, 2000.
- VICENTINO, Cláudio. *História Geral: Idade média, moderna e contemporânea incluindo pré-história, Grécia e Roma*. São Paulo: Scipione, 1995.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

### O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UM SETOR DE PRODUÇÃO

Andréa Bujnicki Vieira – Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA – RS – Brasil –  
andreabujnickivieira@gmail.com

Janice Walter – Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA – RS – Brasil –  
janice@sommacontabilrs.com

Rodrigo Inácio Krawszuk – Faculdades Integradas Machado de Assis - FEMA- RS –Brasil –  
rodrigo.gestorrh@hotmail.com

#### RESUMO

O clima organizacional pode influenciar diretamente na motivação dos funcionários, fazendo com que os mesmos tornam-se mais ou menos participativos com a empresa, influenciando diretamente na produtividade, acarretando as metas e os objetivos estabelecidos. Este estudo tem por objetivo conhecer a realidade e como está o clima organizacional de uma empresa de produção de alimentos para animais localizada no município de Alegria-RS. Objetiva ainda mostrar a influência do clima organizacional na motivação dos funcionários e identificar os principais fatores que influenciam na motivação, bem como propor ações para melhorar os resultados deste setor produtivo. Com o objetivo de detectar as possíveis falhas que existem neste setor, utilizou-se a pesquisa qualitativa para o levantamento das informações necessárias. Fez-se o uso do método de entrevista com os colaboradores e também o gestor responsável do sistema operacional para deixar os entrevistados falarem abertamente sobre a realidade do clima organizacional da empresa e assim suprir todas as informações necessárias. Pode-se perceber que a empresa necessita de pessoas qualificadas para trabalhar no departamento de Recursos Humanos, pois os profissionais que trabalham nessa área devem atender a alguns aspectos importantes como o conhecimento dos processos, das funções, das pessoas, de saber liderar, planejar, organizar, direcionar e controlar pessoas e processos para que juntos possam andar alinhados e comprometidos com as metas e objetivos tanto pessoais como também da empresa.

**Palavras-chave:** clima organizacional – motivação – recursos humanos

#### ABSTRACT

The organizational climate can influence directly in the motivation of employees, so that they become more or less involved with the company, directly influencing on productivity, leading to the goals and objectives established. This study aimed to know the reality and how is the organizational climate of a feed production in city of Joy-RS. Objective still show the influence of organizational climate on employee motivation and identify the main factors which influence on motivation, as well as propose actions to improve the results of this productive sector. In order to detect the possible flaws that exist in this sector, qualitative research was used for the removal of information which is necessary. Did the use of the method of interview with developers and also the manager responsible for the operating system to let the interviewees speak openly about the reality of the company's organizational climate and thus to supply all the necessary information. One can notice that the company needs skilled people to work in the Human Resources Department, because the professionals working in this area must meet a few important aspects as the knowledge of the processes, functions, people know lead, plan, organize, direct and control people and processes so that together they can walk aligned and committed to the goals and objectives both personal as well as the company.

**Keywords:** organizational climate – motivation – human resources

#### INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo mostrar a influência do clima organizacional na motivação dos funcionários de uma empresa de fabricação, comércio, e representação de produtos agropecuários.

Verificar como está a saúde interna da empresa se faz importante e necessário para que as empresas possam conhecer seus colaboradores e saber como está seu comportamento perante aos objetivos propostos pela organização.

Durante este trabalho foi realizado primeiramente uma entrevista com o gestor responsável pela empresa para visualizar como está a gestão de recursos humanos dentro da organização, bem como seu funcionamento, além de identificar com gestor o seu ponto de vista com informações que detalhassem a realidade do clima da organização.

Por outro lado para visualizar a realidade dos fatos do chão de fábrica e confrontar as mesmas com o relato do gestor, se fez necessário a realização de algumas entrevistas diretamente com os funcionários do setor produtivo, onde está focado o objetivo do presente trabalho, para identificar e mostrar quais são as principais influências do clima organizacional e quais as principais fontes de motivação deste setor.

987

29 e 30 de outubro de 2015

Os dados coletados durante as entrevistas passaram por um processo de transcrição para um maior aproveitamento das informações, e também para uma melhor interpretação da fala tanto do gestor responsável pela gerência como também com os funcionários do setor operacional. Com isso tem-se um melhor aproveitamento das informações para chegar ao objetivo que pretende atingir.

### **1 A gestão de pessoas na organização**

A gestão de pessoas é um processo amplo e de várias atividades realizadas pelo gestor dentro de uma organização empresarial. Nessa gestão estão contidas uma série de atividades e funções que o gestor de recursos humanos desempenha dentro de uma organização.

A área de recursos humanos é uma área abrangente e envolve várias áreas de trabalho em determinados níveis e organizações.

O gestor de RH pode ser visto como um administrador, como um gerente, onde se torna uma peça fundamental para toda a empresa. É através dele que a empresa toma as principais decisões referentes seus colaboradores.

Conforme Lacombe cabe ao administrador de Recursos Humanos as responsabilidades pelos resultados da área de RH e também os resultados de seus subordinados, pela distribuição dos trabalhos; por motivar e avaliar os desempenhos, bem como dar o feedback; decidir quem deverá ser contratado e quem deverá ser desligado da empresa; pela orientação e socialização de novos empregados bem como seu treinamento, e ainda conservar pela segurança do seu pessoal no local de trabalho (LACOMBE, 2011).

É por ele que passa todos os processos de liderar, treinar e motivar o colaborador para que juntamente com a empresa trabalhe para atingir os objetivos, tanto pessoais como também os da empresa, mostrando assim o comprometimento esperado por ambas as partes.

O gestor de Recursos Humanos vem assumindo um papel cada vez mais importante no mercado de trabalho nos últimos anos, tanto no comando de consultoria prestando serviços para as empresas, como participando e atuando diretamente nos processos internos e externos da organização.

Assim como esse mercado está exigindo cada vez mais profissionais, ele exige concomitantemente desse gestor um conhecimento extremamente profundo e especializado de cada subsistema que respondem pelas funções dos processos de recursos humanos.

Para entender esses processos ele subdivide-se em subsistemas: “recrutamento e seleção, cargos e salários, departamento de pessoal, relações trabalhistas, higiene e segurança, e serviços gerais.” (MARRAS, 2011).

Todo colaborador ao mostrar interesse de ingressar no mercado de trabalho, passa por um processo de recrutamento e seleção de pessoas. Esse processo consiste em divulgar a vaga de trabalho existente na empresa e a partir de então selecionar e encaminhar o candidato escolhido para dentro da organização.

Conforme Marras, “[...] esse subsistema de RH é responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado; seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa.” (MARRAS, 2011, p. 49).

A remuneração é um fator determinante pela manutenção do colaborador dentro da organização, pois consiste ao funcionário receber o salário desejado pela tarefa realizada. Isso se deve pelos cargos e salários oferecidos pela empresa ao funcionário.

Para Marras, “[...] quando há um conjunto de funções similares forma-se o cargo, que passa a ser entendido como um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem.” (MARRAS, 2011, p. 81).

O departamento de pessoal está de certa forma presente na maioria das empresas fazendo o trabalho humanístico e burocrático de toda organização. É responsável pela parte “burocrática” desde as seleções para novos colaboradores bem como também seu desligamento.

Quando Marras refere-se ao departamento pessoal, ele nos cita ainda outras funções dos subsistemas destinados ao gestor de recursos humanos como a admissão de novos colaboradores; bem como o demissão dos mesmos; registros e demais controles; aplicação das devidas leis de trabalhistas e previdenciárias, normas disciplinares e ainda folhas de pagamentos (MARRAS, 2011).

Esse subsistema tem o trabalho e a finalidade ainda, de orientar os colaboradores; direcionar, integrar, socializar, modelar, e dentre outros, definir os objetivos e as funções que os colaboradores deverão desempenhar dentro de seu local de trabalho.

Para Lacombe,

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade

29 e 30 de outubro de 2015

mais importante dos administradores. O trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda desse importante ativo. (LACOMBE, 2011, p.18).

As relações trabalhistas é uma área de RH que serve como uma ferramenta ou uma equipe de apoio para o gestor de recursos humanos ou até mesmo para a diretoria. Sua finalidade está ligada a negociações sindicais, pois representa a empresa e também o funcionário.

A higiene e segurança no trabalho é de extrema importância para que o colaborador desempenhe suas tarefas com eficiência.

Um ambiente limpo, arejado e bom para se trabalhar são exigências mínimas que os funcionários necessitam para desempenhar bem suas atividades.

Para Chiavenato, “[...] a higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas.” (CHIAVENATO, 2010, p. 470).

Proporcionar um ambiente que gere satisfação, além da segurança de todos faz com que as atividades realizadas estejam de acordo com as metas estabelecidas.

Além de fazer toda a parte burocrática do colaborador na empresa, o gestor assume várias responsabilidades como liderar uma equipe, treinar seus novos contratados, motivar sua equipe, além de planejar e participar do planejamento da empresa, organizar seu local de trabalho, relatar e acompanhar todos os resultados para medir o desempenho para gerar a satisfação para clientes, empresa e funcionários. Assim cabe destacar a grande importância que o gestor assume no ambiente interno de uma empresa, indiferentemente do ramo de atividade exercitada pela organização.

## **2 Cultura organizacional**

Toda empresa, indiferentemente de qualquer segmento de atividade, possui uma cultura definida perante as suas metas e objetivos, e faz com que seus colaboradores sigam.

A cultura organizacional de uma empresa é ditada pelos seus representantes, seus donos ou sócios que trabalham com essa cultura e exigem que seus colaboradores sigam e preservem para o andamento da empresa.

Para Lacombe, a cultura pode ser definida como,

Um conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e forma de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões da empresa explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização. (LACOMBE, 2011, p. 275)

A cultura organizacional pode interferir diretamente no clima organizacional e na motivação dos colaboradores.

Quando todos os funcionários trabalham alinhados, se integram, se adaptam a cultura da empresa, pode-se dizer que o funcionário se adequou aquela cultura, que ele está comprometido a seguir aquele modelo adotado pela empresa. Dessa maneira podemos dizer que ocorreu um processo de integração e socialização deste novo colaborador junto a empresa.

Segundo Robbins,

A cultura melhora o comportamento organizacional e aumenta a uniformidade no comportamento dos funcionários. Esses são os aspectos claramente benéficos a organização. Do ponto de vista dos funcionários a cultura é positiva porque diz claramente ao funcionário como as coisas devem ser feitas e o que é importante. (ROBBINS, 2010, p. 507).

A cultura pode-se dizer que dita o ritmo de trabalho de todos da empresa. Faz com que todos trabalhem comprometidos para o alcance das metas e objetivos tanto pessoais como também da empresa.

## **3 Clima organizacional**

O clima organizacional pode ser definido como o ambiente interno de uma empresa. Esse ambiente é formado de pessoas, funcionários, ou colaboradores que trabalham para buscar satisfazer suas necessidades tanto pessoal como também da empresa na qual pertencem.

Conforme Tachizawa e Scaico, “[...] o clima organizacional refere-se ao ambiente interno, na qual convivem as pessoas que trabalham na organização, e está intimamente relacionado com o grau de motivação e satisfação de seus participantes.” (TACHIZAWA; SCAICO, 2006, p. 313).

Estudar o clima organizacional é buscar saber quais os fatores ou atitudes que afetam o relacionamento entre as pessoas da mesma equipe e também junto aos diretores, gerentes, administradores.

Para Lacombe,



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculada a motivação, a lealdade e a identificação com a empresa, a colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, a facilidade das comunicações, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, a integração da equipe e outras variáveis intervenientes. (LACOMBE, 2011, p. 284).

O clima organizacional de uma empresa influencia diretamente a motivação de seu quadro de funcionários, o desempenho em suas funções e principalmente a satisfação em seu ambiente de trabalho. O clima cria certas expectativas, cujas consequências se originam em diferentes ações, interferindo no clima da empresa.

A satisfação dos funcionários é decorrente do clima organizacional, sendo que este pode interferir na satisfação ou descontentamento no trabalho. Os fatores de satisfação são aqueles que demonstram os bons sentimentos em relação ao trabalho, como: reconhecimento, realização, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso.

Para Lacombe,

Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes e subordinados, procurar inovar, ter iniciativa e agir com forte sentimento de “pertença”. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, as vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo. (LACOMBE, 2011, p. 284).

Quando o clima é tenso ocorre uma frustração, gera insegurança e descontentamento entre os funcionários, provocando um certo desinteresse por aquilo que se faz, influenciando na produtividade.

Avaliar um clima organizacional é necessário afim de que a empresa obtenha informações para buscar saber quais melhorias que devem ser proporcionadas no seu ambiente interno. Com isto, podem ser corrigidos os eventuais problemas que estão causando a insatisfação de seus colaboradores, conseqüentemente afetando a produtividade e também os resultados da organização.

Conforme Kanaane,

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização de seus objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propicio ao aumento da eficácia da mesma. (KANAANE, 2011, p. 40).

Conhecer cada colaborador, saber quais são seus objetivos e metas pessoais é de fundamental importância para a empresa. É nesse momento que a empresa através de seu líder pode juntamente com o funcionário planejar onde querem chegar e como fazer para chegar aos resultados.

Essa atitude além de motivar o colaborador faz com que ele se sinta parte do processo, assim, ambos firmam um acordo, gerando um comprometimento entre o funcionário e a empresa para o alcance dos objetivos.

Afinal, se faz necessário saber como está a “saúde” do ambiente da empresa. A partir da pesquisa de clima organizacional buscam-se saber quais são os principais fatores que podem afetar o clima e principalmente a produtividade entre os colaboradores.

Conforme Kanaane,

Nesse sentido, as organizações, buscando melhorar seu clima, estão adotando estruturas horizontalizadas, enxutas, onde que as pessoas tendem a participar efetivamente do negócio da empresa, recebendo informações e colaborando na realização do trabalho em equipe bem como no planejamento estratégico. Alternativas como remuneração variável e flexibilidade no horário de trabalho tem colaborado para que ocorra um clima de comprometimento com os objetivos organizacionais. (KANAANE, 2011, p.40).

Alguns fatores denominados cruciais podem comprometer o clima organizacional entre os colaboradores. Podem ser destacados a remuneração, o relacionamento, a comunicação, o papel do líder, entre outros.

Remuneração são todos os valores, ou o salário, que o colaborador recebe pela atividade que desempenha ou pela função que exerce na organização.

Para Machado e Santos,



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

A remuneração, por sua vez é o salário tomado em sentido amplo (lato sensu) e é constituído não só de parcela fixa estipulada (salário stricto sensu), mas também das parcelas salariais adicionais, ou seja, valores que são pagos conforme a peculiaridades da atividade ou das condições de trabalho a que o empregado estiver submetido, por exemplo: adicionais de insalubridade, extraordinário, periculosidade, etc. (MACHADO; SANTOS, 2012, p. 233).

Em muitas ocasiões a desmotivação se dá pela informação que acaba não sendo transmitida de maneira correta entre os colegas do mesmo local de trabalho.

A comunicação é uma maneira de transmitir informações para uma determinada pessoa. Comunicar-se com uma ou mais pessoas significa dizer que é uma troca de palavras, de trocar ideias, de receber e repassar informações.

Conforme Montana e Charnov,

A comunicação eficaz é absolutamente essencial para o sucesso gerencial e organizacional. Se um gerente não conseguir se comunicar com seus subordinados, as funções gerenciais terão pouco sucesso. A comunicação é a ponte entre a meta e a criação de padrões de desempenho e realização do funcionário. Funcionário que não compreendem aquilo que é esperado no local de trabalho tem pouca ou nenhuma chance de alcançar os resultados desejados. (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.310,311).

Outro fator que influencia o clima organizacional está relacionado com o papel do líder da equipe. O líder dentro de uma organização assume um papel importantíssimo que é o trabalho de coordenar a equipe de trabalho. Além de planejar, organizar, direcionar e controlar pessoas e processos para que ambos andem alinhados, ele é o responsável principalmente pela produtividade de seu setor ou de todo o processo, dependendo do tamanho da organização.

Para Lacombe,

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, por isso, conforme o tipo de liderado a ocasião age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE, 2011, p. 245).

De modo geral em toda a empresa o líder é visto como um responsável, uma pessoa bem sucedida, que tem toda a confiança dos diretores da empresa. Os demais colegas de trabalho tendem a copia-lo, seus passos, suas atitudes, suas maneiras de ver e fazer as tarefas.

Quanto ao papel do líder Lacombe ressalta, “[...] é nele que tem origem a liderança que vai permanecer toda a organização com filosofia, princípios e valores aprovados pelo conselho de administração e é dele que os conselheiros e acionistas vão cobrar resultados.” (LACOMBE, 2011, p.269).

O relacionamento entre os colaboradores de uma equipe também pode sofrer influência do líder. Quando há a inclusão de um novo membro na equipe se faz necessário trabalhar a integração desse novo colaborador, mostrando a ele seu local de trabalho, seus futuros colegas para acontecer à familiarização e a integração desse novo funcionário no setor de trabalho.

Segundo Araújo,

Embora conheçamos que a competição entre as pessoas da mesma posição seja algo previsível, não podemos deixar de reconhecer que, no geral as pessoas buscam uma relação amistosa, por que assim têm maiores possibilidades de manutenção na posição. “Uma mão lava a outra” é um ditado conhecido e uma realidade nas organizações. (ARAUJO, 2006, p. 5).

O bom relacionamento de coleguismo se faz necessário nos processos, pois todos em uma equipe são como uma engrenagem, que trabalham uma em função da outra, visando o mesmo objetivo que além de produzir, buscam gerar um clima de amizade e da manutenção de seu trabalho, consequentemente gerando um clima de companheirismo

Gerar um clima de afetividade, de companheirismo de ajuda mútua torna o relacionamento entre colegas mais agradável. Por outro lado quando o relacionamento está ruim os colaboradores tendem a fazer somente aquilo que achar necessário, desempenhando a sua função sem importar-se com o colega, consequentemente prejudicando os resultados.

### 4 Diagnóstico e análise

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Toda empresa para desenvolver suas atividades necessita de seus funcionários. Essas pessoas são responsáveis pela produtividade, pelo sucesso e a sobrevivência da empresa.

A área de gestão de recursos humanos é uma atividade que requer muito cuidado e ao mesmo tempo um bom conhecimento, pois o profissional que atua nesta área trabalha com a peça fundamental dentro de uma empresa que chama-se: funcionário.

Trabalhar nesse departamento não é uma tarefa das mais fáceis, pois necessita de seu profissional um conhecimento amplo de todos os funcionários, bem como as funções, atividades e funcionamentos da organização para gerir bem seu papel.

Para entendermos o funcionamento de uma empresa e como ocorrem os processos de GRH dentro de uma organização, realizou-se uma entrevista com o gerente operacional e os demais colaboradores do chão de fábrica de uma empresa do segmento de rações, para analisar como está este trabalho dentro da empresa e identificar as possíveis causas da influência do clima na motivação dos funcionários.

Conforme Chiavenato o setor de RH pode ser definido como um englobamento de atividades de especialistas e demais gestores com o objetivo de agregar, aplicar, desenvolver, recompensar, manter e acompanhar pessoas, com o foco voltado para proporcionar competências e competitividade à empresa (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com o gestor responsável pela empresa em estudo, algumas políticas e práticas foram adotadas pela organização junto ao departamento pessoal como a marcação do ponto, a folha de pagamento e o processo seletivo da empresa.

Quanto a marcação do ponto e folha de pagamento o gerente relata que apenas geram os relatórios para uma empresa de contabilidade que presta serviços para e este é quem realiza os cálculos bem como a folha de pagamento.

Já quando perguntado sobre o processo seletivo, o Gerente nos fala que na maioria das vezes os próprios funcionários fazem o trabalho de divulgar as vagas existentes para a comunidade, simplesmente repassando a mensagem da existência das vagas.

Conforme o administrador os currículos são selecionados e passam por um processo de triagem e aqueles que tiverem um perfil e afinidade com o cargo é comunicado e convidado a realizar uma entrevista pessoal, após isso ele é contratado ou não para o cargo.

De acordo com Marras o recrutamento e seleção dos candidatos tem a finalidade de captar e identificar os profissionais do mercado para se fazer uma seleção desses profissionais e encaminhar os mesmo para as empresas (MARRAS, 2011).

Quando perguntados aos funcionários do chão de fábrica referente a importância do RH e se este está ajudando-lhes em algum momento no seu trabalho, os mesmos disseram desconhecer esse departamento e que o RH não tem realizado nenhuma atividade que poderia ajuda-los.

Ter conhecimento da missão e visão da empresa é essencial é fundamental. Quando perguntado ao Gestor sobre a missão, a visão e os valores da empresa o gerente mostrou ter esse conhecimento. Segundo ele a visão da empresa é ser a melhor fábrica de rações da região sul até 2017. Quanto a missão o mesmo relata que é promover o desenvolvimento do agronegócio criando soluções para a produção animal, sempre respeitando a valorização e o respeito de seus clientes, fornecedores e comunidade, formando os valores da empresa.

Conforme Chiavenato é importante o funcionário conhecer a missão, pois se o colaborador não sabe por que a missão existe, ela jamais saberá qual caminho a ser seguido, e qual o caminho para a sua realização (CHIAVENATO, 2010)

Quando a pergunta foi dirigida ao setor de produção do chão de fábrica, de todos os funcionários entrevistados apenas um deles mostrou ter o conhecimento da missão, visão e valores da empresa, concluindo-se assim que não existe hoje na empresa nenhum trabalho voltado para a socialização e a integração dos novos funcionários quando o novo colaborador entra na empresa.

Fazer a integração e a socialização é o momento de mostrar a empresa para seu mais novo colaborador, mostrar a ele seu trabalho, seus novos colegas, suas funções na empresa.

Nesse momento mostra-se ao funcionário o que a empresa espera dele, o que ele vai ganhar com a atividade desempenhada e até onde ele pode chegar.

O clima organizacional pode influenciar diretamente no setor produtivo da empresa. Trabalhar motivado e estar motivado, é fundamental para realizar uma determinada atividade, significa fazer algo com prazer, com alegria, ou seja estar feliz no trabalho que desempenha.

De acordo com o gestor na empresa existe uma separação, uma rivalidade muito grande dentro da empresa. Grupos por exemplo de produção, administrativo e vendas parecem três grupos distantes, três empresa diferentes.

De acordo com Lacombe, o clima organizacional representa a real satisfação dos funcionários com a empresa de modo geral. O clima está ligado a motivação, a sua identificação com a empresa,

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

está ligado a colaboração com os demais colegas, bem como a seu interesse na sua atividade, está relacionado com a comunicação, aos sentimentos, as emoções vividas pelos mesmos dentro da empresa e a sua integração com os demais colegas (LACOMBE, 2011).

Por outro lado para se ter uma sintonia entre os setores da empresa se faz necessário ter uma boa comunicação para que a mensagem seja compreendida por todos. Dar liberdade de expressar suas ideias se faz importante e necessário para toda a empresa.

Conforme o gerente operacional os funcionários devem conversar com seu encarregado e esses trazem as ideias até a direção e semanalmente fizemos as reuniões para debatermos os possíveis problemas ou sugestões com os encarregados.

Nesse contexto o gerente ainda volta a citar a importância do RH. Segundo ele a comunicação ainda está regular devido a empresa não ter uma estruturação do RH definida. Para ele as informações como organograma, funções e restrições de cargo ficam um pouco a desejar. As informações demoram a chegar e muitas vezes nem chegam aos funcionários. Segundo Silveira muitas vezes ainda o funcionário não sabe se está trabalhando corretamente ou não e por que está trabalhando.

Quando a pergunta sobre a voz participativa dos funcionários foi direcionada ao pessoal do chão de fábrica os mesmos mostraram um grande descontentamento quanto a sua participação dentro dos processos de produção. Segundo eles, os mesmos podem opinar sobre algumas atividades, porém, existe uma grande demora para ter um retorno de sua ideia colocada. Ainda relatam que os funcionários perderam o hábito de opinar, por não dar retorno muitas vezes.

Eles destacam que existe uma grande insatisfação perante os gerentes, pois os mesmo não apresentam algum tipo de retorno e que muitas vezes há um enorme tempo de espera na qual gera um certo constrangimento por parte dos funcionários.

A motivação dentro de uma empresa é fundamental para que todos os funcionários trabalhem motivados e assim consigam alcançar as metas e objetivos estabelecidos.

Conforme Chiavenato, a motivação é algo que parte de si mesmo, que impulsiona um determinado indivíduo a agir de alguma maneira para desenvolver alguma atividade ou alguma tarefa desenvolvendo uma atitude específica (CHIAVENATO, 2010).

Quando perguntado aos funcionários da fábrica se eles estão motivados, grande parte deles relatam estarem motivados para realizarem suas tarefas e que seus colegas, ou seja, a parceria existente, a convivência e o vínculo de amizade que existe, são motivos principais pela qual trabalham na empresa.

Os funcionários relatam ainda, que a principal fonte de motivação de cada um está ligado a família, pois a mesma reside na mesma cidade. Por outro lado a grande maioria coloca que, se não houvesse a família nas proximidades, não trabalharia na empresa.

Existem vários aspectos, ou até mesmo ferramentas motivacionais, que deveriam ser trabalhados internamente nas empresas para motivar seus funcionários. Os aspectos motivacionais estão relacionados a todos aqueles que influenciam no funcionário durante sua permanência na empresa.

Nestes casos as lideranças da organização devem trabalhar de alguma forma para intervir e reverter o quadro que se encontra o clima da empresa.

De acordo com os funcionários, a pessoa terá que ser um líder e não um gerente, ele deverá comandar e não simplesmente só dar ordens. A pessoa que coloca ordens cria uma hierarquia. Sendo um líder você vai mostrar a pessoa como se faz, todo o processo será mais fácil. Porém quando você manda ocasiona assim muitas brigas. O gerente de hoje precisa dar mais atenção as pessoas, ele poderia ajudar, mostrar o caminho, ensinar para poder cumprir a tarefa.

Para dar mais clareza quanto ao papel desempenhado pelo líder na empresa, outras características que o líder deve ter como a motivação, o próprio comando, ser persuasivo, dar exemplos pessoais, compartilhar os problemas para melhor solucioná-los, e ainda, ele deverá alterar sua maneira de agir de acordo com a necessidade e o comportamento de cada colaborador com o objetivo de alcançar as metas da empresa.

### CONCLUSÃO

O grande desafio enfrentado pelas empresas atualmente é proporcionar um clima organizacional favorável para que seu funcionário tenha totais condições para desempenhar suas atividades. O clima organizacional está ligado e interfere diretamente na motivação dos funcionários em um setor de produção.

Para descobrir a influência do clima organizacional na motivação dos funcionários realizou-se uma pesquisa interna com grande parte dos funcionários junto da empresa, com o objetivo de diagnosticar quais são os fatores que influenciam o clima da empresa e como este interfere na produtividade de cada colaborador.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

O presente trabalho possibilitou ainda mostrar como está a gestão de recursos humanos dentro da empresa como ela está sendo trabalhada e se mesma tem contribuído de alguma maneira positiva junto ao funcionário, também como apresentar ideias alternativas para a melhoria dos processos.

Ao concluirmos o presente trabalho primeiramente se faz necessário destacar uma grande falha no processo de gestão da empresa que está ligado ao setor de departamento pessoal pois a mesma não apresenta um setor de RH ainda estruturado e formalizado junto à organização, o que acaba influenciando desde a chegada e integração do funcionário junto da empresa.

A implantação do departamento de RH nesta empresa se faz importante e se faz necessário para dar mais atenção aos funcionários; atenção está referida ao comprometimento do funcionário com a empresa; para alinhar as metas e objetivos tanto da empresa como do colaborador. Percebe-se que existem muitas falhas na comunicação, na integração, na convivência entre os mesmos.

O RH pode fazer este meio campo de ligação mais clara e objetiva alinhando cada funcionário em suas atividades e tarefas, dando mais liberdade de expressão, de buscar entender o que se passa com cada colaborador dentro da empresa e também na vida pessoal.

Trabalhar no sentido de reter talentos dentro dos processos, deixando e incentivando o funcionário desenvolver seu CHA (conhecimento, habilidade e atitudes), para melhorar os processos produtivos e fazer com que os mesmos se sintam partes importantes dentro do processo de produção.

Diagnosticou-se que os fatores que afetam o clima organizacional da empresa em estudo está ligado principalmente ao fator salário, pois os funcionários estão insatisfeitos com a remuneração que recebem, no que comparados a função que exercem na empresa. Outros fatores que afetam este clima ainda podem ser citados como a falta de retorno, ou seja, falta de feedback, a falta de oportunidades de expor suas ideias e opiniões nos processos produtivos.

A questão de segurança também deverá ser um ponto a ser trabalhado na empresa, pois não existe total segurança na realização das atividades.

É extremamente importante para as empresas trabalhar o lado motivacional de seus funcionários, oportunizar treinamentos, palestras, cursos que tenham por finalidade buscar o comprometimento e principalmente a satisfação dos funcionários pela empresa, e pelos colegas de trabalho com o objetivo de melhor a convivência e proporcionar funcionários mais produtivos.

Ao chegar na etapa final deste estudo, verificou-se que o gestor de recursos humanos é o grande canal de ligação entre as pessoas dentro de uma empresa. O gestor de RH assume um papel importantíssimo dentro de cada processo que envolve pessoas, como a comunicação, a motivação, os treinamentos, o processo de recrutamento e seleção, integração, serviços gerais, etc. Ou seja, o gestor é peça importantíssima na busca de um melhor aproveitamento e desempenho nos processos quando se trata em trabalhar com a principal peça dentro de um sistema produtivo: o colaborador.

### REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- KANAANE, **Comportamento Humanos nas Organizações**: O Homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas S.A., 2011.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MACHADO, Mariza de Abreu Oliveira; SANTOS, Milena Sanches Tayano dos. **Departamento de Pessoal Modelo**. São Paulo: IOB, 2012.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV Bruche H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice, 2010.
- TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível**: Qualidade na Gestão de Processos. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do Trabalho Científico**: Um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

### O DESENVOLVIMENTO DO PIB EM PAÍSES DA AMÉRICA LATINA: UMA ANÁLISE DA EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS NOS PAÍSES DO MERCOSUL THE DEVELOPMENT OF GDP IN LATIN AMERICA: AN ANALYSIS OF EVOLUTION AND OUTLOOK IN MERCOSUL COUNTRIES

- 1 Mônica Cristina Bogoni Savian, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Rio Grande do Sul, Brasil, monicabogoni@yahoo.com.br
- 2 Juliana Haetinger Furtado, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Rio Grande do Sul, Brasil, julihfurtado21@hotmail.com
- 3 Janine Valentina dos Santos, Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo, IESA, Rio Grande do Sul, Brasil, j.svalentina@hotmail.com
- 4 Roselaine Ruviano Zanini, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Rio Grande do Sul, Brasil, rrzanini63@gmail.com

#### RESUMO

Neste artigo apresenta-se uma análise da evolução do PIB nos vinte países que compreendem a América Latina, no período entre 1995 e 2013. O objetivo é verificar a atual conjuntura desta evolução a partir da comparação descritiva do PIB nestes vinte países, bem como verificar a tendência de crescimento nos países membros do MERCOSUL. Desse modo, foi utilizado o banco de dados das estatísticas internacionais da Fundação de Economia e Estatística - FEE. Empregou-se análise estatística descritiva e regressão linear simples para comparação entre os anos considerados e verificação de tendência. Os países foram divididos em quartis de acordo os valores absolutos, com o intuito observar melhor a evolução do PIB graficamente. Nas análises estatísticas foi considerado nível de significância de 5%. Através dos resultados, é possível observar disparidades entre os valores absolutos observados do PIB entre os vinte países, com variações percentuais elevadas no decorrer dos anos. O Brasil e o México possuem maior média no período (1.187,16 e 801,40 milhões de dólares, respectivamente), substancialmente maior que Nicarágua e Haiti que apresentam as menores médias (6,70 e 4,43 milhões de dólares, respectivamente). Os países do MERCOSUL apresentam tendência crescente significativa ( $p < 0,05$ ) do PIB ao longo do tempo. Possibilitou-se através deste estudo verificar a evolução positiva do PIB nos países da América Latina, contudo, foi evidente a situação de baixo crescimento em alguns países.

Palavras-chave: Crescimento. Desaceleração. Desenvolvimento econômico. Previsão. Economia Regional.

#### ABSTRACT

In this article, an analysis of the evolution of GDP is presented in twenty countries comprising Latin America, between 1995 and 2013. The objective is to verify the current situation of this development from the descriptive comparison of GDP in these twenty countries, as well as check the growth trend in the MERCOSUR member countries. Thus, we used the database of international statistics of Economics and statistically FEE Foundation. The descriptive statistical analysis and simple linear regression to compare the years considered and trend verification. The countries were divided into quartiles according to absolute values, in order better to observe the evolution of GDP graphically. In the statistical analysis was considered level of significance of 5%. Through results, it can see differences between the absolute values observed GDP among the twenty countries with high percentage changes over the years. Brazil and Mexico have the highest average in the period (1187.16 and 801.40 million respectively), substantially higher than Nicaragua and Haiti have the lowest average (6.70 and 4.43 million of respectivamnte dollars). MERCOSUL countries have growing trend significant ( $p < 0.05$ ) of GDP over time. This study enabled us to verify the positive GDP growth in Latin America, but it was evident the low-growth situation in some countries.

Keywords: Growth. Slowdown. Economic development. Forecast. Regional economy.

#### INTRODUÇÃO

Em 2013, o crescimento mundial foi de 2,9%, o menor desde 2009. O crescimento econômico em economias emergentes desacelerou significativamente enquanto que uma modesta recuperação da atividade foi registrada em economias avançadas e, ainda, os riscos a nível global permanecem devido às incertezas em caráter macroeconômico. Contudo, na América Latina, reformas fiscais foram utilizadas em alguns países com intuito de diminuir a pobreza e desigualdades sociais. Apesar de uma ligeira estabilidade na economia desde meados de 2012, a expectativa é modesta em relação ao crescimento. A desaceleração nas economias emergentes e os países em desenvolvimento também é resultado de problemas de ajustamento que têm gerado preocupação no horizonte econômico a médio prazo (ILO, 2014).

De fato, de acordo com o FMI (2015), a retomada do crescimento global ainda não é uma realidade firme e o crescimento das economias de mercados emergentes diminuirá. Neste sentido, na América Latina, considerada como economia em desenvolvimento, a desaceleração refletirá no



29 e 30 de outubro de 2015

resfriamento causado pela queda dos preços da matéria prima e ao agravamento das condições de financiamento externo.

Do ano de 2013 para o ano de 2014, a América Latina somou um crescimento de 1,1% na economia. Os países que evidenciaram maior aumento foram o Panamá e República Dominicana com 6% de crescimento, seguidos da Bolívia, Colômbia e Nicarágua com 5,2%, 4,8% e 4,5% respectivamente. O Brasil apresentou no período um aumento de 0,1%, considerado o pior aumento desde 2010. A projeção de crescimento da economia na América Latina para 2015, de acordo com o Fundo Monetário Internacional - FMI e a Comissão Econômica para a América Latina - CEPAL, ainda deve ser moderado, em torno de 2,2%, contudo, esta previsão de melhora é baseada no aumento das exportações e investimentos de recuperação, enquanto no Brasil é previsto queda de 1,5% em 2015. Contudo, os riscos permanecem em sentido descendente em razão das lutas para alavancar o crescimento (OIT 2014; LATIN TRADE, 2015; FMI, 2015).

Com base nestes prognósticos, o objetivo do presente estudo é investigar a evolução do Produto Interno Bruto - PIB, importante fator de crescimento das economias, nos vinte países da América Latina além da tendência nos países do MERCOSUL, considerando a atual situação econômica global e expectativas em relação às projeções e perspectivas ao desenvolvimento mundial e desta região.

Desse modo, este artigo subdivide-se em quatro seções após esta introdução. Inicialmente, coloca-se uma breve caracterização da estrutura econômica mundial, aborda-se sinteticamente aspectos sobre a economia e desenvolvimento da América Latina e resume-se as particularidades dos países pertencentes ao Mercado Comum do Sul - MERCOSUL. Na segunda e terceira partes são apresentadas a metodologia empregada e os resultados obtidos. Finalizando, são expostas algumas considerações finais e a conclusão deste estudo.

#### **1- Estrutura econômica mundial: realidade, transformações e projeções**

Boschetti (2013) coloca que a partir da crise global ocorrida em 2007 e 2008, o desenvolvimento econômico tem sido tema de estudos de modo a compreender e elucidar melhor a situação das políticas macroeconômicas, visto que é notório as perspectivas de recessão e reduzidas taxas de crescimento, pois de acordo com Gonçalves, Silva e Rosa (2013), na atual conjuntura do capitalismo mundial, reflexo da abertura comercial financeira ocorrida na década de 1980, as economias aumentaram a sua dependência em relação ao cenário econômico global, sobretudo nos países em desenvolvimento.

Tão logo, o Produto Interno Bruto (PIB), importante fator utilizado como base de crescimento de uma economia, representa a soma daquilo que foi produzido em um país durante um determinado período de tempo, costuma ser entendido como a capacidade de oferta de uma economia, ou como a capacidade produtiva instalada da economia (Ministério da Fazenda, 2015; Souza, 2008).

Em 2013 e 2014 o PIB global foi de 3,4%. Segundo projeções, em 2015 o crescimento mundial será em torno de 3,3%, e, 3,8% em 2016, sendo que as economias avançadas tendem a apresentar uma recuperação gradual tendo em vista as condições financeiras favoráveis, enquanto os países considerados emergentes e em desenvolvimento, tendem a sofrer uma desaceleração devido a fatores como queda dos preços das *commodities* e agravamento das condições do financiamento externo (FMI, 2015).

Cabe ressaltar ainda que, de acordo com o FMI (2015), as economias avançadas apresentam crescimento e projeções do PIB inferior aos países emergentes e em desenvolvimento, todavia, isto não significa uma vantagem, pois segundo Kon (2013), em países economicamente privilegiados, uma quantidade menor de indivíduos em situação de trabalho são suficientes para suprir as necessidades da população, enquanto nas demais, um percentual maior de pessoas trabalham de modo precário e com baixos salários para a subsistência do país.

Neste propósito, a seguir é apresentada uma breve caracterização econômica da América Latina e dos países pertencentes ao MERCOSUL.

#### **1.1 América Latina: visão do desenvolvimento e perspectivas**

A América Latina é uma região do continente americano colonizada por impérios coloniais europeus, composta por vinte países: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela. É considerada como economia de mercados emergentes e em desenvolvimento.

No início dos anos de 1990, segundo Andrade (1992), a América Latina vivia uma fase crítica devido à divisão internacional do trabalho que, caracterizava o hemisfério Norte como desenvolvido e rico e, o hemisfério Sul como pobre e subdesenvolvido, atribuído principalmente às

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

forças políticas internacionais e influentes da época. O autor destaca ainda que, neste período, a América Latina apesar de apresentar um desenvolvimento elevado, os países eram considerados todos pobres e subdesenvolvidos quando comparados às grandes potências, cujas causas são diversas, como clima tropical, origem étnica e baixo nível cultural.

No período entre 2003 e 2007, a América Latina obteve um desempenho favorável frente à ascensão internacional, assinalado pelo aumento do PIB e de investimentos, diminuição do desemprego, *superávit* nas contas externas e redução de dívidas externas. Contudo, a partir de 2007, devido à mudança no cenário internacional, resultados desfavoráveis fizeram alguns países sofrerem desaceleração (Gonçalves, 2008).

A crise econômica global de 2008 e 2009 afetou a região, no sentido que proporcionou uma inflexão no mecanismo do mercado (MÁTTAR, PÉREZ, 2015). Após este período, a economia se consolidou no dinamismo do consumo e a demanda externa não retomou a dinâmica de expansão anterior. Com isso, a partir de 2011, o crescimento regional sofreu uma desaceleração, devido à escassez da demanda externa e a perda do dinamismo na demanda interna (CEPAL, 2014).

Contudo, atualmente, com poucas exceções, nos países da América Latina a dívida pública como proporção do PIB se manteve estável, em torno de 30%, especialmente devido às baixas taxas de juros vigentes, embora se detecte uma aceleração do endividamento das empresas públicas em alguns casos. Porém, estima-se que a diferença entre o crescimento da receita e dos gastos, em média, tenha agravado no primeiro trimestre de 2015 (CEPAL, 2015).

Ainda, segundo a CEPAL, uma das principais variáveis que explicam a desaceleração econômica da região é o comportamento do investimento. A queda da taxa de investimento e a menor contribuição da formação bruta de capital ao crescimento são preocupantes, já que afetam não só o ciclo econômico, mas também a capacidade e qualidade do crescimento de médio e longo prazo. Os países da América Latina continuam exibindo uma grande escassez de infraestrutura em todos os setores econômicos analisados, embora a situação não seja homogênea entre os países nem em termos da situação e evolução de setores específicos. O atraso observado chama especialmente a atenção quando se compara a região não só com países desenvolvidos, mas também com alguns países em desenvolvimento que nos anos 80 apresentavam o mesmo nível de dotação em infraestrutura que a América Latina

Entretanto, a América Latina é composta pelos países do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL, que é considerado o núcleo mais importante da região e corresponde em torno de 70% da economia desta região, a maior parte industrializada, e, o mais diversificado mercado interno (CASTRO, 2015). Além disso, o MERCOSUL tem PIB nominal de US\$ 3,2 trilhões e ocuparia a posição de quinta economia mundial se fosse considerado como um único país (MERCOSUL, 2015).

Sendo assim, a seguir é colocada uma breve caracterização dos países pertencentes ao MERCOSUL.

### 1.1.1 Cenário econômico e social dos países pertencentes ao MERCOSUL

Desde sua fundação em 1991, quando foi assinado Tratado de Assunção, com vistas a criar o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), estabeleceu livre comércio entre os países membros, bem como tributos comuns. Tem por objetivo consolidar a integração política, econômica e social entre os países que o integram fortalecer os vínculos entre os cidadãos do bloco e contribuir para melhorar sua qualidade de vida (BRASIL, 2015). É considerado “o maior produtor mundial de alimentos, possui as maiores reservas energéticas, minerais, de recursos naturais, de recursos hídricos e de petróleo do planeta” (CASTRO, 2015, p. 157). Os países pertencentes são: Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela. A seguir, são apresentadas algumas peculiaridades de cada país, segundo o *Country Strategy Papers (2007 -2013) do European External Action Service*.

A Argentina é o segundo maior país em extensão e terceiro em população da América Latina com 37 milhões de habitantes. Relevantes taxas de crescimento alcançadas se devem principalmente ao forte aumento das exportações, uma substancial desvalorização da moeda, a utilização da capacidade produtiva que tinha permanecido inativa, ao aumento dos preços das commodities nos mercados internacionais e superior consumo interno e de investimento gradual (European Commission, 2015).

Segundo o mesmo relatório, o Brasil é o quinto país do mundo, seja em termos de território que compreende cerca de 8,5 milhões de Km<sup>2</sup>, como em termos de população que em 2013 totalizava 200,4 milhões de habitantes, com população relativamente jovem e na maior parte concentrada perto da Costa Atlântica do Sudoeste e no estado do Nordeste. Com PIB de 2.243,85 bilhões em 2013, o Brasil é um país de rendimento médio superior, quando comparado com os países da América Latina, foi o que apresentou o maior PIB nos últimos anos. O Brasil é uma chave de poder econômico mundial emergente, que de acordo com um número de estimativas recentes pode constituir um dos maiores do mundo em economia até 2050.

29 e 30 de outubro de 2015

A estrutura do PIB do Paraguai é a de um país com baixo nível de industrialização, sendo que 14% do PIB correspondem ao setor secundário e 27% do PIB procede da agricultura e de exportações (setor primário) e, também vivenciou uma importância crescente nas atividades vinculadas ao serviço, cerca de 59%. Com uma população de cerca de 6,802 milhões de habitantes em 2013 e território de 406.752 Km<sup>2</sup>, para o Paraguai o MERCOSUL é um desafio particularmente importante, pois é o país com as menores e menos desenvolvidas economias na sub-região e apresenta características em termos de produto, índices de pobreza, educação e estrutura socioeconômica às vezes mais próximas das dos outros países andinos (Bolívia, por exemplo) do que os seus parceiros. É também o único país sem litoral, sem acesso direto ao mar (European Commission, 2015).

Do mesmo modo, de acordo com informações da European Commission (2015), devido à escassa população, de cerca de 3,407 milhões em 2013, e, uma limitação de mercado interno, o comércio exterior e relações econômicas internacionais são, especialmente, importantes para o Uruguai. O país tem vantagens competitivas agrícolas, de produção agroindustrial, florestal e serviços. Em 2004, 77% das exportações eram agrícola, alimentar e alguns produtos manufaturados. A carne representa 22% do total das exportações; couro, 10%; cereais, 9%, e de lã, de 4%. As exportações de bens ocupam lugar de destaque na economia uruguaia, respondendo por 22% do PIB. Em 1998, 55% das exportações do país foram direcionados para o MERCOSUL, essa percentagem tem sido reduzida consideravelmente a fim de que, em 2004, representou apenas 24%.

Nos últimos anos, as autoridades venezuelanas têm feito grandes esforços para eliminar a pobreza e a exclusão social no país. A Venezuela possuía cerca de que 30,41 milhões de habitantes em 2013 e permanece excessivamente dependente das exportações de energia. Grande parte da política comercial do Governo pretende diversificar exportações e obter acesso a novos mercados. O país tem participado em várias negociações comerciais, incluindo as realizadas no processo de avaliação conjunta da integração econômica regional entre a Comunidade Andina e o MERCOSUL. O comércio da Venezuela com os países da Comunidade Andina (especialmente Colômbia) tem aumentado significativamente nos últimos anos embora, contudo, pode ser reduzido em curto prazo dado ao país aderir formalmente ao MERCOSUL. O comércio da Venezuela com o MERCOSUL, atualmente segue limitado, representando cerca de 5% do seu comércio total, 2% das exportações e 10% das importações. A balança comercial pende nitidamente a favor de MERCOSUL já que a Venezuela é um país importador.

### **2- Procedimentos metodológicos**

O presente artigo possui caráter quantitativo e nele foi abordada a evolução do PIB dos países pertencentes à América Latina, bem como a tendência dos países membros do MERCOSUL. Para tanto foi considerada a série histórica anual de dados desde 1995 até 2013, disponibilizada pela Fundação de Economia e Estatística - FEE.

A FEE apresenta um conjunto de estatísticas socioeconômicas referentes aos países selecionados (n = 220) e às regiões (n = 9) que fazem parte da base de dados da ONU. As informações são atualizadas anualmente, abrangendo atualmente o período 1970 - 2013.

Os dados são fornecidos pela Divisão de Estatística da ONU referentes a todos os países - membros (n = 193) e a um conjunto de demais países (n = 27), e abrangem o seguinte grupo de variáveis: população, PIB (US\$) a preços correntes e constantes, PIB (US\$) per capita a preços correntes e constantes, PIB (US\$) a preços correntes e constantes pela ótica da despesa (consumo das famílias, consumo da administração pública, formação bruta de capital, importação e exportação de bens e serviços), valor adicionado (US\$) a preços correntes e constantes e valor adicionado (US\$) a preços correntes e constantes segundo setores de atividade (agropecuária; extrativa mineral e serviços industriais de utilidade pública; indústria de transformação; construção civil; comércio, alojamento e alimentação; transporte, armazenamento e comunicações; outras atividades).

Sendo assim, a proposta é avaliar a evolução deste fator em todos os países desta região entre os anos de 1995 e 2013, utilizando o banco de dados das estatísticas internacionais da Fundação de Economia e Estatística - FEE.

Considerando-se estes registros, realizou-se uma análise descritiva com o intuito de avaliar as discrepâncias existentes entre os vinte países pertencente à América Latina. As medidas descritivas calculadas foram a média, o valor mínimo e o máximo, o desvio-padrão e o coeficiente de variação do PIB, em milhões de dólares.

Com o objetivo de verificar o crescimento médio do PIB dos vinte países foi plotado um gráfico de barras, possibilitando, assim identificar os países que obtiveram o maior e o menor crescimento no período considerado.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Posteriormente, os valores do PIB dos vinte países foram divididos em quartis para melhor avaliar o comportamento no período. Nesse sentido, foram plotados gráficos de linhas para observar este comportamento.

Ainda, a fim de verificar a evolução de projeção do PIB, foi ajustado um modelo de regressão linear simples para cada país membro do MERCOSUL, o que permitiu observar a tendência ao longo do tempo. As análises foram realizadas considerando-se o nível de 5% de significância e com auxílio do *software* Statistica 9.1.

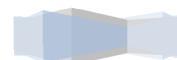
### 3- Análise e discussão dos dados

A análise descritiva do PIB dos países da América Latina no período de 1995 a 2013 possibilita evidenciar o Brasil como o país que possui maior média absoluta (1.187,16 milhões), maior desvio - padrão (669,55 milhões) e coeficiente de variação de 56%. O país a apresentar a menor média foi o Haiti (4,3 milhões) e também o menor desvio-padrão, 1,72 milhões, como também foi este o país a apresentar o menor valor absoluto mínimo (2,33 milhões) e o menor valor absoluto máximo (7,69 milhões). A Venezuela foi o país que apresentou maior coeficiente de variação, 63%, enquanto El Salvador o menor, 29%. Os resultados mais detalhados podem ser visualizados na Tabela 1.

TABELA 1 – Análise descritiva do PIB na América Latina, 1995- 2013 em milhões de dólares

Países	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	CV
Argentina	350,31	137,44	122,14	611,73	0,39
Bolívia	13,13	7,34	6,72	30,60	0,56
Brasil	1.187,16	669,55	506,04	2.476,65	0,56
Chile	136,91	72,79	69,22	277,04	0,53
Colômbia	181,41	98,02	94,64	378,15	0,54
Costa Rica	23,80	11,74	11,72	49,62	0,49
Cuba	45,66	18,23	25,02	78,69	0,40
El Salvador	16,74	4,82	9,50	24,26	0,29
Equador	44,91	24,29	18,32	94,47	0,54
Guatemala	28,46	13,15	13,07	53,80	0,46
Haiti	4,43	1,72	2,33	7,69	0,39
Honduras	10,52	4,71	4,72	18,57	0,45
México	801,40	289,93	319,55	1.259,20	0,36
Nicarágua	6,70	2,27	4,13	11,26	0,34
Panamá	18,32	9,49	9,04	40,47	0,52
Paraguai	12,73	7,31	6,33	29,21	0,57
Peru	93,19	51,09	49,76	200,27	0,55
República Dominicana	33,48	15,32	15,52	60,61	0,46
Uruguai	27,02	12,46	12,05	55,71	0,46
Venezuela	190,24	120,09	68,26	393,81	0,63

Na Figura 1, são representados, os valores médios do PIB. É possível observar o Brasil, o México e a Argentina com a maior média absoluta no período, enquanto em Honduras, na Nicarágua e no Haiti, a menor.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

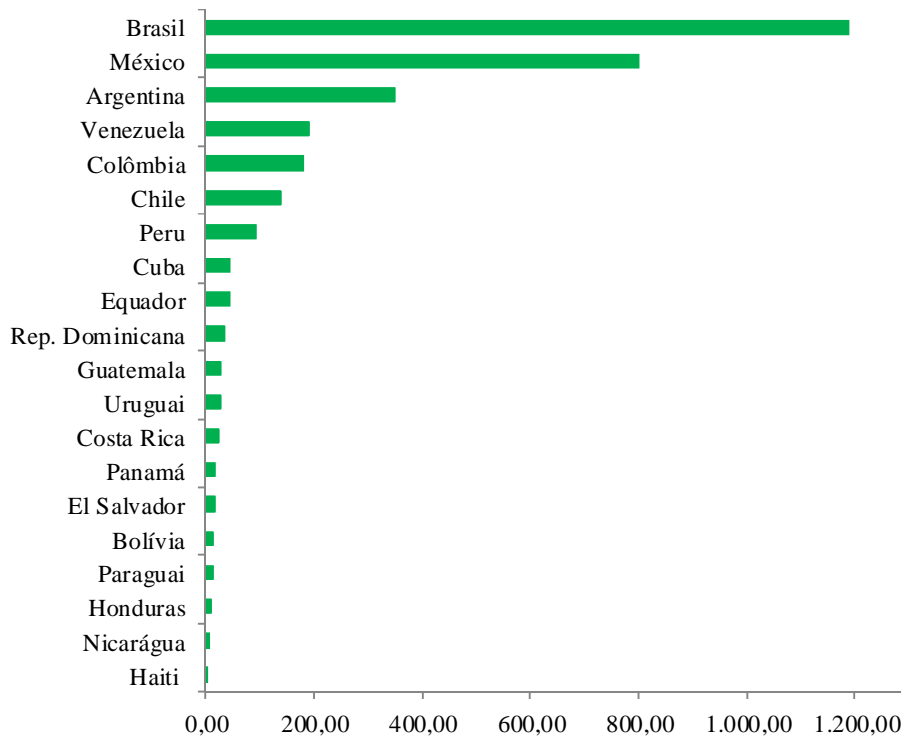


FIGURA 1 – Média do PIB de cada país da América Latina no período de 1995 a 2013 em milhões de dólares

Nos gráficos a seguir é representado o comportamento do PIB dos países da América Latina, agrupados por quartil. Sendo que Bolívia, Haiti, Honduras, Nicarágua e Paraguai são os países que apresentaram os menores valores de PIB (Figura 2). É possível perceber a evolução crescente em todos os países, sendo que a Bolívia e o Paraguai apresentaram um avanço maior a partir de 2007 em relação aos demais.

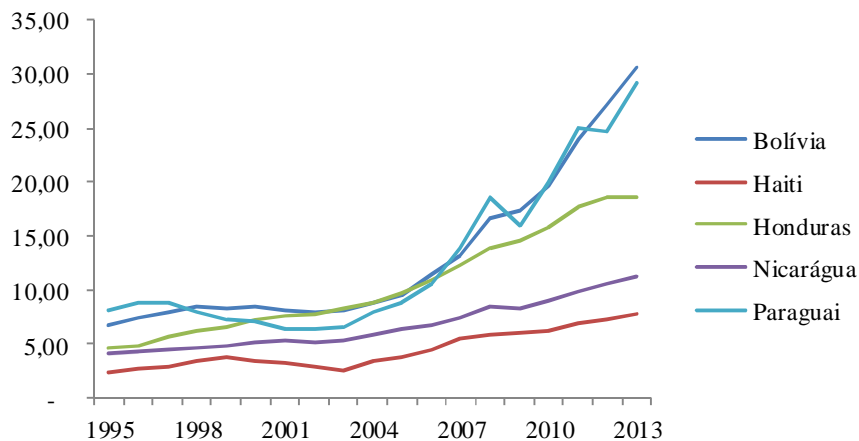


FIGURA 2 – Países da América Latina com os menores valores de PIB no período compreendido entre 1995 a 2013 (em milhões de dólares)

Os países considerados no 2º quartil, Figura 3, de modo geral apresentaram um crescimento semelhante entre todos os países que o compreendem, com exceção do Uruguai que, a partir do ano 2000, sofreu um declínio, voltando a crescer no ano de 2004.





## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

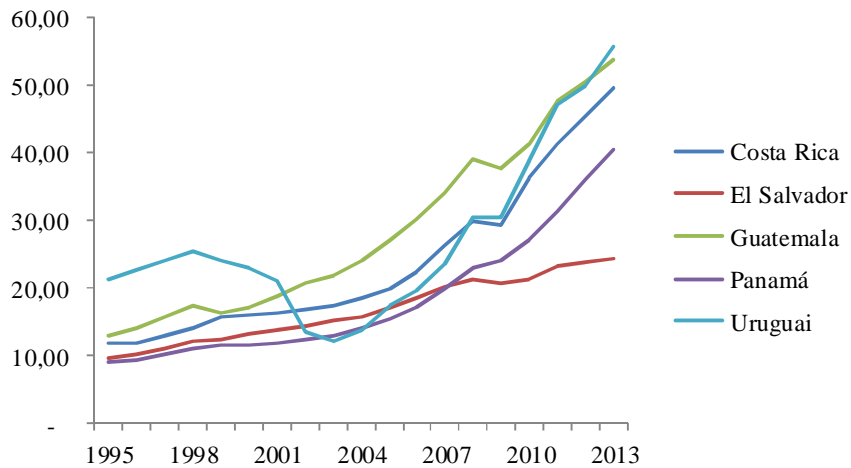


FIGURA 3 – Comportamento do PIB entre 1995 a 2013 (em milhões de dólares)

Na Figura 4 está apresentado o comportamento dos países da América Latina em relação ao PIB do 3º quartil. É notório que a República Dominicana, Cuba e Equador tiveram um crescimento mais modesto quando comparados ao Peru e Chile.

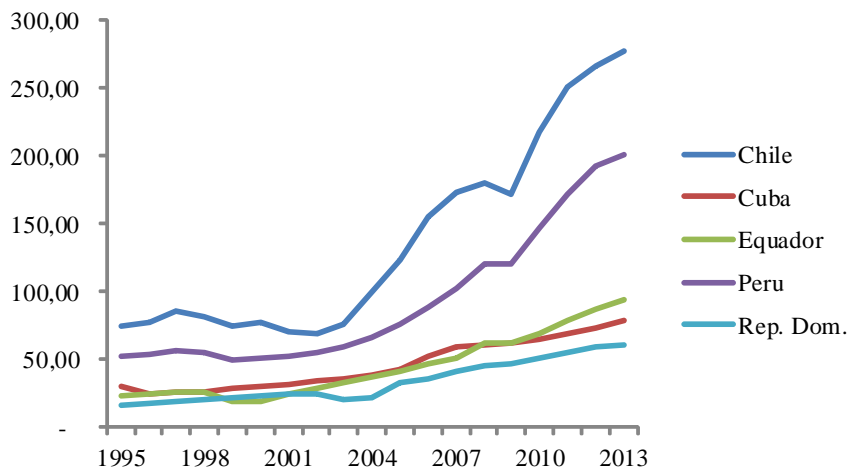


FIGURA 4 – Comportamento do PIB entre 1995 a 2013 (em milhões de dólares)

Do mesmo modo, os países que evidenciaram valores absolutos maiores do PIB, compreendem o último quartil e, nestes, três são membros do MERCOSUL, a Argentina, o Brasil e a Venezuela (Figura 5).



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

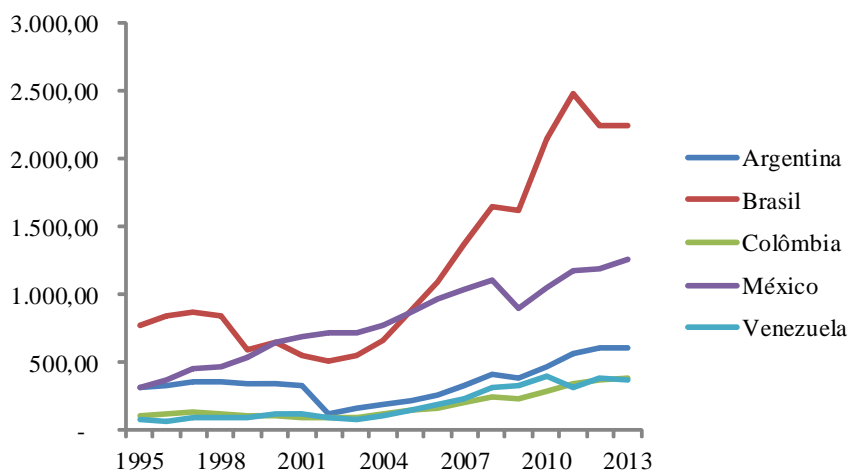


FIGURA 5 – Países da América Latina com os maiores valores de PIB entre 1995 a 2013 (em milhões de dólares)

Na análise da evolução do PIB para os países membros do MERCOSUL observou-se que todos eles apresentaram tendência crescente significativa ao longo do tempo, sendo o que o país que demonstrou maior crescimento foi o Brasil, seguido da Venezuela. Os resultados mais detalhados podem ser visualizados na Tabela 2.

TABELA 2 – Regressão linear nos países do MERCOSUL

	<i>r</i>	$\beta$	$R^2$	<i>p</i> -valor
Argentina	0,569	13,9	0,324	0,011
Brasil	0,836	99,5	0,699	< 0,001
Paraguai	0,844	1,09	0,733	< 0,001
Uruguai	0,680	1,51	0,463	0,0013
Venezuela	0,914	19,51	0,835	< 0,001

Apesar da maioria dos países apresentarem crescimento no PIB nos últimos anos, em muitos este crescimento tem sido modesto e, atualmente, como evidenciado em seções anteriores, há uma desaceleração na economia.

Nesse sentido, em um estudo realizado por Tiwari e Mutascu (2013), os autores apontam como alternativa para o crescimento, o aumento da tributação, enfatizando que os impostos geram impactos positivos no crescimento temporário e transição para o equilíbrio e, consideram para o caso dos Estados Unidos, uma alternativa de encontrar a estabilidade.

Do mesmo modo, com o objetivo de analisar os determinantes do crescimento em países em desenvolvimento, Gonçalves, Silva e Rosa (2013) utilizaram dados em painéis de uma amostra de países em desenvolvimento, incluindo o Brasil e mais onze países da América Latina e, concluíram que, em modelos com efeito fixo, as taxas de investimento tiveram maior impacto no crescimento econômico destes países, assim como a elevação da poupança interna em 1%, aumenta o crescimento em 0,22%, todavia, a inflação apresentou uma relação negativa com o crescimento.

Em estudo desenvolvido por Al-Mulali (2014), que realizou uma pesquisa da relação entre o crescimento da economia e utilização de energias renováveis e não-renováveis de 82 países em desenvolvimento, desagregados por região, incluindo a América Latina, foi evidenciado que o aumento de investimentos e projetos para aumentar a energia renovável nestes países pode alavancar o crescimento, visto que muitas destas economias ainda dependem de combustíveis fósseis para promover seu desenvolvimento econômico.

Com tais considerações, Gonçalves, Silva e Rosa (2013) destacam a importância de políticas econômicas que incitem a poupança interna, investimento em capital fixo, redução de taxas de juro. Para os autores, estas medidas em conjunto tendem a propiciar a logo prazo, o aumento do PIB *per capita* dos países em desenvolvimento, como é o caso dos países da América Latina.

### Considerações finais

Este artigo teve como propósito elucidar o comportamento do PIB nos países da América Latina, no sentido de entender e observar os reflexos da economia global na situação econômica

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

vivenciada por estes países, bem como avaliar a tendência da evolução deste fator nos países membros do MERCOSUL.

Foi possível observar, por meio do referencial teórico que, a América Latina sofre influência direta da conjuntura econômica vivenciada mundialmente e, as expectativas são de desaceleração na economia desta região e crescimento modesto das economias avançadas.

Com a análise realizada, no período compreendido entre 1995 e 2013, foi possível verificar evolução positiva do PIB, sendo evidente a situação de baixo crescimento em alguns países. O Brasil e o México se destacam por apresentarem valores absolutos particularmente maiores que os demais países, enquanto que Haiti, Nicarágua e Honduras, exibiram valores menores.

Entretanto, como já foi citado neste artigo, países como Nicarágua e Bolívia, apesar de mostrarem valores absolutos menores, de acordo com projeções do FMI, as expectativas de crescimento do PIB são substanciais e, para o Brasil, por exemplo, a perspectiva não se mostra satisfatória.

Em relação aos países do MERCOSUL, neste estudo verificou-se uma tendência crescente e significativa ao longo do tempo, embora, de acordo com o FMI (2015), a atual situação econômica global possibilite projetar, no caso da Venezuela, evolução negativa do PIB.

Todavia, na América Latina em geral, as estimativas, apesar de atenuadas, são de crescimento da economia para o próximo ano. Entretanto, a atual situação demanda precaução e medidas adequadas por parte dos líderes de governo, com o intuito de retomar o crescimento efetivo e desenvolvimento destes países.

Desse modo, este artigo espera contribuir com estudos acadêmicos futuros, bem como sugere-se um acompanhamento da condição econômica destes países com o intuito de encontrar resultados que possam subsidiar outros estudos na área.

### REFERÊNCIAS

AL-MULALI, U. *GDP growth – energy consumption relationship: revisited*. International Journal of Energy Sector Management, v.8, n. 13, p. 356-379, 2014. DOI: 10.1108/IJESM-04-2013-0004. Acesso em: 10 set. 2015.

ANDRADE, M. C. *América Latina: presente, passado e futuro*. Terra Livre, São Paulo, n. 10, p. 140-148, 1992.

BOSCHETTI, I. *Políticas de desenvolvimento econômico e implicações para as políticas sociais*. SER social, Brasília, v.15, n. 33, p261-384, jul. / dez. 2013.

BRASIL. *O MERCOSUL*. 2015. Disponível em: <<http://www.mercosul.gov.br/index.php/saiba-mais-sobre-o-mercosul>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

CASTRO, N. *América Latina e Caribe : integração emancipadora ou neocolonial*. Fundação Perseu Abramo, São Paulo, 198 p., 2015. Disponível em: <<http://www.fpabramo.org.br/publicacoesfpa/wp-content/uploads/2015/06/America-Latina-Nils-web.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2015.

CEPAL. *Estudo econômico da América Latina e do Caribe desafios para impulsionar o ciclo de investimento com vistas a reativar o crescimento*. Resumo Executivo. Nações Unidas, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.cepal.org>>. Acesso em: 08 set. 2015.

\_\_\_\_\_. *Estudo econômico da América Latina e do Caribe desafios para impulsionar o ciclo de investimento com vistas a reativar o crescimento*. Nações Unidas, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38716/1500455\\_pt.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38716/1500455_pt.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 08 set. 2015.

EUROPEAN COMMISSION. *Country Strategy Papers 2007-2013*. European External Action Service, 2015.

FEE. Fundação de Economia e Estatística. *Indicadores – Estatísticas Internacionais*. FEE, Porto Alegre, 2015.

FMI, Fundo Monetário Internacional. *Perspectivas de la economía mundial*. FMI, Washington, jul. 2015.

GONÇALVES, R. *A crise internacional e a América Latina. Com referência especial ao caso do Brasil*. 2008. Disponível em:

<<http://www.ie.ufrj.br/datacenter/ie/pdfs/seminarios/pesquisa/texto2110.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2015.

GONÇALVES, R. R.; SILVA, R. P.; ROSA, S. S. *A economia contemporânea mundial e o crescimento econômico nos países em desenvolvimento*. Anpec, 2013. Disponível em: <[http://www.anpec.org.br/sul/2013/submissao/files\\_l/i2-df352f5642a5ddeabca791a01790d5b8.pdf](http://www.anpec.org.br/sul/2013/submissao/files_l/i2-df352f5642a5ddeabca791a01790d5b8.pdf)>.

Acesso em: 25 ago. 2015.

ILO. International Labour Office. *Global Employment Trends 2014: Risk of a jobless recovery?* International Labour Office. Geneva: ILO, 2014.

KON, A. *Desemprego ou desocupação? A interpretação dos indicadores*. In: XI Ciclo de Debates em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia, EITT/PEPGEPUUCSP, São Paulo, 2013. Anais do XI

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

Ciclo de Debates em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/eitt/downloads/21\\_12\\_10/xi-ciclo-de-debates/xi-ciclo-anita-kon-.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/21_12_10/xi-ciclo-de-debates/xi-ciclo-anita-kon-.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2014.

LATIN TRADE. 2014 *GDP growth projected to have lost steam, 2015 GDP growth forecast*. Latin Trade, Coral Gables, 2015.

MÁTTAR, J.; PÉREZ, L.R. Notas sobre o desenvolvimento regional na América Latina e no Caribe e os desafios para a mudança estrutural com igualdade. In: Boletim regional, urbano e ambiental / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais. IPEA, Brasília, n. 11, 2015.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. *PIB*. Ministério da Fazenda. 2015. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/economia/pib>>. Acesso em: 05 set. 2015.

OIT. *Panorama Laboral 2014: América Latina y el Caribe*. Lima, 2014, 120p

SOUZA, J. *PIB potencial*. IPEA, ano 5, ed.42, 2008. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2150:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2150:catid=28&Itemid=23)>. Acesso em: 30 ago. 2015.

TIWARI, A. K.; MUTASCU, M. *A revisit on the tax burden distribution and GDP growth: fresh evidence using a consistente nonparametric test for causality for the USA*. Empir Econ, Berlin, n. 46, p. 961–972, 2013.



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## O PARADIGMA DA TEORIA DA COMPLEXIDADE E AS ORGANIZAÇÕES

Magna Liane Bergmann

Mestranda do PPGGEO – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus Santo Ângelo/RS.

E-mail: magna.liane@bol.com.br

Vilmar Antônio Boff

Doutor em Desenvolvimento Regional – UNISC – 2007. Docente no PPGGEO, na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI, Santo Ângelo, RS.

E-mail: vaboff@gmail.com

### RESUMO

A Teoria da Complexidade surgiu a partir do desenvolvimento das teorias da informação, cibernética e sistemas. A teoria da informação serviu de ferramenta para o tratamento das incertezas, a cibernética foi aplicada à máquina, e a teoria dos sistemas mostrou a interdependência entre os subsistemas. Essas três teorias originaram a complexidade que é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. É efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações e acasos que constitui o universo fenomênico. São três os desafios fundamentais para compreender a complexidade: como reunir, como tratar as incertezas e como realçar o desafio lógico. O primeiro desafio da complexidade é reunir elementos, acontecimentos, informações no contexto, reunir a ordem, a desordem e a organização, reconhecendo inteiramente seus antagonismos e complementaridades; reunir as partes ao todo e o todo às partes. O segundo desafio é como tratar as incertezas. O terceiro desafio implica aceitar as contradições, paradoxos e como reuni-los, organizando o conhecimento. Para tanto, surge a necessidade de reunir os saberes da sociedade e das organizações, considerando que os problemas são cada vez mais interdependentes e globais e torna-se necessária a existência de um método, uma teoria que reúna e trate a incerteza, permitindo o desenvolvimento de um pensamento complexo. O estudo foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica e teve como objetivo disseminar os conceitos do paradigma da teoria da complexidade e as organizações.

Palavras-chave: Teoria da complexidade; Organização; Desafios.

### ABSTRACT

Complexity theory has emerged from the development of theories of information, Cybernetics and Systems. Information theory served as a tool for the treatment of uncertainties, cybernetics was applied to the machine, and systems theory showed the interdependence between subsystems. These three theories together originated the complexity that is a tissue (*complexus*: what is woven together) of inseparably associated heterogeneous constituents: it puts the paradox of the one and the multiple. It is effectively the fabric of events, actions, interactions, retroactions, determinations and chances which is the phenomenal universe. There are three fundamental challenges to understand the complexity: how to gather, how to deal with uncertainty and how to enhance the logical challenge. The first challenge of complexity is to gather elements, events, information in context, gathering the order, disorder and organization, fully recognizing their antagonism and complementarities; assemble the parts to the whole and all the parties. The second challenge is how to deal with uncertainties. The third challenge involves accepting the contradictions, paradoxes and how to bring them together, organizing knowledge. To this end, there is a need to bring together the knowledge society and organizations, considering that the problems are increasingly interdependent and global and it becomes necessary to have a method, a theory that gather and treat uncertainty, allowing the development a complex thought. The study was conducted from a literature search and aimed to disseminate the concepts of complexity theory paradigm and organizations.

Keywords: theory of complexity; Organization; Challenges.

### 1 INTRODUÇÃO

A complexidade não compreende apenas quantidades de unidades e interações que desafiam até mesmo as possibilidades de cálculo; a complexidade compreende, efetivamente, o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos que constituem o nosso mundo fenomenal. Surgiu a partir do desenvolvimento das teorias da informação, cibernética e sistemas. A teoria da informação serviu de ferramenta para o tratamento das incertezas, a cibernética foi aplicada à máquina, e a teoria dos sistemas mostrou a interdependência entre os subsistemas.

Para o paradigma da complexidade, a transformação se faz possível a partir do próprio indivíduo, que por meio da educação, da arte, da cultura, da política e da participação numa sociedade livre pode desenvolver uma consciência crítica capaz de questionar as bases da sociedade e, portanto, transformá-la. (MORIN, 2005b).



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

A organização é transformação e formação. A transformação é vista como o modo pelo qual as partes de um todo perdem qualidades e adquirem outras novas. A transformação da diversidade desordenada em diversidade organizada é, ao mesmo tempo, transformação da desordem em ordem. A relação ordem/organização é circular.

Este estudo tem como finalidade disseminar os conceitos do paradigma da teoria da complexidade e as organizações.

### 2 O PARADIGMA DA TEORIA DA COMPLEXIDADE E AS ORGANIZAÇÕES

Para Thomas Kuhn (2005), o termo paradigma (do grego *parádeigma*: modelo, padrão, exemplo) é a visão de mundo que assegura a uma comunidade científica suas abordagens de investigação científica.

O paradigma da complexidade que se opõe ao paradigma da simplificação, segundo Morin (2000, p.387), “[...] parte de fenômenos, ao mesmo tempo, complementares, concorrentes e antagonistas, respeita as coerências diversas que se unem em dialógicas e polilógicas e, com isso, enfrenta a contradição por várias vias”.

Para o paradigma da complexidade, de acordo com Morin (2005b) a transformação se faz possível a partir do próprio indivíduo, que por meio da educação, da arte, da cultura, da política e da participação numa sociedade livre pode desenvolver uma consciência crítica capaz de questionar as bases da sociedade e, portanto, transformá-la.

Para Anderson (1999) (*apud* KIMURA, PERERA e LIMA, 2010, p.239), a evolução da Teoria da Complexidade se desenvolveu em três fases. De início a Teoria de *Gestalt* sugere que o todo é diferente da simples soma que o compõe, assim como é necessário entender as partes para se compreender o todo. O holismo também sugere essa percepção de entender o todo e a composição das partes, no sentido de que a natureza tende a transformar as grandes coisas, que são maiores que as partes. Na segunda fase, a Complexidade é estudada através de alguns princípios matemáticos, tais como a cibernética que sugere uma lógica evolutiva dos processos. Na terceira fase, a teoria da Catástrofe busca entender a Complexidade através de seus princípios que observa quando fenômenos são capazes de autoreprodução e de reparação de suas essências, e quando tais configurações deixam de ser viáveis.

De acordo com Morin (2000), a Teoria da Complexidade surgiu a partir do desenvolvimento das teorias da informação, cibernética e sistemas. A teoria da informação serviu de ferramenta para o tratamento das incertezas, a cibernética foi aplicada à máquina, e a teoria dos sistemas mostrou a interdependência entre os subsistemas. São justamente essas três teorias juntas que originaram a complexidade.

Para Morin (2007, p.13), “a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo”. É efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações e acasos que constitui o universo fenomênico.

Morin (2000, p.205) ressalta que:

[...] o pensamento da complexidade não é absolutamente um pensamento que expulsa a certeza para colocar a incerteza, que expulsa a separação para colocá-la no lugar da inseparabilidade, que expulsa a lógica para autorizar todas as transgressões. A caminhada consiste, ao contrário, em fazer um ir e vir incessante entre certezas e incertezas, entre o elementar e o global, entre o separável e o inseparável. Do mesmo modo, utilizamos a lógica clássica e os princípios de identidade, de não-contradição, de dedução, de indução, mas conhecemos os seus limites, sabemos que em certos casos é preciso transgredi-los. Não se trata, portanto, de abandonar os princípios da ciência clássica – ordem, separabilidade e lógica, mas de integrá-los num esquema que é, ao mesmo tempo, largo e mais rico. [...] trata-se de ligar o concreto das partes à totalidade. É preciso articular os princípios da ordem e da desordem, da separação e da junção, da autonomia e da dependência, que estão em dialógica (complementares, concorrentes e antagônicos), no seio do universo. Em síntese, o pensamento complexo não é o contrário do pensamento simplificador, ele integra este último [...].

No entanto, esse é um dos pontos que conduz à compreensão da importância do pensamento complexo, ao considerar os diversos fatores que possam influenciar a rotina das organizações e da sociedade.

Para Ponchiroli e Quadros (2005, p.82), a visão complexa

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

[...] compreende incertezas, indeterminações e fenômenos aleatórios como o progresso do conhecimento (sistemas abertos); [...] percebe o mundo como horizonte de realidades mais vastas; reconhece a sociedade, o conhecimento, o ser humano como sistema aberto; resulta em o sujeito e o mundo interagindo e se desenvolvendo; reconhecem-se como um sistema aberto de interações e revitalização.

Nesse sentido, a complexidade considera as inúmeras interações e interdependências com o meio.

Nieto (*apud* PONCHIROLLI e QUADROS, 2005, p.83) relata que a complexidade está baseada na ideia de que:

- a) Os sistemas vivos se desenvolvem em um processo de organização ativa (ordem);
- b) Toda informação encontra outra que a procede (interação);
- c) Este processo gera interferências (desordem);
- d) É necessária uma disposição de relações entre os elementos que produzem um sistema para descobrir qualidades desconhecidas que se expressam com as atividades (organização).

Assim, o ser humano se concentra numa constante busca pela informação e pelo conhecimento num mundo que, independente dos avanços tecnológicos, sempre conviverá com a incerteza e a instabilidade. Pois, o homem, assim como qualquer ser vivo, interage com o ambiente e faz parte de um sistema maior, trocando informações e estando sujeito a interferências.

Ponchirolli e Quadros (2005) relatam que a incerteza e a desordem fazem parte do universo, e são inevitáveis. Se apenas existisse a ordem, não haveria evolução nem inovação. A ordem e a desordem fazem parte da rotina do ser humano e das organizações. A instabilidade contribui para a evolução nas organizações, pois impulsiona o surgimento de novas ideias e soluções diante da possibilidade de uma crise. É um processo contínuo de ordem, desordem e organização.

Morin (2003, p.219) destaca que

[...] ao lutarem contra a degeneração, as organizações vencem uma crise, mas logo se preparam para uma próxima batalha, que é o que as mantém vivas. Assim, a organização viva tolera a desordem, produz a desordem, combate essa desordem e se regenera no próprio processo que tolera, produz e combate a desordem.

Sermann (2003, p.37) define a complexidade como

[...] a qualidade do que é complexo, que por sua vez significa o que abrange muitos elementos ou várias partes. Trata-se da congregação de elementos que são membros e partícipes do todo, e, suas ações integradas e dependentes assumem outra forma de expressão e novas faces.

Assim, a complexidade abrange o conjunto de partes, que formam o todo. Ao atuarem de modo integrado e interdependente, evoluem, assumindo novas formas.

Morin (2000), lança três desafios fundamentais para compreender a complexidade, que seriam como reunir, como tratar as incertezas e como realçar o desafio lógico. Destaca que o primeiro desafio da complexidade é reunir elementos, acontecimentos, informações no contexto. Reunir a ordem, a desordem e a organização, reconhecendo inteiramente seus antagonismos e complementaridades; reunir as partes ao todo e o todo às partes; conceber o *complexus*, ou seja, aquilo que é tecido conjuntamente, nas organizações e entre os organizadores, nos indivíduos, entre indivíduos, entre indivíduos e sociedades, entre sociedades; restituir as relações, as interdependências, as solidariedades, as organizações, as totalidades, colocar-se em condição de tratar a complexidade organizacional, a complexidade viva, a complexidade humana. O segundo desafio é como tratar as incertezas. O terceiro desafio implica aceitar as contradições, paradoxos e como reuni-los, organizando o conhecimento.

Portanto, surge a necessidade de reunir os saberes da sociedade e das organizações, considerando que os problemas são cada vez mais interdependentes e globais e torna-se necessária a existência de um método, uma teoria que reúna e trate a incerteza, permitindo o desenvolvimento de um pensamento complexo.

De acordo com Morin (2005), a complexidade pode ser compreendida a partir de três diferentes ângulos, como a causalidade linear, circular retroativa e recursiva.

Nesse sentido, Morin (2005, p.86) explica que:

Primeiro ângulo: a causalidade linear. Se uma dada matéria-prima, ao sofrer um dado processo de transformação, produz um dado objeto de consumo, este movimento se inscreve numa linha de causalidade linear: tal

29 e 30 de outubro de 2015

causa produz tais efeitos. Segundo ângulo: a causalidade circular retroativa. Uma empresa tem necessidade de ser controlada. Ela deve efetuar sua produção em função das necessidades externas. Graças à cibernética – que o efeito (uma boa ou má venda) pode retroagir para estimular ou fazer regredir a produção de objetos e de serviços na empresa. Terceiro ângulo: a causalidade recursiva. No processo recursivo, os efeitos e produtos são necessários para o processo que os gera. O produto é produtor do que o produz.

Essas características, conforme Morin (2000) originaram os sete princípios da complexidade: Sistemico ou Organizacional; Hologramático; Do Círculo Retroativo; Do Círculo Recursivo; Da Auto-Eco-Organização; Dialógico; Reintrodução do Conhecimento em todo Conhecimento.

O Princípio Sistemico ou Organizacional se subdivide em da *emergência* e da *imposição*, e parte da ideia de que o todo pode ser maior ou menor do que a soma das partes. De acordo com Morin (2000, p.209),

[...] o todo pode ser maior (*princípio da emergência*) ou menor do que a soma das partes (*princípio da imposição*). Ele é maior quando produz qualidades ou propriedades novas em relação às partes, se fossem consideradas isoladamente. O todo é menor do que a soma das partes quando essas qualidades são inibidas pela organização do conjunto.

Sobre o princípio sistemico da *emergência*, Mariotti (2007, p.154) explica que:

[...] o todo é superior à soma das partes. É o que mostra o fenômeno das propriedades emergentes. Um bom exemplo são as ligas metálicas, que têm propriedades que não existem em cada um dos metais que as constituem. Outro é o que ocorre quando um grupo se reúne para discutir um determinado assunto ou problema. Das interações que se estabelecem costumam surgir ideias novas, que antes não haviam ocorrido aos participantes. A sabedoria de um grupo é maior do que a soma das sabedorias de seus componentes.

Assim, a partir do princípio sistemico da *emergência*, verifica-se que o resultado alcançado em conjunto é superior àquele atingido individualmente, o que favorece o surgimento de propriedades novas, como ideias ou soluções.

Segundo Morin (1997, p.109), o princípio sistemico da *imposição* indica que o todo pode ser menor do que a soma das partes quando "[...] as qualidades ou propriedades das partes consideradas isoladamente desaparecem no seio do sistema".

O princípio hologramático, conforme Morin (2000, p.205) enfatiza que, "assim como a parte está no todo, o todo está em cada uma das suas partes que compõe o todo". Em outras palavras, assim como cada célula faz parte do organismo, o organismo também está presente em cada célula, que por sua vez contém a totalidade do patrimônio genético presente do corpo.

Nesse sentido, Morin (1998) explica que a sociedade, enquanto "todo", está na mente de cada indivíduo, por meio da cultura que o formou e informou. A cultura, a sociedade, está dentro de cada ser humano desde o nascimento, a educação familiar, as primeiras palavras, ritos e necessidades sociais até o seu desenrolar na escola e no trabalho, onde se submete a agir de acordo com as leis, os hábitos e a cultura daquele local. Assim, pode-se dizer que uma parte só pode ser compreendida em função do todo.

Para Mariotti (2007), o holograma é constituído pelas crenças e cultura, que compõem a base para o funcionamento do sistema organizacional. Assim, a cultura, os princípios e as normas da organização se manifestam na rotina das organizações por meio das ações dos colaboradores, já que são eles que trazem em sua mente e em suas ações o DNA organizacional.

Albretch (2003, p.133) destaca que

[...] quando adotam os valores e a vida da cultura de sua empresa, as pessoas dedicam suas energias a seu sucesso, e quando há uma proposta coerente de valor estratégico que saibam como tornar real, essas pessoas podem superar qualquer conceito de desempenho e compromisso que seus líderes possam considerar possíveis. Quando não existe um holograma, não há holodinâmica e a cultura não tem unidade psicológica real. O poder de uma causa comum, juntamente com um senso de comunidade e destino compartilhado, cria uma espécie de poder competitivo difícil de superar.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Desse modo, a adoção da visão, valores, normas e outras dimensões da cultura corporativa cria a capacidade de cada indivíduo incorporar o todo e agir como se o representasse, sentindo-se motivado a melhorar ainda mais o seu desempenho na organização.

Mariotti (2007) explica que o Princípio do Círculo Retroativo é uma evolução da causalidade linear. Baseia-se na ideia de circularidade ou recursividade, na qual os efeitos retroagem sobre as causas e as realimentam. Trata-se de uma evolução da causalidade linear (causa e efeito) para uma relação não-linear, circular entre causa e efeito, baseada na cibernética e na teoria dos sistemas.

A circularidade rompe com a ideia de que cada efeito corresponde a uma única causa, para instituir que a causa age sobre o efeito e efeito sobre a causa. Com isso, pode-se compreender que não há uma causa única para as situações, já que as relações são sempre circulares, ou seja, os efeitos retroagem sobre as causas e as realimentam (MORIN, 2006).

Mariotti (2007, p.142) explica que até mesmo

[...] o funcionamento do cérebro faz emergir os processos mentais. Por meio da linguagem e de outras formas de comunicação eles chegam à sociedade sob a forma de ideias e ações, e lá interagem com os processos de outras mentes. Desse modo constrói-se a mente social, que por sua vez retroage sobre as mentes individuais. Estabelece-se uma recursividade, isto é, uma circularidade por meio da qual é produzida a cultura. As sociedades, os indivíduos e as culturas são fenômenos que emergem dessa circularidade. Mudanças nos indivíduos mudam a sociedade e mudam a cultura. O caminho inverso também é verdadeiro.

A circularidade é possível graças à homeostasia e ao *feedback* (círculo de retroação ou realimentação), presente nos organismos vivos, na sociedade e nas organizações. O *feedback* nas organizações pode ser interno (entre pessoas e departamentos) ou externo (mercado), com o objetivo de alcançar a homeostasia. De acordo com Mariotti (2007), o *feedback* visa manter o funcionamento e o equilíbrio do sistema por meio da constante adaptação do sistema ao ambiente, mesmo diante das suas variações. É por meio do *feedback* que se compara os resultados de uma ação com um modelo pré-estabelecido. Em casos de desvios ou imprevistos, o sistema de regulação interfere de modo que o padrão funcional desejado seja mantido.

Para Petraglia (2001, p.35), o princípio do círculo recursivo

[...] pode ser entendido como processos em circuitos, de modo que os efeitos retroagem sobre as causas desencadeadoras. Transmite a ideia de anel recorrente, processo em que seus efeitos e produtos são simultaneamente causadores e produtores. E nesse processo os estados iniciais dependem dos estados finais e vice-versa.

Morin (2006) acrescenta que os indivíduos produzem a sociedade por meio das suas interações, cultura e linguagem, que retroage sobre os indivíduos, tornando-os produtos e produtores ao mesmo tempo. Se a sociedade é produzida pela interação entre os indivíduos, se não houver mais indivíduos, deixará de existir a sociedade. Assim, as pessoas produzem a sociedade, mas a sociedade é que produz as pessoas. Tanto os produtos quanto os efeitos são necessários para a sua própria produção, caso contrário não haveria sociedade. Essa ideia se aplica também às organizações, ao fazerem parte de um mercado.

Princípio da Auto-Eco-Organização: autonomia e dependência: conforme Morin (2003, p.73), esse princípio propõe “a inseparabilidade entre autonomia e dependência. Isto porque os seres vivos são auto-organizadores que, ao mesmo tempo em que se autoproduzem continuamente, precisam retirar energia, informação e organização do ambiente que os rodeia”.

A auto-organização aparece como processo permanente e indissociável de desorganização e reorganização presente na fórmula paradigmática de Morin, seu tetragrama: ordem, desordem, interação, organização.

A necessidade de pensar em conjunto as noções de ordem, de desordem e de organização, na sua complementaridade, concorrência e antagonismo, nos faz respeitar a complexidade física, biológica e humana. Pensar não é só servir às ideias de ordem ou de desordem, é servir-se delas de modo organizador e, às vezes desorganizador, para conceber nossa realidade (MORIN, 2008, p. 197).

A organização produz tanto a degradação do sistema como a sua própria (entropia), mas, também, a regeneração do sistema, bem como a sua própria regeneração (neguentropia). A entropia participa da neguentropia, que depende da entropia. A autopoiese aponta para essa capacidade dos seres vivos de se reproduzirem a si próprios.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Sobre a autonomia e dependência, Morin (1998, p.184) defende que "é preciso ser dependente para ser autônomo".

Para Petraglia (2001, p.39),

[...] ao construir sua identidade, que pressupõe liberdade e autonomia, o homem torna-se sujeito a partir das dependências que alimenta ou tolera, como, por exemplo, as dependências da família, da escola, da linguagem, da cultura, da sociedade. O homem é livre e a liberdade é uma emergência da pessoa. Supõe identificar necessidade e desejo, elaborar hipóteses e estratégias para realizar, escolher e decidir.

Isso significa que o ser humano se torna autônomo a partir das dependências que fazem parte da sua vida, principalmente com relação às questões culturais e sociais, que o tornam capaz de decidir, escolher e conduzir suas atividades.

O princípio dialógico se baseia na ordem, desordem e organização, bem como na ideia de indivíduo, sociedade e espécie. Para Morin (1998, p.189) "o termo dialógico quer dizer que duas lógicas, dois princípios, estão unidos sem que a dualidade se perca nessa unidade". Pois, esse princípio demonstra a importância de conviver com a diversidade de ideias, respeitando as diferenças e oferecendo a possibilidade de analisar as situações por diferentes óticas.

De acordo com Mariotti (2007) este princípio permite dialogar com ideias contrárias, em haver contradições que não se resolvem, já que há opostos simultaneamente antagônicos e complementares. Sendo, porém, que esse antagonismo é importante e necessário para o desenvolvimento da sociedade. Para isso, é preciso, "unir noções antagônicas para pensar os processos organizadores, produtivos e criadores no mundo complexo da vida e da história humana" (MORIN, 2000, p.204),

Petraglia (2001, p.33-34) entende que esse princípio

[...] consiste em manter a unidade. O desafio é unir noções antagônicas – unir o que aparentemente deveria se repelir simultaneamente, unir o que é indissociável – para analisar e observar os processos criadores e organizadores. Esse princípio trata da associação de instâncias complexas, tais como as complementares, antagonistas e concorrentes. [...] O princípio dialógico é também norteador de toda a perspectiva que nutre a complexidade. Inclui a ordem, a desordem e a organização.

Isso significa conviver com as ambiguidades, com as incertezas, com a ordem, desordem e organização, na rotina organizacional, além de trabalhar com a diversidade de ideias e soluções.

Para Morin (2000), o princípio da reintrodução do conhecimento em todo conhecimento pressupõe que todo conhecimento é uma reconstrução ou tradução por um cérebro numa cultura e num tempo determinados. No entanto, todo conhecimento passa por mudanças, novos aprendizados, diferentes interações. O conhecimento pode ser compreendido de modos distintos, já que envolve diferentes pessoas, mas é a partir da interação, da troca, que ele é construído e reconstruído.

Para Santos (2003, p.25),

[...] viver é um permanente reconstruir-se. A sobrevivência de um organismo está na sua capacidade de mutação, decorrente de determinações do meio em que se vive. Quando se aprende, há uma mudança estrutural em todo o organismo, novas redes de interconexões neuronais para conviver com as transformações ocorridas no meio.

Com isso, observa-se o quanto o aprendizado, a mudança constante e o conhecimento são importantes na vida do homem e nas organizações. O conhecimento não tem fim, pois se renova permanentemente.

Morin (2005, p.55) destaca que

[...] o conhecimento é um movimento circular ininterrupto. O conhecimento não se interrompe. Conhecemos as partes que permitem conhecer melhor o todo, mas o todo permite novamente conhecer melhor as partes. Nesse tipo de conhecimento, o conhecimento tem um ponto de partida quando ele se coloca em movimento, mas não há fim.

Assim, a renovação dos conhecimentos nas organizações pode ser feita por meio de capacitações, treinamentos e outros modelos de aprendizagem organizacional.

Morin (1999, p.261), defende o caráter complexo das relações todo/partes, uno/diverso.

O todo é mais que a soma das partes (princípio bem explícito e, aliás, intuitivamente reconhecido em todos os níveis macroscópicos), visto que em seu nível surgem não só uma macrounidade, mas também emergências, que são qualidades/propriedades novas. O todo é menos do



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

que a soma das partes (porque elas, sob o efeito das coações resultantes da organização do todo, perdem ou vêem inibirem-se algumas das suas qualidades ou propriedades). O todo é mais do que o todo, porque o todo enquanto todo retroage sobre as partes, que, por sua vez, retroagem sobre o todo (por outras palavras, o todo é mais do que uma realidade global, é um dinamismo organizacional).

Nesse sentido, a explicação deve procurar compreender o processo cujos produtos ou efeitos finais geraram seu próprio recomeço, processo que é recorrente.

Para Morin (2002, p.133), a organização é “[...] o encadeamento de relações entre componentes ou indivíduos que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas quanto aos componentes ou indivíduos”.

De acordo com Morin (1999, p.267):

A organização cria ordem (criando o seu próprio determinismo sistêmico), mas também desordem: por um lado, o determinismo sistêmico pode ser flexível, comportar suas zonas de aleatoriedade, de jogo, de liberdades; por outro, o trabalho organizador, como já dissemos, produz desordem (aumento de entropia). Nas organizações, a presença e a produção permanente da desordem (degradação, degenerescência) são inseparáveis da própria organização. O paradigma da organização comporta, portanto, nesse plano, igualmente uma reforma do pensamento; doravante, a explicação já não deve expulsar a desordem, já não deve ocultar a organização, mas deve conceber sempre a complexidade da relação organização - desordem - ordem.

A organização é transformação e formação. A transformação é vista como o modo pelo qual as partes de um todo perdem qualidades e adquirem outras novas. A transformação da diversidade desordenada em diversidade organizada é, ao mesmo tempo, transformação da desordem em ordem. A relação ordem/organização é circular. A organização produz ordem que, por sua vez, mantém a organização que a produziu; a ordem transforma a improbabilidade da organização em probabilidade local, em proteção da originalidade do sistema, em resistência contra as desordens do interior (degradação) e do exterior (riscos, agressões) (MORIN, 1999).

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto de partida para o entendimento do tema complexidade consiste em observar as organizações a partir do seu enfoque sistêmico, para então compreendê-las como sistemas complexos.

Constata-se que há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico), e há um tecido interdependente, interativo e retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isso a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade.

Portanto, tanto os indivíduos quanto a própria organização, seus processos internos e a sociedade são interdependentes entre si, e devem ser vistos em sua totalidade, não de modo fragmentado.

Sendo assim, pode-se dizer que a complexidade é importante e necessária para o desenvolvimento e a sobrevivência organizacional, bem como o equilíbrio entre a ordem e a desordem em sua rotina.

Com base nos princípios da Teoria da Complexidade apresentados, pode-se dizer que a sobrevivência das organizações dependerá de um redesenho constante, originado da necessidade de adaptação à realidade complexa da sociedade global e dos inúmeros desafios que influenciam as organizações.

Ao observar a amplitude do pensamento complexo de Edgar Morin, vislumbra-se a necessidade da continuidade nas discussões, debates e estudos relacionados ao tema, uma vez que o mesmo está presente no cotidiano, tanto organizacional quanto pessoal, e que as contribuições são relevantes. Sendo assim, propõe-se dar continuidade aos estudos referentes a esse tema, tanto na disciplina de Paradigmas Organizacionais, quanto na Sociedade do PPGGEO – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – URI Campus Santo Ângelo, para disseminar os conceitos do paradigma da teoria da complexidade e as organizações.

### 4 REFERÊNCIAS

ALBRETCH, Karl. *O poder das mentes em ação: desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- KIMURA, Herbert; PERERA, Luiz Carlos Jacob; LIMA, Fabiano Guasti. Teoria da complexidade e paisagens de adaptação: aplicações em estratégia. *R.Adm.*, São Paulo, v.45, n.3, p.238-254, jul./ago/set. 2010. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br>>. Acesso em: set. 2015.
- KUHN, T. S. *A estrutura das revoluções científicas*. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- MARIOTTI, Humberto. *Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORIN, E. *Introdução ao Pensamento Complexo*. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- \_\_\_\_\_. *O método: 1. A natureza da natureza*. Portugal: Sulina, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Ciência com consciência*. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- \_\_\_\_\_. *A inteligência da complexidade*. São Paulo: Peirópolis, 2000.
- \_\_\_\_\_. *O Método II: a vida da vida*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Os sete saberes para a educação do futuro*. São Paulo: Cortez, UNESCO, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- \_\_\_\_\_. *O método 5: a humanidade da humanidade*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005b.
- \_\_\_\_\_. Complexidade e ética da solidariedade. In: CASTRO, Gustavo de. *et al. Ensaios de complexidade*. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Introdução ao pensamento complexo*. 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Ciência com consciência*. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.
- PETRAGLIA, Izabel. *Olhar sobre o olhar que olha: complexidade, holística e educação*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- PONCHIROLLI, Osmar; QUADROS, Dante. Introdução à teoria organizacional: uma reflexão epistemológica. In: SILVA, Christian Luiz da; MENDES, Judas Tadeu Grassi Orgs.). *Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 2005. p.59-86.
- SANTOS, Akiko. *Didática sob a ótica do pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- SERMANN, Lucia Izabel Czerwonka. *Da estabilidade racional à complexidade substantiva: a trajetória de uma universidade*. Tese [Doutorado], Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## O PERFIL EMPREENDEDOR DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR THE ENTREPRENEUR PROFILE OF BOARD OF STUDENTS OF AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

- 1- Vanessa Hernandes Oliveira de Oliveira, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, Rio Grande do Sul, Brasil, nessainha@hotmail.com
- 2- Deigla Kreuzberg, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, Rio Grande do Sul, Brasil, deiglakreuz@yahoo.com.br
- 3- Luciane de Oliveira, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, Rio Grande do Sul, Brasil, lucianeoslg@hotmail.com
- 4- Vanusa Andrea Casarin, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, Rio Grande do Sul, Brasil, vanusa.casarin@gmail.com

### RESUMO

O empreendedorismo é um fenômeno socioeconômico que tem sido amplamente difundido, já que se confirma como tendência para a solução de problemas, como emprego e renda, proporcionando o desenvolvimento econômico. Em contrapartida, os futuros empreendedores entram no mercado por obstinação ou por falta de opção de renda e, muitas vezes, não possuem conhecimento e, nem mesmo, características empreendedoras. Este artigo tem como objetivo verificar se os alunos dos 7º e 9º semestres do Curso de Administração de Empresas da URI- São Luiz Gonzaga possuem perfil empreendedor. Aplicou-se o questionário estruturado numa amostra não probabilística de 40 alunos, os quais representam uma população de 62 alunos. Os resultados evidenciaram que 57,5% dos alunos reúnem as características necessárias para tornarem-se empreendedores de sucesso, 40% possuem um bom potencial, mas ainda insuficiente para empreenderem sem um elevado risco de fracasso e 2,5% não possuem perfil empreendedor, mas podem adquirir uma nova postura pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** ensino superior, perfil empreendedor, administração

### ABSTRACT

Entrepreneurship is a socioeconomic phenomenon that has been widely spread, since it is confirmed as a tendency to solve problems such as employment and income, providing economic development. Conversely, future entrepreneurs enter the market by stubbornness or lack of income option, and often lack knowledge or even entrepreneurial characteristics. This article aims to determine if students from 7th and 9th semesters of urinary of Business Administration Course São Luiz Gonzaga have entrepreneurial profile. The structured questionnaire was applied in a non-probabilistic sample of 40 students, representing a population of 62 students. The results showed that 57.5% of students meet the characteristics required to become a successful entrepreneur, 40% have a good potential, but still insufficient to undertake without a high risk of failure and 2.5% do not have entrepreneurial but can acquire a new personal and professional attitude.

**Keywords:** higher education, entrepreneurial, management

### 1-Introdução

Atualmente, o cenário de grandes transformações sociais, econômicas e tecnológicas alterou as relações no mercado de trabalho. O mercado deixou de ser composto somente por grandes organizações, passando a ter uma valiosa contribuição de pequenas e micro empresas. Estas empresas são conduzidas por empreendedores, ou seja, pessoas audaciosas, criativas, visionárias que, com o seu trabalho, impulsionam o desenvolvimento da região através da geração de emprego e riqueza.

Esta conjunção de fatores, somados à importância das micro e pequenas empresas na economia do país, desperta a discussão para o tema empreendedorismo, que vem se firmando como opção para a solução de problemas como o desemprego e a falta de ocupação economicamente útil das pessoas. Dornelas (2012) descreve que o momento atual pode ser chamado de *era do empreendedorismo*, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade.

Neste sentido, a educação, em especial os cursos que apresentam em seus currículos disciplinas ou mecanismos de aprendizagem com foco na melhoria da formação em áreas relacionadas com gestão, economia e estímulo à formação empreendedora podem despertar e capacitar profissionais, não apenas para atuarem como empregados, mas sim, como colaboradores conscientes de sua importância, bem como, dotados de atitudes empreendedoras, tanto dentro das organizações já existentes, quanto àquelas a serem criadas. Segundo Stevenson (2001), o papel da universidade como catalisadora para a formação do empreendedorismo ganha, atualmente, cada vez

mais relevância, por acreditar ser possível desenvolver espírito empreendedor nos indivíduos, os quais necessitam de certas condições para aprimorar suas novas habilidades e potencializar as pré-existentes.

Porém, toda a preocupação em desenvolver empreendedores fica mais difícil se o aluno não apresentar perfil empreendedor, ou seja, características que o diferenciam dos demais administradores e gerentes. Neste sentido, o artigo pretende verificar se os alunos dos 7º e 9º semestres do curso de Administração da URI - São Luiz Gonzaga/RS, possuem perfil empreendedor.

## 2 Revisão bibliográfica

A seguir, apresenta-se o referencial teórico que sustenta este estudo.

### 2.1 Empreendedorismo

A palavra “empreendedor” (*entrepreneur*) surgiu na língua francesa, e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. O termo empreendedorismo foi popularizado pelo economista austríaco Schumpeter em 1949, através da sua teoria da Destruição Criativa, onde afirmava que o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Já, Fillion (1999) considera o empreendedor como sendo uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Para a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2003) o empreendedorismo é a maneira de ver as coisas e um processo para criar e desenvolver atividades econômicas com base em risco, criatividade e inovação de gestão, no interior de uma organização nova ou de uma existente.

Diante destes conceitos é importante ressaltar a distinção entre empresário e empreendedor. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007) define que o empreendedor caracteriza-se pela capacidade de perceber a existência de um bom negócio a ser explorado e de elaborar um plano para implementá-lo, enquanto cabe ao empresário, explorar essa oportunidade já consolidada como empresa. Araújo (2010) salienta que o empresário busca a manutenção de seu negócio, e o empreendedor procura alternativas diferentes para melhorar o seu empreendimento.

Para Hisrich, Peters, Shepherd (2014) a pessoa empreendedora pensa de modo diferente e, com frequência, tomam decisões em ambientes extremamente inseguros, com altos riscos, intensas pressões de tempos, sendo considerado um investimento emocional. De acordo com esta análise, pode-se dizer que os conceitos de empreendedorismo estão atrelados a inúmeras características e habilidades pessoais.

### 2.2 Característica e perfil empreendedor

Estudar o empreendedorismo implica, intimamente, estudar o perfil empreendedor. Segundo Lizukaum (2014), um dos principais trabalhos realizados buscando mensurar o perfil empreendedor foi desenvolvido por McClelland (1961) que estabelece relações entre a motivação empreendedora e a necessidade de realização, determinando as motivações que fazem uma pessoa agir de maneira empreendedora. A partir de então, outros instrumentos foram criados para mensurar o perfil empreendedor e tem sido utilizado por instituições como SEBRAE, em cursos como o Empretec, que é programa de educação empreendedora concebido pela Organização das Nações Unidas, e no guia de empreendedorismo.

Estes estudos contemplam inúmeras abordagens como: conhecimento, traços de personalidade, habilidades e comportamentos pessoais, competências gerenciais e habilidades em liderança.

Neste sentido, conhecimento representa o que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o contexto que as rodeia, sendo influenciado por seu ambiente físico e social, por suas necessidades e experiências anteriores (Santos *et al*, 2007). Traços de personalidade, habilidades e comportamentos pessoais referem-se à postura do empreendedor diante de problemas, sua capacidade em assumir riscos, e seu espírito questionador. Em relação às competências gerenciais pode-se destacar o espírito estrategista, a habilidade de definir cenários, gerenciar finanças e construir redes de relacionamento. Por fim, habilidades em liderar pessoas, delegar, negociar, motivar e estabelecer objetivos a serem compartilhados pelo grupo.

De acordo com Chiavenato (2008), necessidade de realização, disposição de assumir riscos e autoconfiança são atributos básicos ao empreendedor. Dornelas (2012) acrescenta que o empreendedor possui iniciativa, sabe tomar decisões e explorar ao máximo as oportunidades, São pessoas determinadas e dinâmicas, dedicadas, otimistas e apaixonadas pelo que fazem; são independentes, líderes e bem relacionadas, possuem conhecimento, são organizadas, sabem planejar, assumem riscos calculados e criam valor à sociedade.

29 e 30 de outubro de 2015

Por sua vez, Degen (2009), apresenta o perfil do empreendedor através de outra perspectiva, como alguém inconformado com os produtos e serviços disponíveis no mercado procurando melhorá-los, por meio de novos produtos e serviços e, ainda alguém que não se intimida com as empresas estabelecidas e as desafia com seu novo jeito de fazer as coisas.

### 2.3 Ensino de Empreendedorismo

O ensino do empreendedorismo vem se refletindo diretamente nas discussões do meio acadêmico. As Instituições de Ensino Superior (IES) precisam estar em sintonia com as transformações do mercado, visando adequar à qualificação profissional dos alunos, preparando-os para o futuro e para as constantes mudanças no mundo dos negócios.

Neste contexto, a universidade pode capacitar os alunos, desenvolvendo ou fortalecendo as aptidões básicas para o empreendedor, através de disciplinas ou projetos específicos, que visem o perfil do aluno, seu aprendizado e suas perspectivas futuras.

No entendimento de Leite (2001), uma educação empreendedora requer que os alunos tenham exposição substancial, que não fique apenas na teoria, atuem no mundo dos empreendedores através de experiência, em suma, a prática é um elemento importante.

Drucker (1985) coloca que as pessoas não nascem empreendedoras, mas se tornam empreendedoras através do convívio com pessoas empreendedoras, da permanência em locais que possibilitam ser e do exercício cotidiano. Os fatores culturais adversos também, quando associados à mobilidade social, podem facilitar ou dificultar a manifestação e o desenvolvimento deste espírito empreendedor.

Vários estudiosos enfatizam a possibilidade de aprender e ensinar as pessoas a serem empreendedoras e, sobretudo, de se desenvolver condições necessárias para que isto ocorra. Porém, isto, só se torna possível sob condições diferentes daquelas propostas pelo ensino tradicional e, em circunstâncias que permitam o autoaprendizado.

Dessa forma, Rocha e Freitas (2014), apresentam alguns objetivos de ensino-aprendizagem em relação ao empreendedorismo que devem ser atingidos. Estes objetivos são os seguintes: (a) desenvolver espírito empreendedor entre estudantes, promovendo sua conscientização (b) treinar estudantes para abrir uma empresa e administrá-la, (c) desenvolver habilidades empreendedoras necessárias para identificar e explorar oportunidades de negócios, transferindo conhecimentos e técnicas empreendedoras. São considerados os pilares do ensino do empreendedorismo, segundo a Comissão Europeia Empresas e Indústria.

Diante dessa realidade multidisciplinar, inúmeras técnicas, métodos e recursos têm sido utilizados pelas Universidades que já começaram a repensar seus currículos e projetos, tendo como objetivo a disseminação da cultura empreendedora. Visitas e contatos com empresas, grupos de discussão, seminários e palestras com empreendedores, filmes e vídeos, jogos empresariais, são alguns métodos usados que, agregados aos modelos tradicionais de ensino podem fomentar o ensino do empreendedorismo.

A Fundação Getúlio Vargas, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), foi a pioneira no ensino de empreendedorismo no Brasil, criando em 1981, o Curso de Novos Negócios. A Universidade de São Paulo (USP) começou a oferecer o ensino de empreendedorismo em 1984. Ainda no mesmo ano, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) instalou uma disciplina de ensino de criação de empresas no curso de Ciência da Computação. Também foram implantadas inúmeras empresas Junior em várias universidades brasileiras e diversos cursos de apoio de entidades no SEBRAE.

Degen (2009) descreve que muitas escolas técnicas e universidades já possuem centros de empreendedorismo, que motivam e treinam alunos a empreender, apóiam alunos por meio de incubadora e ajudam na busca de recursos financeiros. Destaca ainda, que estes cursos estão focados, exclusivamente, na tecnologia e na administração de negócios, isolados de disciplinas como sociologia, ciências comportamentais, história e ciência ambiental e que estas áreas podem contribuir muito para o empreendedorismo como desenvolvimento social e sustentável.

Sendo assim, Cunha (2009) expõe que, as teorias modernas que orientam os programas mais avançados de formação de empreendedores nas IES apregoam que o fundamental é preparar as pessoas para aprenderem a agir e a pensar por conta própria, com criatividade, utilizando a liderança e a visão de futuro para inovarem e ocuparem o seu espaço no mercado.

Também, a partir das experiências internacionais bem-sucedidas, já se sabe que os principais ícones para a realização dessa mudança cultural são as próprias instituições de ensino superior em geral, que nesse processo, são consideradas o ponto inicial, já que é uma fonte multiplicadora do saber e forte formadora de opinião. Ainda, frente à incumbência de uma instituição de ensino superior empreendedora, incorpora-se um indivíduo que possua a capacidade de estar inserido nesta dinâmica, assimilando informação, estruturando conhecimento e transformando



29 e 30 de outubro de 2015

competência em capacidade empreendedora, com visão e perfil empreendedor. E, é neste contexto, que a Universidade ativa assume um papel fundamental em uma sociedade globalizada em constante transformação.

#### 2.4 O empreendedorismo na Região das Missões

Analisando a Região das Missões percebe-se que a agricultura é o principal meio de geração de recursos, não possuindo empreendimentos que absorvam a mão de obra. Segundo o COREDE Missões, o tamanho dos estabelecimentos, em grande parte é de pequeno porte. Segundo dados da Relação Anual de Informações (RAIS), cerca de 55% dos trabalhadores industriais estão vinculados a um estabelecimento considerado pequeno, ao passo que 17% da mão de obra está ligada a uma empresa de médio porte (entre 50 e 249 trabalhadores), e que os estabelecimentos de grande porte (250 trabalhadores ou mais) empregam 28% do total. É importante ressaltar que tais empresas estão fortemente concentradas nos principais municípios da região: Santo Ângelo, São Luiz Gonzaga, Cerro Largo e Guarani das Missões.

Os segmentos industriais que mais se destacarem, em termos do número de estabelecimentos instalados na região, são em ordem decrescente: Produtos Alimentares, Vestuário, Calçados e Artefatos de Couro, Madeira, Metalurgia e Minerais Não Metálicos.

Neste contexto, fica evidente a importância da geração de empresas para o desenvolvimento da região e, é nesse aspecto, que a Universidade pode dar sua contribuição. A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões de São Luiz Gonzaga, conforme Manual Acadêmico de 2014 tem como visão “ser reconhecida, como uma universidade de referência que prima pela qualidade, ação solidária, inovação e integração com a comunidade” e em seu perfil “ser uma universidade pluralista, criadora e elaboradora de conhecimento, com qualidade, competência, voltada para o desenvolvimento regional”. Desta forma, pressupõe-se que a Universidade está disposta a atuar como agente de mudanças, de transformação cultural e social, e os cursos que apresentam disciplinas com ênfase em áreas relacionadas com gestão, economia e foco no empreendedorismo podem ser fonte de oportunidades para estas ações.

A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões extensão de São Luiz Gonzaga começou o curso de Administração no ano de 1994, com o enfoque de capacitar os estudantes do curso para se tornarem profissionais gestores de organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Focaliza-se para o empreendedorismo, com base na capacidade de análise do mercado e conhecimentos técnicos e de recursos humanos para planejar, organizar, liderar e controlar os variados setores do ambiente organizacional.

A universidade está situada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e tem como objetivo geral do curso formar administradores capazes de desenvolver a competência profissional, alicerçada na base técnica, científica e humanista. O profissional pode atuar em qualquer área que envolva negócios e gestão industrial, comercial e de serviços.

Entre seus objetivos específicos, de acordo com Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração de 2007, tem-se:

- Oportunizar o desenvolvimento da expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas relações interpessoais e intergrupais;
- Incentivar o raciocínio lógico e analítico para trabalhar de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- Provocar o reconhecimento de problemas para equacionar as soluções;
- Incentivar a criatividade, determinação política, administrativa, e de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas do exercício profissional;
- Estimular a capacidade de transferir conhecimentos de vida e de experiência profissional para o ambiente de trabalho e do campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais;
- Desenvolver a capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
- Propiciar informações e estimular a capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas (gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais);
- Oportunizar a atuação nos processos que exigem a tomada de decisão;
- Estimular o raciocínio estratégico, fundamentado nas informações.





## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que 42,5% dos alunos cursam o 7º semestre, 55% cursam o 8º semestre e 2,5% não responderam esta questão. Quando questionados sobre a idade, constatou-se que 40% possuem entre 18 e 21 anos, 37,5% se enquadram entre 22 a 25 anos e 17,5% têm mais de 26 anos de idade, 5% dos alunos não responderam esta questão. A pesquisa também evidenciou que 60% da amostra são pessoas do sexo feminino, 35% do sexo masculino e 5% não responderam.

Dos alunos que participaram da pesquisa, independentemente de ter interesse em possuir sua própria empresa, 57,5% têm características necessárias para se tornar um empreendedor de sucesso, 40% possuem um bom potencial, mas ainda insuficiente para empreender sem um elevado risco de fracasso e, apenas 2,5% da amostra não têm características necessárias para empreender.

Dos 40 questionários avaliados, 55% dos respondentes concordam totalmente quando responderam a questão de abrir seu próprio negócio. Levando em consideração o **Teste de Perfil Empreendedor** do SEBRAE (2007) desses 55% que responderam que desejam ter seu próprio empreendimento, 72,73% reúnem características necessárias para se tornar um empreendedor de sucesso, e 27,27% possuem um bom potencial, mas ainda insuficiente para empreender sem um elevado risco de fracasso.

Do total de entrevistados 27,5% responderam que concordam parcialmente em abrir seu próprio negócio, sendo que desses, 54,55% reúnem características necessárias para se tornar um empreendedor de sucesso, e 45,45% possuem um bom potencial, mas ainda insuficiente para empreender sem um elevado risco de fracasso.

Observou-se que 12,5% discordam parcialmente quando responderam a questão sobre abrir seu próprio negócio, porém, mesmo não tendo muita vontade em ter seu próprio empreendimento, 20% reúnem características necessárias para se tornar um empreendedor de sucesso, 60% têm um bom potencial, mas ainda insuficiente para empreender sem um elevado risco de fracasso e 20% não apresentam características necessárias para empreender.

Considerando a totalidade dos entrevistados, verificou-se que apenas 2,5% não pretendem ter um negócio próprio e, mesmo não tendo pretensão de ter um negócio próprio, eles têm um bom potencial, porém insuficiente para empreender sem um elevado risco de fracasso.

O coeficiente de Spearman foi utilizado para verificar se as variáveis estão associadas e qual o seu grau de associação. Fazendo a análise de correlação de acordo com as respostas obtidas por meio de questionário, observa-se a seguinte tabela:

MATRIZ DE CORRELAÇÃO LINEAR DE SPEARMAN															
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
P1	1,000														
P2		1,000													
P3			1,000												
P4				1,000											
P5					1,000										
P6				,466**		1,000									
P7				,316	,604**	,449**	1,000								
P8						,363		1,000							
P9	,528**								1,000						
P10			,425**		,425**		,406**			1,000					
P11						,409**	,466**				1,000				
P12												1,000			
P13							,324		,374		,317	,431**	1,000		
P14												,482**		1,000	
P15			,342		,416**					,341					1,000

\* a correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)  
 \*\* a correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Quadro1: Correlação das Variáveis. Fonte: Autores, 2015

Cada grupo da tabela representa um conjunto de características empreendedoras; o primeiro grupo corresponde às questões de 1 a 5 e referem-se às habilidades e comportamentos pessoais, o segundo grupo, formado pelas questões de 6 a 10 referem-se às competências gerenciais, e o último grupo determinado pelas questões de 11 a 15 referem-se às habilidades de liderar pessoas.

De acordo com Bruni (2007) a análise da correlação determina um número que expressa uma medida numérica do grau da relação encontrada. Esse tipo de análise é muito útil em trabalhos que se procuram determinar as variáveis potencialmente importantes.

Baseando-se na definição de Bruni, selecionaram-se, de modo aleatório, algumas variáveis que se correlacionaram na Matriz de Correlação de Spearman e nota-se a correlação da questão 1 do primeiro grupo com a questão 9 do segundo grupo, que se refere à vontade de abrir um negócio próprio e à disposição de assumir uma dívida de longo prazo acreditando nas vantagens que o

29 e 30 de outubro de 2015

negócio traria. Chiavenato (2008) salienta que, entre os atributos básicos para um empreendedor está a audácia e a capacidade de ostentar grandes riscos financeiros.

Realizando a análise destes dados, pode-se observar que a questão 4 do primeiro grupo correlaciona-se com as questões 6 e 7 do segundo grupo, já que o profissional que se considera uma pessoa muito mais persistente que as demais, também possui o hábito de ficar atento ao que acontece a sua volta, analisa os acontecimentos locais, nacionais e mundiais, sempre procura avaliar os desdobramentos dos fatos para seu negócio e planeja muito bem, tudo o que faz.

Outra correlação é da questão 7 do segundo grupo com a questão 11 do terceiro grupo a qual sugere que aquele que planeja muito bem tudo o que faz, costuma entender as razões da pessoa com a qual está negociando, sempre deixa claras as suas necessidades e se esforça para chegar a um acordo que satisfaça a todos. Segundo Oliveira (2012), a capacidade para planejar, executar e gerir através de processos organizados, sistemáticos e eficazes, juntamente com a habilidade de conviver e interagir adequadamente com as outras pessoas está entre as características empreendedoras.

A terceira questão do primeiro grupo se correlaciona, significativamente, com a 15 do terceiro grupo mostrando que, entendendo conseguir se aprimorar pessoal e profissionalmente, somente quando, se propuser metas cada vez mais ousadas, acredita também que a troca de ideias e experiências entre as pessoas é uma das melhores formas de aprender a solucionar problemas.

A questão número 15, que questiona sobre as trocas de experiências com outras pessoas, se relaciona significativamente com a quinta do primeiro grupo, que pergunta sobre os riscos que podem ocorrer no empreendimento. Acredita-se que uma das formas de minimizar as chances de risco está na troca de informações, opiniões e de experiências.

Apesar das respostas apresentarem uma correlação positiva, nota-se que a mesma é baixa entre as questões do grupo 1 com os grupos 2 e 3. Pode-se então, perceber que nessa amostra, os respondentes possuem competências gerenciais e habilidades em lidar com as pessoas, no entanto, as habilidades e comportamentos pessoais ainda precisam evoluir. Este fator pode estar associado às diretrizes curriculares, que privilegiam áreas técnicas sobre atividades dinâmicas do mundo dos negócios, como também a faixa etária dos alunos (40% possuem entre 18 a 21 anos), que por serem jovens, ainda não adquiriram maturidade suficiente em relação à postura, diante dos problemas e espírito empreendedor.

### **5 Conclusão**

O empreendedorismo vem se tornando uma alternativa para o desenvolvimento regional proporcionando oportunidades de desenvolvimento para a sociedade através da geração de novos postos de trabalho, emprego e renda. Porém, muitas pessoas abrem seus próprios negócios sem possuir qualquer tipo de formação técnica, baseadas somente no desejo e nos conhecimentos adquiridos com a vivência. Este processo, combinado com as dificuldades econômicas, com a tecnologia e com a concorrência faz com que as empresas não sobrevivam. Neste contexto, os Cursos de Administração em Empresas podem auxiliar em uma gestão profissional que vise dar sustentabilidade a novos negócios.

O estudo mostrou que um número representativo de alunos possui o desejo de abrir seu próprio negócio, esse dado sinaliza a importância do empreendedorismo no curso de Administração. É importante destacar que, os alunos pesquisados possuem características empreendedoras, porém foi possível detectar que as competências gerenciais e habilidades humanas se sobrepõem às habilidades comportamentais. Para que estas características sejam aprimoradas, os futuros profissionais devem ser estimulados durante sua formação profissional. Para corroborar com este processo, a Universidade tem um papel importante, por ser um dos mecanismos de conhecimento e inovação na formação de futuros administradores e também futuros empreendedores. Enfatizando a colocação de Drucker (1999), que as pessoas não nascem empreendedoras, são polidas para adquirir o perfil empreendedor, percebe-se a fundamental importância do papel da Universidade.

Diante dos dados e fatos, a universidade pode ser o elo entre aluno e mercado, proporcionando aos discentes, além de conhecimento acadêmico, uma visão questionadora e inovadora. Esses profissionais podem ser determinantes para o progresso econômico local como indutores de desenvolvimento, seja na geração de novos postos de trabalho, como também, atuando como profissionais em outras organizações de forma intraempreendedora.

Enfim, é importante frisar que este trabalho apresenta limitações. Em primeiro lugar, a pesquisa limitou-se aos alunos que estavam nos últimos anos do Curso de Administração de uma única extensão universitária. Em segundo lugar, é importante destacar, que o estudo de empreendedorismo extrapola o estudo de perfil empreendedor, sendo possível ampliar este questionamento sugerindo outras pesquisas.

### **Referências**



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- ARAÚJO, Luís Cesar Gonçalves de. **Teoria geral da administração**: orientação para escolha de um caminho profissional. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRUNI, Adriano Leal. Estatística Aplicada a Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARVALHO, Antonio Pires de. **Os empreendedores na nova era**. São Paulo: APC Consultores Associados, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo. Saraiva, 2008.
- COREDE MISSÕES. Conselho Regional de Desenvolvimento das Missões RS. Planejamento Estratégico Regional.
- CUNHA, R. M. ; SOARES, E. L. ; FONTANILLAS, Carlos Navarro . As vantagens de aprendizado do empreendedorismo: um estudo desde o ensino de base até o superior. Revista pensamento contemporâneo em administração (UFF), v. 7, p. 4, 2009.
- DEGEN, Ronald Jean. **Empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2009.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro. Elsevier, 2012.
- DRUCKER, P.F Innovation and Entrepreneurship. London: Heinemann, 1985.
- European Commission Enterprise and Industry Directorate-General. (2008). Entrepreneurship in higher education, especially in non-business studies: final report of the expert group. Recuperado de E. L. de C. Rocha, A. A. F. Freitas 484 RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 5, pp. 465-486, Jul./Ago. 2014
- [www.anpad.org.br/rachttp://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support\\_measures/training\\_education/entr\\_high\\_ed\\_en.pdf](http://www.anpad.org.br/rachttp://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/entr_high_ed_en.pdf)
- FILION, Louis J. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Brasília:
- GIL, Carlos Antonio. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIA SEBRAE. **Aposte na sua empresa**: como melhorar a gestão financeira, a formação de equipes e fazer do marketing um trampolim para novos negócios, 2007.
- Hisrich, R. D.; Peters, M. P.; Shepherd, D. A. **Empreendedorismo** - 9.ed.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo-9. McGraw Hill Brasil, 2014.
- IIZUKA, Edson Sadao; MORAES Gustavo Hermínio Salati Marcondes. **Análise do Potencial e Perfil Empreendedor do Estudante de Administração e o Ambiente Universitário**: Reflexões para Instituições de Ensino, 2014.
- LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**: criando riquezas. Recife: Bagaço, 2000.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. Ed. Porto Alegre, 2012.
- MANUAL ACADÊMICO 2014 .Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. Disponível em: file:///D:/Downloads/uri\_manual\_academico\_2015.pdf. Acesso em: 01/06/2015.
- OLIVEIRA, Fabiana Moraes de. **Empreendedorismo**: teoria e prática. Instituto de Pós Graduação IPOG- revista online 2012.
- PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA: ADMINISTRAÇÃO – URI – São Luiz Gonzaga. 2007. Disponível em: <http://www.urisaoluiz.com.br/graduacao/pdf/pppAdministracao.pdf>. Acessado em 01/08/2015.
- ROCHA, Estevão Lima de Carvalho; FREITAS Ana Augusta Ferreira. **Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor**. RAC, Rio de Janeiro, v.18, n. 4, art. 5, p.465-486, Jul./Ago, 2014.
- SANTOS, P. C. F.; MINUZZI, J.; CRUZ, N. J. T. O Ensino do Empreendedorismo nos Cursos de Administração: Sugestões a Partir do Perfil Empreendedor de Estudantes Alagoanos e Catarinense. In: EnEPQ, 1., 2007. Recife. Anais... Recife: Anpad, 2007.
- SCHUMPETER, Joseph A., 1949. **Theory of Economic Development**, Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts.
- Seminário: A universidade formando empreendedores, 1999.
- STEVENSON, H.H. **O compromisso é conseguir**. HSM Management n.25, março-abril 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.





# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## O PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE FITNESS: O CASO DE UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA THE PROCESS OF CHANGE AND ADAPTATION STRATEGY IN A COMPANY OF FITNESS SECTOR: THE CASE OF A GYMNASTICS ACADEMY

SUELEN CORRÊA, COMPLEXO DE ENSINO SUPERIOR MERIDIONAL S.A., IMED, RIO GRANDE DO SUL, BRASIL, [sucorrea83@hotmail.com](mailto:sucorrea83@hotmail.com)

GLÁUBER GUILHERME SIGNORI, COMPLEXO DE ENSINO SUPERIOR MERIDIONAL S.A., IMED, RIO GRANDE DO SUL, BRASIL, [glauber\\_signori@hotmail.com](mailto:glauber_signori@hotmail.com)

JORGE ONEIDE SAUSEN, COMPLEXO DE ENSINO SUPERIOR MERIDIONAL S.A., IMED, RIO GRANDE DO SUL, BRASIL, [jorge.sausen@imed.edu.br](mailto:jorge.sausen@imed.edu.br)

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar os processos de mudança e adaptação estratégicas organizacionais que ocorreram em uma academia de ginástica, uma empresa do setor de *fitness*. Localizada no norte do Rio Grande do Sul, a academia está no mercado desde o ano de 1989. Através de uma abordagem qualitativa, sob um enfoque descritivo e exploratório, o estudo foi realizado sob a perspectiva longitudinal, considerando o período de sua fundação, o ano de 1989 até o ano de 2015. Os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas, sendo entrevistados dois dos administradores da empresa. Após, os dados foram organizados segundo as categorias: conteúdo, processo e contexto. Da análise, foi possível identificar os três períodos estratégicos enfrentados pela academia: 1) Fundação; 2) Expansão; 3) Inovação e Estabilização. Os resultados da pesquisa demonstram o uso das estratégias de alavancagem dos negócios atuais, bem como a energização dos negócios existentes, ambas, estratégias de crescimento. Sugerem, ainda, que os processos de mudança e adaptação estratégicas pelos quais a empresa passou resultaram, em sua maior parte, da identificação das oportunidades oferecidas pelo mercado, além do posicionamento escolhido pela empresa.

Palavras-chave: Adaptação estratégica. Mudança. Setor de *fitness*.

### ABSTRACT

This article aims to identify the processes of change and organizational strategic adjustment that occurred in a health club, a company in the fitness industry. Located in northern Rio Grande do Sul, the academy has been around since the year 1989. Through a qualitative approach, under a descriptive and exploratory approach, the study was conducted under a longitudinal perspective, considering the period of its foundation, 1989 to 2015. Data were collected through semi-structured interviews, and interviewed two of the company's administrators. Afterwards, the data were organized according to the categories: content, process and context. The analysis, we can identify the three strategic periods faced by the academy: 1) Foundation; 2) Expansion; 3) Innovation and stabilization. The survey results demonstrate the use of the current business leverage strategies and energizing existing businesses, both growth strategies. Also suggest that the processes of change and strategic adaptation by which the company spent resulted, for the most part, the identification of market opportunities and the positioning chosen by the company.

Keywords: Strategic adjustment. Change. *Fitness* industry.

### 1 Introdução

As organizações estão inseridas em um ambiente complexo e instável, onde as mudanças são constantes e as empresas, dia a dia, tem de se adaptar a essas oscilações, visando sua sobrevivência no mercado e seu sucesso. Várias são as teorias que tentam explicar e elucidar a complexidade ambiental – a Teoria Geral dos Sistemas, a *Order from Noise* e a Teoria do Caos são apenas alguns conceitos que podem auxiliar os gestores a entender um pouco mais sobre o complexo contexto do qual as empresas fazem parte.

E, apesar de não entender completamente como funciona esse entorno que circunda as organizações, seus gestores tem de dirigir as empresas, garantindo que elas sobrevivam e conquistem o sucesso. Uma forma de dirigir as empresas nesse meio instável é através da utilização de estratégias.

Estratégias organizacionais são a forma como as organizações direcionam os seus negócios em um determinado momento. Enquanto algumas estratégias são cuidadosamente planejadas e deliberadas, outras parecem emergir da atuação organizacional. Enquanto o objetivo de algumas estratégias consista exclusivamente na maximização do lucro, os objetivos de outras empresas mostram-se plurais (WHITTINGTON, 2002).

Mas, se as estratégias são formas fixas de conduzir os negócios, como elas podem auxiliar os gestores das organizações em um ambiente que continuamente apresenta mudanças? E, se as mudanças que ocorrem exigem movimentos de adaptação por parte das empresas, como as estratégias podem auxiliar as organizações a enfrentar esses desafios?

A academia de ginástica estudada é uma empresa do setor de *fitness*, que está localizada no norte do Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1989, devido aos bons resultados conquistados pela equipe de ginástica aeróbica, em campeonatos nacionais e internacionais, e pelo conhecimento e experiência dessa equipe em se tratando dessa modalidade de ginástica.

Ao longo desses 26 anos de atuação, a academia tem se mantido firme, enfrentando as mudanças e dificuldades que por ventura tenham surgido. Identificar e compreender os principais processos de mudança e adaptação estratégica pelos quais a academia de ginástica enfrentou, como e por que eles ocorreram é o objetivo desse trabalho.

O estudo encontra-se organizado da seguinte forma: na seção 1, são apresentados o tema e a justificativa para a realização do estudo; os conceitos necessários ao entendimento do tema encontram-se na seção 2; a seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos sob os quais o estudo foi realizado; na seção 4, pode-se conferir a apresentação e discussão dos resultados obtidos com a realização do trabalho e a seção 5, por sua vez, trata das considerações finais do artigo.

## 2. Revisão de literatura

A seguir, são apresentadas as teorias que vão servir como base para explicar os processos de adaptação e mudança estratégica na academia estudada.

### 2.1 Ambiente organizacional

Diferente do que já foi amplamente aceito, o ambiente que envolve as organizações não pode mais ser explicado pelos conceitos de simplicidade, estabilidade e objetividade, como se a organização fosse uma peça de uma engrenagem, bastando ela funcionar bem para que todo o resto atinja o equilíbrio. Pelo contrário; hoje, é amplamente reconhecido que o ambiente que circunda as organizações é dotado de uma significativa complexidade, além de incerteza e confusão (VASCONCELLOS, 2002 apud RIBEIRO; FERREIRA; SILVA, 2012, p. 1; BAUER, 1999).

Na tentativa de elucidar esse complexo contexto organizacional várias teorias emergiram, entre elas, a Teoria Geral dos Sistemas, a Teoria do Caos e a *Order From Noise*.

Segundo a Teoria dos Sistemas ou sistêmica, as organizações estão inseridas em um contexto formado por uma série de outras organizações e, ao mesmo tempo em que elas sofrem o impacto das mudanças provocadas pelos diversos agentes participantes desse ambiente, elas também agem, provocando alterações nesse meio. Ademais, além de ser parte constituinte desse ambiente, sofrer e provocar mudanças a ele, as organizações são formadas por estruturas ainda menores, os subsistemas ou setores da empresa, que, também em interação, provocam alterações na empresa como um todo e, num segundo momento, em todo o ambiente organizacional em que a empresa está inserida (SCHEIN apud OLVEIRA, 2007, p. 18-19).

Uma observação mais acurada sobre sistemas aparentemente aleatórios e imprevisíveis, como a bolsa de valores, se realizadas sobre períodos de tempo relativamente longos, pode revelar padrões e leis muito simples que explicam o seu funcionamento. Esse é o conceito da Teoria do Caos. Logo, compreendendo os mecanismos que estão por trás desses eventos, podem-se reduzir as incertezas sobre o seu funcionamento atual e futuro (BAUER, 1999).

A *Order From Noise*, por sua vez, afirma que ordem e desordem coexistem na sociedade. Assim, embora pareçam dicotômicas, elas se apresentam ao mesmo tempo na sociedade, ainda que em proporções divergentes. Logo, empresa e ambiente, ao passo que procuram criar ordem, geram desordem; e vice-versa. O que pode ser observado pelo momento atual da sociedade, que expõe novos caminhos de desenvolvimento, alguns conturbados, outros com potencial enorme de libertação e desenvolvimento da condição humana. É, portanto, um processo contínuo, no qual a aparente ordem gera desordem que, por sua vez, traz um novo quadro de ordem. E assim sucessivamente (BAUER, 1999).

Ainda em se tratando do ambiente organizacional, Bauer (1999) propõe três níveis de resposta ou adaptação da empresa a esse ambiente. Segundo a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, a empresa, através de um processo planejado, se adapta e faz as mudanças necessárias, onde as causas sobre os aspectos formais e informais da organização levam ao ajuste em relação ao ambiente.

A Teoria do Contingencialismo, por sua vez, parte do princípio que são as condições externas que predominam e determinam as características da organização. Assim, se a organização tiver a capacidade de monitorar adequadamente as tendências de evolução do ambiente externo, da mesma forma será capaz de se modificar para acompanhar as mudanças. E, por fim, Bauer (1999) conceitua a Teoria Ecológica. Sob esta abordagem, o autor afirma que a inércia inerente às instituições restringe sua capacidade de se adaptar às mudanças ambientais, onde uma série de fatores convergem para inviabilizar os esforços da organização em se adaptar às mudanças.

Ainda, dependendo da forma que as empresas estão organizadas, elas se apresentam mais ou menos propícias a realizar as adaptações e mudanças sugeridas pelo ambiente. Assim, uma

29 e 30 de outubro de 2015

organização altamente burocrática, organizada sob os princípios de eficiência, precisão e rapidez, na qual predomina a divisão das tarefas, a supervisão das hierarquias e o estabelecimento de regras e regulamentos detalhados, tem sua atuação semelhante a uma máquina. Logo, espera-se que a organização seja eficiente – adaptação a mudanças ocorridas no ambiente externo, bem como criatividade e inovação não parecem ser características requeridas por máquinas e, logo, por esse tipo de organização (BAUER, 1999).

Diferente das organizações-máquina, que visavam manter o equilíbrio da empresa e a permanência de uma situação estável, surge um novo tipo de organização, que considera a existência do ambiente externo (mercado) e a necessidade de adaptar a sua atuação de acordo com esse ambiente. Ao considerar a necessidade de adequar as ofertas da empresa ao seu ambiente, tomando-o como ponto de partida e, portanto, assumindo um papel determinante na atuação da empresa, atributos como flexibilidade e criatividade ganham espaço dentro das organizações, e passam a se sobrepor diante da eficiência das organizações-máquina (BAUER, 1999).

Ainda considerando a influência do ambiente na administração dos negócios, Hall (2004) apresenta o modelo de dependência de recursos. Nele, o autor diminui a influência e o caráter determinante que o ambiente exerce sobre as organizações, considerando a continuidade das empresas no tempo como mérito dos seus próprios administradores que, nas suas tomadas de decisão diárias, consideram o ambiente - e, não, se adaptam a ele - podendo, inclusive, alterá-lo para seu próprio benefício.

Porém, embora Hall (2004) diminua o peso do ambiente na continuidade dos negócios, ele não deixa de considerá-lo, ao enfatizar a dependência das empresas diante de outras organizações, quando estas adquirem no mercado insumos e recursos que necessitam.

## 2.2 Perspectivas teóricas sobre estratégia organizacional

Embora haja uma extensa literatura sobre Estratégia Empresarial, que trata praticamente dos mesmos modelos e autores, o termo estratégia é um conceito bastante amplo, abrangendo uma série de definições um tanto divergentes (WHITTINGTON, 2002).

Para se ter uma ideia da extensão do tema, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao classificar o processo de formação da estratégia, identificaram dez orientações distintas, o que eles chamam de escolas da estratégia, a saber: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola de Configuração. Contudo, mais do que classificar e identificar um ou outro tipo de processo de formação da estratégia, faz-se necessário conhecer o panorama geral que a literatura especializada trata o tema, vendo o processo da estratégia de uma forma bastante ampla.

Whittington (2002), por sua vez, ao combinar as relações possíveis entre os resultados esperados e a execução da estratégia da organização (maximização do lucro X pluralidade de resultados) e os processos em que a estratégia é executada (deliberada X emergente), apresenta uma nova forma de olhar para a estratégia, identificando quatro diferentes formas de conceber a estratégia – clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

Segundo a abordagem clássica, a estratégia consiste em um processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de elevar ao máximo a vantagem em longo prazo, onde a lucratividade é considerada como objetivo principal e o planejamento racional é o caminho para obtê-la. Para os clássicos, conter os ambientes internos e externos exige um bom planejamento. A estratégia é respeitável nessa análise consequente, e as decisões objetivas perpetram a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso (WHITTINGTON, 2002).

Mintzberg (1990) aponta algumas premissas básicas do pensamento clássico. A primeira premissa consiste em um processo consciente e controlado de pensamento no que se refere à formação da estratégia, derivando diretamente da noção do homem econômico racional. Relacionada à responsabilidade do controle, a segunda premissa considera que a consciência deve permanecer com o estrategista. A terceira premissa, por sua vez, cita que a estratégia insurge de um processo de tomada de decisão totalmente formulado, explícito e articulado, servindo como base para a quarta premissa, que aponta a implementação como uma fase distinta no processo da estratégia.

Diferente da abordagem clássica, que coloca o planejamento no centro do processo de formação da estratégia, a abordagem evolucionista despreza a execução dos planos deliberados, considerando-os irrelevantes. Segundo essa lente, a instabilidade do ambiente requer um processo de formação de estratégia diferenciado, e somente a organização que estiver orientada para a maximização dos lucros e para a rápida adaptação das mudanças ocorridas no ambiente é que terá sucesso (WHITTINGTON, 2002).

Ainda sob o ponto de vista da abordagem evolucionária, Alchian (1950) enfatiza o princípio biológico da seleção natural, onde a organização busca adaptar-se ao ambiente. E para Henderson

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

(1989), a sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo depende das estratégias de diferenciação. Whittington (2002) complementa, informando que:

a abordagem evolucionária de estratégia tem menos confiança na habilidade da gerência em planejar e agir racionalmente. Em vez de contar com os gerentes, os evolucionistas esperam que os mercados garantam a maximização do lucro. Dando ênfase aos processos competitivos da seleção natural, os teóricos dessa abordagem não recomendam necessariamente métodos de planejamento racional; ao contrário, eles argumentam que seja qual for o método adotado pelos gerentes, somente os melhores jogadores sobreviverão (WHITTINGTON, 2002, p. 19).

Uma terceira lente pela qual se pode identificar a estratégia é a abordagem processualista. Sob essa ótica, a diversidade dos indivíduos – seus interesses, compreensão limitada, dispersa atenção e descuido nas ações – dificilmente conduziria ao alcance de qualquer planejamento. Dessa forma, os processos das organizações e dos mercados raras vezes são suficientemente perfeitos tanto para o planejamento estratégico defendido pela teoria clássica, quanto para o princípio da sobrevivência da abordagem evolucionária (WHITTINGTON, 2002). Na realidade, a estratégia emerge mais de um procedimento pragmático de aprendizado e de empenho, do que de uma série racional de grandes saltos para frente (MINTZBERG, 1990).

A quarta e última forma de conceber a estratégia é a abordagem sistêmica. Retomando a importância da formação da estratégia, embora de uma maneira diferente daquela feita pelos clássicos, a abordagem sistêmica afirma que “[...] os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento da estratégia está inserido” (WHITTINGTON, 2002, p. 4-5).

Portanto, esta última abordagem afirma que a estratégia reflete os sistemas sociais característicos dos quais ela participa, definindo os interesses segundo os quais ela atua e seus preceitos de sobrevivência. Dessa forma, a classe social que a organização atende e o país em que ela está inserida exercem uma significativa influência no que se refere à estratégia escolhida pela organização.

Ademais, na busca por um desempenho acima da média, as empresas podem optar pelo uso de uma das três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação ou foco. Fazer uso da estratégia de liderança de custo significa buscar uma baixa estrutura de custos, obtida através do ganho de experiência na realização da atividade específica, realização de investimentos em instalações para produção em grande escala, além do monitoramento dos custos da empresa (PORTER, 1985).

A estratégia de diferenciação, por sua vez, consiste na oferta de produtos com alta qualidade e melhor desempenho ao mercado; buscando exclusividade, a empresa pode vender seus produtos por um preço mais alto. E, por fim, direcionar as ofertas da organização a determinados grupos de clientes ou mercados geográficos, focando na diferenciação ou no baixo custo constitui a estratégia de foco (PORTER, 1980).

Mintzberg (2010) caracteriza a escola do posicionamento em cinco premissas. Segundo ele, estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado, cujo contexto se apresenta econômico e competitivo. Logo, o processo de formulação da estratégia consiste em selecionar as posições genéricas, com base em cálculos analíticos, feitos pelos analistas. Desempenhando um papel fundamental neste processo, os analistas passam os resultados dos seus cálculos aos gerentes, que oficialmente controlam as opções. Esse processo faz com que as estratégias se formem, saindo prontas para serem articuladas e implementadas. Assim, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

Ainda, Aaker (2012) apresenta quatro estratégias que podem auxiliar as empresas na busca pelo crescimento dos seus negócios. A ampliação do seu mercado, ofertando produtos já comercializados pela organização a locais ainda não atingidos, a oferta de novos produtos e serviços a clientes já existentes, bem como a alavancagem de ativos da empresa, como o valor da sua marca ou suas competências, constituem o que o autor chama de alavancagem dos negócios atuais da empresa.

A criação de novos negócios sustentados por importantes inovações, consiste na segunda estratégia apresentada pelo autor. Assim, o desenvolvimento de um novo produto ou serviço que preencha uma lacuna do mercado, além de conferir à empresa uma vantagem competitiva sustentável, pode auxiliar a empresa na busca pelo seu crescimento (AAKER, 2012).

Expandir seu alcance em níveis globais, visando realizar negócios com novos países, através da criação e melhora de ativos e competências, bem como a energização dos negócios existentes da empresa, que pode ser caracterizada pela oferta de inovações para aperfeiçoar suas ofertas, a



29 e 30 de outubro de 2015

associação das marcas e do marketing da empresa às suas inovações, além do aumento da utilização dos produtos pelos clientes, consistem, ainda, na terceira e quarta estratégias de crescimento disponíveis às organizações (AAKER, 2012).

Entretanto, é preciso considerar a influência da cultura organizacional sobre a estratégia da empresa, onde os ritos e costumes tradicionais de uma determinada organização podem dificultar a implantação de estratégias inovadoras. Porque cada organização, assim como cada povo, tem sua própria cultura (SILVA, 2004). Logo, a cultura corporativa deve reforçar a estratégia e o projeto estrutural de que a organização necessita para ser eficaz em seu ambiente. Assim, se o ambiente externo exige flexibilidade e responsabilidade, a cultura deve incentivar a adaptabilidade (MINTZBERG; QUINN, 2000).

E, nesse processo da organização se adaptar ao ambiente, uma interessante estratégia que pode ser utilizada pelas empresas é a gamificação. Trata-se de uma ferramenta poderosa e flexível, facilmente aplicada a qualquer problema, que será resolvido por meio da influência humana, da motivação e do comportamento, no qual se utiliza o processo de pensamento e mecânica de jogo para envolver os usuários (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

Portanto, o conceito de gamificação proporciona ferramentas encontradas nos games que apoiam determinado processo, tais como sistemas de recompensa, sistemas de *feedback*, objetivos e regras claras, interatividade, interação, diversão, competitividade, entre outros, possibilitando inserir elementos dos jogos, atingir o mesmo grau de motivação e engajar os participantes em um processo semelhante quando ocorre a interação com um game prazeroso (FARDO, 2013).

### 2.3 Mudança e adaptação estratégica

A maioria das pesquisas sobre mudança organizacional adota um ponto de vista muito restrito, ao considerar apenas os detalhes da mudança, os eventos propriamente ditos. Ao desconsiderar os fatos que antecederam tal mudança sob uma perspectiva histórica, processual e de contexto, perde-se uma compreensão mais ampla do próprio evento mudança (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992).

Assim, sugere-se que a pesquisa que trata da mudança organizacional leve em conta a ação recíproca contínua entre o contexto da mudança, o processo da mudança e o conteúdo da mudança. Por contexto da mudança, entende-se tanto o ambiente interno das organizações - a estratégia em andamento, sua estrutura, cultura e a administração da empresa, bem como o ambiente externo - os fatores econômicos, políticos e sociais nos quais a mudança emergiu (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992).

As ações, reações e interações dos vários agentes interessados na mudança constituem o processo da mudança, e explicam como ele ocorreu. E, por se tratar de uma situação que envolve vários indivíduos, cada um tendo o seu ponto de vista, é natural que haja várias explicações, inclusive divergentes, que tentem elucidar como o mesmo processo de mudança ocorreu. O conteúdo da mudança, por sua vez, diz respeito ao que efetivamente aconteceu (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992).

A escolha da estratégia no modelo de dependência de recursos é considerado por Hall (2004) um elemento básico, sugerindo que as organizações são ou tentam ser ativas na influência do seu ambiente:

esse conceito implica que uma decisão é tomada entre um conjunto de alternativas, tendo em vista a estratégia que a organização empregará em suas relações com o ambiente. A premissa é de que o ambiente não força a organização a uma situação na qual nenhuma escolha é possível. A organização se defronta com um conjunto de alternativas possíveis ao se relacionar com o ambiente. [...] O modelo de dependência de recursos enfatiza a importância nos arranjos de poder internos na determinação das escolhas feitas. Os acertos de poder interno e as demandas dos grupos externos são fundamentais para a decisão (HALL, 2004, p. 251).

Considerando-se o ambiente, uma organização conta com três alternativas para fazer uma escolha estratégica. A decisão dos responsáveis pela implementação das estratégias da empresa é uma delas. Gozando de relativa autonomia, os dirigentes da empresa podem escolher, entre algumas possibilidades, os produtos ou mercados a atingir, por exemplo (HALL, 2004).

Uma segunda forma que pode ser utilizada pelas empresas, em se tratando das escolhas estratégicas, é a própria manipulação do ambiente externo. Adequar o ambiente de negócios às necessidades e características da empresa, de forma legal ou não, constitui outra opção para os dirigentes das organizações. E, por fim, como a leitura do ambiente de negócios necessária à realização das escolhas estratégicas é feita por indivíduos, seres subjetivos cujas percepções podem



variando bastante, há oportunidades que, enquanto podem ser bem aproveitadas por uma organização podem nem mesmo serem percebidas por outra (HALL, 2004).

No entanto, no que se refere à forma que as organizações podem assumir, observa-se uma significativa semelhança entre as empresas do mesmo setor. Isso ocorre porque as empresas copiam as formas organizacionais de outras, com o objetivo de obter maior visibilidade e competitividade diante de seus fornecedores e concorrentes. Regras estabelecidas pelos órgãos fiscalizadores, uso de estratégias utilizadas pelos concorrentes cujo sucesso foi comprovado, além da profissionalização dos dirigentes dos negócios, constituem outros fatores que explicam esse isomorfismo organizacional (HALL, 2004).

### 3 Método da pesquisa

O presente estudo, cujo objetivo é identificar os processos de mudança e adaptação estratégica de uma academia de ginástica localizada no norte do Rio Grande do Sul, classifica-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e descritiva.

A abordagem qualitativa utiliza fundamentalmente análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados (ALASUUTARI, 1995). Uma importante característica da pesquisa qualitativa é a possibilidade de oferecer descrições ricas e bem fundamentadas, o que contribui com explicações sobre os processos em contextos locais identificáveis. Ainda, subjetividade e flexibilidade também são características das pesquisas qualitativas (VIEIRA, 2004). A pesquisa exploratória, por sua vez, tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2007).

Ludke e André (1986) destacam o caráter descritivo das análises qualitativas, frequentemente utilizadas em transcrições de entrevistas e depoimentos, permitindo confirmar a existência dos resultados e oferecer novos pontos de vista. Segundo Triviños (1987) a pesquisa descritiva busca delinear os fatos e fenômenos de determinada realidade, exigindo do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. E, por apresentar uma descrição dos processos de mudança e adaptação estratégica da academia de ginástica, a pesquisa também pode ser enquadrada como de cunho descritivo.

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

Quanto à técnica utilizada para a coleta dos dados, foi adotada a entrevista semiestruturada. Técnica que se destaca quando se considera a realização de uma pesquisa qualitativa, ela oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (YIN, 2010).

Foram realizadas duas entrevistas com dois dos sócios diretores da organização, cada um sendo abordado separadamente, na sede da organização. As entrevistas tiveram duração total de cerca de uma hora, e buscaram identificar os episódios que marcaram a estratégia e as mudanças organizacionais da empresa, desde a sua fundação, o ano de 1989, até 2015. Foram realizadas dia 29 de maio e 25 de junho de 2015, sendo gravadas para posterior transcrição, que se deu em seis laudas.

Tais eventos foram organizados na linha do tempo e identificados em três períodos estratégicos: (i) fundação; (ii) expansão; e (iii) inovação e estabilização.

Na análise dos dados, foram consideradas duas premissas importantes: a abordagem longitudinal/histórica e a abordagem processual e contextual (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992), visando identificar a maneira pela qual a academia concebeu, desenvolveu e justificou as estratégias competitivas no período entre a sua fundação e 2015, à luz das teorias que tratam sobre os temas Estratégia e Mudança Organizacional. Para tanto, utilizou-se do modelo de análise do processo de mudança proposto por Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), que considera as dimensões do contexto, do processo e do conteúdo da mudança.

### 4 Análise e discussão dos resultados

Abaixo, são apresentados os resultados obtidos com a realização do estudo. Assim, num primeiro momento, apresenta-se brevemente o setor de academias de ginástica para, a seguir, partir para os resultados encontrados por meio da realização da pesquisa.

#### 4.1 Contexto do setor de prestação de serviços ligados às academias de ginástica

Segundo dados IHRSA (2011) e IBGE (2010) o Brasil ocupa atualmente o 2º lugar no ranking mundial de academias. O setor de *fitness* no Brasil cresce em ritmo acelerado desde 2007, com taxas

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

acima de 13% ao ano. O número de clientes praticamente dobrou em 4 anos, sendo considerado o 6º maior público no ranking mundial. O faturamento do setor foi superior aos US\$ 2 bilhões, sendo considerado o 10º maior mercado do mundo.

Em média, 3% da população brasileira frequenta academias; nas grandes capitais, esse percentual chega a 15% da população. Com a mobilidade social proporcionada pelo avanço econômico dos últimos anos, 74% dos brasileiros encontram-se entre as classes A e C, o que representa 140 milhões de potenciais consumidores (IHRSA, 2011; IBGE, 2010). Apesar de o Brasil ser um país jovem (somente 16% da população tem mais de 60 anos), este público vem se preocupando cada vez mais com estética, saúde e bem-estar.

Segundo a Associação Brasileira de Academias (Acad), dados mais recentes apontam mais de 30 mil academias e quase 8 milhões de alunos espalhados pelo Brasil, o que rendeu um faturamento de cerca de R\$ 6,5 milhões ao setor somente em 2014.

### 4.2 As estratégias concebidas e o processo de adaptação e mudanças estratégicas

A figura a seguir apresenta os períodos estratégicos que determinaram as mudanças, bem como as estratégias adotadas pela empresa que resultaram no seu posicionamento competitivo. Após, são descritos cada período estratégico, bem como seus eventos críticos e características.

	Períodos Estratégicos	Contexto: Por quê?	Conteúdo: O quê?	Processo: Como?
1989	I – Fundação	Devido aos bons resultados obtidos pela equipe de ginástica aeróbica de competição e pela oportunidade visualizada no mercado	Abertura da Academia de Ginástica	Montagem da academia, voltada para modalidade de ginástica aeróbica
1991-2013	II – Expansão	Sucesso do negócio e visão de novos mercados	Alteração de endereço para um espaço que possibilite a ampliação do negócio	Mudança de endereço, ampliação da academia e oferta de nova modalidade, a musculação
		Devido à necessidade de atender a demanda de mercado; Expansão do segmento de atividade física	Nesta época houve uma inovação ( <i>Body System</i> ), mudando drasticamente o segmento de atividades físicas	Mudança de endereço, ampliação da academia, ampliação das modalidades e do quadro de funcionários
		Falta de controle dos horários contratados e utilizados pelos clientes; Planos com contratos para fidelizar e motivar os clientes	Implantação de sistemas de informação para controle de entradas e saídas; Gerenciamento de contratos dos clientes	Aquisição dos sistemas necessários para implantar as ferramentas de controle e gerenciamento
		Mudança de um dos sócios para outra cidade, foi alterado o quadro de sócios	Alteração no quadro de sócios da empresa	1 dos sócios deixou a empresa, 2 novos sócios começaram a fazer parte do quadro de sócios
		Surto de Gripe A	Queda de regularidade dos alunos ocorrendo a resistência em permanecerem em locais fechados	Em aproximadamente 2 meses a frequência dos alunos às aulas caiu bastante

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

2014-2015	III –Inovação e Estabilização.	Aumento do número de alunos	Mudança de endereço, ampliação da academia	Mudança para região maior e mais central da cidade em uma sala comercial locada
		Estabilização devido à instabilidade do mercado, porém, buscando motivação dos alunos e funcionários	Aguardando para se posicionar conforme o mercado; Implantação de modelos para motivar os funcionários e clientes	Através de desafios, recompensas e brindes, utilizando elementos dos jogos, processo semelhante à gamificação

Figura 1 - Períodos de mudança estratégica na academia de ginástica. Fonte: dados da pesquisa

### 4.1 Período estratégico I – fundação (1989)

A academia de ginástica teve seu início no primeiro semestre de 1989, surgindo a partir dos bons resultados conquistados por uma equipe de ginástica aeróbica de competição, em campeonatos nacionais e internacionais. Assim, a partir das competências e experiências obtidas na modalidade, e através da identificação da oportunidade de mercado, decidiu-se pela abertura da academia de ginástica no ano de 1989, tornando-se uma das primeiras academias do município.

Estabelecida em uma sala comercial de aproximadamente 80m<sup>2</sup>, oferecia a modalidade de ginástica aeróbica. Nessa época, a academia tinha dois sócios, membros da equipe de competição, e contava com aproximadamente 100 alunos matriculados. Nesse endereço, a academia permaneceu oferecendo os serviços de ginástica por um ano e meio, quando a primeira ampliação se fez necessária.

Assim, pode-se relacionar a abertura da empresa com a teoria de desenvolvimento organizacional quando, a partir de um processo deliberado, a empresa planeja e abre as suas portas, adaptando-se e ajustando-se ao ambiente, bem como a teoria contingencialista, que sugere a predominância das condições externas sobre a organização; a empresa, então, monitorando o ambiente, tem de se adaptar a ele, adequando a sua oferta às exigências do meio (BAUER, 1999). Ainda quanto ao planejamento da abertura da empresa e a observação dos ambientes internos e externos, isso pode sugerir uma proximidade com as abordagens clássicas da estratégia (WHITTINGTON, 2002).

### 4.2 Período estratégico II - expansão – (1991-2013)

Depois de aproximadamente um ano e meio de bons resultados obtidos com a abertura do negócio, em 1991 os horizontes começaram a se tornar mais amplos, o que fez com que os administradores da academia planejassem a troca de endereço do estabelecimento, considerada por eles a primeira grande mudança da organização. Também foi adicionada uma nova modalidade de atividade física, a musculação.

Então, de uma área de 80m<sup>2</sup> a academia passou a se situar numa sala comercial de 500m<sup>2</sup>. Nesse endereço, houve um aumento significativo no número de alunos – de 100 a academia passou a contar com 600 clientes. A ampliação e a mudança de local da academia se deram em virtude da percepção das necessidades do mercado, uma vez que a preocupação com a saúde começava a atingir um maior número de pessoas, que buscavam, através da atividade física, bem-estar e qualidade de vida.

Depois de aproximadamente três anos localizada nesse segundo local, sente-se a necessidade de uma nova ampliação, respondendo às sinalizações do mercado. Então, a academia de ginástica muda novamente de endereço, passando a desenvolver suas atividades em um ponto mais central, numa sala com cerca de 1.080m<sup>2</sup>.

Além da mudança de endereço e considerável aumento no espaço físico e no número de alunos da academia, neste período foram implementadas melhorias na gestão da empresa, buscando facilitar sua administração e controle. Assim, a modernização/informatização, que ocorreu por volta de 1998, é considerada um marco dentro da organização, quando foi implantado o sistema de controle de alunos com catraca digital, visando controlar a realização das atividades físicas nas horas e dias contratados, bem como a frequência dos alunos. Também foi preciso aumentar o quadro de funcionários para atender a essa nova ampliação.

A implantação do sistema de gestão por contratos foi outra importante ação executada pela empresa. A realização de contratos semestrais ou anuais com os alunos, em que são oferecidos

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

preços bastante atrativos, visam, além de incentivar a prática regular de esportes, manter uma receita constante no caixa da organização.

O surgimento de uma nova modalidade de atividade física, o *Body System*, sistema de franquias que consistia na oferta de uma linha variada de modalidades de ginástica pré-coreografadas, adaptadas às necessidades e preferências de públicos com estilo de vida bastante diversificado, tais como o *BodyCombat*, o *BodyPump* e o *BodyStep* que, em meados de 2003, já era utilizado em cerca de 8 mil academias em 50 países (PINHEIRO; PINHEIRO, 2006), mudou drasticamente o segmento de *fitness*, e, aproveitando a oportunidade, a academia de ginástica apresentada passou a ofertar essas novas modalidades também.

A necessidade de estar atualizado, oferecendo os serviços que venham ao encontro das expectativas e desejos dos seus alunos, faz com que a academia de ginástica busque constantemente por inovação e o acompanhamento das novas tendências de mercado. Assim, os dirigentes da empresa estão sempre voltados ao que está acontecendo no centro do país, nos estados de Rio de Janeiro e São Paulo. Considerados atualmente o polo pioneiro onde são implantadas as mais modernas modalidades e ferramentas voltadas para a área *fitness*, a empresa costuma observar estas novas tendências e adaptá-las à sua realidade.

Contudo, o gestor da organização destaca que algumas novidades, embora façam sucesso nos mercados de Rio de Janeiro e São Paulo, parecem não “pegar” entre os seus clientes, acrescentando que, quando isso ocorre, é preciso agir rapidamente, substituindo essas modalidades que não tiveram o sucesso esperado. Por outro lado, há modalidades de atividades físicas que acabam caindo no gosto dos clientes – o *step* é oferecido pela academia há 16 anos.

Ainda nesse período, por volta de 1998, há uma mudança no quadro social da empresa, uma vez que um dos sócios se retira da organização, em virtude da sua mudança de domicílio. No mesmo período, ocorre a entrada de dois novos sócios, que se encontram na empresa até hoje. Não foram aprofundados os motivos pelos quais houve a entrada desses dois novos sócios. Atualmente, a academia de ginástica é composta por três sócios, que se dividem entre as diversas atividades necessárias à administração do negócio.

O primeiro surto de Gripe A, ocorrido no Rio Grande do Sul em meados de 2009, causou dificuldades para a administração da academia de ginástica estudada. Segundo um dos administradores da empresa, o evento atingiu grande parte do comércio do município, motivo pelo qual alguns negócios da cidade encerraram suas atividades. Com receio até de se cumprimentar, a população passou a ficar mais em casa, deixando de frequentar locais com grande aglomeração de pessoas - academias, shoppings centers e casas noturnas viram seu público reduzir drasticamente, o que impactou diretamente nos negócios.

Com duração de cerca de dois meses, o surto da Gripe A de 2009 exerceu um relevante impacto nas receitas da academia de ginástica. Deixando de frequentar a academia, em virtude do medo do contágio da doença, a empresa deixou de faturar um valor significativo, o que lhe causou dificuldades financeiras. E, embora ações paliativas fossem tomadas pela academia, como a disponibilização de álcool gel e a manutenção de um ambiente arejado, a maioria dos alunos ainda se sentia insegura e deixou de frequentar as aulas neste período. Então, a empresa decidiu aguardar e esperar o surto da gripe passar. O entrevistado afirma, contudo, que o grande número de alunos da academia contribuiu para que a empresa conseguisse passar por essa fase conturbada.

Esse segundo período estratégico, de expansão, evidencia a atratividade do setor de *fitness* ao longo dos últimos anos, evidenciado pelo aumento significativo no número de clientes. Nas palavras de um dos administradores da academia, o fato de a atividade física deixar de ser vista apenas como uma questão de estética, passando a conferir às pessoas bem-estar e qualidade de vida, fez com que ela fosse agregada ao seu cotidiano, e constitui uma importante oportunidade à academia, que tem tirado proveito dela.

Pode-se observar, então, durante todo o período considerado, um misto de teorias e estratégias adotadas. Se por um lado, o ambiente se apresenta bastante favorável ao setor de *fitness*, o que sugere a adoção de estratégias evolucionistas pela empresa, quando aproveita essas oportunidades e adequa as suas estratégias às mudanças ocorridas no ambiente (WHITTINGTON, 2002), não se pode deixar de mencionar a perspicácia dos dirigentes da empresa, ao perceberem as mudanças e decidir as estratégias a serem utilizadas por ela, o que contribui para a continuidade da organização no tempo, ilustrando a teoria de dependência dos recursos (HALL, 2004).

Além disso, a oferta de novas atividades físicas, como a musculação e as diversas modalidades da franquia *Body System*, bem como as melhorias implantadas na gestão da empresa, como a informatização e a gestão de contratos, ilustram a utilização das estratégias de crescimento de alavancagem e energização dos negócios existentes (AAKER, 2012). A oferta de novas modalidades de atividades físicas também pode ser considerada uma estratégia híbrida,



29 e 30 de outubro de 2015

apresentando-se tanto em função das exigências e preferências dos alunos, e, portanto, decorrentes do posicionamento de diferenciação e foco tomado pela empresa (PORTER, 1980), quanto decorrentes da postura pró-ativa dos administradores da academia (HALL, 2004).

Por outro lado, quando se menciona a influência do surto de Gripe A nas atividades do negócio, identifica-se claramente a influência de uma contingência ambiental na estratégia adotada pela academia de ginástica. E, apesar do empreendimento apresentar algumas ações paliativas, a estratégia adotada nesse período parece se caracterizar de acordo com os conceitos da teoria ecológica (BAUER, 1999), quando afirma que a organização apresenta uma certa inércia diante das mudanças ocorridas no ambiente, onde, neste caso, o próprio meio parece restringir as opções estratégicas a serem utilizadas pela empresa.

#### **4.5 Período estratégico III – inovação e estabilização - (2014-2015)**

Buscando novamente atender a demanda crescente de alunos, que também ocorreu devido a iniciativas da própria academia, como a realização de aulas ao ar livre, bem como eventos em grandes empresas e clubes sociais, uma nova mudança de endereço é necessária, e a academia passa a se situar em uma região ainda mais central da cidade, atual endereço, em uma sala comercial de 1.200m<sup>2</sup>.

A estratégia adotada pela organização, que apresenta como um dos seus diferenciais a manutenção de um quadro de profissionais capacitados e de alto nível, apresenta algumas ações visando a retenção desses talentos. Logo, a oferta de incentivos aos professores, bem como a realização de cursos e treinamentos fora do estado do Rio Grande do Sul, são ações adotadas pela empresa que visam reter e melhorar a qualificação desses profissionais.

Também o relacionamento próximo e familiar entre academia/professor, academia/professor/aluno são estratégias que se refletem na baixa rotatividade dos professores e na fidelização e amizade existente esses atores, o que contribui para a criação de identidade dos alunos junto ao professor e à empresa.

Outra estratégia utilizada pela empresa desde sua fundação refere-se à busca constante por um elemento que supere as expectativas e instigue os alunos a continuar praticando atividades físicas, considerado pelos gestores como “o algo a mais”, fugindo da situação comum de somente comprar aparelhos e abrir as portas da academia. Seu horário diferenciado, das 6h às 0h (meia-noite) também demonstra a postura diferenciada da empresa. Atualmente, a academia está implantando um novo modelo, buscando motivar, melhorar a autoestima e engajar os alunos na participação das aulas, utilizando-se de desafios, reconhecimento e premiações, conceitos semelhantes à gamificação.

Portanto, a realização das aulas ao ar livre, bem como eventos em grandes empresas e clubes sociais caracterizam a estratégia de energização dos negócios existentes na empresa, ao passo que visam associar a marca e o marketing da empresa às suas inovações. Ademais, a busca constante por superar as expectativas e o incentivo à realização das atividades físicas pelos alunos ilustra a estratégia de energização, quando apresenta novas maneiras de aperfeiçoar as ofertas da empresa (AAKER, 2012), bem como a gamificação (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011). Por outro lado, o esforço na manutenção de profissionais capacitados e de alto nível demonstra a estratégia de crescimento de alavancagem das competências da empresa (AAKER, 2012).

Em consonância com a instabilidade econômica vivida pelo país no início de 2015 e que parece se estender pelo menos a 2016, a academia de ginástica estudada encontra-se em um período de estabilidade, apresentando bastante cautela em suas ações, e aguarda uma movimentação no mercado para tomar decisões mais ousadas. Não obstante, ações de atualização e aperfeiçoamento nas instalações, equipamentos e infraestrutura encontram-se planejadas e tem sua execução aprovada, o que pode sugerir uma pitada da abordagem clássica de estratégia (BAUER, 1999).

Assim, o momento atual parece se utilizar de uma estratégia de negócios híbrida: se, por um lado, a academia enfrenta um certo período de inércia, no que se refere a decisões mais arriscadas (teoria ecológica), por outro lado, ela implementa ações que visam manter e despertar o interesse de seus clientes (desenvolvimento organizacional). E essa postura se dá de acordo com a teoria do contingencialismo, em resposta ao panorama apresentado pelo ambiente (BAUER, 1999).

#### **5. Considerações finais**

Identificar e compreender as principais mudanças e adaptações estratégicas enfrentadas pela academia de ginástica ao longo dos seus 26 anos consistiu no objetivo deste artigo. Assim, por meio de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, foram entrevistados dois dos administradores da organização, visando obter essas informações.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Podem ser identificados três processos de mudança e adaptação estratégicas enfrentados pela academia de ginástica entre os anos de 1989 e 2015. São eles: 1) Fundação (1989); 2) Expansão (1991-2013) e 3) Inovação e Estabilização (2014-2015).

O período estratégico I, a Fundação da empresa (1989), caracteriza-se pela decisão da abertura do negócio por dois dos membros da equipe de ginástica aeróbica de competição, portanto, um processo deliberado e de ajuste ao ambiente, o que ilustra a teoria do desenvolvimento organizacional, bem como uma proximidade com as abordagens clássicas da estratégia. Pode ser identificada, além disso, a teoria contingencialista, na influência das condições externas ao negócio.

A Expansão (1991-2013) é o segundo período estratégico que pode ser identificado na trajetória organizacional da empresa. Caracterizado por um longo e sucessivo período de crescimento, pode ser ilustrado pelas duas mudanças de endereço da academia, no aumento expressivo de alunos - de 100 para aproximadamente 1.100 -, e no aperfeiçoamento da gestão da empresa, alcançado pela modernização e informatização do negócio, bem como a implantação da gestão por contratos. Também durante esse período, a empresa passou por uma mudança no seu quadro social, com a saída de um dos sócios e a entrada de dois novos membros, que permanecem administrando o negócio até hoje. O surto de gripe A, ocorrido em 2009, foi outro evento importante que ocorreu durante esse período, e trouxe dificuldades expressivas para a administração da empresa.

Observa-se, portanto, durante todo esse período, a adoção expressiva de duas estratégias de crescimento para a administração do negócio, a estratégia de alavancagem e a de energização dos negócios já existentes na empresa. A oferta de novas modalidades físicas, a inovação em produtos e serviços realizada a fim de aperfeiçoar os produtos existentes, e a implantação da gestão por contratos demonstram o uso das estratégias de crescimento. Por outro lado, a atratividade do setor, evidenciada pelo aumento do número de clientes, e o aproveitamento dessa oportunidade pelos gestores caracteriza, respectivamente, a abordagem evolucionista e a teoria de dependência dos recursos.

Por fim, pode-se observar o terceiro período estratégico pelo qual a organização está passando, marcado pela Inovação num primeiro momento, e seguido pela Estabilização na condução dos seus negócios (2014-2015). Assim, a realização de aulas ao ar livre e em grandes empresas e clubes, a manutenção de um quadro de profissionais altamente capacitados, bem como a busca constante pela oferta de novidades que visam superar as expectativas dos alunos evidenciam, mais uma vez, a adoção das estratégias de alavancagem e energização dos negócios atuais da empresa.

Contudo, devido às instabilidades econômicas vivenciadas pelo país em 2015, os administradores da academia tem adotado uma postura mais cautelosa, e aguardam as movimentações do mercado para a tomada de decisões mais ousadas. Não obstante, ações de atualização e aperfeiçoamento, sobretudo de estrutura e uso da estratégia de gamificação, estão planejadas e têm sua execução aprovada, o que sugere uma utilização da abordagem clássica da estratégia.

Portanto, a tentativa de identificar os principais eventos críticos que ocorreram ao longo de toda a existência da academia de ginástica constituem, ao mesmo tempo, a contribuição e as limitações deste estudo. A opção de olhar para a organização de uma forma bem ampla, considerando toda a sua vida organizacional, portanto, os seus 26 anos de existência constitui, por um lado, uma contribuição, porque visa tratá-la de forma bastante completa.

Porém, ao buscar compreender todos os processos de adaptação e mudança organizacionais ocorridos nesse período, alguns eventos podem ter sido tratados superficialmente, enquanto outros podem ter passado despercebidos. Assim, para a realização de estudos futuros, sugere-se o detalhamento dos períodos estratégicos identificados, visando tratá-los de maneira mais aprofundada.

### REFERÊNCIAS

- ACAD. **Associação Brasileira de Academias.** Disponível em: <<http://www.acadbrasil.com.br/index.html>>. Acesso em: 15 de jun. de 2015.
- AAKER, D. A. Energizando os negócios. In: \_\_\_\_\_. **Administração estratégica de mercado.** 9 ed. Tradução Aline Evers. Revisão técnica Alziro Rodrigues. [Recurso eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, 2012. p. 220-235. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701588>>. Acesso em: 26 de set. de 2015.
- ALASUUTARI, P. **Researching culture: qualitative method and cultural studies.** London: Sage, 1995.
- ALCHIAN, A. A. **Uncertainty, evolution, and economic theory.** The Journal of Political Economy, Vol. 58, No. 3. (1950), p. 211-221. Disponível em: <<http://www.kysq.org/docs/Alchian.pdf>>. Acesso em: 15 de jun. de 2015.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 157-179.
- COSTA, E. A. da; **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FARDO, M. L. **A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem**. 2013, 9 f.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HALL, R. H. Teoria Organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p. 246-263.
- HENDERSON, B. **The origins of strategy**, *Harvard Business Review*. 1989. Disponível em: <<http://home.base.be/vt6195217/The%20origins%20of%20strategy.pdf>> Acesso em: 15 de jun. de 2015.
- IBGE. **Síntese de indicadores sociais : uma análise das condições de vida da população brasileira: 2010 / IBGE. 2010.** Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv45700.pdf>>. Acesso em: 03 de jul. de 2015.
- IHRSA. **The IHRSA Global Report**. Disponível em: <<http://www.associationquebecoisessedspas.com/wp-content/uploads/2012/09/7-The-IHRSA-Global-Report-2011.pdf>> Acesso em: 20 de jun. de 2015.
- LUDKE, Meng; ANDRÉ, Marili E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MINTZBERG, H. **An emerging strategy of “direct research”**. In: Van Maanen, J. (Ed.) *Qualitative Methodology*. London: Sage, 1979.
- \_\_\_\_\_. **The design school: reconsidering the basic premises of strategic management strategic**. 1990, *Management Journal* (11): 171-195.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 2000.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. Atlas, 1th edição, 1996.
- OLIVEIRA, R. M. de. **Estratégias de sustentabilidade e desenvolvimento para o setor da carne bovina – um estudo de caso em um frigorífico de São Gabriel – RS**. Santa Maria: UFSM, 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Escola de Engenharia, Universidade de Santa Maria, 2007.
- PINHEIRO, I. A.; PINHEIRO, R. R. Organização científica do trabalho reinventa um mercado tradicional: o caso do *fitness*. **RAE Eletrônica**, v. 5, n. 2, [S. l.], p. 1-26, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol5-num2-2006/organizacao-cientifica-trabalho-reinventado-mercado-tradicional-caso-fit>>. Acesso em: 18 jul. de 2015.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; McKEE, L. **Shaping strategic change**. London: Sage Publications, 1992 – Cap 2 - Understanding the processo of organizational change, p. 5-30
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York : Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. Edição 17. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RIBEIRO, N. M.; FERREIRA, A. L. L.; SILVA, R. P. A perspectiva da complexidade nas organizações. In: CONGRESSO NORTE NORDESTE DE PESQUISA E INOVAÇÃO – CONNEPI, VII, 2012, Palmas. Disponível em: <<http://propi.iftto.edu.br/ocs/index.php/connepi/vii/paper/viewFile/3511/2671>>. Acesso em: 15 jul. de 2015.
- SILVA, S. T. T. da.; **Cultura organizacional e postura estratégica da empresa**. *Revista Gerenciais*. v. 3, p. 63-77. São Paulo: UNINOVE, out. 2004.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: \_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 13-28.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2010.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 2-48.
- ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. **Gamification by design**. 2011. Editora: O'Reilly Media, Inc.

# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## O PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO DE UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO THE PROCESS OF CHANGE AND STRATEGIC ADAPTATION: THE CASE OF A COMPANY AGRIBUSINESS

1 Guilherme Moraes Vargas, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, gmoraesvargas@yahoo.com.br

2 Kivian Kohl, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, kivian.k@gmail.com

3 Jorge Oneide Sausen, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, josausen@unijui.edu.br

### Resumo

O presente estudo descreve o processo de adaptação e mudança estratégica adotada em uma empresa do ramo do agronegócio atuante na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, levando em consideração a influência do determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica no contexto organizacional. O método utilizado foi o de estudo de caso único, a partir de uma abordagem qualitativa, além disso, a pesquisa teve característica exploratória descritiva. O uso método longitudinal e histórico, analisando períodos intercalados de tempo, proposto por Pettigrew (1987) foi utilizado para abordar as dimensões de contexto, conteúdo e processo. Além disso, foi utilizada a *Direct Resarch* (MINTZBERG, 1978) para deixar evidente a evolução das estratégias neste período de tempo determinado, e o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) para identificar o grau de determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica (voluntarismo) adotado na composição das tomadas de decisões estratégicas do Grupo Syntonia ao longo dos anos desde sua criação. Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada com dois dos quatro sócios da empresa, com a intenção de absorver o máximo de informação possível, com o mínimo de interrupções, deixando a pesquisa com caráter investigatório. Os resultados da pesquisa foram apresentados em recortes dos diferentes períodos, enfatizando as mudanças organizacionais ocorridas a partir das escolhas estratégicas. Para concluir, cruzou-se as informações oriundas da entrevista com os conceitos abordados na literatura, para identificar o determinismo e voluntarismo presentes nas tomadas de decisões acerca das estratégias, que de certa forma, ocasionaram alguma mudança na organização.

### Palavras-chave

Mudança Estratégica. Determinismo Ambiental. Voluntarismo. *Direct Resarch*.

### Abstract

The present study describes the adaptation process and strategic change adopted on a branch company of agribusiness active in the northwest region of Rio Grande do Sul state, taking into account the influence of environmental determinism and the capacity for strategic choice in the organizational context. The method used was a single case study, from a qualitative approach, in addition, the study was exploratory descriptive characteristic. Use longitudinal historical method, analyzing interleaved time periods proposed by Pettigrew (1987) was used to address the context dimensions, content and process. In addition, it used the *Direct Resarch* (Mintzberg, 1978) to make evident the evolution of strategies in this particular time period, and the model of Herebiniak and Joyce (1985) to identify the degree of environmental determinism and the ability of strategic choice (voluntarism) adopted in the composition of strategic decision-making of Syntonia Group over the years since its creation. To collect data we carried out a semi-structured interview with two of the four partners of the company, with the intention to absorb as much information as possible, with minimal interruptions, leaving the survey of investigative character. The survey results were presented at cutouts of different periods, emphasizing the organizational changes from the strategic choices. Finally, crossed those from the interview information with the concepts covered in the literature, to identify determinism and voluntarism present in decision making about strategies that somehow caused a change in the organization.

### Keywords

Strategic Change. Environmental determinism. Voluntarism. *Direct resarch*.

### Introdução

A agroindústria brasileira, entendida como a agricultura, insumos, maquinaria e serviços agrícolas, bem como as atividades de pós-colheita, processamento e distribuição conta para em torno de 25% do PIB e 35% da mão-de-obra do país. O setor tem um enorme impacto na dinâmica regional e ocupa lugar de destaque no comércio mundial sendo o maior gerador de divisas, com um superávit em 2008 de mais de US\$60 bilhões (BNDS, 2015).

Com esta referência, sabendo que o setor agrícola está em acelerado crescimento, o presente estudo procurou responder a seguinte pergunta: quais são as estratégias competitivas utilizadas pelo grupo Syntonia e o que tem determinado o seu posicionamento estratégico nesse cenário em ascensão e competitivo?

29 e 30 de outubro de 2015

As empresas que integram o Grupo Syntonia são: Syntonia Agronegócios Ltda, que atua há dez anos no segmento de defensivos agrícolas e a empresa Goldgrain Agrocerais Ltda, que atua há cinco anos no segmento cerealista e venda de fertilizantes, ambas abrangem a cidade de Palmeira das Missões e região.

Na sequência do artigo, apresentam-se o referencial teórico contendo as abordagens estratégicas e mudança organizacional assim como um entendimento das diferenças entre determinismo ambiental e escolha estratégica (voluntarismo). Em seguida, para um melhor entendimento das estratégias que foram utilizadas pela empresa, foram criados e descritos os períodos de mudança estratégica, tendo como parâmetro os anos de 2005 a 2015, período de fundação das empresas, entrada no mercado, mudanças internas e estruturais, e com a respectiva interpretação das estratégias adotadas. Finalmente, apresentam-se as conclusões finais do estudo e as sugestões para novas pesquisas.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Abordagens estratégicas e mudança organizacional

As organizações buscam o equilíbrio entre as necessidades internas e as circunstâncias ambientais, mas para que isso ocorra em uma relativa sintonia, deve haver administração, levando em conta que as organizações são sistemas abertos e complexos e precisam ser geridas com relativa eficiência (MORGAN, 1996). Para Pettigrew (1992), o contexto da organização antecede a mudança de estratégia, e está interligado com o contexto de estrutura interna e externa da empresa. Embora interligados, o contexto externo abrange o ambiente social, econômico, político e competitivo ao qual a organização atua, podendo interferir e determinar a condução das mudanças de estratégias. Por outro lado, o autor enfatiza que o contexto interno compreende a cultura, a política e a estrutura da organização, dando a ideia de onde surgem as mudanças e adaptações das empresas.

A literatura que trata da mudança organizacional e empresarial, com algumas exceções, considera que as pesquisas sobre mudança organizacional são atemporais, não possuem um processo ou contexto definido. Normalmente, estudos de mudança organizacional são tratados como unidades de análise focadas em um único episódio que não faz jus aos antecedentes que dão forma e significado a estes processos (CARVALHO; ROSSETO; VIANNA, 2009). Estes episódios ou acontecimentos, tendem a observar a mudança organizacional como um processo que tem começo e fim definido, e não uma sucessão de atos, normas e processos.

Sendo assim, os principais estudos sobre mudança estão mais preocupados com o resultado desta mudança, e não com uma análise holística e dinâmica do processo de mudança (CARVALHO; ROSSETO; VIANNA, 2009). Já para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), estratégia é composta por um padrão de acontecimentos de ações, que devem ser analisadas e estudadas em uma perspectiva temporal. Nesta mesma linha de pensamento, Aaker (2007) coloca que normalmente uma decisão estratégica engloba uma estrutura temporal, superior a um ano e que pode preencher algumas décadas.

O processo de mudança normalmente se refere as ações, reações e interações dos vários grupos interessados enquanto estes negociam suas propostas para mudanças (ROSSETO; LAZZARETTI; VARGAS, 2012). O processo de mudança e adaptação de estratégia ocorre em ambientes dinâmicos e que as organizações são praticamente forçadas a se moldar ao ambiente, adaptando-se ao meio o qual está inserido, para que se tornem mais competitivas diante da concorrência e mudanças no cenário econômico e exigências ambientais (AAKER, 2001).

Ceretta e Sausen (2010), enfatizam que, para usufruir da melhor maneira possível os resultados de uma estratégia adequada, que traga resultados satisfatórios em um momento esperado, é necessário adaptar-se e gerenciar mudanças ambientais. Pettigrew (1987), salienta que toda mudança estratégica acarreta interferência na gestão do contexto e processo, ou seja, uma nova perspectiva de formação de conteúdo é gerada a partir de uma nova escolha estratégica. Já os autores Rossetto e Rossetto (2005), enfatizam que as habilidades de reconhecer, interpretar e implementar estratégias, são indispensáveis nos administradores, logo, os mesmos devem perceber o ambiente de forma a adaptar-se como organização, criando vantagem competitiva.

Existem dois fatores que originam a vantagem competitiva, o primeiro corresponde às condições iniciais e representam os ativos acumulados pelas organizações no decorrer do tempo. O segundo corresponde às escolhas estratégicas, as quais são determinadas pelas opções dos gestores (PORTER, 1980). Portanto, o que caracteriza a vantagem competitiva é a capacidade da organização em realizar eficientemente suas atividades, aliado a minimização dos custos em relação aos seus concorrentes, e além disso, contempla a criação de valor em formato de diferenciação para o seu público alvo (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

### 2.2 Determinismo Ambiental e Escolha Estratégica



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

A concepção de sistemas abertos, segundo Bertalanffy (1968), considera que as organizações e seus respectivos setores ou também chamados de partes, interagem amplamente umas com as outras, tornando partes de um sistema maior. Várias áreas de conhecimentos vêm estudando e tentando compreender e explicar as mudanças de estratégias nas organizações no decorrer da história, e normalmente as abordagens eram oriundas da economia, biologia e da sociologia (BERTALANFFY, 1968).

Na busca por uma nova perspectiva de análise e um foco centralizado em discussões teóricas, Astley e Van de Ven (1983), Hrebiniak e Joyce (1985) apresentam estas novas perspectivas para o determinismo e escolha estratégica (voluntarismo), enfatizando que estas variáveis são independentes entre si, porém, é de suma importância sua interação no objetivo de explicar o comportamento gerencial e o processo de adaptação estratégica. Ainda segundo os autores, a interação é oriunda da dependência ou poder que a organização exerce sobre o ambiente, ou vice e versa. Na figura 1, é possível visualizar o quadrante elaborado pelos autores acima citados, mostrando que o determinismo ambiental e a escolha estratégica não são mutuamente exclusivos, e portanto, podem estar correlacionados e acontecer simultaneamente.

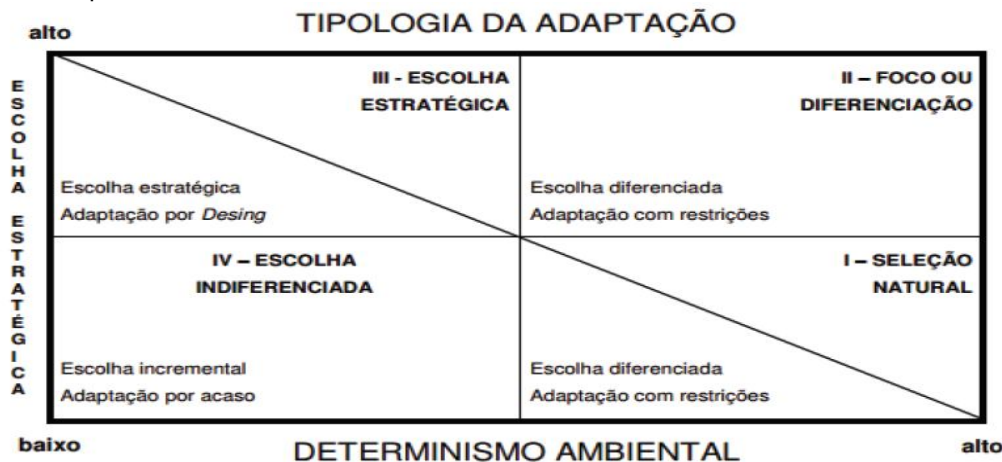


Figura 1 – Quadrante Escolha Estratégica x Determinismo Ambiental. Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985).

Ainda sobre o quadrante apresentado pela figura 1, demonstrando o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), identifica-se o quadrante I, como elevado determinismo ambiental e baixa escolha estratégica, ou seja, existe a seleção natural consistindo em uma escolha mínima da estratégia e um processo de adaptação ou exclusão. Já no quadrante II, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo do ambiente são elevados, caracterizando um contexto de turbulência com fatores externos, um dinamismo complexo de mudanças de cenários, exercendo pressões sobre as tomadas de decisões, entretanto, proporcionando também, espaço para que a empresa faça suas próprias opções de estratégias. O quadrante III, há a presença de elevada possibilidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. Por fim, o quadrante IV é caracterizado por baixa escolha estratégica e baixo determinismo do ambiente. Embora o ambiente ofereça poucas restrições, tampouco a organização exerce suas opções de escolha.

Os autores Astley e Van de Ven (1983), enfatizam que algumas organizações reagem conforme acontecimentos e demandas do ambiente, e que frente às turbulências ambientais percebidas, são geradas ações estratégicas com o intuito de proporcionar a sobrevivência organizacional, através de uma orientação determinista. Originária dos estudos e conceitos darwinianos de evolução de espécies, a seleção natural é representada pela ecologia populacional, e defende que só os mais fortes, preparados, e adaptáveis, sobrevivem a estas turbulências ambientais (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Para Cunha (1996), a visão voluntarista, diferente da visão determinista, os atores passam a ter papel fundamental na criação e sustentação das mudanças estratégicas das organizações, por consequência de suas bases cognitivas. Logo, a cada cenário criado pelos atores a partir de significados atribuídos por eles é chamado de voluntarismo, e a partir desta abordagem, podemos entender que é possível compartilhar a ideia de que é possível escolher a estratégia, e não somente seguir tendências ou forças externas ligadas ao contexto externo.

### 3 Método



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

A partir de um estudo de caso único considerando uma abordagem qualitativa, a qual segundo Yin (2010), possibilita uma compreensão da linguagem e percepção e valores das pessoas, a pesquisa em questão classifica-se em exploratória e descritiva, sendo que a exploratória é considerada importante principalmente quando não se tem muito conhecimento sobre o assunto, podendo assim, aprofundar de forma significativa, absorvendo questões essenciais para o estudo (GIL, 1999). Já a pesquisa descritiva, utilizada neste caso para contar o modo como a empresa se posicionou no mercado, tem como objetivo, descrever com exatidão os fatos e acontecimentos que delinearão as escolhas das estratégias utilizadas pelos gestores (TRIVIÑOS, 1987).

Desta forma, tal pesquisa tem o propósito de fazer o uso da investigação, no sentido de identificar as mudanças estratégicas concebidas e implementadas pelo Grupo Syntonia, a partir da percepção dos gestores responsáveis. Sendo assim, utilizou-se o método de análise longitudinal e histórico, o qual aborda as dimensões de contexto, conteúdo e processo (PETTYGREW, 1987). Além disso, O período de análise compreendido na pesquisa foi de 2004 até 2015, e os eventos identificados foram organizados em uma linha de tempo dividida em três períodos: (I) Concepção do modelo de negócio, (II) Expansão de mercado e segmentação e (III) Ampliação e crescimento.

Para a coleta e análise dos dados, utilizou-se a *direct research* que utiliza dos relatos dos entrevistados para traçar as situações vividas ao longo do tempo, de maneira relativamente simples, constituindo um modo longitudinal de análise evidenciando a evolução, mudança e adaptação das estratégias aplicadas na organização (MINTZBERG, 1978), juntamente com o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) verificando o grau de determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégia dos gestores.

Assim, foi realizado uma entrevista com dois sócios do Grupo Syntonia, com duração de duas horas. A técnica utilizada na coleta de dados, foi a entrevista semiestruturada, um dos principais meios para um investigador colher informações em uma pesquisa qualitativa, deixando a vontade o entrevistado e interrompendo o mínimo possível o transcrever dos fatos (YIN, 2010).

#### 4 As estratégias concebidas e o posicionamento competitivo no mercado

Utilizando-se da metodologia proposta para o estudo, onde se busca o entendimento das ações tomadas pelos gerentes ao longo dos anos em forma de estratégia, elaborou-se o quadro a seguir, sistematizando os principais períodos estratégicos que determinaram as mudanças estratégicas adotadas e que resultaram no posicionamento competitivo do Grupo Syntonia no cenário econômico regional.

A apresentação em forma de quadro, foi escolhida pois facilita o entendimento sobre os principais períodos em que foram tomadas as decisões estratégicas, as quais geraram mudanças organizacionais, além de elencar características do contexto, conteúdo e processo, determinados a partir das respectivas perguntas: O Quê? Por que? Como? e Na sequência, foram descritos cada um dos períodos detalhadamente.

	Períodos Estratégicos	Conteúdo – O quê?	Contexto – Por que?	Processo – Como?
2004 a 2005	I – Concepção do modelo de negócio	Mercado de defensivos em ascensão, oportunidade de negócio. Fechamento da Cooperativa da cidade.	Mercado brasileiro com boas perspectivas	Constituição da empresa Syntonia Agronegócios Ltda.
		Estudo de clientes potenciais e portfólio a apresentar a eles	Entrada no mercado de defensivos com planejamento das ações	Parceria com grande empresa do segmento de defensivos: Multinacional Syngenta
2006 a 2009	II – Expansão de mercado e segmentação	Ênfase na qualidade de atendimento aos produtores rurais e credibilidade.	Organização para ampliação de negócio	Definição de mercado alinhando a venda de defensivos com o recebimento de grãos.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

		Ligar um negócio a outro – Casar as operações	Estratégia de negócio	Abertura de uma nova empresa do grupo Syntonia, a Goldgrain Agrocerais Ltda
2010 a 2015	<b>III – Ampliação e Crescimento</b>	Direcionar os clientes da empresa Syntonia para empresa Goldgrain	Captação de clientes e busca por negócios	Contratos de troca de insumos por grãos (o produtor compra defensivos e o pagamento é em grão).
		Ampliação da estrutura física da nova unidade	Falta de espaço físico por conta do volume de recebimento	Construção de prédio, silos novos e aquisição de máquinas que agilizam os processos de carga/descarga

Quadro 1 – Períodos de mudança estratégica no Grupo Syntonia. Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

### 4.1 Período Estratégico I – Concepção do Modelo de Negócio (2004 à 2005)

A ideia e a necessidade de implantação de uma nova empresa que atendesse o segmento agrícola na cidade e região surgiu no momento em que fechou a Cooperativa da cidade “Coopalma”, que era a atual representante da marca de defensivos agrícolas Syngenta, e com esse acontecimento abriu-se um leque de oportunidades de mercado no segmento no que compreendia a cidade e região. A abertura de uma nova empresa poderia captar os produtores que já tinham contato com os produtos da mesma bandeira comercializados pela cooperativa.

E o que viabilizou esse empreendimento, e marcou como um diferencial e um ponto forte. Foi a experiência de um dos sócios na atividade de venda de insumos, o qual já havia trabalhado por muitos anos em multinacionais que comercializavam defensivos agrícolas, inclusive por um período, fez parte do quadro de colaboradores da empresa multinacional Astra Zeneca, que mais tarde faria fusão com a multinacional Novartis constituindo então, a atual Syngenta que ampliou o portfólio de produtos ofertados no mercado.

Após a fusão o mesmo sócio trabalhou por mais 5 anos atendendo uma linha topo de clientes, clientes diferenciados, com potencial maior de consumo, o que ocorre até hoje. A partir dessa experiência, o sócio pode estreitar o contato com os produtores rurais construindo uma relação de confiança na marca e credibilidade.

Foi então que no ano de 2005, a ideia de abertura da empresa foi concretizada. Em 31 de Maio de 2005 foi fundada a empresa Syntonia Agronegócios Ltda, pelos sócios André Fernando Kollet, que trabalhou na área de gestão por alguns anos na empresa Agrofel, Artemio Cazzuni que atuou por 10 anos em multinacionais de defensivos e Carlos Roberto Kollet, que trabalhou por 8 anos na área de gestão da empresa Inducalca, todas ligadas ao agronegócio. A empresa começou trabalhando com a linha de produtos da Syngenta, empresa multinacional, sendo que mais tarde firmaram parcerias com outras empresas, tais como dimicron, agrichem, serrana, entre outras.

O período é marcado pelo baixo determinismo ambiental e o alto grau de escolha estratégica, figurando no III quadrante do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), já que não a sobrevivência da organização não estava sendo ameaçada, e sim, baseada em uma oportunidade ímpar de mercado ao ocupar um nicho deixado pela extinção de uma cooperativa na cidade.

### 4.2 Período Estratégico II – Expansão de mercado e segmentação (2006 à 2009)

Um ponto forte destacado por um dos sócios em entrevista, é que não houve frustração de safra, ou seja, nenhuma grande crise que ocasionasse inadimplências. Ao passar dos anos a empresa foi crescendo e ganhando mercado e também aumentando em média 25% o seu faturamento a cada ano.

Os sócios declararam que não faziam retiradas de dinheiro da empresa até o ano de 2013, somente neste ano desde a constituição da empresa que passou a ser dividido um pró-labore entre sócios. Assim como no período anterior, os sócios utilizavam o lucro gerado pela empresa para capital de giro e investimentos, já que não dependiam financeiramente da empresa como fonte individual de renda e puderam assim, dar aporte para saúde financeira da empresa. Para que ela se

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

tornasse o que é hoje, os sócios destacaram que a empresa é e sempre foi de certa forma, autossuficiente financeiramente, sendo que não necessita de captação de recursos oriundos de bancos, pois se auto financia.

Como os negócios estavam indo bem e o mercado colaborando, o cenário estava favorável para novos investimentos, foi então que surgiu a oportunidade de expansão de negócio no segmento agrícola. Os sócios pensaram em algo que agregasse ao atual portfólio da empresa, visando uma expansão e complemento de negócio. Foi pensado então na abertura de uma empresa cerealista, o que ocasionou na entrada de um novo sócio ao Grupo Syntonia, o produtor Rural Ivan Luiz Pesente Alberton.

Seguindo a intensão de expansão das atividades do Grupo Syntonia, no dia 29 de Setembro de 2010 foi fundada a empresa cerealista Goldgrain Agrocereais Ltda, constituída com 75% do Grupo Syntonia e 25% do novo sócio. A Empresa em questão atua no segmento de recebimento de grãos: soja, milho e trigo e também venda de fertilizantes, e para evitar concorrência entre próprias empresas do mesmo grupo, a Syntonia passou a não trabalhar mais com a venda de fertilizantes.

A criação da empresa Goldgrain Agrocereais Ltda foi uma estratégia, segundo um dos sócios, pois um segmento acaba se ligando a outro. O produtor compra insumos em uma empresa e entrega sua produção na outra, do mesmo grupo, agregando valor às operações e facilitando a fidelização do cliente. Hoje o grupo trabalha muito com a troca de insumos por grãos, o que acaba prendendo o produtor tanto na hora de elaborar a lavoura quanto na comercialização de seus grãos no futuro.

Este período é marcado pela alta escolha estratégica da organização, caracterizada pela inserção do grupo Syntonia em um novo portfólio de negócios, agregando valor às suas operações já existentes. O determinismo ambiental neste caso foi relativamente alto, já que a concorrência de empresas que comercializam insumos agrícolas vinha crescendo na região, e o grupo Syntonia decide investir em uma unidade cerealista, atrelando um negócio ao outro, caracterizando uma escolha diferenciada e adaptação com algumas restrições, migrando para o II quadrante (Quadro 1).

### 4.2 Período Estratégico III –Ampliação e Crescimento (2010 à 2015)

A nova empresa do Grupo vem nesses 5 anos, desde a sua fundação, em fase de crescimento acelerado, onde encontra-se em contínua ascensão. Além da questão estratégia quanto a outra empresa, teve também uma visão mais ampla quanto ao potencial e capacidade produtiva das lavouras da região.

Como a empresa Syntonia já tinha uma carteira de clientes bem salificada, esses mesmo produtores passaram a ser clientes também da Goldgrain principalmente pela conveniência de unificar a prestação de serviços e a venda e compra de produtos. Outro fator o qual o gerente financeiro da Syntonia destaca, é que os produtores estavam sem opção, presos a duas ou três empresas do mesmo ramo na cidade, e que o grupo sempre apostou na confiabilidade entre os clientes, para garantir um status de referência em qualidade e segurança nos negócios.

Com o crescimento acelerado da empresa, fez-se necessário a ampliação das instalações. Desde a inauguração, a empresa está em período de ampliação, onde se encontra a terceira obra, com previsão de início quarta ampliação para o próximo ano. Dentre as estruturas físicas ampliadas, a instalação de dois novos silos o que vai gerar maior espaço físico de armazenamento. Este novo investimento em ampliação na estrutura de recebimento e estocagem de grãos, justifica-se segundo um dos sócios entrevistados, por conta do aumento na demanda da produção de grãos, e a baixa oferta de armazenagem na região.

Além dos silos, será construído novo galpão para estocagem de defensivos, e aquisição de máquinas que substituem a mão-de-obra humana e agilizam e aceleram o processo de carga e descarga dos produtos, fator apontado como crítico em épocas de colheita.

O terceiro período estratégico (2010 à 2015), marca a postura por uma alta *performance*, onde os sócios procuram a continuidade nos investimentos, buscando uma maior produtividade e eficiência tanto operacional, estrutural e a nível de gestão, caracterizando um período como muito rentável aos sócios. Esta busca por resultados, com o foco nas operações internas da empresa, caracteriza-se como alta escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, visto que a adaptação é por *desing*, sem sofrer grande influência do ambiente externo, posicionando novamente a empresa no III quadrante conforme modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

O quadro 2 mostra os três períodos estratégicos e as tipologias de adaptação estratégica usadas pelo grupo Syntonia, sintetizando às teorias utilizadas no processo de escolhas estratégicas, baseado no modelo apresentado no quadro 1 e amplamente discutido no decorrer da caracterização dos períodos estratégicos vistos anteriormente.

Período Estratégico	Descrição do Período	Tipologia de Adaptação Estratégica
---------------------	----------------------	------------------------------------

# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

<b>Período I – 2004 à 2005</b>	Concepção do Modelo de Negócio	<b>Escolha Estratégica</b> Escolha Estratégica Alta e Determinismo Ambiental Baixo
<b>Período II - 2006 a 2009</b>	Expansão de Mercado e Segmentação	<b>Diferenciação</b> Escolha Estratégica Alta e Determinismo Ambiental Alto
<b>Período II - 2010 a 2015</b>	Ampliação e Crescimento	<b>Escolha Estratégica</b> Escolha Estratégica Alta e Determinismo Ambiental Baixo

Quadro 2 – Períodos de mudança estratégica x Tipologia de Adaptação Estratégica. Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

## 5 Considerações Finais

Podemos concluir que a maioria das ações relacionadas às mudanças organizacionais do Grupo Syntonia, passou pelo baixo determinismo ambiental, e alta escolha estratégica (III quadrante apresentado na figura 1 no referencial), esta constatação justifica-se na medida em que o ambiente interferiu sim nas estratégias adotadas ao longo dos anos, porém não de uma maneira radical ou sinônimo de dependência e/ou excluído do cenário comercial, e sim acenando com oportunidades de crescimento e expansão por parte do grupo Syntonia.

O voluntarismo alto esteve presente em praticamente todas as falas dos sócios, onde que resolveram explorar de uma maneira mais ampla, um nicho de mercado que estava praticamente estagnado na cidade de Palmeira das Missões. As mudanças organizacionais ocorreram muito mais pela vontade, percepção e principalmente conhecimento de mercado dos sócios, os quais já carregavam uma bagagem considerável de experiência no ramo do agronegócio, do que por pressões externas à organização.

Pode-se dizer que, as escolhas estratégicas emergiram do contexto interno para o externo a partir do envolvimento dos diferentes atores internos, no entanto, as condições favoráveis do contexto externo proporcionaram talvez um ambiente favorável para os investimentos, concluindo que, é possível sim escolher as estratégias, entretanto, se o contexto externo for favorável às intenções da organização, a probabilidade dos resultados serem positivos é maior.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEM, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **ASQ**, v. 28, n. 2, p. 245, 1983.
- BERTALANFFY, L. V. **General systems theory**. New York: George Braziller. 1968.
- BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento. PIB Agronegócio. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/pib/pib\\_agronegocio.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/pib/pib_agronegocio.pdf)>. Acesso em: 16 Jul. 2015.
- CARVALHO, C. E.; ROSSETO, C. R.; VIANNA, S. L. G. Adaptação estratégica: o caso da Berlanda Móveis e Eletrodomésticos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, 2009, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.
- CERETTA, S.; SAUSEN, J. O. Mudança e adaptação organizacional: um estudo do reposicionamento estratégico com vistas à autossustentação financeira de uma escola de formação profissional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. 1996. Tese para concurso de professor titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1989.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, mai. p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

- PETTIGREW, A. Context and Action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n.6, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A. M. **Shapping Strategic Change**. London: Sage, 1992.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.
- ROSSETTO, P. D. C. R.; LAZZARETTI, K.; VARGAS, S. M. L. Adaptação estratégica em uma instituição de educação profissional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 108-129, 2012.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, out./dez., p. 20-37, 2000.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.





29 e 30 de outubro de 2015

**O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL EM UMA EMPRESA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL PARANAENSE: UM ESTUDO DE CASO**  
**THE PROCESS OF PERSONNEL SELECTION IN A COMPANY COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL PARANAENSE: A CASE STUDY**

1 Ana Paula Pereira, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, Univel, PR, Brasil, fiscal6@escritoriocontasul.com.br

2 Clélia F. Corandini, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, Univel, PR, Brasil, clelia\_corandini3@hotmail.com

3 Caroline Buosi, Pontifícia Universidade Católica, PUC, SP, Brasil, carolinebuosi@univel.br

4 Cleonice Gierg, Universidade Regional Integrada, URI-Santo Ângelo, RS, Brasil, cleonice\_gierg@hotmail.com

5 Edio Polacinski, Universidade Regional Integrada, URI-Cerro Largo, RS, Brasil, edio.pk@gmail.com

**RESUMO:** Independentemente do tipo, tamanho ou segmento de atuação todas as empresas enfrentam diversos problemas organizacionais em suas rotinas de funcionamento e, um deles, atualmente, vem sendo o relacionamento interpessoal. Evidenciou-se que na grande maioria das vezes o referido problema surge em face a falhas no processo de seleção de pessoal nas empresas. Assim, neste contexto, identificar e apresentar um processo de recrutamento de pessoal eficiente, pode ser uma excelente estratégia para as empresas eliminarem a possibilidade deste problema ocorrer. Logo, e em face ao exposto, destaca-se o objetivo do presente artigo que foi descrever o processo de seleção de pessoal em uma empresa cooperativa agroindustrial paranaense através de um estudo de caso. Para tanto, observe-se que a técnica de um estudo de caso, exploratório, qualitativo e descritivo utilizada como metodologia de pesquisa, caracteriza-se pelo fato de considerar apenas uma unidade de análise, no caso uma empresa cooperativa agroindustrial, denominada COAVE, localizada no município de Nova Aurora-PR. Como principais resultados de pesquisa, destaca-se que foi possível identificar um processo completo de recrutamento de pessoal eficiente, descrevendo suas etapas, diferenças e técnicas consideradas, onde pode-se constatar que a empresa se utiliza de técnicas de seleção, entrevista e o teste de conhecimento, contudo, percebeu-se que não são suficientes. Dessa forma, indicou-se novas estratégias de seleção pertinentes a COAVE para tornar ainda mais eficiente o processo de seleção na empresa considerada.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Seleção de Pessoal, Estruturação de Técnicas, Cooperativa Agroindustrial, COAVE.

**ABSTRACT:** Regardless of type, size or market segment all companies face a number of organizational problems in their working routines, and one of them, now, has been the interpersonal relationships. It is known that in most cases that problem arises in the face of failures in the personnel selection process in companies. Thus, in this context, to identify and to provide a process for efficient recruiting staff can be an excellent strategy for companies to eliminate the possibility that this problem occurs. Therefore, and in view of the above, there is the objective of this article is to describe the personnel selection process in an agribusiness cooperative company Paraná through a case study. To this end, it should be noted that the technique of case study, exploratory, qualitative and descriptive utilized as a research methodology, characterized by the fact that only consider a unit of analysis, if an agribusiness cooperative company called COAVE, located in municipality of Nova Aurora-PR. The main results of research, it is evident that it was possible to identify a complete process of recruitment of efficient personnel, describing the steps, the differences and techniques considered where it can be seen that the company uses selection techniques, interview and testing knowledge, however, it was realized that is not enough. Thus it was designated relevant new selection strategies to COAVE to make it even more efficient selection process considered in the company.

**Keywords:** Human Resources, Personnel Selection, Technical Structuring, Companies Cooperate Agribusiness, COAVE.

### 1. Introdução

Inicialmente, saliente-se que a seleção de pessoal, no meio corporativo, abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho. A seleção é a segunda etapa do processo, que começa com o recrutamento e termina com o contrato definitivo após o período de experiência. “Uma boa seleção costuma considerar não só a vaga atual, mas o potencial do candidato. Em geral, a unidade central de seleção faz a triagem e a seleção preliminar” (LACOMBE, 2005).

29 e 30 de outubro de 2015

Acrescente-se que as organizações de uma forma geral são compostas principalmente por capital humano, o qual, caracteriza-se como um grande diferencial competitivo quando os mesmos estão capacitados para exercerem suas funções (FARACO, 1982). Além disso, que:

A grande necessidade das empresas constitui em ter pessoas qualificadas para sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento. Pessoas qualificadas fazem o diferencial na empresa, bem como o futuro do seu negócio está nas mãos dos seus empregados (LACOMBE, 2005 p. 16).

Importante destacar ainda que a área de recursos humanos é de grande importância. Especialmente pelo fato de cada vez mais as empresas terem a necessidade de valorizar seus colaboradores e manter uma relação satisfatória entre ambos. Ademais, saliente-se que o capital humano tem um imenso valor para as empresas, pois é com bons profissionais que se obtém um diferencial competitivo.

Neste sentido, saliente-se de acordo a Chiavenato (2009) que a administração de recursos humanos tem como finalidade conquistar e manter pessoas na organização, as quais devem ter atitude positiva, bem como precisam querer crescer dentro da empresa e necessitam desejar permanecer na mesma. E, para tanto, apenas com um processo de recrutamento e seleção eficiente, identificam-se, as habilidades e o perfil do candidato, para que futuramente consiga-se atingir os objetivos esperados com profissionais qualificados e comprometidos.

Assim, neste contexto, ressalta-se que o presente artigo foi desenvolvido na empresa COAVE, no município de Nova Aurora, no estado do Paraná (PR), tendo como objetivo descrever o processo de seleção de pessoal em uma empresa cooperativa agroindustrial paranaense através de um estudo de caso.

Complemente-se que se justifica a importância do presente estudo no sentido de poder identificar em uma situação real, em uma empresa paranaense, um processo de seleção de pessoal eficiente, especificamente em um organização cooperativa agroindustrial, descrevê-lo, analisá-lo e principalmente com base nele, oferecer subsídios de informações teóricas e práticas aos demais pesquisadores, acadêmicos do ensino superior, aos próprios colaboradores e a alta gerência da empresa pesquisada, bem como aos demais profissionais interessados na temática proposta.

## 2. Referencial Teórico

Nesta seção será apresentado o referencial teórico desenvolvido a partir da literatura pesquisada, o qual será direcionado em função do estudo e da empresa considerada. Dentro desta perspectiva, seu desenvolvimento consiste em etapas específicas, iniciando com a história da gestão de pessoas, para posteriormente, apresentar conceitos de seleção, processo de seleção, seleção externa e seleção interna, bem como a coleta de informações sobre o cargo, que serão apresentados a seguir.

### 2.1 Desenvolvimento Histórico de Gestão de Pessoas

Em essência, e de acordo a Seiffert (2005) identifica-se ao longo da história da gestão de pessoas que a seleção de pessoal não define uma data específica para seu início ou surgimento, mas entende-se que deve ter ocorrido desde o nascimento da vida humana em comunidade. Onde, desde o nascimento de pequenas comunidades já se trabalhava, de uma forma ou outra com o controle e gerenciamento de pessoas, mesmo que naquele tempo fosse de forma mais simples, contudo, já se considerava como um estudo de gestão de pessoas (SEIFFERT, 2005).

Diante disso, afirma-se que o processo de seleção ainda que de forma empírica, foi especialmente voltado para determinadas especificações demandadas pelas tarefas a serem realizadas, baseando-se na qualificação e na especialização do segmento da empresa em considerada (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Ao lado dessas considerações iniciais e não precisas, conforme Boog (2002), no período de 1920, o foco da gestão de pessoas nas empresas, era tipicamente a seleção científica de pessoal, ou seja, a pessoa certa no lugar certo. Entretanto, no início dos anos 30, o modelo dessa atividade de recursos humanos se amplia e passa a tratar de questões mais complexas que envolviam as chamadas “relações humanas”, ou seja: grupos, liderança, motivação, atitude, comunicação, variáveis que passaram a ser consideradas na análise da produtividade e da satisfação das pessoas no trabalho (BOOG, 2002).

Junto a isso, e em um período posterior, Chiavenato (2002), constata que em meados dos anos 80, em função da globalização econômica, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e competitividade, as empresas passaram por experiências como reengenharia, terceirização e diminuição de tamanho, dando início a novas concepções acerca de indivíduos nas organizações. Complementarmente, e a partir dos anos 90, iniciam-se discussões sobre a terminologia utilizada para designar a administração de recursos humanos. Se elas são recursos, precisam ser administrados, para que se possa extrair deles o máximo de rendimentos e,

29 e 30 de outubro de 2015

consequentemente, passem a ser considerados como patrimônio da organização. Assim, os críticos propõem que as pessoas sejam chamadas de parceiros da organização.

Já, para Lacombe (2005), as pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização. Sendo que as pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária, bem como aquelas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização.

Não obstante, e segundo Chiavenato (1999), as pessoas podem ser visualizadas como parceiros da organização, a partir do momento que elas fornecem conhecimentos, habilidades, capacidades e principalmente, a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o capital intelectual das organizações.

### **2.2 Definições e conceituações acerca de seleção de pessoal**

Segundo Pontes (2008), o processo de seleção é constituído de etapas com a finalidade de levar a contratação de candidatos recrutados. Em contrapartida, para Chiavenato (2010) o processo de seleção de pessoal é mais elaborado e constituído de definições e conceitos mais amplos, a saber:

- Seleção é a escolha do melhor candidato a vaga em aberto;
- Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe o melhor candidato que atenda os critérios exigidos pela organização;
- Seleção é a obtenção e uso da informação dos candidatos recrutados para escolher qual deles será contratado;
- Seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização.

Adicionalmente, e de acordo a Lacombe (2005), o processo de seleção tem início na análise de currículos, em seguida, é realizada a triagem dos currículos para escolher os candidatos que se enquadram a vaga. Pontes (2008), complementa que a etapa mais significativa do processo de seleção é a etapa da realização da entrevista.

### **2.3 O processo de seleção de pessoal**

De acordo com Chiavenato (2010), atualmente, as organizações estão fazendo do processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar seu capital humano. E a melhor maneira de fazer isso é focar a seleção na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional.

Nesta mesma linha, e de acordo com autores renomados na área de RH, seleção é o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados, onde o processo de seleção é uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados (WERTHE; DAVIS, apud PONTES, 2008).

Por sua vez, segundo Chiavenato (2010), existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem adquiridas. Assim, de um lado, o processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido, do outro lado, o processo seletivo ocorre em função das competências desejadas pela organização. E isso ocorre dos dois lados: a organização compara e decide sobre as pretensões dos candidatos e os candidatos comparam e decidem sobre as ofertas das organizações onde se candidatam.

Sob este enfoque, se todos os indivíduos fossem iguais e reunissem as mesmas aptidões para aprender e trabalhar, a seleção poderia ser desprezada. Contudo, existem grandes diferenças individuais, tanto físicas como psicológicas, que levam as pessoas a se comportarem diferentemente, e a se desempenharem diferentemente com maior ou menor sucesso nas ocupações da organização. De um modo geral, o processo seletivo deve fornecer não só um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas duas variáveis (CHIAVENATO, 1993).

A rigor, para uma boa seleção deve-se dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa que são difíceis de serem adquiridos através de treinamentos (LACOMBE, 2005). Para Chiavenato (1999), como a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar certa validade. O ponto de partida para o processamento da seleção é obter informações sobre o cargo a ser preenchido.

Em respeito a todos esses aspectos, Pontes (2008) afirma que, o processo de seleção geralmente se inicia por uma triagem entre os candidatos recrutados. Normalmente é realizada por uma entrevista rápida ou análise do currículo. A triagem tem como finalidade verificar se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo. Na segunda fase, são aplicados testes de conhecimento exigidos pelo cargo ou psicológicos. Essa etapa não é realizada por todas as empresas. Algumas não aplicam nenhum teste, outras não aplicam os de conhecimento e outras, não aplicam testes psicológicos.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Via de regra, para Lacombe (2005), alguns dos métodos de seleção mais utilizados são:

- Triagem preliminar de currículos – a triagem preliminar destina-se a checar se o candidato tem possibilidade de ser aproveitado;
- Entrevista na unidade de seleção – a entrevista é realizada com o objetivo de observar o candidato e checar as informações do currículo;
- Testes técnicos – profissionais - são testes para avaliar a competência técnica – profissional do candidato;
- Testes psicológicos – são testes para as características de personalidade e temperamento do candidato;
- Dinâmica de grupo – é efetuada colocando-se os candidatos numa situação de trabalho cotidiano, observando suas atitudes e reações diante do problema.

Partindo dessas premissas, observe-se que a obtenção de informação sobre os candidatos poderá ser feita através de técnicas de seleção como a entrevista, as provas de conhecimento, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação, onde a avaliação dos resultados da seleção pode ser feita por meio de certos indicadores genéricos ou do quociente de seleção (CHIAVENATO, 1999).

Da mesma forma, para Chiavenato (2010), a entrevista de seleção constitui a técnica de seleção mais utilizada. Na verdade, a entrevista tem inúmeras aplicações nas organizações. É um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. Apesar do seu forte componente subjetivo e impreciso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

Desta maneira, as provas de conhecimento são instrumentos para avaliar tanto quanto subjetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas por meio de estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo (noções de contabilidade, de informática, de vendas, de tecnologia, de produção etc.), como também o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas (perícia do motorista de caminhão, da digitadora, da telefonista etc.). Em função disso, há uma enorme variedade de provas de conhecimentos (CHIAVENATO, 1999).

Chiavenato (1999), afirma que os testes psicométricos se baseiam nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade. Analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão de comparação. Assim, os resultados dos testes de uma pessoa são comparados com as estatísticas de resultados, recebendo valores em percentis em relação ao padrão de comparação. Enquanto as provas de conhecimentos medem a capacidade de realização atual de uma pessoa, os testes psicométricos enfatizam as aptidões individuais.

De acordo com o mesmo autor anteriormente citado, os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter como pelo temperamento. Um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-la das demais pessoas. Os testes de personalidade são chamados específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação etc.

Escolhido o candidato, a etapa seguinte do processo de seleção é constituída do exame médico. A avaliação médica pode levar a empresa à decisão de não contratação do candidato, porém uma insuficiência de saúde não pode levar a discriminação do candidato. O exame tem por finalidade principal verificar a adequação do homem ao cargo, do ponto de vista médico (PONTES, 2008).

Pontes (2008) reitera que a última etapa do processo de seleção é a busca de referências sobre o candidato. Esta é a etapa que apresenta menor segurança, podem ser solicitadas ao candidato referências pessoais, que são atestadas geralmente por amigos ou familiares. Nenhum candidato irá pedir atestados que contenham aspectos negativos, portanto, são questionáveis. As referências pedidas em empresas anteriores também podem ser questionáveis, dificilmente as empresas fornecem informações negativas dos “empregados demitidos”, a não ser que tenham sido abertos processos judiciais contra eles.

Devido a isso, o processo seletivo não deve somente fornecer um diagnóstico, mas um prognóstico a respeito dessas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas uma projeção de como a aprendizagem e a execução se situarão no futuro (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), durante as etapas do processo de seleção pode-se obter previsão do comportamento futuro do candidato na organização, o que ajuda o administrador em sua decisão.



Mais especificamente, e de acordo com Chiavenato (1993), todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão a seleção do pessoal para aquele cargo. Assim sendo, a seleção visa solucionar dois problemas básicos: (i) Adequação do homem ao cargo e; (ii) Eficiência do homem no cargo.

Para Pontes (2008), o ideal no processo de seleção é o casamento perfeito entre as características do candidato e os requisitos exigidos pelo cargo, o que é quase impossível. Todo processo de seleção esconde atrás das técnicas, aspectos subjetivos na coleta e interpretação de informações que determinam a tomada de decisão na escolha do candidato. Minimizar esses aspectos, só é possível com um trabalho compartilhado entre os técnicos de recrutamento e seleção, as chefias, o serviço médico, enfim, todos os que participam do processo de seleção da empresa, que com bom senso tomem juntos as decisões. Outro problema é que, por melhor que seja a técnica, ela é falha e o desempenho do novo funcionário pode não corresponder àquele previsto durante o processo seletivo.

O referido autor ainda cita, que por isso é importante à definição clara do perfil das exigências dos cargos e o planejamento das técnicas a serem utilizadas. Para avaliação de características pessoais e interesses, por exemplo, é melhor a utilização de testes e entrevistas; para verificação das qualificações pessoais, a análise de currículo e entrevistas são vitais; para avaliação da qualidade técnica na execução do trabalho, é importante a obtenção de referências em empresas anteriores; e, para avaliação da vontade do candidato na execução do trabalho, é interessante aplicar a entrevista.

Morales (2002) complementa para que a seleção de pessoal de uma empresa possa ser considerada científica, é necessário que a sua política de recursos humanos esteja baseada nas características que o cargo vago exige do seu futuro ocupante, o primeiro cuidado ao se fazer a seleção de pessoal é conhecer quais são as exigências do cargo a ser preenchido.

#### **2.4 Seleção como um processo de comparação**

Segundo Chiavenato (1999), a seleção, do ponto de vista de seu processamento, deve ser tomada como um processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira é fornecida pela análise e descrição do cargo e a segunda é obtida por meio de aplicação de técnicas de seleção. Sendo a primeira variável “X” e a segunda variável “Y”. Quando “X” é maior do que “Y”, diz-se que o candidato não atinge as condições ideais para ocupar determinado cargo e, portanto, é rejeitado para aquele cargo. Quando “X” e “Y” são iguais, diz-se que o candidato reúne as condições ideais e, portanto, é aprovado.

A comparação é tipicamente uma função de staff, desenvolvida pelo órgão de seleção de recursos humanos da organização que conta com especialistas, psicólogos, para tal tarefa. Por intermédio da comparação, o órgão de seleção (staff) recomenda ao órgão requisitante determinados candidatos que foram aprovados na seleção. A decisão de escolha, de aceitação ou rejeição caberá ao órgão requisitante ou a seu superior imediato (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Chiavenato (2010), geralmente essa comparação exige que a descrição e análise do cargo ou a definição da competência desejada seja transformada em uma espécie de ficha de especificações que funcionará como o instrumento de medida a partir da qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor.

##### **2.4.1 Seleção como um processo de decisão**

Para Chiavenato (2005), após a comparação das características exigidas pelo cargo ou as competências desejadas, pode acontecer que vários candidatos apresentem condições para serem indicados para o cargo em aberto. Porém, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante.

De acordo com Chiavenato (1993), a seleção de pessoal comporta três modelos de comportamento:

1. Modelo de Colocação - Quando não inclui a categoria de rejeição. Aproveita candidatos disponíveis, permite maior eficiência do processo seletivo por envolver a totalidade de cargos vagos a serem preenchidos;
2. Modelo de Seleção - Quando existem vários candidatos e apenas uma vaga. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pela vaga, eliminando-se assim os que não tiverem plena capacidade;
3. Modelo de Classificação - Quando existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato.

Torna-se importante ressaltar que as técnicas de seleção utilizadas como entrevista e testes de conhecimento, podem auxiliar as demais técnicas, fornecendo um amplo conjunto de informações sobre o candidato (CHIAVENATO, 1999).



### 2.5 Seleção Externa de pessoal

Evidencie-se que atualmente as empresas não têm procurado selecionar pessoas apenas para preencher determinada função e sim procuram pessoas que possam contribuir a longo prazo, que possam trabalhar com equipes flexíveis, grupos de trabalho e aprendizado contínuo (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Segundo Chiavenato (2005), a seleção de pessoas funciona como um filtro que permite que apenas as pessoas que apresentem características desejáveis a organização, possam ingressar na mesma. É preciso desenvolver uma importante ferramenta da gestão de pessoas, com a finalidade de identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo.

As organizações requerem que se pense no empregado em contribuições a longo prazo, por meio de diferentes papéis dentro da empresa voltadas ao contínuo aprendizado. As empresas não buscam indivíduos adequados apenas a uma função, mas que também possa ajudar a organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

De acordo com Franco et al. (2002), o selecionador precisará ter domínio muito amplo do ambiente e da cultura da empresa, relacionar-se com todos os setores e assumir riscos. É exatamente em seleção que se localiza agora uma das áreas estratégicas de maior importância para as organizações: o fornecimento de talentos necessários para a sobrevivência e crescimento da empresa.

Acrescente-se de acordo a Michel (2007), que a seleção externa introduz sangue novo na organização, talentos, habilidades e expectativas e enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades, com isso acaba aumentando o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.

### 2.6 Seleção interna de pessoal

Convém inicialmente salientar que a seleção interna é feita com empregados já existentes, ou seja, tem-se mais informação disponível a respeito deles.

Neste íterim, de acordo com França (2002), admitir um funcionário cujo potencial é maior que a capacidade da empresa de oferecer oportunidade de desenvolvimento e crescimento, provavelmente levará a desmotivação e estresse.

O mesmo autor complementa que admitir um funcionário sem a qualificação necessária irá gerar tensão e ansiedade se essa admissão não for gerenciada adequadamente, investindo - se em treinamento e capacitação. Onde, a vantagem da seleção interna é uma vez que a empresa valoriza seus funcionários, sua imagem no mercado também é valorizada.

Chiavenato (2009), por sua vez, ressalta que se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, certamente a seleção de pessoal poderia ser dispensada, contudo a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais tanto no plano físico como no plano psicológico levam as pessoas a se comportarem diferente, a perceberem situações de maneira diversa e a se desempenharem com maior ou menor sucesso na organização.

### 2.7 Formas para coletar informações sobre o cargo

Para Morales (2002), as técnicas de seleção são maneiras pelas quais se busca informações a respeito das características pessoais e profissionais do candidato, num conjunto de análise de comportamentos e atitudes, suas habilidades, trazendo para a seleção de pessoal uma visão rápida do perfil adequado ao cargo oferecido pela empresa.

Em contrapartida, de acordo com Chiavenato (1999), a seleção de Recursos Humanos é um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em um padrão ou critério para alcançar certa validade. Geralmente o padrão ou critério é extraído das características do cargo a ser preenchido. Onde, as informações a respeito do cargo a ser preenchido podem ser escolhidas através de cinco maneiras distintas, a saber:

- Descrição e análise do cargo - a descrição e análise do cargo é o processo que visa enumerar o conjunto de tarefas, atribuições e funções realizadas pelo colaborador em determinado cargo;
- Técnica dos incidentes críticos - a técnica dos incidentes críticos é um método que visa formular as exigências para um eficaz desempenho no trabalho. Consiste em analisar incidentes relatados por pessoas qualificadas para julgamento sobre a eficiência de determinado trabalho;
- Requisição de pessoal - a requisição de pessoal constitui a chave de ignição para o processo seletivo. Constitui uma ordem de serviço que o gerente emite para solicitar uma pessoa para ocupar um determinado cargo vago;
- Análise do cargo no mercado - quando se trata de algum cargo novo que a empresa não tem nenhuma definição, é feita a pesquisa no mercado e são levantadas as características do cargo.

29 e 30 de outubro de 2015

Por outro lado, em um mundo em constante mudança os cargos também mudam e, muitas vezes, é preciso saber o que estão fazendo as outras organizações no mercado;

- Hipótese de trabalho - é uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e de sua exigibilidade em relação ao ocupante como uma simulação inicial. Trata-se de estabelecer hipóteses ou ideias antecipadas a respeito do cargo a ser preenchido.

É fato que, um dos maiores desafios do profissional de Recursos Humanos seja o de garantir a igual oportunidade de emprego, independentemente de raça, sexo, idade, religião, aos candidatos. É uma necessidade a garantia de igual oportunidade de emprego. Infelizmente, a discriminação está presente no processo de seleção, até de forma explícita, muitas vezes a discriminação não é explícita, mas acontece (PONTES, 2008).

Pontes (2008) afirma ainda que, o desafio do profissional de Recursos Humanos é o de lutar para que haja mudanças nas políticas administrativas, mudanças das culturas organizacionais que sejam discriminatórias, e para que o processo de seleção seja calçado em critérios relacionados única e exclusivamente com o trabalho.

### **3. Métodos e Técnicas**

#### **3.2 Tipo e características da pesquisa**

Inicialmente, evidencie-se que o presente artigo se caracteriza por ser um estudo de caso, uma vez que considerou apenas uma empresa como unidade de análise de acordo a Gil (2007), no caso uma empresa cooperativa agroindustrial, denominada COAVE, localizada no município de Nova Aurora-PR.

Adicionalmente, observe-se que o referido estudo de caso, caracteriza-se também como exploratório, pelo fato de com base no fenômeno de pesquisa definido, explorar as possibilidades de solução para o mesmo (Gil, 2007), que para o artigo em questão caracteriza-se por definir como se faz um processo de seleção em uma empresa qualquer, em uma situação real, para posteriormente junto da revisão de literatura pertinente oferecer estratégias de melhorar ainda mais a eficiência do mesmo.

Especificamente, no que se refere, aos subsídios utilizados com base na revisão de literatura, destaque-se segundo Gil (1999) que a pesquisa bibliográfica foi desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Que no caso do presente artigo está apresentado ao longo do referencial teórico e referências bibliográficas.

Além disso, saliente-se que o presente estudo também tem característica descritivas que na concepção de Andrade (2002) e Gil (2007), tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. O que no presente artigo fica evidenciado quando se faz a descrição detalhada do processo de seleção de pessoal na empresa COAVE.

Complemente-se de acordo a Beuren (2006) que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em aprender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado. Neste sentido, evidencie-se que a partir dessa reunião de dados foi possível identificar, apresentar e ainda contribuir com a sugestão de novas estratégias no processo de seleção de pessoal da empresa COAVE.

#### **3.2 Coleta, tratamento e apresentação dos dados**

A coleta de dados para desenvolvimento do artigo, como mencionado, partiu do referencial teórico elaborado, que constituiu as fontes secundárias de pesquisa (Gil, 2007), para posteriormente, através de entrevista semiestruturada, realizada com os responsáveis pelo departamento de pessoal da empresa, que constituiu os dados primários (Gil, 2007), consolidar as informações necessárias para realizar a pesquisa em sua totalidade.

Mais especificamente, a entrevista foi realizada com os responsáveis pelo departamento pessoal da empresa Coave, que atualmente conta uma gerente de RH e mais três colaboradores. Vale destacar que a empresa foi fundada no ano de 2007, no município de Nova Aurora-PR, bem como está localizada na Rodovia Atílio Mezzon, Km 01, que tem como seu principal objetivo a produção de ovos para a região.

Após, identificação dos dados primários e secundários, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo por categorização, no sentido de definir as informações necessárias para responder ao fenômeno de pesquisa, apresentando um processo de seleção de pessoal em sua totalidade, bem como sugerindo melhorias no mesmo, no caso, na empresa COAVE.

### **4. Resultados e Discussões**

#### **4.1 Processo de seleção de pessoal atual da COAVE**

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Em primeiro momento, destaque-se que com base nas atividades de pesquisa realizadas, e conforme procedimentos metodológicos detalhados na seção de metodologia do presente artigo, que se entende que a empresa COAVE prioriza o processo de seleção, deixando clara a importância do mesmo para o bom andamento da cooperativa. Evidencie-se que o processo de seleção é aquele que identifica se o candidato está de acordo com o cargo em questão, o qual segundo Lacombe (2005), para uma boa seleção deve-se dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa que são difíceis de serem adquiridos através de treinamentos.

Posteriormente, saliente-se que na empresa COAVE existe certa diferença de seleção da área administrativa para a área operacional, onde na área administrativa seleciona-se por meio de testes de conhecimento, e na área operacional pela experiência anterior e também indicações, corroborando com Chiavenato (1998), que evidencia que os testes de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas através do estudo, da prática ou do exercício, procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo, e na área operacional pela experiência anterior e também indicações.

Outro ponto que identificado foi que o grau de escolaridade varia de acordo com cada setor da empresa, no setor operacional alguns cargos exigem apenas experiência, outro ensino médio, e para o setor administrativo, graduação, cursos técnicos e também experiência anterior na área. Além disso, que a COAVE encontra algumas dificuldades em identificar se o candidato é realmente adequado ao que o cargo exige, pois somente com a entrevista não há a possibilidade de identificar as características, capacidade de aprendizagem, agilidade e habilidade manual na coleta de ovos de classificação que é uma das atividades mais importantes para a cooperativa, e outras habilidades físicas e mentais no geral que são necessárias para desempenhar as atividades. Observe-se que segundo Chiavenato (2009), capacidade é a habilidade da pessoa em determinada atividade, é adquirida no desenvolvimento de uma aptidão por meio de treinamento.

Complementa-se que foi identificado que quando há uma vaga em aberto a COAVE privilegia seus colaboradores realizando recrutamento interno, buscando primeiramente alguém de dentro da empresa que esteja qualificado para ocupar o cargo vago. Fato esse que corrobora com as orientações de Chiavenato (2010), que menciona que o recrutamento interno atua sobre candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras.

Ainda, identificou-se que a empresa seleciona e promove os funcionários mais dedicados e capazes para ocupar os cargos de comando. Isso, de acordo com Chiavenato (2003), caracteriza o que se refere ao recrutamento interno, ou seja, é realizado dentro da própria empresa, com os empregados que já estão trabalhando na empresa, para promovê-los em atividades mais complexas e motivadoras, dando as mesmas oportunidades de crescimento na empresa.

Outro evidencia identificada na COAVE se refere ao fato que às vezes é necessário um recrutamento externo, de trabalhadores, pelo fato de alguns já contratados não possuírem a qualificação necessária para assumir determinadas tarefas e objetivos empresariais, sendo dessa forma, contratado novos talentos para a empresa. Essa ação corrobora com Michel (2007), pelo fato que introduz sangue novo na organização, talentos, habilidades e expectativas e enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades, com isso acaba aumentando o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.

Outra prática de seleção identificada na COAVE diz respeito ao fato de que no momento de realizar a seleção, a maior exigência feita pelo departamento pessoal é que o candidato em questão tenha experiência anterior, boa apresentação, grau de escolaridade necessário e aceitação das normas da cooperativa. A seleção de pessoal é importante, pois não se considera apenas a vaga atual, mas o potencial do candidato. Para Lacombe (2005), uma boa seleção deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa que são difíceis de serem adquiridas em treinamentos.

Assim, com base no exposto, destaque-se que a COAVE apresenta um processo de seleção considerado eficiente para o momento, contudo, precisa de um processo de seleção mais formalizado. Neste sentido, recomenda-se um processo de seleção, como testes de conhecimento específico para a área administrativa, que de acordo com Lacombe (2005), esses testes avaliam o grau de conhecimento que o candidato tem para assumir o cargo e realizar as atividades envolvidas. Testes de habilidades para realizar as coletas de ovos no setor operacional, que é uma das principais atividades dependendo do cargo que o candidato vai ocupar. E, também, testes psicológicos que de acordo com Lacombe (2005) são essenciais para avaliar temperamento, capacidade de compreensão, raciocínio e memorização. Neste contexto também surge a necessidade de um

29 e 30 de outubro de 2015

psicólogo para estar aplicando estes testes na empresa. Diante do exposto, em sequência apresenta-se uma proposta para solução do problema identificado junto a COAVE.

#### **4.2 Sugestões de melhorias do processo de seleção de pessoal atual da COAVE**

Com base nas informações identificadas junto ao processo atual da COAVE e confrontando com as recomendações dos autores de referência na temática proposta no artigo, define-se as seguintes ações para tornar o processo de seleção da empresa ainda mais eficiente:

- No momento da seleção, recomenda-se a aplicação de dinâmicas de grupos, uma vez que é essencial para ver se o colaborador sabe trabalhar em equipe, o que é fundamental para o bom desenvolvimento da empresa;
- Recomenda-se também oferecer treinamentos para que os mesmos se mantenham sempre atualizados e possam adquirir cada vez mais experiência;
- Tanto na área administrativa como no operacional, recomenda-se aplicar testes de capacidade, testes psicológicos e testes de conhecimento a fim de conhecer as habilidades do candidato, aptidões, potencial, personalidade entre outros aspectos;
- A entrevista é uma das técnicas de seleção mais utilizada nas organizações, a empresa não deve focar somente nessa técnica, deve aderir várias outras técnicas conforme citadas acima, para ter uma seleção mais objetiva e precisa. Assim, recomenda-se também a COAVE essa ação;
- Outra recomendação importante diz respeito ao fato da COAVE necessitar criar uma gestão de cargos e salários para que cada funcionário esteja no seu devido cargo recebendo de acordo com suas competências e habilidades.

Percebe-se que a empresa, COAVE, tem um processo de seleção de pessoal eficiente para os seus objetivos organizacionais atuais, contudo, precisa estruturar o processo de seleção a fim de obter mais êxito e objetividade na hora da contratação. Pois, com o advento da era globalizada, as empresas estão cada vez mais investindo em pessoas, estão descobrindo que não basta ter máquinas e equipamentos e um bom produto, tem que possuir pessoas qualificadas para que tudo ocorra de forma planejada.

Outro ponto que precisa ser revisto diz respeito ao fato de que o processo de seleção está deixando de investir somente na experiência dos candidatos, pois há uma valorização do ser humano, ou seja, avaliando também seu potencial emocional e intelectual. Acrescente-se que o setor de recursos humanos da organização tem a tarefa de mudar essa situação, buscando motivar seus colaboradores para que eles possam se fidelizar a organização, trazendo alguns benefícios atrativos para que seja um ato satisfatório desempenhar suas funções com motivação e qualidade na organização.

#### **5. Conclusões**

Inicialmente torna-se importante evidenciar que o objetivo do presente artigo foi alcançado, ou seja, foi identificado e apresentado o processo de seleção de pessoal da COAVE, uma empresa cooperativa agroindustrial paranaense através de um estudo de caso. Além disso, e com base nas atividades de pesquisa realizadas permite-se afirmar que a COAVE utiliza apenas algumas das técnicas de seleção, como teste de conhecimento e a entrevista, que por mais que para o atual momento da mesma é considerado eficiente, pode ser aprimorada, inclusive seguindo as ações propostas pelos pesquisadores na seção de resultados e discussões do presente artigo.

Acrescente-se que outra inferência realizada e que merece ser salientada diz respeito ao fato de que é necessário verificar por parte da COAVE que a seleção de seu pessoal seja realizada através de análise de currículos e a entrevista com o responsável pelo departamento pessoal. Sendo que neste processo a COAVE encontra algumas dificuldades, em seu processo de seleção de pessoal atual, uma vez que somente com a entrevista realizada no momento, não é possível identificar algumas características como capacidade de aprendizagem, agilidade e habilidade manual na coleta de ovos, bem como de classificação dos mesmos, o que é uma das atividades realizadas no setor operacional da empresa.

Adicionalmente, ressalte-se que no processo de seleção referido, para a área administrativa a empresa deveria aplicar testes de conhecimento, sendo cada um de acordo com as atividades que serão desenvolvidas em cada cargo, para que assim, possam ser melhor identificados cada um dos candidatos para ocupar a vaga em aberto. Também, recomenda-se para a área operacional que a COAVE faça uma descrição e análise de cargos, com o propósito de avaliar cada um dos cargos, a fim de verificar as técnicas mais relacionadas a vaga em aberto.

Importante destacar ainda que tanto para o operacional, quanto para o administrativo, a COAVE necessita aplicar testes psicológicos que são essenciais para avaliar temperamento, capacidade de compreensão, habilidade, raciocínio e memorização de seus colaboradores. Sendo assim, e como consequência imediata sugere-se a necessidade de contratação de um psicólogo para



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

estar aplicando estes testes psicológicos na empresa, bem como fazer as análises pertinentes, com base neles.

Por fim, evidencie-se a necessidade da COAVE realizar seleção interna para cargos de maiores responsabilidades, sendo que, atualmente, internamente promove o funcionário mais dedicado e capaz de ocupar o cargo em aberto, o que pode ser não tão indicado e eficiente para práticas futuras relacionada ao crescimento da empresa. Ainda, recomenda-se a COAVE alinhar seu processo de seleção de pessoal, com seus objetivos estratégicos, e principalmente salientar para todos os seus stakeholders que a seleção de pessoas é de suma importância para a sobrevivência das organizações, especialmente, pelo fato de que o atual mercado competitivo e globalizado exige, bem como apresenta velozes mutações e o trabalhador deve estar ajustado aos objetivos da organização, seus valores e sua missão.

### REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle*. Blumenau, 2002.
- BEUREN, I. M. et al. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. 3. ed. São Paulo, Ed. Atlas S.A, 2006.
- BOOG, G. *Manual de gestão de pessoas e equipes: Operações*. 6. ed. São Paulo, Gente, Volume II, 2002.
- CARVALHO, I.; PASSOS, A.; SARAIVA, S. *Recrutamento e seleção para competências*. Rio de Janeiro. FGV, 2008.
- CERVO, A.; BERVIAN, P. *Metodologia Científica*. 2. ed. Recife: Mcgraw-Hill, 1976.
- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: Abordagens descritivas e explicativas*. 5 3. ed. São Paulo: Mackron Books, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal - Como agregar talentos a Empresa*. São Paulo, Atlas S.A, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Recursos humanos*. 7. ed.. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Introdução a teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2<sup>o</sup> edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Recursos humanos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.
- COSTA, R. L. *Rotinas trabalhistas – Departamento pessoal modelo de A a Z*. 3. ed. São Paulo. Yone Silva Pontes. 2011.
- FARACO, M. G. *Manual de recrutamento e seleção de pessoal*. Confederação Nacional da Indústria. Rio de Janeiro: Convenio CNI-SESI/DN e SENAI/DN, 1982.
- FRANÇA, A. C. L. et al. *As pessoas na organização*. 11. ed. São Paulo. Gente, 2002.
- FRANCO, J. O. *Recursos humanos: fundamentos e processos*. Curitiba: IESDE, 2008.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU, 1999.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Atlas. 2007.
- GONTIJO, L. C. *Captação e Seleção de Talentos para as Organizações. Gestão e conhecimento*. Vol. 2, n.º 2, A3, 2005.
- LACOMBE, F. J. M. *Recursos humanos, princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva 2005.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. São Paulo. Atlas. 5. ed. 2002.
- MICHEL, M. *Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas*. Revista Científica Eletrônica de Administração. Ano VII, N.13, 2007.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Atlas SA, 2000.
- MORALES, M. *Princípios da administração de recursos humanos*. São Paulo, Texto novo, 2002.
- PONTES, B. R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 5. ed. São Paulo: LTR, 2008.
- ROBBINS, S. P.; MARCONDES, R.; MENEZES, C. A. D. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 1999.
- SANTOS, O. B. *Psicologia aplicada a orientação e seleção profissional*. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.
- SEIFFERT, P. Q. *Gestão humana para o século XXI. Administração de recursos humanos*. Qualitymark, 2005.



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## O PROJETO DE EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL THE PRODUCTION EXTENSION PROJECT AND INNOVATION IN THE CONTEXT OF PUBLIC POLICY OF RIO GRANDE DO SUL STATE

Luis Cláudio Villani Ortiz, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, coordnepi@santoangelo.uri.br

Ronaldo Leão de Miranda, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, ronaldo\_leaomiranda@hotmail.com

Rômulo Madrid de Mello, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, rmelana@gmail.com

### Resumo

A temática do desenvolvimento econômico e regional sempre esteve muito presente na discussão teórica e nos debates dos governos e instituições de caráter público. O grande questionamento sempre circuncidou sobre quais os fatores eram responsáveis sobre o crescimento e desenvolvimento econômico, bem como seriam sua participação. O Projeto de Extensão Produtiva e Inovação desenvolvido pelo Estado do Rio Grande do Sul procura ser agente de fomento para o desenvolvimento regional. Com o intuito de analisar as duas principais bases teóricas de desenvolvimento econômico, apresentar o Projeto de Extensão Produtiva e Inovação e relacioná-los. Quanto à metodologia o estudo está classificado em descritivo, explicativo, bibliográfico e pesquisa de campo. Quanto aos resultados pode-se evidenciar que o PEPI como instrumento de política pública contribui para o aprimoramento produtivo de agentes econômicos, para a geração de renda e emprego na agricultura familiar, segmento este que vive pressionado por forças hegemônicas de mercado.

### Abstract

The theme of the economic and regional development has always been very present in the theoretical discussion and debate of governments and public institutions. The big question always circumscribed on which factors were responsible for the growth and economic development as well as their participation would be. The Productive Extension Project and Innovation developed by the Rio Grande do Sul State seeks to be promoting agent for regional development. In order to examine the two main theoretical bases of economic development, present the Production Extension Project and Innovation and relate them. As for the methodology the study is classified as descriptive, explanatory, bibliographic and field research. As the result may be evident that the PEPI as public policy instrument contributes to the production improvement of economic agents to generate income and employment in family farming, a segment that lives pressed by market hegemonic forces.

### 1. Introdução

O Estado do Rio Grande do Sul é caracterizado em grande medida por uma dualidade entre as realidades econômicas e sociais das regiões que compõem seu território, pois enquanto algumas regiões apresentam elevado grau de crescimento e dinamismo econômico outras regiões mais distantes dos polos de crescimento e desenvolvimento econômico ainda sofrem pela falta de vitalidade das suas atividades econômicas, ocasionando graves problemas de geração de renda, êxodo rural e todas as demais dificuldades de ordem econômico e social. A partir de 2011, o governo do estado do Rio Grande do Sul, criou um conjunto de instrumento de políticas públicas com o intuito de colaborar com a dinamização da economia dessas regiões menos avançadas produtivamente, através de programas de apoio a geração de emprego e renda, dentre os quais o Programa Extensão Produtiva e Inovação - PEPI.

Esse programa foi construído através de uma visão de desenvolvimento endógeno, o qual propunha que o desenvolvimento de uma região seja entendido como a construção de uma capacidade institucional local, simultaneamente capaz de mobilizar recursos internos e trabalhar com as forças externas em ação sobre determinada região para promover o desenvolvimento regional. Esse desenvolvimento regional seria resultado de um processo de fortalecimento do sistema empresarial através da participação dos atores locais nos processos de desenvolvimento interno e externo, da construção de um novo território baseado nos saberes e potenciais de seu povo. Um projeto de desenvolvimento que na visão de Ward et al (2005) deve ter a visão de integração entre os agentes e não uma visão de desagregação como as algumas teorias trabalham.

Nesse viés, os atores entendidos como instituições com função e vocação à prospecção econômica e social, do qual não apenas o Estado se insere, devem exercer o poder para estimular a análise, ação, expansão e inovação, possibilitando o desenvolvimento e fortalecimento das potencialidades, para a geração de novas estratégias de transformação da governança.

O PEPI então foi pensado como uma ferramenta de fomento da capacidade institucional desses atores em termos de recursos de conhecimento, soluções e capacidades relacionais de

mobilização, inserindo a promessa da produção de novos *insights* sobre governança rural e agroindustrial a processos de mudança e transformação rural das regiões que possuem tal vocação e que atualmente possuem menor dinamismo produtivo.

Assim, o presente trabalho a partir de pesquisas bibliográficas, pretende analisar o contexto em que PEPI se insere nas teorias sobre Políticas Públicas, apresentando dados sobre os resultados obtidos no biênio 2014/2015. O trabalho se estruturará, primeiramente fazendo uma análise do referencial teórico sobre a teoria das Políticas Públicas, prosseguindo pela apresentação do PEPI e finalizando com a apresentação dos dados obtidos.

## 2. Revisão Bibliográfica

### 2.1 Políticas Públicas

Teixeira (2002) nos ensina que:

“Políticas Públicas” são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. São, nesse caso, políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamentos) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos. ... . Devem ser consideradas também as “não-ações”, as omissões, como formas de manifestação de políticas, pois representam opções e orientações dos que ocupam cargos. Teixeira, 2002. p2.

Pelos ensinamentos apresentados pode-se entender que as Políticas Públicas – PPs, são direcionamentos que os detentores do poder, pretendem estabelecer de acordo com seus entendimentos do que seria mais indicado para a sociedade, como forma de corrigir seus problemas.

Souza (2006), apresenta os ensinamentos de Lynn o qual entende que as PPs são definidas como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos, reforçando que tais políticas públicas constituem-se no exercício de governos, os quais traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças efetivas e que portanto foram referendadas pelo voto da população.

Através desse entendimento, as políticas públicas traduzem, no seu processo de elaboração e implantação e, sobretudo, em seus resultados, formas de exercício do poder político, envolvendo a distribuição e redistribuição de poder, o papel do conflito social nos processos de decisão, a repartição de custos e benefícios sociais.

Teixeira (2002) salienta que como o poder é uma relação social que envolve vários atores com projetos e interesses diferenciados e até contraditórios, há necessidade de mediações sociais e institucionais, para que se possa obter um mínimo de consenso e, assim, as políticas públicas possam ser legitimadas e obter eficácia.

Frey (2000) lembra que para a eficácia de uma política pública, o fortalecimento das *policies networks* são de grande importância, sobretudo enquanto fatores dos processos de conflito e de coalizão na vida político-administrativa, pois estudos em democracias mais consolidadas demonstram que os membros de tais arranjos costumam rivalizar-se, mas acabam criando laços internos de solidariedade, o que lhes possibilita se defender e criar nos atendidos um sentimento de pertencimento. Sentimento esse que fortalece os resultados das PPs. Dessa forma entende-se que constituir uma PP significa definir quem decide o quê, quando, a quem se deseja atingir e o que se espera obter.

Putmann (1996), destaca a importância da sociedade civil estar inserida no debate da das PPs, como uma relação entre a sociedade e o Estado, sua maior ou menor participação, ou entre a sociedade e o mercado. Baseado em um enfoque distinto, trata-se da compreensão de que as pessoas poderão influir e serem “abraçadas” por meios que levem seu território ao desenvolvimento regional, um desenvolvimento que está diretamente ligado às características da organização social e das relações cívicas encontradas na região, ou seja, que os representa.

O mesmo autor ensina que as formas de atingimento das pessoas pelas PPs, na visão social-democrata, concebem-se com benefícios sociais como proteção aos mais fracos, como compensação aos desajustes da supremacia do capital, o que, ao mesmo tempo, garante sua reprodução e legitimação. As Políticas Públicas assim possuem o papel de regulador das relações econômico-sociais, convertendo investimentos em programas sociais em áreas estratégicas no desenvolvimento tão almejado. Essa concepção foi traduzida no sistema do chamado Estado de Bem Estar Social, cujo aparato cresceu muito, levando a uma relativa distribuição de renda e ao reconhecimento de uma série de direitos sociais, mas também a um controle político burocrático da vida dos cidadãos, considerados como objetos, e não como meros consumidores de bens públicos.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Nesse sentido, Teixeira (2002) ressalta que é fundamental saber distinguir “Políticas Públicas” de “Políticas Governamentais”, pois nem “políticas governamentais” são públicas, embora sejam estatais, sendo que para serem “públicas”, é preciso considerar a quem se destinam os resultados ou benefícios, e se o seu processo de elaboração é submetido ao debate público.

Utilizando as definições de autores tradicionais Frey (2000) diferencia as PPs para que se possa definir o tipo de atuação que se pode ter frente a sua formulação e implementação. O autor segmenta as PPs em relação à:

I) Quanto à natureza ou grau da intervenção:

- estrutural – buscam interferir em relações estruturais como renda, emprego, propriedade etc.
- conjuntural ou emergencial – objetivam amainar uma situação temporária, imediata.

II) Quanto à abrangência dos possíveis benefícios:

- universais – para todos os cidadãos
- segmentais – para um segmento da população, caracterizado por um fator determinado (idade, condição física, gênero etc).
- fragmentadas – destinadas a grupos sociais dentro de cada segmento.

III) Quanto aos impactos que podem causar aos beneficiários, ou ao seu papel nas relações sociais:

- distributivas – visam distribuir benefícios individuais; costumam ser instrumentalizadas pelo clientelismo;
- redistributivas – visam redistribuir recursos entre os grupos sociais: buscando discreta equidade, retiram recursos de um grupo para beneficiar outros, o que provoca conflitos;
- regulatória – visam definir regras e procedimentos que regulem comportamento dos atores para atender interesses gerais da sociedade; não visariam benefícios imediatos para qualquer grupo;

d) constitutiva - políticas modificadoras de regras do jogo e com isso a estrutura dos processos e conflitos políticos, isto é, as condições gerais sob as quais vêm sendo negociadas as políticas distributivas, redistributivas e regulatórias.

Um dos perigos das PPs, conforme salienta Faria (2003):

Por fim, cabe notar que, com exceção da abordagem das *advocacy coalitions*, em cujo modelo há uma concepção implícita de democracia concorrencial, as demais vertentes analíticas aqui brevemente inventariadas parecem privilegiar um certo viés cooperativo do jogo político. Se assim for, e como no universo político brasileiro o conflito é normalmente camuflado pela barganha e mitigado pela prevalência das relações de tipo clientelista, sendo reduzido o papel do argumento e do convencimento, talvez seja legítimo indagar se essa ênfase na cooperação não poderia vir a ser um desestímulo para a adoção dessas perspectivas analíticas no país. Faria (2003, p.27).

Seguindo essa linha de raciocínio Frey (2000) salienta que:

O agir estatal e administrativo se baseiam em formas clientelistas de interação, visando mais casos individuais e não soluções coletivas. A política efetiva não vem sendo produzida e implementada, ou só em proporções limitadas, dentro das instituições e de acordo com os procedimentos formalmente previstos na Constituição ou nas leis orgânicas dos municípios, e segue só de forma restrita os padrões de política aspirados teoricamente com os respectivos arranjos institucionais e procedimentais. Frey (2000, p.249)

### 2.2 O Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI)

Com o intuito de se desenvolver estratégias de apoio ao crescimento e desenvolvimento econômico, o Estado do Rio Grande do Sul-Brasil criou uma Política Estadual da Economia da Cooperação em 05/12/2011, a qual institucionalizou um conjunto de instituições e ações com o objetivo de fomentar o desenvolvimento regional.

As bases para a construção desse Desenvolvimento Regional que como promove Kageyama (2004), seria a busca de um novo modelo de desenvolvimento, com novos objetivos, como a produção de bens públicos (paisagem), a busca de sinergias com os ecossistemas locais, a valorização das economias de escopo em detrimento das economias de escala e a pluriatividade das das vocações territoriais, advindas tanto das *expertises* urbanas quanto dos saberes das famílias rurais.

1053

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

O PEPI deriva de tal legislação com a intenção de apoiar as ações dos Arranjos Produtivos Locais (APLs), através de fornecimento de assessorias, capacitações direta aos empresários e empreendimentos, fomentando a vocação produtiva local criando as bases para a geração de renda e emprego, bem como o desenvolvimento regional.

Adicionalmente a Lei Estadual 13.839/2011 [11], institui, no seu inciso 1º:

“O PEPI, buscará desenvolver uma cultura de acesso, geração e oferta permanente de serviços de planejamento, informação, pesquisa, tecnologia, inovação, financiamento e cooperação por instituições públicas e privadas...”.

Dentro do processo de cooperação e interação dos agentes de desenvolvimento o PEPI parte do princípio de que a eficiência das empresas, com melhor resultado econômico e social, não se delimita apenas a seus aspectos operacionais, apresentando relações significativas com a população local e as instituições locais e regionais, gerando externalidades positivas em termos de desenvolvimento regional.

Dentro do instrumento de orientação dos atores diretos do PEPI consta:

“O conhecimento, a cultura, os serviços, e principalmente, a capacitação em gerar novos conhecimentos, são fatores econômicos permanentes aos territórios capazes de proporcionar ganhos econômicos para suas empresas. São geradoras de desenvolvimento local na medida em que sua população se apropria desses ganhos”.. Estado Rio Grande do Sul (2012), p. 10.

No seu inciso segundo a referida Lei Estadual, determina que a atuação desse projeto deverá focar as vocações e competências regionais trabalhadas pelo programa de Arranjos Produtivos Locais (APLs), atuando de forma regional, através do refinamento da interação entre instituições públicas e universidades, as quais assessoraram os empreendimentos em projetos de desenvolvimento produtivo e inovação.

“O PEPI, objetiva proporcionar, além de capacitações e melhoria na eficiência e eficácia produtiva, internas as empresas, o fomento à busca permanente da inovação e da sustentabilidade, orientar as empresas ao planejamento e apoiá-las na formulação de projetos para expansão, modernização e à própria inovação. Completa-se com o estreitamento de uma relação continuada de empresas com instituições locais de capacitação, tecnologia, pesquisa, crédito e ensino”. Estado Rio Grande do Sul (2012), p. 10.

Griebeler (2014), demonstra que o PEPI possui função de apoio fundamental para que sejam alcançados resultados relevantes destes projetos como fomentadores de desenvolvimento. Estabelecem enquanto métodos participativos, a sistemática “ação-reflexão-ação”, possibilitando a transferência para as próprias organizações produtivas as responsabilidades de ações possíveis para seu desenvolvimento econômico.

O PEPI na visão de Griebeler (2014) possui três focos inter-relacionados:

- Aumento da Eficiência das empresas por meio de assessoramento direto para soluções de problemas e melhoria nos aspectos de gestão, processo produtivo, produto e inovação;
- O incentivo a uma maior busca por parte das empresas atendidas a serviços tecnológicos, junto às instituições ofertantes (laboratórios, certificadoras, etc.);
- A ampliação da oferta de serviços produtivos a empresas.

A operacionalização do PEPI ocorre por convênios firmados entre Estado do Rio Grande do Sul e Instituições e Universidades, estabelecendo-se Núcleos de ação denominados Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI). Os NEPIs são estabelecidos conforme a vocação produtiva, orientada pelos APLs, mas não se restringindo apenas a esses segmentos industriais. Cada NEPI é estabelecido em uma região de atuação (denominado COREDE), o qual possui um grupo de profissionais que faz o assessoramento as empresas que aderem ao projeto.

A metodologia do Fluxo Operacional de Trabalho do projeto é desenvolvida em quatro vetores, ilustrados na figura abaixo:



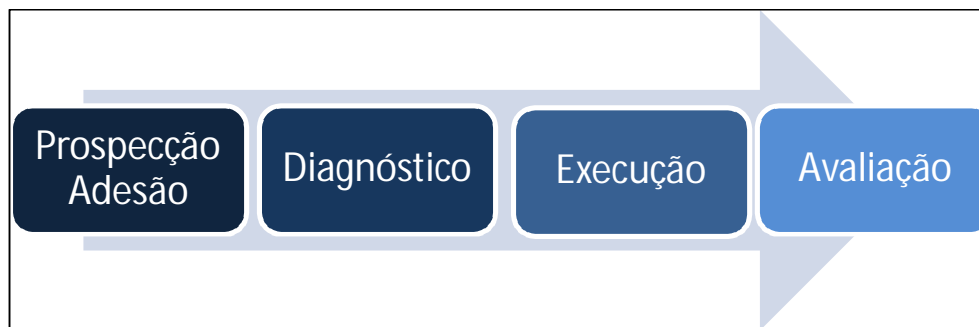


Figura 1: Fluxo Operacional de Trabalho PEPI

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A operacionalidade dos trabalhos ocorre via extensionismo universitário, referendando os objetivos sociais das universidades quanto a sua responsabilidade gerar conhecimento e não apenas por ações de ensino. O extensionismo é uma ferramenta que fortalece o elo entre a comunidade docente e discente com a população no intuito de promover e disseminar o conhecimento, bem como trazer ao mundo das universidades as necessidades e dinâmicas do mundo empresarial. Nesse contexto o PEPI promove a interação entre instituição e comunidade e desenvolve o papel social das universidades. Os extensionista utilizam-se de ferramentas de Engenharia de Processos de Negócios (EPN), para diagnosticar, avaliar, propor ações e avaliar os resultados.

O processo de adesão da empresa participante é feito por uma visita realizada nas empresas/agroindústrias, indicações de empresas, instituições e grupos de relacionamento e através da participação em eventos públicos que possibilitem a maior visibilidade do projeto. Essa participação é feita por um termo de adesão – assinado pelo aderente, do qual é atendido pelo extensionista em até sete dias, para que seja conhecido a realidade da unidade produtiva e posterior realização de diagnóstico de desempenho.

Esse segundo passo, o Diagnóstico é feito avaliando quatro dimensões:

- infraestrutura: aspectos relativos a instrumentos gerenciais de caráter financeiro;
- Aquisição: variáveis ligadas ao gerenciamento e controle de fornecedores e insumos/matéria-prima;
- Marketing e Vendas: questões ligadas a mercado, inserção do produto no mercado, qualidade, *Market Share*, etc.;
- Operações: aspectos ligados a planejamento e controle de produção, etc.;
- Produção Mais Limpa: questões ligadas a tratamento de resíduos sólidos e ligados, derivados do processo produtivo;

Do resultado dessa primeira qualificação, visualiza-se quais as áreas que as empresas/agroindústrias possuem maiores carências e quais suas potencialidades. Conforme o resultado do diagnóstico, a empresa poderá estar inserida no Módulo Básico (resultado do diagnóstico inferior a 70%) e Módulo Produtivo e Inovação (resultado do diagnóstico superior a 70%).

Caso a empresa esteja inserida no Módulo Básico a empresa terá acompanhamento técnico pelos extensionistas por até 24 semanas, para que seja trabalhado a minimização dessas fraquezas.

Nesse período será elaborado um Plano de Ações que será compartilhado com o empresário, demonstrando quais as ações que auxiliarão para a superação das vulnerabilidades verificadas. Esse Plano de Ação faz parte de um projeto de sugestão para incremento da profissionalização da empresa.

Para empresas que superaram a barreira dos 70% nos diagnósticos, serão inseridas no módulo Posterior, denominado Módulo Produtivo e Inovação. O módulo será executado em até 18 semanas e serão trabalhadas questões relativas a:

- Inovação: trabalha-se a Sensibilização a Inovação e Gestão da Inovação na empresa;
- Perdas de Produção: trabalha-se os gargalos de produção, as perdas por movimentos e transportes excessivos nos processos de produção, retrabalho, produtos com defeitos, ou seja, coordena-se todo o trabalho em planejamento e controle de produção;
- Produção Mais Limpa: tratamento e melhoria das questões dos resíduos líquidos e sólidos;
- Planejamento Estratégico: aplica-se a metodologia *SWOT* para o estabelecimento de um Plano de Estratégias de desenvolvimento da empresa de



29 e 30 de outubro de 2015

médio e longo prazo, com intuito que o empresário possa reavaliar as capacidades, potenciais e fragilidades da empresa, dando questões internas e externas.

Posteriormente a realização de qualquer um dos módulos é realizado com o empresário e com os extensionistas uma avaliação sobre o desempenho da empresa, através da verificação das ações realizadas e dos benefícios gerados, bem como uma avaliação do desempenho dos extensionistas para fechamento dos trabalhos.

### **2.3 Núcleo de Extensão Produtivo e Inovação das Missões – NEPI Missões.**

Na região do COREDE Missões, o PEPI é desenvolvido pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – Campus Santo Ângelo, através de um convênio entre Universidade e Governo do Estado, a qual mantém uma estrutura física e administrativa, formada por um coordenador de equipe, quatro extensionistas e um técnico administrativo. Esse grupo forma o Núcleo Extensão Produtivo e Inovação das Missões – NEPI Missões, que atende indústrias e agroindústrias de micro, pequeno e médio porte, que atuam no referido território que desejem a referida assistência técnica.

Como o PEPI é um instrumento de apoio ao Arranjo Produtivo Local das Missões – APL Missões, que prevê o fortalecimento do setor produtivo, o qual representa a vocação e a força dos atores regionais. O APL Missões abarca as chamadas agroindústrias familiares, produtoras de alimentos, independente da sua forma de concepção (sejam elas, cooperativas, unidades individuais, associações, etc). Como caracterização desses atores, pode apresentar o significativo grau de vulnerabilidade econômica, dado as imposições das forças hegemônicas do capitalismo e o processo opressor da globalização.

A centralidade sobre a agro industrialização dos pequenos agricultores da região, na formação do APL Missões, segundo Polacynski e outros (2014) ocorre pois essa atividade constitui uma importante fonte de renda para as famílias rurais e erguem-se como uma escolha inovadora na arquitetura de redes agroalimentares alternativas, circuitos de comércio diferenciados que valorizam práticas e normas sociais que estão na base da autonomia não só mercantil, mas também cultural e política dos agricultores familiares. Portanto, através de estudos específicos, foi possível identificar uma série de áreas e atividades com um grande potencial na região das missões. Essa identificação pôde servir como uma orientação no sentido de focalizar as iniciativas pelo desenvolvimento, de forma a obter os resultados mais eficientes, tanto para as agroindústrias consideradas no APL, quanto para a comunidade local.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Para delinear a pesquisa, utilizou-se a taxionomia apresentada por Vergara (2010, p.41), que classifica a pesquisa em dois aspectos.

Quanto aos fins considera-se (descritiva e explicativa), descritiva, pois visa descrever as atividades do núcleo de extensão produtiva inovação, bem como os resultados obtidos através de suas atividades de extensão. Segundo Vergara (2010 p.42), “pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, isto é, pode estabelecer correlação entre variáveis e definição de sua natureza”. Gil (2010) descreve ainda que pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população, tendo como finalidade a identificação de possíveis relações entre as variáveis.

Explicativa porque através das teorias, fundamentam o papel do Projeto Extensão Produtiva Inovação como uma política pública. Vergara (2010, p.42), “complementa que a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificando os motivos, ou seja, busca esclarecer quais os fatores contribuem de alguma forma, para ocorrência de determinado fenômeno”. Gil (2010) classifica também que a pesquisa explicativa é uma pesquisa que busca um aprofundamento do conhecimento com a realidade, tendo uma finalidade de explicar a razão, o porquê das coisas.

Quanto aos meios considera-se (bibliográfica e pesquisa de campo), Bibliográfico, pois para embasar a pesquisa utilizaram-se, livros, material disponibilizado na internet dentre outros instrumentos de pesquisa. Vergara (2010, p.43) “descreve que o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado, em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, material acessível ao público em geral”.

Pesquisa de campo, pois se utilizou da estrutura do projeto extensão produtiva inovação como fonte primária de dados. Vergara (2010, p.43), “ressalva que pesquisa de campo configura-se como uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

### **4. Análise e Discussão dos Resultados**

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

A partir dessas considerações o escopo do NEPI Missões no período de 2013 a 2015 foi prestar assessoria a indústrias e principalmente agroindústrias agroalimentares da região pertencente ao COREDE Missões. Nesse período foram acompanhadas em 2013 68 agroindústrias, 46 em 2014 e 53 no presente ano. Unidades produtivas com elevado grau de intensidade de mão-de-obra, sistema produtivo rudimentar, caracterizado por uma cadeia curta de produção, mas com produtos com grande apelo comercial e uma demanda linear.

Os dados obtidos pelo NEPI demonstram que a média de colaboradores nessas unidades é de três pessoas, longevidade empresarial de 2,4 anos, onde 86% das empresas não são formalizadas e a principal fonte de comercialização são as vendas diretas ao consumidor ou as feiras livres municipais. O espectro de faturamento anual é bem disperso, tendo empresas com faturamento anual de R\$7.000,00 até empresas com R\$523.000,00. A faixa etária dos colaboradores é de 47 anos onde as unidades familiares possuem média de 1,3 filhos, dos quais 67% não pretendem seguir o empreendimento da família.

Como características produtivas das agroindústrias assistidas têm-se:

Tabela 1: Número de Agroindústrias atendidas pelo NEPI Missões, conforme segmento de atuação, no período de 2013-2015.

Ano/Nº Empresas	Farináceos	Embutidos	Derivados Cana Açúcar	Bebidas	Outros	Total
2013	27	12	16	7	6	68
2014	21	8	9	4	4	46
2015	23	5	10	6	9	53
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>167</b>

Fonte: Dados dos autores

A figura acima demonstra que as agroindústrias familiares da região das Missões atendidas pelo NEPI centram suas atividades na produção de pães, biscoitos, cucas, e outros, com mais de 42% de atuação nesse segmento em relação ao total. A segunda centralidade produtiva está nos derivados de cana de açúcar (açúcar mascavo, melado, cachaça e outros) com uma representatividade de aproximada de 21%. O segmento de embutidos e abates animais aparece com uma representatividade aproximada de 15%, derivada pela elevada produção de suínos e pecuária bovina na região.

Conhecendo as áreas de atuação das agroindústrias, necessita-se conhecer a realidade de como essas unidades produtivas são geridas, para conhecer suas potencialidades e suas fragilidades. Nesse escopo, através da Figura 2, abaixo pode-se perceber que:

Tabela 2 – Percentual das Agroindústrias atendidas pelo NEPI Missões, com Fragilidades por Áreas segundo a Metodologia do PEPI, nos anos de 2013 a 2015.

	Controles Gerenciais	Adequações Sanitárias	Apresentação/ Padronização Produto	Política Comercialização	Adequação Produtiva
2013	87%	55%	28%	27%	34%
2014	92%	68%	37%	19%	28%
2015	81%	72%	46%	39%	41%

Fonte: Dados dos autores

No sistema de análise elaborado pelo PEPI, o grau de profissionalização e estruturação de uma empresa ocorre pela maior pontuação possível (mais próximo de 100%) dentre as áreas averiguadas. Uma média ponderada resultará na pontuação final, definindo se a mesma será atendida no nível básico ou no nível avançado (Módulo Produtivo e Inovação).

Analisando os dados da figura 2, visualiza-se que os principais problemas produtivos dessas agroindústrias estão ligados as carências de controle financeiro (controle de vendas, custos, controle estoques, etc), onde em média 87% das empresas não possuíam controles financeiros – para o referido período. O diagnóstico também mostrou a segunda área com maior número de empresas com fragilidade foi a que tange as adequações sanitárias (muito explicado pelo elevado grau de informalidade), com um percentual médio de 65% das empresas. A terceira fragilidade em termos produtivos foi a Apresentação e Padronização Produtiva (produção mais artesanal do que profissional), onde nos três anos se verificou uma média de 37% das empresas. Na sequência os itens Política de Comercialização (estratégia de venda ou logística de comercialização) e Adequação Produtiva ( falta de rotina e padronização de produção) foram as áreas que mais apresentaram deficiências.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

A partir desse cenário os extensionistas acordaram ações com anuência dos empreendedores que visando suprimir tais carências.

Dentre as potencialidades desse mercado para as agroindústrias, segundo Polacinsky e outros (2014), a segurança alimentar, produtos menos industrializados e as compras institucionais viam Programas de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) de escolas, creches e outros, são os principais pontos de vantagem competitiva dos produtos das agroindústrias que podem dinamizar e rentabilizar a produção das pequenas propriedades.

Com a finalização da assistência prestadas às unidades produtivas, pode-se verificar alguns dados interessantes. O investimento médio anual das agroindústrias familiares foi de R\$29.300,00 para o ano de 2013, R\$ 38.750,00 para 2014 e a previsão de R\$ 18.450,00 para 2015.

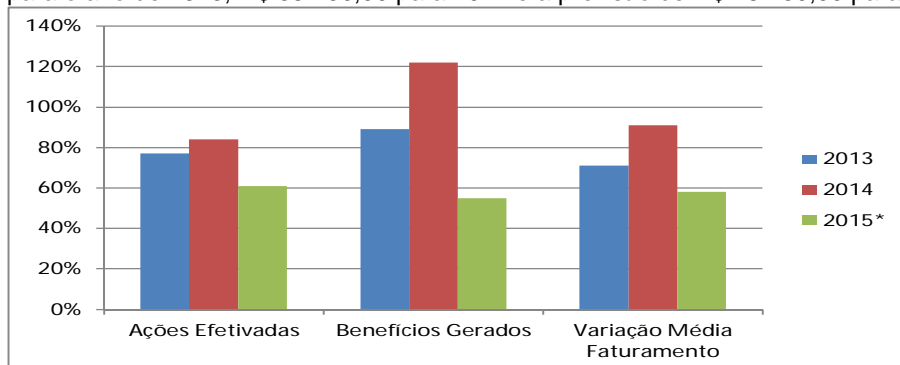


Gráfico 1: Percentual de Efetividade de Ações, Benefícios Gerados por Investimento e Variação de Faturamento, por Agroindústrias Assistidas pelo NEPI Missões, no período de 2013-2015.

Fonte: Dados dos autores

O gráfico 1, demonstra o percentual de ações efetivadas, os benefícios gerados pelos investimentos a variação média do faturamento anual.

As ações acordadas entre extensionista e empresário que foram efetivadas para melhorar o sistema de produção e/ou comercialização, demonstram que o ano de 2014 foi o período onde os resultados foram mais expressivos, onde a efetivação das ações propostas pelos extensionistas foram superiores a 80% e o ano de 2015 com o menor percentual, superior a 60%.

Em relação aos benefícios gerados (em termos de redução de custos e perdas, agregação de valor, entre outros) superaram a casa dos 120%, no ano de 2014, ou seja para cada R\$100 investidos, obteve-se um benefício de R\$220. O ano de 2013 os benefícios aproximaram-se da casa dos 90% e no ano de 2015 espera-se benefícios na ordem de 55%.

No quesito variação do faturamento, o ano de 2014, consolida-se como o melhor com uma elevação média de 91% no faturamento informado pelas assistidas. Os dados de 2014 demonstram uma elevação de faturamento na casa dos 70% e para 2015 um aumento próximos dos 60%. Embora os percentuais não sejam crescentes, entende-se que todas as variáveis trazem avanços significativos, em termos quantitativos, demonstrando a potencialidade da agricultura familiar. Assim, considerando que pelo baixo volume de recursos investidos – característicos de unidades produtivas de baixa intensidade de capital em relação aos elevados retornos (em termos produtivos e financeiros), podemos afirmar que os resultados foram amplamente benéficos e geraram um efeito multiplicador de investimentos muito importante para a atividade empreendedora. Essas respostas demonstram o vigor dessa atividade.

Informações como as referidas na figura acima representam a pujança e o potencial mercadológico que as agroindústrias familiares do COREDE Missões possuem e as externalidades positivas geradas pela contribuição do NEPI Missões, na sua atividade de apoiar e fomentar as fontes de desenvolvimento territorial endógenas.

### 5. Considerações Finais

O presente artigo demonstra o papel do Projeto Extensão Produtiva e Inovação – PEPI através da operacionalização pelo Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação - NEPI da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões do Campus Santo Ângelo, através de convênio realizado com o governo do Estado do Rio Grande Sul.

Pelas fundamentações teóricas apresentadas, verifica-se que PEPI consolida-se como uma Política Pública estrutural (visa mudar as estruturas regionais produtivas), segmentada (pois é destinada a grupos sociais específicos, no caso do APL Missões indústrias e agroindústrias – caso abordado no artigo) e constitutivas (pois alteram o comportamento dos atores econômicos e políticos dentro de “um jogo já estabelecido”, alterando o seu comportamento, os conflitos e tensões, como

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

resultado de uma negociação sistemática para a readequação das políticas distributivas, redistributivas e regulatórias sobre uma região/estado.

Nesse contexto pretendeu-se demonstrar que a atuação do NEPI Missões foi ativa, colaborando para a profissionalização de cento e sessenta e sete agroindústrias, dentro de um universo de aproximadamente 240 agroindústrias existentes no COREDE Missões. Dos dados compilados verificou-se que o segmento de farináceos é setor de maior atuação das pequenas unidades familiares, como alternativa a diversificação produtiva e fonte acessória de renda.

A realidade das empresas pesquisadas demonstra que as principais carências são as relacionadas aos controles financeiros – saber qual a rentabilidade da empresa, o verdadeiro custo de produção, a regularização sanitária – que inabilita os empresários a expandirem sua participação mercadológica, não apenas em outras cidades, mas também nas vendas institucionais. Frisa-se também as questões mercadológicas – Atualização, Padronização e Política de Comercialização, pois as agroindústrias ainda carecem de embalagens que conquistem o cliente e demonstrem seus benefícios, bem como uma estratégia fundamentada de venda em locais específicos – criar rotina de venda em locais pré-definidos para ampliar a fidelização de clientes.

De positivo o NEPI demonstrou um significativo grau envolvimento dos assistidos com o projeto, pois em 2014, mais de 80% das ações propostas foram efetivadas e no ano de 2015, com menor grau de efetivação (mesmo que previsão), esse percentual superou o índice de 60%. Da mesma forma de significativo, tem-se o impacto dessas ações, pois mesmo no caso do pior ano, 2015, os benefícios superaram os custos em 55% e no melhor resultado teve-se uma resposta favorável de 220%.

Em todos os anos as ações e/ou envolvimento dos empresários participantes do projeto, foram positivas, pois traduziram-se em ampliação das vendas em uma média que supera qualquer tendência macroeconômica de ordem municipal, estadual ou mesmo federal.

Assim, embora o PEPI ainda possa contribuir com muitas informações adicionais sobre a atuação das agroindústrias no COREDE Missões e características mercadológicas desses segmentos, conclui-se que o projeto cumpriu seus principais objetivos de colaborar com o desenvolvimento regional, amparadas em bases sólidas e bem definidas.

### Referências Bibliográficas

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, Lei Estadual 13.839/2011. Disponível em: [http://www.sdr.rs.gov.br/upload/20120314161251lei\\_13.839\\_2011\\_economia\\_da\\_cooperacao.pdf](http://www.sdr.rs.gov.br/upload/20120314161251lei_13.839_2011_economia_da_cooperacao.pdf).

FARIA, Carlos A. P. Ideias. **Conhecimento e Políticas Públicas**: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. RBCS, São Paulo, v. 18 n. 51, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15984.pdf>

GRIEBELER, Marcos P. D. Organizador. **Projeto Extensão Produtiva e Inovação, um ano de atuação na Região Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul** – Relatos e Perspectivas. Conceito. Porto Alegre, 2014.

KAGEYAMA, A. **Desenvolvimento rural**: conceito e medida. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v. 21, n. 3, p. 379-408, set./dez. 2004ARRAES, Ronaldo A. e TELES Vladimir Kühn. Endogeneidade versus Exogeneidade do Crescimento Econômico: Uma Análise Comparativa entre Nordeste, Brasil e Países Selecionados. Revista Econômica do Nordeste, v. 31, n. Especial p. 754-776. Fortaleza, 2000.

KINDLEBERGER, C. P. & HERRICK, B. *Economic Development*. 4. ed. McGraw Hill Book Company, 1983.

OLIVEIRA, Gevaci C. P. G. de; **Desenvolvimento Local e Desenvolvimento Endógeno**: Redes de Cooperação. IV Encontro de Economia Gaúcha, Porto Alegre.2008.

PAIVA, Carlos Á. N. e CUNHA, André M.. **Noções de Economia. Fundação Alexandre de Gusmão**. Brasília :, 2008.

PUTNAM, Robert D. (1996). **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas**: uma revisão da literatura. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16.pdf>

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade, 2002.

WARD, Neil et al. Universities, the Knowledge Economy and 'Neo-Endogenous Rural Development. Center for Rural Economy Discussion Series nº 1. University New Castle. New Castle. 2005.



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## OS PROGRAMAS DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS E A SUA RELAÇÃO COM A REGIÃO DAS MISSÕES NO RS

### THE ACQUISITION PROGRAMS FOOD AND ITS RELATIONSHIP WITH THE REGION MISSION IN RS

Adenise Clerici, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil, email (adeniseclerici@yahoo.com.br)

**RESUMO** Os programas de aquisição de alimentos possibilitam aos produtores familiares uma nova fonte de renda que permite inserir o seu produto na sua cidade para seus filhos e demais pessoas em vulnerabilidade alimentar e nutricional. Por ter sido intensificado nos últimos dez anos, o objetivo deste trabalho é analisar o volume de recursos aplicados no Rio Grande do Sul (RS), Brasil, bem como avaliar os reflexos ocorridos na Região das Missões a partir da execução do PAA e PNAE. O estudo está baseado nos dados fornecidos pelos órgãos públicos que gerenciam o programa. Com os dados foi possível verificar pontos positivos e pontos negativos bem como averiguar se as entidades locais necessitam trabalhar em conjunto para manter e ampliar o volume de produção.

Palavras-chave: PAA; PNAE; Agricultura Familiar.

**ABSTRACT** Acquisition programs allow food to family farmers a new source of income that allows you to enter your product in your city for your children and others in food and nutritional vulnerability. Intensified over the past decade, this work aims to analyze the volume of funds invested in Rio Grande do Sul, as well as evaluating the consequences that occurred in the execution of the missions of the PAA and PNAE. The study is based on data provided by the public agencies that manage the program. With the data we observed positive and negative points. It was also verified that local authorities need to work together to maintain and expand the production volume.

Keywords: PAA; PNAE; Familiar Agriculture.

#### INTRODUÇÃO

O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) foi instituído pelo art. 19 da Lei Federal nº 10.696 de 2 de julho de 2003, posteriormente atualizada pela Lei nº 12.512, de 14 de outubro de 2011 e regulamentada pelo Decreto nº 7.775, de 04 de julho de 2012. Os seus principais objetivos são: a geração de renda, a sustentação de preços justos aos agricultores familiares, fortalecer o associativismo e o cooperativismo, fomentar o acesso à alimentação diversificada para uma população em situação de insegurança alimentar e nutricional (CONAB, 2013).

Como beneficiários fornecedores do PAA, podem participar: agricultores familiares enquadrados no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), assentados da reforma agrária, acampados, agroextrativistas, quilombolas, famílias atingidas por barragens, comunidades indígenas, entre outros. Como consumidores, podem vir a participar as instituições governamentais e não governamentais.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) foi criado, oficialmente, em 1955, no entanto desde os anos 30, as escolas se organizam por meio de iniciativas particulares denominadas Caixas Escolares, que forneciam alimentação a todos os alunos, ou apenas aos carentes, conforme o critério de cada escola. O programa passou por várias mudanças e, em 2009, a Lei federal nº 11.947 de 16 de junho deste ano delimitou para 30% o mínimo para a utilização de gêneros alimentícios produzidos pelo agricultor familiar, por parte das entidades executoras que recebem os recursos repassados pelo Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE), medida que estimula o desenvolvimento econômico e sustentável das comunidades locais.

São atendidos pelo Programa os alunos de toda a educação básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos) matriculados em escolas públicas, filantrópicas e em entidades comunitárias (conveniadas com o poder público), por meio da transferência de recursos financeiros.

Conforme CONAB (2013), o volume de recursos aplicados vem crescendo ano após ano, bem como vem proporcionando às crianças, idosos e portadores de deficiências, a segurança alimentar e nutricional. Tais alimentos são oriundos da produção da agricultura familiar que permite o desenvolvimento local com repercussões sobre a autoestima de quem produz e de quem consome. Dessa forma este trabalho tem por objetivo analisar o volume de recursos aplicados no Rio Grande do Sul, bem como avaliar os reflexos ocorridos na Região das Missões da execução do PAA e PNAE.

Estruturalmente este trabalho está organizado da seguinte forma: a primeira parte é a introdução, em que constam o problema da pesquisa e os objetivos a serem alcançados. A segunda parte é composta pela metodologia contendo os procedimentos para o alcance dos objetivos propostos. A terceira parte é composta pela descrição teórica que apresenta uma análise dos temas embasada em vários autores do meio acadêmico. Ressalta, também, os dados abordados durante a elaboração do trabalho. A quarta parte relata as considerações finais e por fim é relacionado às referências que fazem parte do trabalho.



## 2 METODOLOGIA

O projeto de pesquisa conforme Furasté (2014) é a descrição do que se pretende fazer, serve para traçar o roteiro da pesquisa que será realizada, podendo sofrer modificações, alguns acréscimos, melhorias, ou seja, pode ser aprimorado, principalmente depois de iniciado as pesquisas e obtidas às orientações necessárias.

Conforme Roesch (2009), os métodos de procedimentos aplicados na pesquisa são: históricos, que parte da investigação dos acontecimentos e processos relacionados aos programas de aquisição de alimentos para compreender a síntese do tema. Posteriormente são comparados os dados constantes nos órgãos de execução: MDS, MDA e CONAB, bem como nos estudos elaborados pelo APL Missões e o GEPDA, grupo que elaborou o plano de desenvolvimento do APL Missões. E por fim é realizada a análise dos dados.

Quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória, devido ao pouco conhecimento acumulado sobre o tema, descritivo que expõe as características dos modelos de aquisição dos alimentos e explicativa sobre os dados coletados, os quais foram obtidos por meio de documentos, como, registros, anais, textos para discussão, relatórios de execução dos órgãos executores. Bibliográfico, livros, revistas, artigos, periódicos, encontros científicos, materiais publicados de fonte primária ou secundária. Por fim foi realizada uma análise sobre o tema abordado.

## 3 PAA E PNAE

### 3.1 Programa de Aquisição de Alimentos (PAA): Constituição e Finalidade

O programa de Aquisição de Alimentos (PAA) que parte das políticas estruturais do Programa Fome Zero coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome, na qual agrupa ações para amparar o escoamento da produção agrícola familiar com o objetivo primordial de garantir o acesso aos alimentos às pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional (BRASIL, 2014). Para isso, o programa efetua compras de alimentos produzidos pela agricultura familiar, com a dispensa de licitação (HESPANHOL, 2013).

O programa contribui para a constituição de estoques públicos de alimentos produzidos por agricultores e na formação de estoques pelas organizações da agricultura familiar (GRANDO; FERREIRA, 2013). Permite também o abastecimento alimentar por meio de compras governamentais de alimentos; fortalece circuitos locais e regionais e redes de comercialização; valoriza a biodiversidade e a produção orgânica e agropecuária de alimentos; incentiva hábitos alimentares saudáveis e estimula o cooperativismo e o associativismo, por meio de recursos oriundos do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome (MDS) e do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). (BRASIL, 2014; GRISA et al., 2011).

O PAA é uma política agrícola que visa adquirir a produção de agricultores habilitados ao Pronaf, dar incentivo ao desenvolvimento de canais de comercialização para a produção familiar e, motivar os agricultores desfavorecidos a garantir a própria segurança alimentar com oportunidades de venda da produção excedente (GRANDO; FERREIRA, 2013). Conforme os autores, o programa também é política de segurança alimentar e nutricional, pois tem por finalidade manter a regularidade dos estoques para atender a demanda de restaurantes populares, cozinhas comunitárias, bancos de alimentos, creches, asilos, instituições filantrópicas e outros programas alimentares de caráter governamental ou não, voltados para as populações em situação de insegurança alimentar e nutricional (HESPANHOL, 2013).

A operacionalização do programa está associada ao PRONAF, na qual o beneficiário deve apresentar a Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) em conformidade com o MDA (BRASIL, 2014). São beneficiários os agricultores passíveis de enquadramento na Lei Federal nº 11.326 de 24 de julho de 2006, que define a agricultura familiar para fins de execução das políticas públicas (HESPANHOL, 2013). São potencialmente beneficiários do PAA, os assentados pelo Programa de Reforma Agrária e pelo Fundo de Terras e Reforma Agrária e os diferentes grupos de produtores classificados em categorias segundo os níveis de renda anual bruta auferida pela família e dentro de limites estabelecidos (GRANDO; FERREIRA, 2013).

As linhas de atuação do PAA são estabelecidas pelo Grupo Gestor, composto pelos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão; do Desenvolvimento Agrário; da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; da Fazenda; e da Educação sob a coordenação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (BRASIL, 2014). A gestão interministerial define os modos de aquisição dos produtos agrícolas, os preços a serem pagos ao produtor, a seleção das regiões a serem beneficiadas, a formação de estoques públicos, as doações e as vendas dos produtos adquiridos, ou qualquer outra ação (GRANDO; FERREIRA, 2013).

O Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e O Ministério do Desenvolvimento Agrário disponibilizam os recursos para as aquisições dos produtos agrícolas. Em

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

2009, o PNAE passou a utilizar parte dos recursos destinados à alimentação escolar na aquisição de produtos da agricultura familiar (GRANDO; FERREIRA, 2013).

Segundo os autores, a execução do PAA junto aos agricultores é a cargo dos governos dos estados, dos municípios e da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), as aquisições do PAA dispensam licitações e os preços pagos aos agricultores são baseados em preços regionais ou são estabelecidos pelo Grupo Gestor, já o acompanhamento da execução é de competência dos Conselhos Municipais de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEAS) (HESPANHOL, 2013).

As ações do PAA são operacionalizadas por meio do estabelecimento de convênios entre o MDS e as administrações estaduais e municipais. No caso dos convênios com os governos estaduais, prevê-se a constituição de uma coordenação do programa em nível estadual visando a articular os diferentes agentes e, no âmbito dos municípios, há a necessidade de que os projetos sejam aprovados por um conselho (Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável ou Conselho De Segurança Alimentar) (HESPANHOL, 2013).

### 3.2 Modelos de Compras do PAA

A execução do programa pode ser realizada por meio de cinco modalidades: Compra Direta da Agricultura Familiar (CDAF), Formação de Estoques pela Agricultura Familiar (CPR Estoques), Compra da Agricultura Familiar com Doação Simultânea (CPR Doação), Programa do Leite (PAA Leite) e a Aquisição de Alimentos para Atendimento da Alimentação Escolar (BRASIL, 2014).

Conforme determina a lei do PAA, os modelos de compras de alimentos são:

- a) **Compra para Doação Simultânea (CPR Doação):** Destina-se a promover a articulação entre a produção de agricultores organizados e as demandas locais de entidades que compõem a Rede de Proteção e Promoção Social que tenham programas e ações de acesso, tais como: escolas, creches, abrigos, albergues, asilos, hospitais públicos, banco de alimentos, restaurantes populares, cozinhas comunitárias entre outros. **Fonte de Recursos:** MDS. **Executor:** CONAB, Estados e Municípios. **Forma de Acesso:** Individual, grupos informais, cooperativas e associações. O valor anual comercializado limita-se a R\$ 4.800,00 por produtor;
- b) **Formação de Estoques (CPR Estoques):** financia a estocagem de alimentos, da safra vigente, dos agricultores familiares formalmente organizados. A estocagem fica a cargo das organizações dos produtores. Viabiliza a comercialização em momentos mais compensadores para o produtor em termos de preços e ao mesmo tempo assegura, em âmbitos locais, alimentos aos consumidores beneficiários. **Fonte de Recursos:** MDS e MDA. **Executor:** CONAB. **Forma de Acesso:** Cooperativas e associações de produtores; O valor anual comercializado limita-se a R\$ 8.000,00 por produtor;
- c) **Compra Direta da Agricultura Familiar (CDAF):** Aquisição de alimentos para distribuição ou para formação de estoques públicos. Permite a aquisição de produtos, a preços de referência, definidos pelo Grupo Gestor do Programa. Depois pode ser entregue nas Unidades Armazenadoras da Conab ou em Pólos Fixos e Volantes de Compra. **Fonte de Recursos:** MDS e MDA. **Executor:** CONAB. **Forma de Acesso:** Individual, grupos informais, cooperativas e associações; O valor anual comercializado limita-se a R\$ 8.000,00 por produtor;
- d) **Incentivo à Produção e Consumo do Leite (PAA Leite):** Destina-se a incentivar o consumo e a produção familiar de leite, visando diminuir a vulnerabilidade social, combatendo a fome e a desnutrição nos estados do Nordeste e no norte de Minas Gerais, mediante a aquisição do produto com garantia de preço. Para participar o produtor deve produzir no máximo 100L de leite/dia; possuir Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP); e ter comprovante de vacinação dos animais. **Fonte de Recursos:** MDS. **Executor:** Estados do NE e MG (norte). **Forma de Acesso:** Individual, grupos informais, cooperativas e associações. O valor anual comercializado limita-se a R\$ 9.000,00 por produtor; e
- e) **Compra Institucional (Aquisição de Alimentos para Atendimentos da Alimentação Escolar):** Destinam-se a atender as demandas alimentícias regulares de instituições, como restaurantes universitários, unidades prisionais, hospitais, academias de polícia etc. Órgãos municipais, estaduais e federais poderão comprar, por meio desta modalidade produtos da agricultura familiar e recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) que são repassados diretamente para os municípios executarem compras de agricultores familiares. **Fonte de Recursos:** Proponente, FNDE. **Executor:** Proponente. **Forma de Acesso:** Cooperativas e Associações. O valor anual comercializado limita-se a R\$ 9.000,00 por família.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Conforme Hespanhol (2013) é possível que os produtores, ou suas organizações, acessassem mais de uma modalidade do PAA de forma simultânea, desde que sejam atendidos os critérios estabelecidos no programa.

### 3.3 A Evolução do PAA no Brasil e os Recursos Aplicados

Para a análise da evolução do PAA foram utilizadas as estatísticas divulgadas pelo Grupo Gestor (2010) para o período 2003 a 2010. Em 2011 passou a operar o sistema SAGI PAA Data com uma apresentação detalhada dos dados, juntamente com as informações contidas no relatório de resultado das ações da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) dos dez anos de execução do PAA.

A Conab que tem a função de credenciar as entidades beneficiadas com o PAA e os polos de compras (cooperativas ou associações de produtores rurais), repassar aos polos de compra o padrão de qualidade dos alimentos entregues pelos agricultores e que é estabelecido pelo MAPA (HESPANHOL, 2013).

A Tabela 1 mostra o desempenho do PAA nos primeiros dez anos de atuação. Segundo as informações do Grupo Gestor o montante dos recursos aplicados em todas as modalidades no período é de R\$ 5,9 bilhões em valores correntes.

Tabela 1 – Evolução dos Recursos Aplicados em milhões de R\$, número de Agricultores familiares participantes, pessoas atendidas e quantidade de alimentos adquiridos no período de 2003 a 2014.

Ano	Recursos Aplicados (R\$ em milhões)	Nº de Agric. Familiares participantes	Pessoas atendidas	Alimentos Adquiridos (t)
2003	R\$ 144,92	42.077	226.414	135.864
2004	R\$ 180,00	68.576	4.261.462	339.925
2005	R\$ 333,06	87.292	6.450.917	341.755
2006	R\$ 492,09	147.488	10.700.997	466.337
2007	R\$ 461,06	138.900	14.512.498	440.837
2008	R\$ 509,47	168.548	15.407.850	403.155
2009	R\$ 591,03	137.185	13.028.986	509.955
2010	R\$ 680,75	155.166	18.875.174	462.429
2011	R\$ 667,33	160.011	20.178.462	517.922
2012	R\$ 837,83	179.386	22.325.884	527.266
2013	R\$ 443,18	96.912	10.983.793	280.175
2014	R\$ 573,30	112.267	201.964.332	328.022
<b>Total</b>	<b>R\$ 5.914,02</b>	<b>1.493.808</b>	<b>338.916.769</b>	<b>4.753.642</b>

Fonte: CONAB; GECAF adaptado pelo autor (2015)

Quanto à assistência às pessoas com estado de insegurança alimentar, os dados apresentam uma trajetória ascendente de 226.414 no ano de 2003 para 22.325.884 em 2012, um acréscimo considerável em nove anos. No entanto em 2013 ocorreu um decréscimo em relação ao ano de 2012 devido a baixa participação financeira dos municípios. No ano de 2014, com o fortalecimento da execução de investimentos municipais, o número de pessoas atendidas foi extremamente ampliado. Apesar do resultado negativo em 2013, o programa nesses 12 (doze) anos de execução atendeu a uma média anual de 28.238.995 pessoas em todo o país.

Em termos de volumes adquiridos e número de agricultores familiares beneficiados, o Programa foi oscilante e, conforme o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2012) houve certa estagnação quanto ao número de famílias fornecedoras. Isso aconteceu em virtude do reajuste dos valores máximos pagos as famílias entre os anos de 2008 a 2011.

Conforme pode ser observado na tabela 1, as informações apontadas pelo IPEA demonstram que neste período, os recursos aplicados, o número de agricultores fornecedores, a quantidades de pessoas atendidas e a quantidade de alimentos adquirida permanecem estáveis. Durante os doze anos do programa a média ano de recursos aplicados foi de 492,80 milhões oriundos do MDS e MDA e 124.452 agricultores familiares forneceram 396.128 toneladas de alimentos.

As informações para o ano de 2014, na Tabela 2, revelam que o programa sofreu alterações positivas em todos os dados em virtude de que 98,7% das prefeituras desenvolveram algum tipo de ação ou programa onde se atua para fortalecer a produção dos agricultores familiares. As iniciativas

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

foram realizadas tanto na área urbana como na área rural. Além das prefeituras, todos os governos estaduais também informaram iniciativas de inclusão produtiva (SUPAF; GECAF, 2015).

A compra de alimentos para a merenda escolar foi a atividade de maior destaque, sendo desenvolvida por 84,3% das gestões municipais e 17,5% fizeram a aquisição de produtos para atender a demandas regulares de restaurantes universitários, presídios, hospitais, entre outros (Portal Brasil, 2014).

Tabela 2 - Número de agricultores familiares fornecedores, número de entidades beneficiárias, pessoas atendidas, recursos aplicados e quantidades adquiridas, por executor do PAA. Brasil — 2014.

Modalidades de Execução	Agric. Familiares	Entidade	Atendimentos	Recursos (R\$)	Produtos (kg)
Execução Estadual (convênio)	9.363	551	449.146	R\$ 22.925.812,30	9.815.995,37
Execução Estadual (termo de adesão)	12.945	3.632	52.072.435	R\$ 41.504.836,97	13.593.982,45
Execução Municipal (convênio)	-	-	-	-	-
Execução Municipal (termo de adesão)	18.060	5.245	137.908.747	R\$ 64.044.285,15	24.086.332,80
Execução PAA Leite (convênio)	21.022	265	73.370	R\$ 106.805.943,74	101.923.370,39
Execução PAA Leite (termo de adesão)	-	-	-	R\$ 0,00	-
Execução Conab - R\$ MDS	46.329	3.357	11.460.634	R\$ 306.204.070,03	154.422.332,45
Execução Conab - R\$ MDA	4.548	-	-	R\$ 31.800.871,76	24.180.796,54
<b>Total</b>	<b>112.267</b>	<b>13.050</b>	<b>201.964.332</b>	<b>R\$ 573.285.819,95</b>	<b>328.022.810</b>

Fonte: CONAB; GECAF (2015)

Outras iniciativas importantes foram à assistência técnica e extensão rural, o fomento a atividades produtivas e a aquisição ou empréstimo de tratores e implementos agrícolas. Esta atividade foi desenvolvida por 66,8% das cidades e em 24 estados. A figura 1 apresenta os principais fatores que contribuíam para as alterações positivas do ano de 2014.

Figura 1 – Fatores Positivos para os dados de 2014

### Pesquisas de Informações Básicas Municipais (Munic) e Estaduais (Estadic) 2014 Suplemento Inclusão Produtiva

Tipo de ação de Inclusão Produtiva Rural	Governos Estaduais	Prefeituras
Assistência Técnica e Extensão Rural	100,0%	78,8%
Fomento a atividades produtivas	100,0%	75,2%
Acesso ao crédito e ao seguro rural	96,3%	58,7%
Aquisição ou empréstimo de tratores e implementos agrícolas	88,9%	66,8%
Doação de sementes ou matrizes de pequenos animais	92,6%	45,9%
Aquisição de alimentos pelo PAA ou PNAE	85,2%	84,3%
Aquisição de alimentos para atender a demandas regulares de restaurantes universitários, presídios, hospitais, entre outros	55,6%	17,5%
Apoio a transporte, armazenagem, comercialização e distribuição de alimentos	74,1%	44,0%
Fomento a empreendimentos coletivos rurais	96,3%	56,5%
Assistência técnico-gerencial a empreendimentos coletivos rurais	92,6%	43,4%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>96,9%</b>

Fonte: Portal Brasil (2015)

Os dados indicam que foi adquirido 328,02 mil toneladas de alimentos de 112.267 agricultores fornecedores. Foram beneficiadas 13.050 entidades assistenciais, quantidade bem abaixo do que foi atendido nos anos anteriores. Nos últimos dois anos foram atendidos 29.270 e 24.018 entidades respectivamente, ou seja, houve uma queda brusca de mais de 50% às entidades beneficiadas.

No ano de 2013 foi realizado mais de 10,9 milhões de atendimentos, número bem abaixo do que a média acima referida, de pessoas atendidas nos dez anos de execução.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

No que se refere às modalidades de aquisição observa-se que a execução da Conab (MDA+MDS) detém aproximadamente 50% do recurso total aplicado no programa, seguido da Execução do Leite, Estados e Municípios.

### 3.4 PAA no Rio Grande do Sul

Para a análise da atuação do PAA no RS foram usadas as informações divulgadas pela Conab que é o maior comprador institucional. Responde integralmente pelas modalidades Compra Direta e Formação de Estoque e, parcialmente pela modalidade Compra com Doação Simultânea, que é executada, também, por estados e prefeituras através de convênios com o MDS.

Os recursos destinados à execução do PAA pela Conab têm sido incrementados significativamente desde sua implantação. No período de 2003 a 2014 foram investidos cerca de 3,3 bilhões de reais no Programa em todo o país na qual a maior parcela está na região Sul com 32,74% dos recursos, seguido do Nordeste com 29,24%, Sudeste 23,20%, Norte 8,40% e Centro-Oeste 6,42% (CONAB, 2015).

No RS, conforme demonstra a tabela 3, o valor aplicado corresponde a 630 milhões o equivalente a 18,84% do total do recurso aplicado em todo o Brasil pela Conab. No entanto o recurso aplicado no ano de é um dos menores ocorrido nos últimos 10 anos. Situação que esta sendo revista pela Conab para retomar o crescimento da execução por meio do incremento de profissionais.

Tabela 3 – % de Recursos aplicados no Rio Grande do Sul, através da Execução da Conab nos últimos 11 anos.

Ano	BRASIL (R\$)	RIO GRANDE DO SUL (R\$)	RS/BRASIL (%)
2003	81.541.207,29	10.377.265,68	12,73%
2004	107.185.826,34	19.028.437,00	17,75%
2005	112.791.660,39	30.206.242,00	26,78%
2006	200.667.394,34	45.322.600,00	22,59%
2007	228.352.963,49	55.364.000,00	24,24%
2008	272.929.438,86	63.115.000,00	23,13%
2009	363.964.228,12	96.740.371,00	26,58%
2010	379.735.466,39	76.670.988,00	20,19%
2011	451.036.204,40	58.919.491,00	13,06%
2012	586.567.130,50	115.663.562,00	19,72%
2013	224.517.124,45	18.406.364,00	8,20%
2014	338.004.941,78	40.832.143,00	12,08%
<b>Total</b>	<b>3.347.293.586,35</b>	<b>630.646.463,68</b>	<b>18,84%</b>

Fonte: CONAB; GECAF (2015)

Conforme dados apontados na tabela 3, dos recursos aplicados nas modalidades do PAA, observa-se que a Conab detém 56% do valor total aplicado. Desse percentual nota-se que desde 2003, ao passar dos anos, os valores aplicados cresceram significativamente chegando em 2012 a um acréscimo de 723% em relação ao ano de 2003. Em contrapartida no ano de 2013 houve um decréscimo de aproximadamente 40% em relação ao ano anterior cuja representação no RS é de aproximadamente 85%.

Os dados discriminados por origem dos recursos e por modalidade de compra em operações da Conab no Rio Grande do Sul são apresentados na tabela 4, na qual apresenta dados referentes aos anos de 2006 a 2014. Vale ressaltar que dados anteriores a 2006 não foram considerados em virtude da dificuldade de acesso.

Tabela 4 – Recursos do PAA executados pela Conab por origem e modalidade de comercialização no Rio Grande do Sul 2006-2014.

Ano	Recursos (RS) MDS				Recursos (RS) MDA			Total RS MDS + MDA
	CDAF	CDS	CPR- Estoque	Sub-Total MDS	CDAF	CPR- Estoque	Sub-Total MDA	
2006	2,45	13,30	2,01	17,76	11,51	16,05	27,56	45,32
2007	18,03	4,38	0,28	22,68	21,02	11,67	32,68	55,36
2008	0,97	18,10	0,65	19,73	30,77	12,62	43,39	63,12
2009	37,88	3,33	3,52	44,73	38,22	13,79	52,01	96,74



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

2010	4,94	15,39	13,34	33,67	38,63	4,36	43,00	76,67
2011	19,34	16,64	13,18	49,16	-	9,76	9,76	58,92
2012	80,69	13,15	12,21	106,04	-	9,62	9,62	115,66
2013	0,35	5,14	7,65	13,14	-	5,26	5,26	18,41
2014	13,09	9,16	-	22,25	-	18,58	18,58	40,83
<b>Total</b>	<b>164,66</b>	<b>89,44</b>	<b>52,83</b>	<b>329,18</b>	<b>140,15</b>	<b>83,12</b>	<b>223,28</b>	<b>571,03</b>
<b>Porcentagem</b>				<b>57,65%</b>			<b>39,10%</b>	

Fonte: CONAB; GECAF (2015)

Como pode ser observada na tabela 4, no RSI, a concentração da aquisição de alimentos ocorre na modalidade de Compra Direta da Agricultura Familiar (CDAF) tanto por recursos do MDS quanto do MDA, seguido pela Compra com doação simultânea e a formação de estoques.

As informações do PAA Data, referentes ao ano de 2013, evidenciam a variedade de produtos fornecidos pelos agricultores familiares. Em todo o país, pelos recursos do MDA e MDS, há oferta de 452 tipos de produtos, enquanto que no RS a oferta é de 105, destinados para consumo nas instituições beneficentes.

Os produtos adquiridos são: açúcares e doces, aves e ovos, carnes, cereais e leguminosas, cocos, castanhas e nozes, condimentos, ervas e temperos, farinhas, féculas e massas, frutas, hortaliças, leites e derivados, óleos e gorduras, panificados, sucos e polpas de frutas entre outros tipos.

A Tabela 5 apresenta dados sobre as quantidades adquiridas por modalidade de compras realizadas pelo PAA por execução da Conab no período de 2006 a 2014. A participação relativa do Rio Grande do Sul na quantidade total das compras nacionais anuais oscilou entre 10,2% a 33,4%.

Tabela 5 - Quantidade de produtos adquiridos pelo PAA em operações da Conab por fonte, modalidade de comercialização e participação no total das aquisições, Rio Grande do Sul — 2006-2014.

Ano	Quantidade de produtos (kg) MDS				Quantidade de produtos (kg) MDA			Total RS MDS + MDA	Total Brasil (%)
	CDAF	CDS	CPR	Sub-Total MDS	CDAF	CPR	Sub-Total MDA		
2006	2.406	11.144	1.016	14.566	12.195	28.493	40.688	55.254	26%
2007	4.381	11.998	65	16.444	18.221	33.349	51.570	68.014	33,4%
2008	130	11.325	414	11.869	5.835	25.957	31.792	43.661	18,6%
2009	8.631	1.945	4.409	14.984	51.121	29.526	80.647	95.631	33,3%
2010	1.371	9.404	13.343	24.118	10.388	2.278	12.666	36.784	16,3%
2011	11.947	10.555	17.999	40.501	-	11.314	11.314	51.815	18,1%
2012	16.147	7.711	17.583	41.441	-	4.988	4.988	46.429	15,6%
2013	98	3.131	6.622	9.851	-	2.807	2.807	12.659	10,2%
2014	1.118	5.285	-	6.403	-	19.891	19.891	26.294	14,7%

Fonte: CONAB; GECAF (2015)

Pela conseqüente queda da aplicação de recursos e falta de produtos no ano de 2013 observa-se que houve uma queda de aproximadamente 73% de aquisição de produtos em relação ao ano de 2012.

Entre os anos de 2006 a 2009 a maior parte do recurso advinha do MDA, em 2010 o MDS passou a injetar maior volume de recursos para a aquisição de alimentos, representando hoje em 2014 a maior fonte de recursos.

Além da diversificação, o PAA incentiva a produção em bases agroecológicas ou orgânicas, ou seja, apoia sistemas de produção que prezam a preservação do meio ambiente, a valorização da biodiversidade, o aproveitamento dos recursos locais, a utilização de sementes crioulas e o respeito à diversidade cultural e aos saberes locais (GRISA, et. al.,2011).

Com efeito, o programa paga um preço 30% superior para os produtos cultivados em sistemas produtivos ecologicamente manejados. Conforme dados da GECAF/CONAB, nos anos de 2009 a 2013, é possível verificar uma considerável evolução do percentual de produtos orgânicos

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

adquiridos pelo programa, do total das aquisições no ano de 2009 que representava 1,17% em 2013 passou a representar 2,16% de produtos orgânicos do total das aquisições.

No entanto, expandir essa prática e assegurar instrumentos flexíveis de avaliação da qualidade orgânica para tais produtos bem como que sejam adaptados à realidade das diferentes regiões do país, constituem-se ainda desafios importantes para o programa em nível nacional (GRISA et al., 2011).

Vale ressaltar que o programa também estimula a produção e o consumo de alimentos regionais. É uma forma de resgatar e preservar os muitos costumes, hábitos e culturas que vem sendo esquecido ao longo das gerações (GRISA, et al. 2011).

A Tabela 6 mostra dados sobre as famílias fornecedoras de 2006 a 2014. Nela constata-se, que, em média, 16.210 delas fornecem produtos para o PAA por execução da Conab, por ano. Também observa-se que houve, em média, 5.807 famílias vinculadas à Doação Simultânea (CDS), a quantidade de fornecedores se concentra em maior percentual pelo recurso aplicado do MDS, em torno de 35%. Isso indica, portanto, que a maior parcela dos beneficiários gaúchos se concentraram nas outras duas modalidades de compras da Conab, mais alinhadas com a política de garantir a estabilidade dos preços, ou seja, pela compra direta da agricultura familiar (CDAF) e a pela formação de estoques pela agricultura familiar (CPR – Estoques).

Tabela 6 - Número de famílias fornecedoras ao PAA, em operações da Conab por fonte e modalidade de comercialização, Rio Grande do Sul — 2006-2013.

Ano	Quantidade de fornecedores MDS				Quantidade de fornecedores MDA			Total RS
	CDAF	CDS	CPR	Sub-Total MDS	CDAF	CPR	Sub-Total MDA	MDS + MDA
2006	1.341	7.414	888	9.643	4.123	5.230	9.353	18.996
2007	1.937	9.583	79	11.599	3.979	7.438	11.417	23.016
2008	278	6.614	193	7.085	9.468	3.645	13.113	20.198
2009	9.427	974	884	11.285	8.949	2.893	11.842	23.127
2010	668	4.099	1.784	6.551	6.420	809	7.229	13.780
2011	2.532	4.133	1.836	8.501	-	1.519	1.519	10.020
2012	10.660	3.301	2.093	16.054	-	1.462	1.462	17.516
2013	84	1.024	1.258	2.366	-	698	698	3.064
2014	1.898	15.424	-	17.322	-	2.449	2.449	19.771
<b>Total</b>	<b>28.825</b>	<b>52.566</b>	<b>9.015</b>	<b>90.406</b>	<b>32.939</b>	<b>26.143</b>	<b>59.082</b>	<b>149.488</b>
<b>Média Anual</b>				<b>10.045</b>				<b>16.610</b>

Fonte: CONAB; GECAF (2015).

Na região das Missões, nos últimos quatro anos, o programa de aquisição de alimentos abrangeu atividades nos municípios de Dezesseis de Novembro, Entre-Ijuís, Porto Xavier e Santo Ângelo, com a participação de 877 agricultores familiares fornecedores de alimentos, beneficiando 82 entidades num total de 19.556 pessoas atendidas. Neste período foi aplicado R\$ 1.915.777,78 para a aquisição de 826.891,06 kg de alimentos.

Em 2013, de acordo com a GECAF 2014, houve aumento da participação do público feminino no fornecimento de alimentos nas regiões Norte e Nordeste em comparação ao ano de 2012, enquanto que a média nacional equivale a 47,43%, no RS o índice fica em torno de 39%. Destaca-se também que além do aumento da participação, houve incremento na renda acessada pelas mulheres no Brasil, passando de R\$4.211,55 em 2012 para R\$5.328,58 em 2013, um incremento de aproximadamente 27% na média nacional.

O PAA tem se evidenciado por incentivar a diversificação, na medida em que liga a oferta da produção familiar a uma demanda diversificada, muitos agricultores passaram a diversificar e valorizar produtos locais que, até então, eram depreciados ou não tinham seu valor comercial reconhecido. Frutas, verduras, produtos de origem animal e agroindustrializados são exemplos de alimentos adquiridos pelo PAA (GRISA, et al., 2011). O programa também garante a comercialização de forma direta ao consumidor, o que representa a autonomia dos agricultores em relação aos atravessadores.

Em contrapartida o programa tem limitações, conforme Grisa et al.(2011), uma grande parcela dos produtores não possuem clareza quanto aos objetivos do PAA e há aqueles que ainda

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

pensam que se trata de um crédito fundiário da Conab. Há também uma exigência elevada em termos de organização social e que nem todas as organizações de agricultores são capazes de responder imediatamente a essa necessidade.

Para tanto, requer um conjunto não desprezível de recursos humanos e materiais das organizações proponentes, conjunto este que não está presente em todas as organizações sociais, questão que agrava à medida que o nível de pobreza dos associados se acentua (GRISA et al., 2011). Destaca-se ainda a dificuldade do produtor adquirir a DAP, o comprovante de posse da terra que em muitos casos há cobrança indevida para fornecer o documento ao produtor a fim de obter a DAP. Associações e cooperativas que não possuem registro legal para participar do programa atuam na informalidade não tendo acesso as certidões negativas que viabiliza a participação no PAA. Uma vez participando do programa, as organizações sociais e os agricultores se deparam com o problema do atraso na liberação dos recursos, o que dificulta o abastecimento dos produtos aprovados no projeto por dificuldade financeira para os produtores desestimulando assim a participação.

Um problema adicional é a dificuldade para transportar os produtos do local de produção até o local de consumo. Em alguns casos, os agricultores trazem os alimentos até um dado ponto e a instituição responsável ou a Prefeitura (nos casos em que há parcerias) encarrega-se de repassar os alimentos às entidades beneficiadas (GRISA et al., 2011). Em outros, os agricultores realizam as entregas ou, ainda, a instituição responsável coleta os produtos nos estabelecimentos familiares distribuindo-os às entidades sociais. Mas em todos os casos, o transporte tem sido um desafio às organizações proponentes.

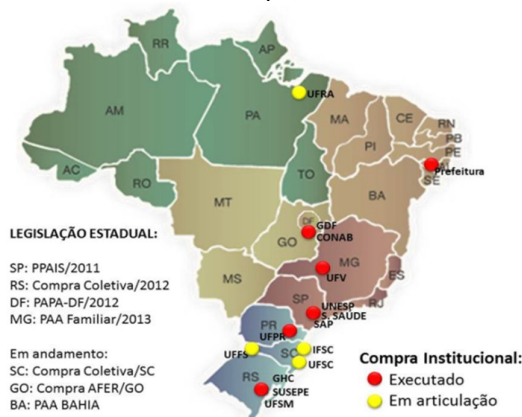
A falta de assistência técnica é outro fator limitante. Os agricultores sentem dificuldades para se organizar, planejar a produção e atender aos padrões de qualidade exigidos pelo PAA, o que, possivelmente, seria facilitado se a assistência técnica estivesse vinculada ao programa (GRISA et al., 2011; GEPDA, 2014).

### 3.5 PAA e as Compras Institucionais

Alguns estados criaram seus próprios programas de Aquisição da Produção da Agricultura Familiar, com a finalidade de garantir a aquisição direta de produtos agropecuários e extrativistas, *in natura* ou manufaturados, e de artesanato produzidos por agricultores ou suas organizações sociais rurais e urbanas, por povos e comunidades tradicionais e pelos beneficiários da reforma agrária (BRASIL, 2014).

Abaixo, segue mapa ilustrativo dos estados que possuem legislação própria, e os estados que estão em fase de consolidação dos Marcos Legais para a aquisição de produtos da Agricultura Familiar na modalidade Compra Institucional.

Figura 1 – Mapa ilustrativo do Marco legal dos Estados para a aquisição de produtos da Agricultura Familiar na modalidade Compra Institucional.



Fonte: Brasil (2014).

Conforme pode ser observado na figura 1, no RS há em execução chamadas públicas realizadas por execução da Superintendência dos Serviços Penitenciários (SUSEPE), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Grupo Hospitalar Conceição (GHC). A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) possui dois campi no Estado e está em processo de articulação. A figura 1 mostra ainda que a região Sul e Sudeste abrange o maior número de Compras Institucionais em articulação e em execução.

A SUSEPE conforme dados do GEPDA, 2014, por exemplo, nos seis primeiros meses do ano de 2013 adquiriu 24.336 kg de alimentos para atender a região das Missões, onde gerencia três presídios e um albergue com população carcerária de 494 presos.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Em todo o Estado foi aplicado em 80 municípios R\$ 70.807.388,78 para a aquisição de pão, leite, carne, ovos, embutidos, alimentos não perecíveis e hortifrutigranjeiros, abrangendo uma área e valor bem maior que o ano de 2012. Neste ano foi aplicado R\$ 24.557.580,32 em 78 municípios com pão, leite, carne, ovos, embutidos e alimentos não perecíveis para uma população carcerária de 28.984 em todo o Estado (RIO GRANDE DO SUL, 2014).

### 3.6 O PNAE

O PNAE é um programa do governo federal que tem por objetivo contribuir oferecer alimentação saudável aos milhões de estudantes das escolas públicas de todo Brasil, para o crescimento e o desenvolvimento econômico e biopsicossocial, para a aprendizagem, para o rendimento escolar e para a formação de práticas alimentares saudáveis dos alunos, por meio de ações de educação alimentar e nutricional e da oferta de refeições que cubram as suas necessidades nutricionais durante o período letivo (EMATER, 2014).

Com a alimentação escolar proveniente da agricultura familiar regional, as crianças recebem alimentos frescos, variados e de melhor qualidade, confluindo para uma melhor aceitabilidade e consumo por parte dos alunos (GRISA et al., 2011). Dessa forma ocorre maior diversificação dos gêneros utilizados na alimentação escolar, enriquecimento do aporte de vitaminas e sais minerais na alimentação escolar, incentivo e promoção de hábitos alimentares saudáveis e estimula o resgate da tradição e cultura alimentar local (EMATER, 2014).

Atualmente, o valor repassado pela União a estados e municípios por dia letivo para cada aluno é definido de acordo com a etapa e modalidade de ensino: (I) Creches: R\$ 1,00; (II) Pré-escola: R\$ 0,50; (III) Escolas indígenas e quilombolas: R\$ 0,60; (IV) Ensino fundamental, médio e educação de jovens e adultos: R\$ 0,30; (V) Ensino integral: R\$ 1,00; (VI) Alunos do Programa Mais Educação: R\$ 0,90; e (VII) Alunos que frequentam o Atendimento Educacional Especializado no contra turno: R\$ 0,50.

### 3.7 A Execução no Rio Grande do Sul

Durante os anos de 1995 a 2014, conforme dados do FNDE, foram aplicados 31,1 bilhões de reais em recursos financeiros para a aquisição de alimentos que beneficiou 723,6 milhões de crianças em todo o Brasil.

No RS, não é possível informar o valor do recurso em virtude da metodologia de informação dos dados que o FNDE adota, mas é possível compilar dados sobre determinadas cidades. Dessa forma foram reunidos dados sobre os municípios da região das Missões, na qual conforme tabela 7, verifica-se a os valores aplicados no período de 2008 a 2013.

Tabela 7 – Valores aplicados nos municípios missioneiros para a merenda escolar 2008 - 2014.

Municípios Missioneiros	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Bossoroca	76.692	88.216	145.176	102.900	105.120	80.480	62.788
Caibaté	46.440	26.180	20.712	16.800	17.940	13.455	13.860
Cerro Largo	72.204	65.440	55.812	50.040	50.820	31.236	29.216
Dezesseis de Novembro	14.820	15.700	13.308	13.740	14.340	11.339	9.812
Entre-Ijuis	65.460	58.900	47.100	41.400	44.820	81.990	64.680
Eugênio de Castro	29.568	42.990	37.416	29.760	33.180	26.532	24.288
Garruchos	26.384	21.460	20.040	21.540	21.720	18.876	17.226
Giruá	188.512	218.958	290.340	264.240	251.520	200.754	155.144
Guarani das Missões	137.764	82.340	59.004	56.940	61.320	39.081	34.775
Mato Queimado	35.120	32.380	27.000	22.320	20.820	15.092	11.880
Pirapó	38.880	32.120	32.892	33.480	37.080	27.588	21.648
Porto Xavier		93.640	65.112	55.260	59.520	40.313	93.720

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

	88.640						
Rolador	9.860	9.540	10.056	9.840	10.380	7.436	8.932
Roque Gonzales	87.948	52.240	46.788	41.280	38.400	27.139	25.124
Salvador das Missões	20.200	10.180	12.060	12.060	12.420	7.084	7.392
Santo Ângelo	709.824	723.736	591.624	472.620	438.900	325.662	281.574
Santo Antonio das Missões	174.720	94.760	83.244	72.000	77.280	58.146	93.544
São Luiz Gonzaga	376.160	374.344	320.424	238.980	184.980	130.935	118.976
São Miguel das Missões	73.408	70.800	61.116	57.720	62.220	42.473	41.668
São Nicolau	45.140	42.460	39.912	42.300	43.140	32.318	27.940
São Paulo das Missões	90.400	90.344	81.024	71.160	76.620	56.896	47.212
São Pedro do Butiá	15.952	8.920	8.940	9.000	9.420	7.612	7.128
Sete de Setembro	5.216	7.160	31.152	22.680	21.780	15.708	13.244
Ubiretama	3.552	6.660	6.864	6.300	6.840	4.928	4.444
Vitória das Missões	47.180	19.840	17.520	16.500	16.980	32.516	27.500
<b>Total</b>	<b>2.480.044</b>	<b>2.289.308</b>	<b>2.124.636</b>	<b>1.780.860</b>	<b>1.717.560</b>	<b>1.335.589</b>	<b>1.243.715</b>

Fonte: FNDE (2015).

No decorrer do período pode-se observar que houve uma evolução da quantidade de recurso fornecido aos municípios, de 11,85% no ano de 2008 para 21,82% em 2013.

Conforme a Secretaria Estadual de Educação do Estado nessa região há 102 escolas estaduais, 183 escolas municipais e 36 escolas particulares. No ano de 2008 atenderam 61.693 alunos, em 2009 59.651 alunos, 2010 58.274 alunos, 2011 56.560 alunos, 2012 55.558 alunos, 2013 52.873 alunos e 2014 53.146 alunos. Um decréscimo de 8.820 alunos nos últimos 06 anos. O motivo da redução conforme diálogo com a 14<sup>o</sup> Coordenadoria Regional de Educação (CRE) de Santo Ângelo se deve ao planejamento pessoal das famílias em relação ao número de filhos.

O PAA e o PNAE, durante os 10 anos vigentes proporcionou no Rio Grande do Sul, mais propriamente a região das Missões a abertura de um mercado consumidor diferenciado aos agricultores familiares. Os programas possibilitam que sejam servidas as crianças alimentos saudáveis e a segurança de origem, bem como aos jovens e adultos em situação de insegurança alimentar e nutricionais.

No entanto o número de participantes (agricultores familiares) é muito pequeno, como pode ser visto, nos últimos três anos, apenas quatro municípios vêm fornecendo alimentos. É um número muito baixo para uma região onde ao todo 25 cidades. O Grupo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL da Agroindústria Familiar da Região das Missões, em suas pesquisas pode observar que o número de participantes do PAA poderia ser muito maior.

As dificuldades são as mais diversas. Há pessoas que não tem conhecimento sobre os programas e as dificuldades de produção. Em toda a região podem ser observadas que a população interiorana é de idade avançada, os jovens vão à busca de alternativas de negócios inviabilizando a sucessão familiar.

Dessa forma muitas famílias deixam de investir em melhorias e novo modelo de produção seja de hortifrutigranjeiros ou de manufatura de produtos “caseiros”, sobretudo pelo fato de não haver quem se dedique e dê continuidade à produção. Assim muitas famílias produzem o básico de forma básica.

Outra situação que foi observada é a dificuldade que as cooperativas e associações tem para efetuar a proposta inicial para Participar do PAA, há na região 17 entidades, delas 3 apenas



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

trabalham com o PAA. Durante 2014 ocorreram alterações normativas na qual os municípios estão auxiliando as cooperativas e as associações para fortalecer esse mercado.

Quanto ao PNAE, durante as pesquisas junto as Secretarias de Educação Municipal, foi possível verificar que: mais de 50% dos municípios não conseguem atender a regulamentação de obter 30% de alimentos da agricultura familiar do próprio município, tendo que adquirir de outros municípios. Motivo: Não há situação regularizada por parte do produtor para poder fornecer, ou seja, há produtos, mas as prefeituras não podem adquirir.

Os produtores alegam que burocracia é muito grande para poder legalizar a venda, queixam-se que falta assistência técnica, as estradas são péssimas, muitas dificuldades em relação ao escoamento da produção entre outras situações já abordadas.

A EMATER/ASCAR por outro lado vem trabalhando com os produtores que estão em fase de regularização da produção e comércio, vem auxiliando para que o produtor tenha todos os quesitos legais atendidos, para receber o Selo Sabor Gaúcho, dessa forma este produtor poderá ofertar e ampliar o seu comércio.

Outra medida que foi tomada, o Arranjo Produtivo Local da Agroindústria Familiar, por meio da governança (reunião das organizações públicas, sociais e educacionais) auxiliou o grupo acadêmico GEPDA na elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL Missões, um planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo a fim de que todas as entidades envolvidas possam em conjunto mudar a situação atual dos produtores familiares. Passar de compradores de alimentos da agricultura familiar para fornecedor.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PAA cumpre a função de suprir as necessidades alimentares e nutricionais de populações carentes e, ao mesmo tempo, de exercer importante papel no combate à pobreza rural ao incorporar ao sistema produtivo agricultores situados à margem do mercado e de induzi-los à prática de sistemas de produção diversificados.

Os programas abordados oferecem aos agricultores: (I) Criação de mercado para os seus produtos; (II) Valorização da produção de alimentos locais e regionais; (III) Incentivo à organização, cooperação e/ou formalização dos agricultores; (IV) Incentivo ao empreendedorismo local; (V) Valorização dos aspectos sociais, culturais e ambientais, (VI) Novas oportunidades de negócio; e (VII) Geração de emprego e renda.

Para os municípios oferece: (I) Fortalecimento da economia local e dinamização do comércio; (II) Circulação no município da riqueza gerada com o programa; (III) Novas oportunidades de negócio; (IV) Geração de empregos e renda; Inclusão social; e (V) Garantia da venda dos alimentos produzidos no município.

No entanto é preciso auxiliar o produtor no processo de regularização da produção e na venda de seus produtos. A Região das Missões no Estado do Rio Grande do Sul possui uma disseminação de etnias que permite ofertar um bom número de produtos alimentícios e culturais apenas necessita de apoio e este apoio com certeza com o trabalho do arranjo produtivo local permitirá expandir estes produtos e principalmente atender o mercado interno através dos programas de aquisição de alimentos.

São programas que ofertam ao produtor mais uma fonte de renda, assegura produtos de qualidade na mesa das crianças e das pessoas em vulnerabilidade alimentar, movimentam a região através dos projetos sociais e possibilita recuperar práticas culturais, que nada mais é manter a característica da região.

#### REFERÊNCIAS

BRASIL – Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). **Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/portal/saf/programas/paa>>. Acesso em 15 de jul. 2014.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO — CONAB. Ações da Conab de 2003 a 2011. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em: 22 de set. 2015.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO — CONAB. PAA - Evolução das operações. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em: 22 de set. 2015

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO – FNDE. Dados Estatísticos. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-funcionamento/execu%C3%A7%C3%A3o-alimentacao>> Acesso em 11 ago. 2014.

FURASTÉ. Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**: Explicação das Normas da ABNT. 17 ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2014.

GRANDO, M.Z. FERREIRA, G.S. **O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e sua relação com o Rio Grande do Sul**. Textos para Discussão FEE N° 113, 2013. Fundação de economia e Estatística, p. 01-20.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

GRISA, Cátia et. al. **Contribuições do Programa de Aquisição de Alimentos à segurança alimentar e nutricional e à criação de mercados para a agricultura familiar.** *Agriculturas* • v. 8 - n. 3 • setembro de 2011. P. 34-41.

HESPANHOL, R.A.M. **Programa de Aquisição de Alimentos (Brazil): limits and potentialities of food safety policies for family agriculture.** *Soc. & Nat.*, Uberlândia, 25 (3): 469-483, set/dez/2013.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA — IPEA. **Política de Comercialização Agrícola no Brasil.** *Brasil em Desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas.* Brasília: IPEA, 2010. p. 311-325.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA — IPEA. **Políticas Sociais: acompanhamento e análise.** Brasília, n. 20, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## PERCEPÇÃO DOS EGRESSOS SOBRE O CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO NOROESTE DO RS PERCEPTION OF GRADUATES OF THE ACCOUNTING COURSE FOR A HIGHER EDUCATION INSTITUTION OF THE RS NORTHWEST

MARIA HELENA GUIOTTO – Especialista Controladoria e Gestão Tributária  
Unijui – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
mhguiotto@yahoo.com.br

MARIA MARGARETE B BRIZOLLA – Mestre em Contabilidade e Controladoria Unisinos  
Unijui – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
marga.brizolla@unijui.edu.br

ROSELAINÉ FILIPIN – Mestre em contabilidade FURB  
Unijui – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
roselaine.filipin.@unijui.edu.br

LAURI BASSO – Mestre em administração UFSC  
Unijui – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
laurib@unijui.edu.br

EUSELIA PAVEGLIO VIEIRA – Mestre em contabilidade  
Unijui- Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
euselia@unijui.edu.br

### RESUMO

Este estudo objetivou verificar a percepção sobre os qualificativos do curso por parte dos egressos do Curso de Ciências Contábeis de uma IES. Essa avaliação se constitui em auxílio a instituição de ensino, para que possa promover eventuais adaptações em seu modelo de ensino visando melhor atender as exigências do mercado de trabalho. Monitorar a satisfação dos alunos e o comportamento dos egressos, quanto a sua alocação no mercado de trabalho, são pontos fundamentais da mensuração do grau de satisfação. A pesquisa é aplicada, descritiva, com procedimentos técnicos baseados na pesquisa documental e estudo de caso, com abordagem quantitativa. Os dados foram obtidos por meio de um questionário encaminhado aos 186 egressos por e-mail, com um retorno de 20% de respondentes. As respostas foram analisadas e tabeladas, onde foi constatado que a maioria dos respondentes é do sexo feminino, 84% realizaram o Exame de Suficiência, 43% possuem registro no CRCRS, 70% atuam na área contábil e no mesmo percentual tem a profissão contábil como principal fonte de renda, sendo que todos os egressos indicam o curso de Ciências Contábeis da IES para conhecidos, amigos e parentes.

**Palavras-chave:** Egressos. Perfil. Qualidade. Ciências Contábeis.

### ABSTRACT

This study aimed to verify the perception of the qualifying course by the Accounting Course graduates of an HEI. This assessment constitutes aid the educational institution, so you can promote any adjustments in its educational model to better meet the demands of the labor market. Monitor student satisfaction and the behavior of graduates, as their allocation in the labor market are key points of measurement of the degree of satisfaction. The research is applied, descriptive, with technical procedures based on documentary research and case study with a quantitative approach. Data were obtained through a questionnaire sent to the 186 discharged by e-mail, with a return of 20% of respondents. The responses were analyzed and tabulated, where it was found that most respondents are female, 84% had the Sufficiency Exam, 43% are registered in CRCRS, 70% work in accounting and the same percentage has the accounting profession as main source of income, and all graduates indicate the course in Accounting from IES to acquaintances, friends and relatives.

**Keywords:** Graduates. Profile. Quality. Accounting.

### 1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre as organizações, vivenciada nos dias atuais, exige equipes profissionais cada vez mais qualificadas. Sendo assim, a formação do Bacharel em Ciências Contábeis, também precisa desenvolver habilidades e competências para que o profissional possa melhor atender as necessidades do mercado de trabalho.

Conhecendo o perfil do seu egresso, as instituições de ensino devem ficar atentas e quando necessário, promover mudanças ou adaptações em seu modelo de ensino, tornando-se capazes de preparar os alunos para as novas exigências do mercado. As mudanças decorrem das inovações decorrentes da evolução do próprio conhecimento, exigindo-se alternativas de parte dos docentes e disponibilizar aos alunos, uma formação atualizada utilizando métodos modernos de aprendizagem.

# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Após a promulgação da Lei n. 9.394/96 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, a oferta de cursos de graduação e pós-graduação tem aumentado de forma expressiva, e com isso, também ocorreu o aumento da concorrência entre as Instituições de Ensino Superior – IES. Em contrapartida o Ministério da Educação – MEC, passou a exigir adaptações dos projetos pedagógicos dos Cursos, a qualificação do corpo docente, bem como da estrutura das IES, buscando e promovendo assim o aumento do nível de eficiência da gestão, tendo como objetivos a qualidade dos serviços, bem como a satisfação dos alunos (LIZOTE, 2014).

Nesse sentido monitorar a satisfação dos alunos e o comportamento dos egressos quanto a sua alocação no mercado de trabalho, são pontos fundamentais a serem observados, pois a partir da mensuração do grau de satisfação, instituições como universidades e conselhos de classe têm condições de revisar e aperfeiçoar seus processos de educação continuada, considerando o atendimento ao cliente, aluno ou egresso, como um dos elementos principais de suas atividades.

A Universidade estudada tem mais de 50 anos de história, se consolida como uma universidade que oferece, aos seus mais de 10 mil alunos, uma educação atualizada e continuada com o objetivo de qualificar e preparar seus alunos para o mercado de trabalho, por meio da oferta de cursos de graduação presenciais e a distância, programas de formação e pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, dentre os quais se destacam cinco programas de Mestrado, e três programas de Doutorado recomendados e reconhecidos pelo Ministério da Educação.

A identificação dos anseios, expectativas e necessidades sociais precisa ser levada em consideração na construção da estratégia da universidade e no projeto político pedagógico de cada curso, para viabilizar uma formação humana, ética e profissional. Diante do exposto, questiona-se: Qual a percepção dos egressos do Curso de Ciências Contábeis de uma IES em relação ao referido curso? Nesse sentido o objetivo do estudo é verificar a percepção dos egressos do Curso de Ciências Contábeis de uma IES em relação ao referido curso.

Lima, Schouten e Martinelli (2006), pesquisaram o número de formados nas cinco primeiras turmas dos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas de uma instituição de nível superior (IES), e pesquisa com os ex-alunos, para identificar o seu perfil profissiográfico. Farias et al (2006) apresentaram o grau de satisfação dos alunos de Ciências Contábeis em uma IES privada de São Paulo. Rego e Andrade (2010) realizaram pesquisa para evidenciar qual o perfil dos egressos do curso de graduação em Ciências Contábeis da UFRN, em relação ao campo de atuação profissional e que obtiveram o título de Bacharel em Ciências Contábeis entre os anos de 2003 e 2007 de satisfação dos discentes do curso de ciências contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN. E ainda, Lizote et al (2014), realizaram o estudo em uma universidade comunitária do Estado de Santa Catarina e de um Centro Universitário do Estado de Amazonas, e avaliaram alguns antecedentes da satisfação geral dos alunos de graduação em Ciências Contábeis. Essas pesquisas abordaram a mesma temática, com estudos aplicados em outras universidades brasileiras, o que justifica a importância do estudo nesta IES, uma vez que possibilita a comparação dos resultados com outras instituições de ensino superior.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A profissão contábil e seus usuários, nos últimos anos, vêm buscando novas alternativas para enfrentar o processo de internacionalização da contabilidade, frente a globalização. Esta mudança deverá ser uma constante tanto no processo de formação como na continuação da educação do futuro profissional em todas as áreas de sua atuação, seja, econômica, financeira, tributária e ou social.

Para Silva (2005), o Contador da atualidade precisa desenvolver habilidades relativas à comunicação, às relações humanas e à administração, criando um balanceamento adequado entre a formação teórica e a experiência prática, baseado na educação inicial e na educação continuada.

A Regulamentação da profissão Contábil exerce importante papel na conduta técnica e profissional do Contador, sendo que entre as alterações, a mais relevante é a obrigatoriedade do profissional passar pelo Exame de Suficiência aplicado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), de acordo com a Lei 12.249/2010. Este exame trata de uma prova aplicada ao recém-formado, e caso ele seja aprovado no exame, está apto encaminhar seu registro e a receber sua carteira do Conselho Regional de Contabilidade e obter a permissão para exercer a atividade profissional.

A harmonização das Normas brasileiras de Contabilidade com as internacionais vem ganhando importância no meio contábil, sendo que a demanda de informações sobre as diferentes empresas, tanto qualitativa, quanto quantitativa está exigindo que apresentem Demonstrações

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Contábeis dentro de parâmetros de âmbito mundial. A leitura das informações contidas nos demonstrativos contábeis deve ser oportunizada em qualquer lugar do mundo motivo pelo qual a análise dos Princípios de Contabilidade e da Estrutura Conceitual das Demonstrações Contábeis se torna relevante, pois representam a essência das doutrinas e teorias relativas à Ciência da Contabilidade.

A partir da perspectiva global profissional, o Curso de Ciências Contábeis reforça a importância de desenvolvimento contínuo da educação, em razão das acentuadas transformações na profissão, com efeitos sobre requisitos de conhecimentos nas diversas áreas da contabilidade, habilidades e atitudes do Contador.

A Lei nº 9.394/1996 que estabelece as Diretrizes e Bases para a educação no país (LDB) estabelece como um dos objetivos da educação superior a inserção profissional dos graduados, conforme destaca o artigo 43 em seu inciso segundo: “formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua”.

O artigo terceiro da Resolução nº 10/2004 do Conselho Nacional de Educação – CNE, estabelece que o curso graduação em Ciências Contábeis deve ensejar condições para que o futuro contabilista seja capacitado a: (1) compreender as questões científicas, técnicas, sociais, econômicas e financeiras, em âmbito nacional e internacional e nos diferentes modelos de organização; (2) apresentar pleno domínio das responsabilidades funcionais envolvendo apurações, auditorias, perícias, arbitragens, noções de atividades atuariais e de quantificações de informações econômicas, financeiras, patrimoniais e governamentais, com a plena utilização de inovações tecnológicas; (3) revelar capacidade crítico-analítica de avaliação quanto às implicações organizacionais com o advento da tecnologia da informação.

A interação da instituição de ensino com os acadêmicos e egressos é muito importante, pois é através deste contato que se obtém informações sobre a percepção e satisfação do formando com o Curso de Ciências Contábeis (OLIVEIRA et al, 2012). Apesar das avaliações dos cursos serem realizadas a partir de uma matriz orientadora, é importante salientar que os critérios adotados podem ser flexíveis, pois cada instituição tem sua identidade e diversidade institucional, exigindo dos avaliadores uma análise equilibrada, sensata, voltada para o reconhecimento da instituição no âmbito educacional (LIMA; SCHOUTEN; MARTINELLI, 2006).

A obrigatoriedade do Exame de Suficiência foi instituída pela Lei Complementar nº 12.249 de 11 de junho de 2010 que altera o Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946, o qual regulamenta o exercício da profissão contábil em nosso país. Em conformidade com a Lei Complementar, ficam obrigados os graduados com Bacharelado em Ciências Contábeis para realizar a inscrição junto ao Conselho de Contabilidade a fazer o exame de suficiência.

Para a profissão foi uma grande conquista, pois a partir da promulgação da Lei Complementar, somente profissionais aprovados no Exame de Suficiência podem obter o registro profissional e então exercer a profissão contábil. Tais modificações visaram modernizar a profissão contábil e adequá-la ao mercado de trabalho, que está cada vez mais exigente. Em 28 de setembro de 2010 foi publicada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) a Resolução CFC 1.301, que posteriormente foi substituída pela Resolução CFC 1.373/2011, a qual, em seu texto regulamenta “o Exame de Suficiência como requisito para obtenção ou restabelecimento de Registro Profissional em Conselho Regional de Contabilidade (CRC)”.

O Exame de Suficiência visa avaliar os conhecimentos teóricos e técnicos dos contabilistas, com o objetivo de lançar no mercado de trabalho, profissionais capacitados em atender a demanda de serviços e as oportunidades que surgem, tanto no mercado nacional, quanto internacional, principalmente após as mudanças que estão ocorrendo em todo o contexto contábil.

Diante das constantes alterações no ambiente de negócios do país, considerando, a atual globalização econômica no contexto mundial, destaca-se, no âmbito acadêmico e corporativo, o processo de convergência aos padrões internacionais de Contabilidade, apoiado nas Leis nº 11.638/07 e nº 11.941/09, além dos Pronunciamentos Técnicos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), a partir de 2008. Este Comitê que tem como objetivo o estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de Contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando a centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais (OLIVEIRA et al, 2012).



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Apesar do CPC ter sido criado em 2005, o início efetivo do processo de convergência no Brasil ao padrão contábil internacional só veio eclodir a partir de 2008, para as sociedades abertas e demais empresas de grande porte, conforme determinado pela Lei nº 11.638/07. Esta última surgiu da alteração e revogação de dispositivos da Lei 6.404/76 e Lei 6.385/76 que continuam vigentes, trazendo a partir de sua promulgação uma convergência com os padrões das *International Financial Reporting Standards* (IFRS), normas as quais são emitidas pelo IASB (OLIVEIRA et al., 2012). O processo de convergência vem influenciar os usuários da contabilidade, e também toda a sociedade, pois está exigindo maior transparência e credibilidade das informações divulgadas pelas entidades.

O mercado de trabalho exige um profissional contábil diferenciado, aquele que está disposto a participar ativamente na administração da empresa, aquele que valoriza o trabalho em equipe e conhece as variáveis da entidade para a tomada de decisão. A preocupação com a qualidade dos dados fornecidos pelo contador faz com que o profissional desenvolva um trabalho integrado com outros setores, obtendo com isso uma visão global das atividades desenvolvidas, por isso é necessária à atualização constante e o aprimoramento da sua formação (LIZOTE et al., 2014).

Algumas pesquisas científicas tem buscado verificar a satisfação dos alunos em relação aos cursos de graduação e especialização nas IES, como forma de obtenção de informações que possam promover a melhoria dos cursos e melhor atender a expectativa dos alunos, e conseqüentemente sua colocação no mercado de trabalho.

Lima, Schouten e Martinelli (2006), pesquisaram o número de formados nas cinco primeiras turmas dos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas de uma instituição de nível superior (IES), e pesquisa com os ex-alunos, para identificar o seu perfil profissiográfico. Os achados concluíram que a maioria dos alunos encontrou colocação no mercado de trabalho.

Lagioia et al (2007), buscaram com sua pesquisa identificar e compreender as expectativa dos alunos de Ciências Contábeis quanto ao grau de satisfação em relação ao curso ofertado na Universidade Federal do Nordeste do Brasil, sendo que 75% das respostas mostraram alunos satisfeitos ou muito satisfeitos com o curso. Identificaram, ainda, que a variável faixa etária, turno, período e grau de conhecimento dos discentes quando da escolha do curso, possui grau de dependência com o nível de satisfação em questão. Constataram que os ingressantes visam principalmente prestar concurso público (41,4%), seguido por trabalhar em empresas de terceiros (36,7%) e para abrir negócio próprio (13,6%). Sobre a manutenção ou não dessas expectativas, observou-se que a maioria dos entrevistados indicou a permanência destas, visto que tal quesito correspondeu a 64,8% das respostas.

Rego e Andrade (2010) pesquisaram o perfil dos egressos do curso de graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Norte -UFRN, que obtiveram o título de Bacharel em Ciências Contábeis entre os anos de 2003 e 2007. Constataram que a faixa etária dos respondentes é jovem, uma vez que 62,78% dos respondentes possuem de 21 a 28 anos de idade. Quanto à formação acadêmica recebida, 50% dos egressos consideram a questão da perspectiva de empregabilidade oferecida pela área de atuação como um ponto forte para a escolha do curso, que permite aos mesmos atuarem junto a instituições públicas ou privadas, bem como autônomos, exercendo atividades de perícia, auditoria, tributarista, dentre outros. Para 37,79% dos respondentes a escolha pelo curso, se deu tendo em vista as possibilidades de ingresso no campo de atuação via a realização de concurso público, sendo que somente 8,14% não encontrou colocação no mercado.

Lizote et al (2014), realizaram o estudo em uma universidade comunitária do Estado de Santa Catarina e em um Centro Universitário do Estado de Amazonas, e avaliaram alguns antecedentes da satisfação geral dos alunos de graduação em Ciências Contábeis. Constataram que a qualidade do ensino e a satisfação dos estudantes com as práticas implantadas pelas instituições de ensino superior (IES) são escassas, e que a satisfação é maior dos alunos na instituição que é paga do que na pública que não é paga pelos alunos.

### 3 METODOLOGIA

Neste estudo de caso a pesquisa é considerada como aplicada, pois a partir dos resultados obtidos foi observada a percepção dos alunos da IES, quanto ao curso pesquisado. Segundo Silva; Menezes (2005, p. 20) a “pesquisa aplicada, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Do ponto de vista dos objetivos, é considerada uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2010) as pesquisas descritivas tem como objetivo a descrição das características do objeto

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

analisado. Assim o estudo descreveu as respostas dadas pelos respondentes, e nesse sentido a pesquisa é de abordagem quantitativa, utilizada para definir indicadores de análise, transformando os dados obtidos em quantificáveis. Neste sentido, cabe salientar que as pesquisas quantitativas ressaltam os valores apresentados, requerendo o uso de métodos estatísticos, mesmo que simplificado como é o caso (RICHARDSON, 2010).

Referente aos procedimentos técnicos este estudo utilizou pesquisa documental e estudo de caso. De acordo com Gil (2010, p.37) “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”, sendo que o estudo foi aplicado em uma única instituição de ensino superior. Por tanto, levando-se em conta a pesquisa, foram utilizados no decorrer do processo, documentos da organização, livros, revistas e artigos, que contenham dados sobre o assunto.

Na coleta de dados, foi utilizado o questionário que foi respondido pelos egressos, sendo estes contatados por e-mail, além de observação em documentos disponibilizados para análise. Foi enviado um questionário a 186 egressos do curso de Ciências Contábeis da IES, no período compreendido entre 2011 a 2014. A amostra foi composta pelos questionários que retornaram respondidos, totalizando 37 questionários.

Para Gil (2010, p. 150), a análise dos dados “tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Após, o recebimento dos questionários, os dados foram organizados e analisados de modo a responder a questão de pesquisa proposta. A análise dos dados foi realizada a partir das respostas obtidas nos questionários que retornaram, as quais foram tabuladas e quantificadas em percentuais.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo consiste na descrição dos resultados da pesquisa referente às respostas obtidas na aplicação do questionário aos egressos do Curso de Ciências Contábeis, diplomados no período compreendido entre 2011 a 2014. A população é composta por 186 egressos, sendo encaminhado um questionário por meio eletrônico para cada egresso, retornando 37 questionários respondidos, sendo estes uma amostra não probabilística.

A amostra pesquisada é composta em sua maioria por mulheres, as quais representam 62%, enquanto que os homens representam 38% do total de 37 respondentes, conforme dados apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Sexo dos egressos

Sexo	Nº de egressos	%
Masculino	14	38
Feminino	23	62
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Na tabela 2, apresenta-se os dados referente ao ano de conclusão do curso, sendo que, a maioria dos questionários foram respondidos pelos egressos do ano de 2014, representando 59%, enquanto que do ano de 2013 o percentual ficou em 22%, dos egressos do ano de 2012 representam 8% e os egressos do ano de 2011 representam 11% dos questionários respondidos.

Tabela 2 – Ano de conclusão do Curso de Ciências Contábeis

Ano	Nº de egressos	%
2011	4	11
2012	3	8
2013	8	22
2014	22	59
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Com relação aos egressos que prestaram o Exame de Suficiência aplicado pelo CFC, verificou-se que 84% dos egressos já realizaram o exame de suficiência, enquanto que somente 16% dos egressos não o fizeram, conforme consta na tabela 3.

Tabela 3 – Realização do Exame de Suficiência

S/N	Nº de egressos	%
Sim	31	84

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Não	6	16
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Na tabela 4, constata-se que dos 37 respondentes, 16 possuem o registro no Conselho Regional de Contabilidade - CRCRS, representando 43% e que 21 egressos não possuem o registro profissional, representando 57% do total dos egressos, portanto a maioria.

Tabela 4 – Registro no Conselho Regional de Contabilidade - CRCRS

S/N	Nº de egressos	%
Sim	16	43
Não	21	57
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A pesquisa demonstrou que 92% dos egressos participantes da pesquisa não possuem curso de pós-graduação concluído, apenas 8%, portanto a minoria dos consultados o possui, constatou-se também que 100% dos egressos que possui curso de pós-graduação concluído, são em nível de especialização.

Tabela 5 – Curso de pós-graduação concluído

S/N	Nº de egressos	%
Sim	3	8
Não	34	92
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme dados apresentados na tabela 6, pode-se identificar que 26 egressos, dentre os respondentes atuam na sua área de formação, o que representa 70% da população pesquisada, enquanto que 11 egressos, ou seja, 30% não atuam na sua área de formação na graduação.

Tabela 6 – Atuação profissional na área de formação

S/N	Nº de egressos	%
Sim	26	70
Não	11	30
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Alguns motivos pelos quais os egressos do curso de Ciências Contábeis não atuam na área da contabilidade foram apontados pelos pesquisados como: o mercado de trabalho não está absorvendo profissionais recém-formados; egressos que estão estudando ou se preparando para fazer seleção ao curso de mestrado e também devido aprovação em concurso público.

Na tabela 7, contata-se que 26 egressos pesquisados estão trabalhando, e 12 responderam que atuam em escritórios de contabilidade, representando 46%, sendo que os demais também atuam na área da contabilidade, porém trabalham em outras empresas como: cooperativa, transportadora, cooperativa de crédito, escritório de auditoria, instituição financeira, órgão público, indústria, construção civil.

Tabela 7 – Em que tipo de organização os egressos atuam

Organização	Nº de egressos	%
Escritório de Contabilidade	12	46
Transportadora	1	4
Empresa privada	1	4
Cooperativa de crédito	3	10
Escritório de auditoria	2	8
Instituição financeira	1	4
Órgão público	1	4
Indústria	2	8
Empresa cooperativa	2	8
Construção civil	1	4
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

A tabela 8 refere-se ao cargo ou função que os pesquisados estão atuando no momento, tendo como destaque o cargo de assessoria administrativa, financeira e contábil com 35% dos egressos que estão trabalhando, o cargo de contador em empresa com 31%, analista fiscal e contábil com 10% dos egressos, em auditoria e analista de controle interno com 8%, assistente de custos e setor público com 4%.

Tabela 8 – Refere-se a cargos e funções na área de formação

Cargo ou Função	Nº de egressos	%
Contador	8	31
Auditor	2	8
Assessoria adm., financeira e contábil	9	35
Assistente de custos	1	4
Analista de controle interno	2	8
Analista fiscal e contábil	3	10
Servidor público	1	4
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Por meio da tabela 9, pode-se evidenciar que 49% dos respondentes não tiveram dificuldade na contratação e, ou execução das atividades da profissão contábil no mercado de trabalho, no entanto, um percentual de 38% tiveram alguma dificuldade e 13% afirmam que tiveram dificuldade.

Tabela 9 – Dificuldade enfrentada na contratação e/ou execução da profissão

Grau de dificuldade	Nº de egressos	%
Sim	5	13
Alguma dificuldade	14	38
Não	18	49
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Nesta fase da pesquisa, identificou-se que a maior dificuldade encontrada entre os pesquisados para serem contratados e atuarem no mercado de trabalho é a falta de experiência com 47% dos egressos, depois com 16% está a forte concorrência para obter o emprego e também com um percentual considerável de 11% a falta de domínio de uma língua estrangeira. Outras razões descritas pelos egressos foi a pouca oferta de trabalho com remuneração adequada; no setor público, um grande número de candidatos por vaga; por ser um profissional recém-formado; legislação complexa e em grande quantidade.

Tabela 10 – Dificuldades para atuar no mercado de trabalho

Dificuldades	Nº de egressos	%
Falta de experiência	9	47
Forte concorrência para obter o emprego	3	16
Falta de domínio de uma língua estrangeira	2	11
Outras	5	26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se observar que a maioria dos egressos pesquisados tem como fonte de renda a profissão contábil, representando 70%, ou seja, 26 respondentes dos 37 questionados, sendo que 11 não têm como única fonte de renda a profissão contábil, que representam 30% dos egressos pesquisados.

Tabela 11 – Fonte de renda

S/N	Nº de egressos	%
Sim	26	70
Não	11	30
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Ao verificar a tabela 12, constatou-se que 14 profissionais contábeis egressos do curso em estudo, que representam 38% estão em uma faixa salarial de 3 a 5 salários mínimos, que 13 profissionais ou 35% recebem como remuneração mensal valor até 3 salários mínimos, enquanto que

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

10 profissionais ou 27% dos 37 egressos do curso que responderam os questionários e que se formaram nos últimos 4 anos, estão com remuneração entre 5 a 7 salários mínimos e nenhum profissional com remuneração maior que 7 salários mínimos.

Tabela 12 – Faixa salarial mensal bruta

Nº salários mínimos	Nº de egressos	%
Até 3 salários mínimos	13	35
3-5 salários mínimos	14	38
5-7 salários mínimos	10	27
Mais de 7 salários mínimos	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

É importante que a relação entre o professor e o aluno seja de interesse mútuo, para que as atividades propostas e realizadas alcancem os objetivos de ambos. A maioria dos egressos que participaram da pesquisa, responderam que estão muito satisfeito, representando 65%, sendo que 35% dos egressos estão satisfeitos e nenhum se mostrou insatisfeito com o trabalho desenvolvido pelo corpo docente da IES.

Tabela 13 – Relação professor/aluno

Nível	Nº de egressos	%
Muito satisfeito	24	65
Satisfeito	13	35
Insatisfeito	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Para mensurar o conhecimento dos alunos, o curso de ciências contábeis utiliza métodos de avaliações nas diferentes disciplinas e áreas estudadas. Neste sentido, verificou-se que 70% dos respondentes estão satisfeitos e 30% se dizem muito satisfeitos com os métodos de avaliação aplicados aos graduandos.

Tabela 14 – Métodos de avaliação

Nível	Nº de egressos	%
Muito satisfeito	11	30
Satisfeito	26	70
Insatisfeito	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Por meio dos dados obtidos pode-se observar que 100% dos alunos indicariam o curso de Ciências Contábeis em estudo para seus amigos, com isso, percebe-se que o curso embora tenha pontos para melhorar, é um curso que possui grande credibilidade por parte dos egressos.

Tabela 15 – Quanto à indicação do curso de Ciências Contábeis

S/N	Nº de egressos	%
Sim	37	100
Não	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Respalhando-se nas respostas dos entrevistados, pôde-se constatar que todas as respostas dispostas serviram predominantemente como justificativas para a manutenção das expectativas, da qualidade do curso de ciências contábeis da IES, bem como a boa colocação e de aceitação dos alunos no mercado de trabalho.

### CONCLUSÃO

Diante da problemática definida, foi possível identificar a percepção dos egressos, sobre a formação acadêmica oferecida pelo Curso de Ciências Contábeis. Dentre os profissionais formados a maioria são mulheres; no que se refere à realização do Exame de Suficiência, um percentual de 84% dos egressos fizeram o exame; porém a maioria dos egressos não possui registro no Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Dos respondentes, 49% estão trabalhando em escritórios de contabilidade, 31% são contadores de alguma entidade, 49% não tiveram dificuldade na contratação e execução das



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

atividades da profissão contábil. Foi apresentada como dificuldade de alocação no mercado a questão da não experiência na área, onde que 47% das empresas na hora da contratação apresentaram como exigência. Nesse contexto 65% dos egressos entrevistados apresentaram-se como satisfeitos com o curso, com os docentes e com os conteúdos estudados no decorrer do curso.

Os objetivos deste estudo foram alcançados, considerando que por meio da revisão bibliográfica, foi possível analisar as respostas do questionário aplicado aos egressos, avaliando o ensino do Curso de Ciências Contábeis na instituição. Esta contribuição ao curso vem alertar os gestores da instituição de como proceder na formação dos graduandos e como oferecer uma formação acadêmica que possibilite ao egresso galgar postos de trabalhos importantes nas organizações, desempenhando suas funções com competência, ética e segurança.

Este estudo revelou-se importante na construção de indicadores que possibilitem acompanhar o desempenho da formação oferecida pelo curso de Ciências Contábeis, e no que se refere ao estudo teórico e aplicado. Quando verificado que 100% dos respondentes indicam o curso de Ciências Contábeis da IES a conhecidos, amigos e parentes, aponta pontos que reforçam que o grupo de professores, o Núcleo Docente Estruturante, o Colegiado de coordenação do curso estão no caminho certo com relação a formação do egresso. Através do Laboratório de Contabilidade e do corpo docente que realiza de forma eficiente as conexões da teoria com a prática e das relações entre conceitos e aplicações construídas em sala de aula, das formas de avaliação, entre outros aspectos são registros positivos.

O estudo aplicado pode servir de base para os outros estudos em outras IES, como proposta de mensuração da satisfação dos discentes, da alocação dos formandos no mercado de trabalho em diferentes regiões do Brasil.

### REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. *Instrumento de avaliação de cursos de graduação*. Instituto Nacional de Estudos e pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília/DF, 2006.118 p.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. *Resolução CNE/CES 10, de 16 de dezembro de 2004*. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2013.
- FARIA, Ana Cristina; de COME, Eduardo de; POLI, Janete; FELIPE, Yone Xavier. *O grau de satisfação dos alunos do curso de ciências contábeis: busca e sustentação da vantagem competitiva de uma IES privada*. Enfoque: Reflexão Contábil [online], v. 25, p. 25-36, 2006. Disponível em: Acesso em: 21 mai. 2015.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.
- GOMES, Rafael Barbosa, RIBEIRO, José Francisco Filho. *Uma Investigação Sobre as Expectativas dos Estudantes e o seu Grau de Satisfação em Relação ao Curso de Ciências Contábeis*. Revista Contemporânea de Contabilidade. Ano 04, v.1, nº8, Jul./Dez., 2007, p. 121-138
- LEI nº 10.861/94, de 14 de abril de 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm)>. Acesso em: 26 mar. 2013.
- LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em:17 mar. 2013.
- LIMA, Cristina Bernardi. SCHOUTEN, Mariana Vieira Meirelles. MARTINELLI, Dante Pinheiro. *Perfil profissional de egresso das cinco primeiras turmas dos cursos de graduação de uma instituição de ensino superior*. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 1-18, 2006
- LIZOTE, Suzete Antonieta. VERDINELLI, Miguel Angel. BORBA, José Alonso, BRASIL, Maria Leônia Alves do Vale. *Satisfação Dos Acadêmicos Com O Curso De Ciências Contábeis: Um Estudo Em Instituições De Ensino Superior Privadas Usando Modelagem De Equações Estruturais*. In: VIII Congresso Anpcont, Rio de Janeiro, 17 a 20 de agosto de 2014. Disponível em: < [http://www.furb.br/\\_upl/files/especiais/anpcont/2014/397\\_3.pdf](http://www.furb.br/_upl/files/especiais/anpcont/2014/397_3.pdf)> Acesso em 22 mai. 2015.
- OLIVEIRA, Maria do Socorro Souza de; ALMEIDA, Suênia Graziella Oliveira de; LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira; ARAUJO, Juliana Gonçalves de. *Convergência da Contabilidade brasileira aos padrões internacionais: um estudo comparativo em contabilistas e docentes*. In: CONGRESSO USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 9., 2012 (São Paulo). Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos122012/68.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2013.
- PASCOALOTO, Fabiana. Lei 12.249 / 2010 – *Institui o Exame de Suficiência na área Contábil*. Disponível em: < <http://contabilidadepublica.wordpress.com/2010/06/17/lei-12-249-2010-institui-o-exame-de-suficiencia-na-area-contabil/>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

REGO, Thaiseany de Freitas. ANDRADE, Erika dos Reis Gusmão Andrade. *Perfil e campo de atuação profissional dos egressos do curso de ciências contábeis da UFRN*. Revista Ambiente Contábil – UFRN – Natal-RN. v. 2. n. 2, p. 1 – 17, jul./dez.

RESOLUÇÃO CFC nº 1.373/11, DE 08 DE DEZEMBRO DE 2011. Disponível em: <[http://www.crcsp.org.br/portal\\_novo/legislacao\\_contabil/resolucoes/Res1373.htm](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res1373.htm)>. Acesso em: 26 mar. 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SÁ, Antônio Lopes. *Teoria da contabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 357 p.

SILVA, Tania Moura. *O profissional da contabilidade e as tendências do mundo virtual*. Revista Eletrônica de Contabilidade. Santa Maria, v. II, n. 2, p. 2, jun-nov. 2005. Disponível em: <[http://scholar.google.com.br/scholar?q=related:\\_uBC9RNx6xIJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as\\_sdt=0](http://scholar.google.com.br/scholar?q=related:_uBC9RNx6xIJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as_sdt=0)>. Acesso em: 17 mar. 2013.

VERDINELLI, Miguel Angel. LIZOTE, Suzete. Antonieta. *Ensino universitário: a satisfação como determinante da eficiência*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. Buenos Aires. Argentina. Novembro de 2014. ISBN: 978-84-7666-210-6 – Artículo 982.

ZIMMER, Lauro Ribas; SILVA José Carlos Almeida da. Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior. Referencial para as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN dos Cursos de Graduação. Parecer nº CNES/CES 67/2003. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2003/pces067\\_03.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2003/pces067_03.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2013.

# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PROPRIEDADES RURAIS: ESTUDO DE CASO DA AGRÍCOLA TRÊS MARIAS STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR THE MANAGEMENT OF RURAL PROPERTIES: CASE STUDY THREE AGRICULTURAL MARIAS

Patrícia Rizzardi, Universidade de Passo Fundo, UPF, Rio Grande do Sul, Brasil, patricia-rz@hotmail.com

Ana Claudia Machado Padilha, Universidade de Passo Fundo, UPF, Rio Grande do Sul, Brasil, anapadilha@upf.br

Daiane Thaise de Oliveira Faoro, Universidade de Passo Fundo, UPF, Rio Grande do Sul, Brasil, dfaoro22@hotmail.com

Aline Palma, Universidade de Passo Fundo, UPF, Rio Grande do Sul, Brasil, alinepalma67@gmail.com

José Roberto da Silva Soveral, Universidade de Passo Fundo, UPF, Rio Grande do Sul, Brasil, zeroberto@upf.br

### RESUMO

O agronegócio possui hoje grande representatividade no desenvolvimento da economia brasileira. Considerando sua alta competitividade e os altos riscos envolvidos neste segmento, torna-se imprescindível a discussão sobre as ferramentas utilizadas para a administração de propriedades rurais. O planejamento estratégico é uma ferramenta que permite analisar a interação entre o ambiente interno e externo a uma organização, além de estar diretamente ligado à competitividade. Neste contexto, o estudo tem como objetivo propor um planejamento estratégico para uma pequena propriedade rural, localizada no município de Colorado – RS. Na busca para atingir este objetivo, realizou-se uma pesquisa do tipo estudo de caso, com caráter qualitativo e exploratório. Com base nos dados obtidos, através de entrevistas com os gestores da propriedade, definiram-se sua missão e visão, além da construção do diagnóstico estratégico. Este estudo resultou na identificação do atual cenário da Agrícola Três Marias, com predominância de pontos fortes e grandes oportunidades para desenvolver o negócio. O estudo propôs, ainda, objetivos, metas e delimitaram-se estratégias para elevar sua competitividade.

Palavras-chave: planejamento estratégico; administração rural; propriedades rurais.

### ABSTRACT

Agribusiness today has great representation in the development of the Brazilian economy. Considering the high competitiveness and the high risks involved in this segment, it is essential to discussion of the tools used for the administration of estates. Strategic planning is a tool to analyze the interaction between the internal and external environment of an organization, in addition to being directly linked to competitiveness. In this context, the study aims to propose a strategic plan for a small rural property, located in the city of Colorado - RS. In seeking to achieve this goal, we carried out a survey of the type case study, with qualitative and exploratory. Based on the data obtained through interviews with the managers of the property, they were defined its mission and vision, as well as construction of the strategic diagnosis. This study resulted in the identification of the current scenario of Agricultural Tres Marias, with a predominance of strengths and great opportunities to develop the business. The study proposed moreover, objectives, goals and strategies-delimited to raise their competitiveness.

Keywords: strategic planning; farm management; farms

### INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, relevantes mudanças ocorreram no comportamento e posicionamento do mercado consumidor. Em períodos de tensão econômica, pode-se destacar a importância de empresas que consigam desenvolver uma dinâmica competitiva frente ao mercado.

A competitividade surge para integrar a cadeia produtiva e a organização, visando um processo dinâmico da gestão, assim, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) esclarecem que as empresas obtêm competitividade quando conseguem formular e implantar suas estratégias com sucesso, agregando valor à empresa.

Uma ferramenta que está atrelada a competitividade é o planejamento estratégico. Definido por Oliveira (2007), como um processo que visa estabelecer o melhor caminho a ser seguido pela empresa, através da formulação de objetivos e a escolha das ações a serem seguidas, considerando fatores internos e externos para a evolução da empresa.

Considerando estas teorias e ferramentas, este trabalho tem como objetivo propor um planejamento estratégico a uma propriedade rural, a fim de facilitar as decisões na administração rural. Neste aspecto, entende-se que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta, não só na administração de empresas, mas na administração rural, pois desempenha papel fundamental no gerenciamento de empresas deste segmento.

29 e 30 de outubro de 2015

Pois, diante de novos cenários, as atividades agrícolas, também passaram por transformações. E, atualmente, o agronegócio vem conquistando maior participação no desenvolvimento da economia brasileira, e se tornou um setor altamente competitivo. Como forma de obter vantagem neste ambiente de grandes concorrências, este setor passou a obter maior relevância e atuação no crescimento econômico do país.

Porém, com a modernização e a maior visibilidade deste setor, os níveis de produção têm-se elevado, assim como os valores comercializados no mercado. Neste sentido, os agricultores necessitam gerir suas propriedades de maneira mais profissionalizada. Para isso faz-se necessário a utilização de ferramentas e teorias administrativas. Desta forma, o planejamento estratégico da propriedade é de extrema importância, para que se possam avaliar oportunidades e melhorar os pontos fracos da empresa. Salienta-se que com a utilização desta ferramenta gerencial, diminuem os índices de um processo decisório errôneo, e aumentam as chances de se obter lucratividade.

A fim de comprovar tais afirmações, o objetivo do estudo foi o de propor um planejamento estratégico para uma pequena propriedade rural, situada na cidade de Colorado, localizada ao Norte do estado do Rio Grande do Sul. As atividades de produção da propriedade estudada baseiam-se na produção de grãos, com as culturas de verão, explicadas pela produção de soja e milho e, no caso das culturas de inverno, trigo e cevada. Estas culturas são distribuídas em 80 hectares, com mão de obra familiar e com equipamentos próprios.

Cabe destacar que a motivação para realizar o estudo respalda-se no aspecto da ampla evolução do setor de agronegócio. Nas últimas décadas ocorreram significantes modernizações, como, nas tecnologias aplicadas, mecanização, biotecnologia, novas opções para aquisição de insumos e comercialização da produção, porém isso acarretou maiores riscos e competitividade na gestão da propriedade. Com a representatividade deste setor buscam-se novas alternativas gerenciais, surgindo a oportunidade de profissionalizar a gestão, e assim, inserir o profissional de administração neste segmento.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Administração Rural e Administração estratégica**

Antes de iniciar o processo de elaboração do planejamento estratégico é necessário obter informações e conhecimento sobre o ambiente do agronegócio. É um ambiente com algumas peculiaridades, que devem ser consideradas para o bom desenvolvimento e coerência do planejamento.

Atualmente, existem novas formas de gerar renda através das propriedades agrícolas. Além das atividades já conhecidas, como a agropecuária e as agroindustriais, um novo nicho é o turismo e lazer rural, os condomínios rurais e além da geração de empregos, como secretários, mecânicos, administradores. As áreas rurais devem se tornar economicamente viáveis, aumentando a área cultivada, elevando a produtividade, a implantação de novas indústrias rurais e maior acesso social (ALVES, 2002).

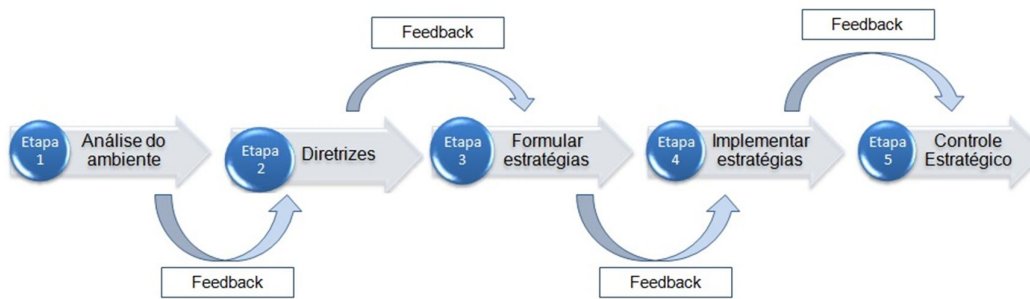
Na gestão de propriedades rurais existe uma total dependência em relação ao mercado. Portanto, a busca por informações e perspectivas de mercado, tanto para safras de grãos ou pecuária, é fundamental para a tomada de decisão. Porém, há algumas características deste setor que o gestor deve levar em consideração, como o clima, as condições biológicas, alto custo de produção, produtos não uniformes, competição econômica e a incidências de fatores de riscos à produção (CREPALDI, 2009).

Neste sentido, a empresa rural deve definir suas diretrizes de longo prazo, através de um processo administrativo conhecido como planejamento estratégico. Assim, os gestores rurais, estabelecerão metas baseados em seus valores pessoais, competências, recursos financeiros, físicos, econômicos e sociais, levando em consideração as gerações futuras (KAY, EDWARDS e DUFFY, 2014).

Pode-se afirmar que a gestão de propriedades rurais deve ser um processo muito bem planejado e constantemente avaliado. Para isso, cabe ao gestor rural, tomar atitudes administrativas eficazes para evitar e reduzir os impactos das condições alheias à produção e a empresa.

Com relação à administração estratégica, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 05) o processo de administração estratégica é o “conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. Este processo é constituído por uma série de análises e escolhas que auxiliam na formulação e implementação de boas estratégias, obtendo vantagem competitiva (BARNEY E HESTERLY, 2011).

O processo de administração estratégica é composto por algumas etapas, como representado na Figura 1:



**FIGURA 1: Etapas do processo de administração estratégica**

FONTE: Certo et al. (2010, p. 9).

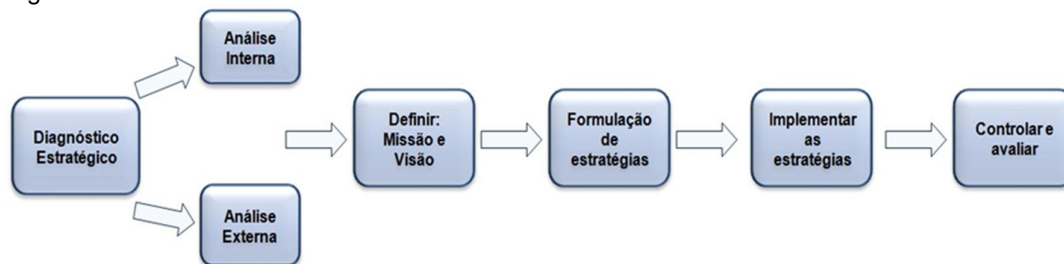
Para esclarecer no que consiste cada uma das etapas apresentadas anteriormente, Certo et al (2010), explica que: Na primeira etapa consiste na análise do ambiente onde a empresa está inserida, formado por fatores internos e externos, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. A segunda etapa define-se a missão e objetivos organizacionais. Na terceira etapa, projeta-se e elenca as estratégias que levarão ao alcance dos objetivos. Posteriormente, deve-se por em ação as estratégias selecionadas nas etapas anteriores. Na etapa cinco, consiste na avaliação do processo de administração estratégica, realizando melhorias e assegurando o bom desempenho do processo.

Por fim, pode-se enfatizar que a administração estratégica é vital para as empresas que buscam vantagem competitiva. Porém, como citado anteriormente, as etapas deste processo devem ser executadas com eficiência e comprometimento. Alinhando as tendências do mercado à missão da organização e compreendendo as mudanças. Uma observação constante às transformações é uma necessidade para manter-se competitivo frente aos concorrentes.

## 2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico consiste em uma profunda reflexão sobre os pontos fortes e fracos da organização. Além, de avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Este processo tem por objetivos delinear ações e estratégias com a finalidade de elevar o grau de competitividade e contribui para reduzir a margem de risco na tomada de decisão, (PEREIRA, 2010).

O planejamento estratégico é composto por diferentes fases, como pode ser observado na Figura 2.



**FIGURA: Etapas do planejamento estratégico**

FONTE: Oliveira (2014)

A primeira decisão a ser tomada pelos gestores é sobre o momento adequado para iniciar um processo de planejamento estratégico. Inclusive, avaliar se a equipe estará comprometida e que seus esforços sejam voltados à construção deste planejamento. No segundo momento iniciarão as etapas do processo, ou seja, será o momento de definir a missão, visão, objetivos, realizar análises internas e externas, formular estratégias e ações para atingir os objetivos. Após esta etapa, é o momento de aplicar as estratégias eleitas, onde a empresa terá o resultado das ações planejadas (PEREIRA, 2010).

Para auxiliar no processo de compreensão a cerca do planejamento estratégico, serão abordadas, separadamente, as etapas que integram este processo.

### a) Diagnóstico Estratégico

Antes de iniciar o diagnóstico estratégico, é fundamental, que a organização tenha amplo conhecimento sobre seu negócio. Pois, como explica Born e Garcia (2007), o negócio define a finalidade de atuação da empresa, ou seja, o que definitivamente a organização faz. A principal vantagem é que as empresas possuem maior foco quando tem clareza de seu negócio e com isso maior eficiência em seus investimentos.



### Análise Interna

Neste momento, os gestores analisam os pontos fortes e fracos da organização. São variáveis de características controláveis, pois podem ser ajustadas com maior agilidade. Resumidamente, pode-se afirmar que é a avaliação das competências da empresa. (PEREIRA, 2010).

Em síntese, pode-se afirmar que a análise interna é relevante ao processo do planejamento estratégico, pois auxilia na visualização e entendimento da organização como uma engrenagem única. Proporciona uma análise profunda de todos os pontos fortes e fracos, com isso, podendo ajustá-los conforme as estratégias adotadas e cenários econômicos.

### 2.5 Análise Externa

A etapa de análise externa busca avaliar o ambiente que cerca a organização, ou seja, identificar oportunidades e ameaças. Assim, aliados aos dados coletados através da análise interna, os gestores terão a capacidade de reconduzir a empresa a seus objetivos.

O objetivo desta análise, para Born e Garcia (2007), é avaliar as tendências, que de uma forma ou outra, afetarão a empresa e alterarão as suas estratégias. Lembra-se que estes fatores não podem ser controlados, uma vez que a empresa está inserida em um ambiente mutável e cada ação poderá representar oportunidades ou ameaças.

Ao realizar a análise externa de uma organização, Born e Garcia (2007, p. 81) enfatizam a necessidade de considerar algumas variáveis, como: Demográfica; Econômico; Ambiental; Tecnológico; Político-Legal; Sociocultural

Outro fator que deve ser destacado é a análise da concorrência, pois busca analisar e pesquisar produtos, estratégias ou produção das empresas concorrentes. Assim, Pereira (2010), menciona a análise das cinco forças de Porter, como uma consagrada alternativa para a análise do ambiente externo. Para esta análise são considerados alguns fatores, como demonstrado na Figura 3.

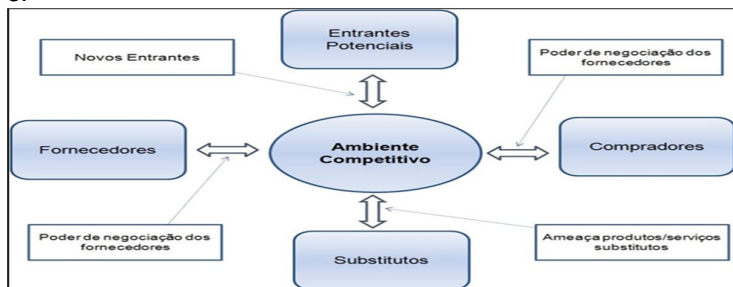


FIGURA 3: Forças de Porter

FONTE: Pereira (2010, p. 108)

A análise das forças competitivas oferece uma visão mais amplificada e abrangente. Assim, se considera tudo o que busca vantagem, podendo o executivo direcionar suas estratégias a partir das idéias, dados, e pensamentos colhidos. Portanto, a empresa obtém maior competitividade, melhorando sua visão perante o mercado e ampliando seu espaço neste. (BORN E GARCIA, 2007).

#### b) Visão

A visão tem papel de direcionar e assinalar o caminho futuro. Além, de representar as aspirações e sonhos da organização. Nas considerações de Costa (2002, p. 35), a visão, é o “conceito operacional muito preciso que procura descrever a auto-imagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro”. Em sua abordagem, geralmente, é apresentada de forma rápida, objetiva, simples e compreensiva.

Pode-se concluir que a visão é um modelo de pensamento claro, que almeja uma realidade futura. Devendo ser compartilhada por todos os dirigentes e colaboradores da empresa. Portanto, a visão, unifica as expectativas, facilita a comunicação e favorece o comprometimento, guiando, por conseguinte, as estratégias e demais ações.

#### c) Missão

Esta etapa tem como objetivo, definir em que lugar a organização pretende chegar. Nas considerações de Oliveira (1997), a missão deve despertar uma intenção a ser seguida; ponto central do planejamento estratégico. Direcionando a empresa sobre sua atuação atual e futura. Conceitos de missão e visão se completam, conforme afirma Costa (2002), são fundamentações e opiniões extremamente importantes, com intenções diferentes e interligadas e integradas. A primeira, procura apresentar o desejo da empresa no futuro e a segunda, é resultado do seu significado de existência.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Portanto, a missão define quais são as necessidades básicas que a organização pretende suprir, quais as razões para sua existência e criação, sendo que, juntamente com a visão, constitui-se no alicerce para guiar o planejamento estratégico.

### **d) Elaboração e Implementação de Estratégias**

Ao concluir a etapa de diagnóstico estratégico, delinear os caminhos, planos e objetivos que a empresa almeja, é o momento de elaborar as estratégias para que tais aspirações ocorram. Assim, Oliveira (2007, p.180), orienta que a “estratégia é um conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo”.

As estratégias competitivas buscam elementos para diferenciar a empresa de seus concorrentes. O sucesso na implementação de uma estratégia dependerá das oportunidades e ameaças do ambiente externo e conjuntamente das competências essenciais da organização. Assim, é primordial que a estratégia eleita, possua paridade entre a análise do ambiente interno e externo. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).

As estratégias cooperativas, para Barney e Hesterly (2011, p. 173), “é a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente”. Para contribuir com o entendimento, o Quadro 1 apresenta os tipos de estratégias competitivas, bem como suas características e conceitos.

<b>Estratégias Competitivas</b>		
<b>Tipo Estratégia</b>	<b>Conceito</b>	<b>Características</b>
<b>Custos</b>	Conjunto integrado de ações destinadas a produzir bens e serviços ao menor custo, relativamente à concorrência.	Redução de custos, produtos padronizados e não rebuscados.
<b>Diferenciação</b>	Conjunto de ações destinadas a produzir ou fornecer produtos/serviços, que na percepção do cliente apresentem características diferenciadas.	Produtos diferenciados e rebuscados. Constante investimento na criação e desenvolvimento de atributos.
<b>Foco enfoque</b> ou	Conjunto integrado de ações destinadas a comercializar produtos/serviços que atendam as necessidades de um segmento competitivo.	Atende os desejos e necessidades através da exploração de suas competências essenciais.
<b>Integrada: custos e diferenciação</b>	É a oferta de produtos/serviços a um custo relativamente reduzido, mas com características diferenciadas reconhecidas.	Podem trazer retornos superiores à média e benefícios cumulativos.
<b>Diversificação relacionada</b>	Expansão de operações de negócios através de novos produtos/serviços, com origem em mercados comuns.	Promove o intercâmbio de ativos ou competências. Obtendo economias de escala e ganho de poder de mercado.
<b>Diversificação não relacionada</b>	Empresa diversifica suas operações de negócios que não é baseada em características em comum entre as atividades de uma corporação.	Gera fluxo de caixa, reduz o risco, por operar em diversos produtos/mercados, constitui-se integração vertical, entre outros.
<b>Aquisição</b>	Quando uma organização adquire o controle das ações de outra organização ou diretamente de seus proprietários. Ela ainda pode ser por Takeover, ou seja, através de um lance irrecusável de compra a uma firma que não tem a intenção de ser vendida.	É uma forma rápida de entrar em novos mercados, integrar-se verticalmente, expandir geograficamente.
<b>Fusão</b>	Sempre que duas organizações se juntam para formar uma única empresa, ocorre uma fusão.	As aquisições são o tipo mais comum de fusão.
<b>Reestruturação</b>	Envolve a redução da definição de negócios combinada com esforços de reforçar-se no que a organização faz bem. É basicamente um redimensionamento das estratégias, estruturas e processos da organização com as novas realidades ambientais.	Geralmente após uma fusão ou uma aquisição ocorre uma reestruturação.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

<b>Internacional</b>	Baseia-se na venda de produtos em mercados fora do mercado doméstico de uma organização.	Formação de uma corporação global, gestores precisam desenvolver mentalidade global e enfrentar distâncias geográficas e diferenças culturais. Existem várias formas de internacionalizar, as mais conhecidas são a exportação direta, o licenciamento, fusões e aquisições.
----------------------	--	--

### QUADRO 1: Resumo das Estratégias Competitivas

FONTE: Elaborado por Padilha *et al* (2013).

Complementando as estratégias, o Quadro 2 expõem as estratégias competitivas, com a finalidade de esclarecer suas tipologias e conceitos.

Estratégias Cooperativas		
Tipo de Estratégia	Conceito	Características
<b>Joint Ventures</b>	Quando duas ou mais firmas criam uma companhia independente combinando partes de seus ativos. O lucro dessa empresa independente remunera as partes por seu investimento.	Possuem eficiência para estabelecer relações de longo prazo e transferir conhecimento tácito.
<b>Aliança Estratégica Acionária</b>	Quando duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos/serviços. Os sócios possuem diferentes porcentagens de capital social num novo empreendimento.	Tem eficiência para compartilhar <i>know-how</i> entre as firmas, pela proximidade do controle hierárquico.
<b>Aliança Participação Acionária</b> sem	São formadas através de acordos contratuais para que uma companhia forneça, produza ou distribua os bens e serviços de uma firma, sem haver compartilhamento do capital social	São menos formais e exigem menos compromissos da parte dos sócios do que as <i>joint ventures</i> e as alianças estratégicas.
<b>Alianças Complementares Verticais</b>	São formadas entre parceiros que concordam em usar suas habilidades e capacidades em diferentes etapas da cadeia de valor.	Principal característica é a parceria que pode ser feita a partir de terceirizações, para busca de vantagem competitiva.
<b>Alianças Complementares Horizontais</b>	Formadas entre parceiros que concordam em combinar seus recursos e habilidades para criar valor na mesma etapa de cadeia de valor.	Usa-se essa aliança para comercializar em conjunto, bens e serviços.
<b>Alianças Estratégicas de Diversificação</b>	Permitem expansão da firma para novas áreas sem realizar fusão ou aquisição.	Contribuí para a firma que deseja crescer, reduz o risco e são altamente complexas e geralmente utilizadas quando a política governamental proíbe as fusões.
<b>Alianças Estratégicas Sinérgicas</b>	Criam economia de escopo conjunta entre duas ou mais firmas, trazendo sinergia entre múltiplas funções ou negócios dessas firmas que trabalham em parceria.	Duas firmas podem criar instalações de pesquisa e manufatura conjuntas, onde haja benefício de ambas as partes.
<b>Franchising</b>	Baseia-se numa relação contratual referente a uma franquia que é desenvolvida entre o franqueado e franqueador.	Relações vistas como parceria empreendedora, às novas oportunidades estratégicas são encontradas a partir do trabalho em conjunto das partes envolvidas e o

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

		controle é centralizado e forte.
<b>Internacionais</b>	São empresas, com sede em países diferentes, que associam alguns de seus recursos e capacitações a fim de gerar vantagem competitiva.	Melhor desempenho comparado às firmas que operam na base doméstica; oportunidades de crescimento através de aquisições/alianças e ajuda na adaptação da firma em razão das rápidas mudanças no ambiente.
<b>Em redes</b>	São as ações relacionadas à aliança postas em prática por um grupo de firmas interrelacionadas e comparáveis para servir aos interesses comuns de todos os sócios.	São especialmente eficientes quando formadas entre firmas agrupadas.

### QUADRO 2: Resumo das Estratégias Cooperativas

FONTE: elaborado por Padilha et al (2013).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho teve como objetivo propor um planejamento estratégico a uma propriedade rural, a fim de facilitar as decisões na administração rural. Assim, tendo ciência de que a empresa escolhida não possui nenhuma forma de planejamento, o método utilizado foi uma pesquisa com caráter qualitativo e exploratório.

Considerando as especificidades do estudo realizado, a metodologia utilizada para a explicitação do propósito foi a proposição de planos. Diehl e Tatim (2004, p. 56), explicam que tais projetos pretendem “apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais”.

Compreendendo a complexidade da proposição de um planejamento estratégico, optou-se por realizar o estudo em uma propriedade rural específica. Assim, o procedimento técnico utilizado foi um estudo de caso, conceituado por Diehl e Tatim (2004, p. 61) como “estudo profundo e exaustivo de uma ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A amostragem utilizada na construção desta pesquisa foi aleatória simples. O ambiente de estudo é uma propriedade rural, localizada na Região Norte do Rio Grande do Sul, no município de Colorado. Esta propriedade possui perfil de agricultura familiar, onde sua subsistência é baseada na produção grãos. A população neste estudo foi constituída pelo agricultor, sua esposa e a filha primogênita do casal.

As variáveis da pesquisa foram baseadas nos conceitos apresentados na literatura. Os principais itens avaliados são a missão, visão, diagnóstico estratégico, objetivos e metas. Além disso, para a construção do planejamento estratégico foi necessário uma análise interna da propriedade. Para isso, foram elencados pontos fortes e fracos da empresa através de questionamentos realizados pela pesquisadora aos proprietários. No que tange à análise externa, oportunidades e ameaças, além das perspectivas de mercado e concorrência, realizadas pela pesquisadora, tomando como base a teoria das cinco forças de Porter.

Para auxiliar na coleta de dados, foram realizadas entrevistas, não estruturadas, com os proprietários. Ainda, utilizou-se um formulário com itens previamente inseridos pela pesquisadora, a fim de auxiliar e otimizar a coleta de informações.

Na análise e interpretação dos dados, tabularam-se os dados coletados em uma planilha previamente organizada, contendo os itens necessários para a elaboração do planejamento estratégico. Após a tabulação dos dados ocorreram conversas com os proprietários com a finalidade de alinhar os conceitos obtidos e traçar objetivos, metas e estratégias para a propriedade.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 4.1 Caracterização da propriedade estudada

A empresa estudada trata-se de uma propriedade rural de pequeno porte, localizada na cidade de Colorado, na Região Norte do Rio Grande do Sul. A propriedade iniciou suas atividades em meados dos anos 70, com os recém-casados Silvio e Metilde Rizzardi.

O casal, juntamente com seus três filhos, buscavam maior qualidade e condições de vida, na área que sempre aprenderam e gostaram de atuar. Contavam com vinte e seis hectares, para o cultivo de trigo, soja e milho e produção de alimentos para utilização familiar. Foram muitos anos de esforços e dedicação à família e a lavoura, que oportunizaram o crescimento da área plantada.

Com o passar dos anos, os filhos foram casando e deixando a propriedade. Assim, o filho mais novo, Flávio Rizzardi e sua esposa, a partir de 1987, assumiram o compromisso de gerir os



29 e 30 de outubro de 2015

negócios. Tinham como objetivo, dar continuidade aos esforços de uma vida inteira dos seus pais, e desta forma, da terra tirar o sustento para formar sua família, para que um dia possam os suceder. Portanto, o casal administrava uma propriedade com quarenta hectares, e recursos ainda escassos, onde cultivavam soja, milho, trigo, cevada, criação de suínos e atividade leiteira. Dez anos mais tarde, a família interrompeu a criação de suínos e a atividade leiteira, pois havia necessidade de especialização, ampliação da infraestrutura e tecnologias, para elevar os níveis de qualidade. Assim, por capacidade de investimento em infraestrutura e mão de obra, a família passou a se especializar somente no cultivo de grãos.

Atualmente a propriedade é formada por oitenta hectares, onde o cultivo da terra é dedicado às culturas de soja, milho, cevada e trigo, buscando viabilizar e diversificar a produção. Utilizam mão de obra e implementos próprios, visando à qualidade e a produtividade.

A família conta com a infraestrutura necessária para suprir a necessidade de plantio e colheita, como, um caminhão, duas plantadeiras, colheitadeira, trator, pulverizador, galpões e graneleiro. A seguir pode-se observar a localização da referida propriedade.



FIGURA 5: Agrícola Três Marias

FONTE: Google Maps

#### 4.2 A Missão

Com a finalidade de elucidar a singularidade do processo de gerir uma empresa rural, Kay, Edwards e Duffy (2014), explicam que a missão de uma propriedade rural, geralmente, representa os conceitos sociais, religiosos, culturais e econômicos da família.

A propriedade rural, foco deste estudo, não tinha conhecimento sobre a importância de estabelecer norteadores ao seu negócio. Assim, após apresentados os conceitos teóricos, de forma objetiva e simples, conjuntamente, sugeriu-se a seguinte missão:

*“Produzir e comercializar grãos com profissionalismo, agregando novas tecnologias, qualidade e planejamento. Visando a continuidade da empresa, contribuindo para o desenvolvimento rural”.*

#### 4.3 Visão

Anterior ao estudo, os proprietários não possuíam clareza sobre o caminho que deveriam seguir e quais objetivos poderiam alcançar. Desta forma, sugeriu-se a seguinte visão para a propriedade.

*“Ser um empreendimento rural familiar rentável, que produza grãos de qualidade para o mercado consumidor e proporcione emprego e renda para as gerações futuras”.*

#### 4.4 Diagnóstico Estratégico

Nos itens a seguir, serão apresentados os fatores analisados para a definição dos pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças da Agrícola Três Marias.

##### a) Análise Interna

Na concepção de Pereira (2010, p. 110), os pontos fortes podem ser considerados “características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado”. Na perspectiva de estabelecimentos rurais foram analisados fatores como recursos físicos, humanos e financeiros.

Através da pesquisa realizada com os proprietários da Agrícola Três Marias pode-se avaliar e mensurar os recursos despendidos ao negócio. Na Tabela 1 observam-se os principais pontos fortes levantados.

TABELA 1: Resumo dos Pontos Fortes

##### Pontos Fortes

Mão de obra própria (não contratada)  
Equipamentos próprios para a realização das atividades



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Parque de máquinas atual  
Boa localização das áreas cultivadas  
União e motivação da família  
Produção de fácil comercialização  
Capacidade de investimento  
Facilidade de créditos  
Pontualidade nos pagamentos

FONTE: Dados do estudo (2015)

Detectou-se que a propriedade possui boa capacidade de *recursos físicos*, ou seja, dispõe de 80 hectares para a produção de grãos; implementos agrícolas modernos e com capacidade produtiva para aumentar a área cultivada; além de boas instalações para a armazenagem dos insumos utilizados no decorrer do cultivo. Ainda, possui facilidade e agilidade no escoamento da produção, visto que as áreas de plantio estão localizadas próximo às empresas receptoras de grãos.

No que tange os *recursos humanos* a propriedade conta com mão de obra própria, ou seja, as tarefas de preparo da terra, semeadura, aplicação de defensivos agrícolas e colheita, são realizadas pelo proprietário e sua esposa. Levando em consideração o tamanho do estabelecimento, a família consegue realizar as atividades sem necessidade de contratação de mão de obra terceirizada, com isso diminuindo os custos de produção. Na gestão rural, Kay, Edwards e Duffy (2014, p.43), destacam uma característica específica “em que uma pessoa ou um grupo pequeno é dono do negócio, faz a gestão e contribui com a maioria ou toda a mão de obra”. Destacando que por inúmeras vezes às decisões gerenciais são omitidas pelo acúmulo de tarefas.

Na análise dos *recursos financeiros*, pode-se avaliar que o estabelecimento honra seus compromissos com pontualidade. Com isso, gerando facilidade no acesso ao crédito para investimentos futuros.

De acordo com Pereira (2010, p. 110), os pontos fracos são definidos como “as características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado”. Na Tabela 2, são apresentados os principais pontos fracos diagnosticados na Agrícola Três Marias.

TABELA 2: Resumo dos Pontos Fracos

### Pontos Fracos

Ausência de planejamento da propriedade  
Ausência de controles financeiros  
Baixo portfólio de fornecedores  
Gestão de propriedade não profissionalizada  
Comercialização dos grãos em empresas locais

FONTE: Dados do estudo (2015)

Os autores Kay, Edwards e Duffy (2014, p.29), explicitam de forma clara que “gestores de sucesso não podem simplesmente memorizar respostas a problemas, nem podem fazer exatamente o que seus pais faziam”. Estes autores afirmam que uma gestão eficiente necessita rever suas decisões simultaneamente com as alterações nas perspectivas econômicas, tecnológicas e ambientais.

Neste sentido, os fatores avaliados, na propriedade foco deste estudo, com maior deficiência são a falta de planejamento, a falta de gestão profissionalizada, acarretando na ausência de controles administrativos. Tendo em vista que a Agrícola Três Marias não possui controles financeiros, o valor real de venda da produção, para obtenção de lucro, está prejudicado.

Outros aspectos analisados foram sobre a dependência na compra de insumos e venda de grãos nas cooperativas instaladas na cidade. Foram considerados pontos delicados, pois reduzem a capacidade de negociação dos gestores da propriedade, acarretando na diminuição da margem de lucro.

### b) Análise Externa

Nesta fase do estudo é primordial realizar uma análise do ambiente externo de acordo com a teoria das cinco forças competitivas de Porter. Neste sentido, Porter (1986, p.25), afirma que “as forças mais acentuadas predomina e tornam-se cruciais no ponto de vista da formulação de estratégias”. Na pesquisa realizada, verificou-se a facilidade de instalação de *novos entrantes*, porém uma barreira aos novos concorrentes seria através da necessidade de capital. Levando em consideração os altos índices de investimentos iniciais para aquisição de áreas cultiváveis, implementos agrícolas e insumos. A ameaça de *produtos substitutos* é considerada baixa, visto que este segmento requer a padronização de sua produção.

Destaca-se que o setor do agronegócio apresenta algumas particularidades, como nos aspectos de *poder de barganha dos fornecedores* e *poder de negociação dos compradores*, uma vez

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

que os gestores de pequenas propriedades rurais não possuem liberdade para fixação de preços. No enfoque da *rivalidade entre concorrentes*, pode-se afirmar que a concorrência no setor agrícola não pode ser analisada de forma comparativa, pois conforme Kay, Edwards e Duffy (2014), a produção é considerada heterogênea, ou seja, diferentes propriedades produzem de forma padronizada os mesmos grãos, animais ou hortifrutigranjeiros.

A seguir, na análise externa serão explicitadas as oportunidades e ameaças à organização. Segundo Pereira (2010, p. 102) as oportunidades podem ser entendidas como “a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias”. Na tabela 3, são apresentados os dados colhidos através deste estudo.

TABELA 3: Oportunidades

### Oportunidades

Aumento da demanda  
Novas Tecnologias  
Biotecnologia  
Programas de Crédito  
Agricultura de Precisão  
Ambiente Econômico  
Ambiente Político  
Novos mercados consumidores

FONTE: Dados do estudo (2015)

No estudo sobre as oportunidades do setor, torna-se evidente a boa comercialização da produção. Além de evidenciar o aumento pela procura de matérias-primas por países desenvolvidos e com menor capacidade produtiva. Frente a isto, entende-se que o setor agrícola brasileiro apresenta grandes oportunidades de expansão, elevando sua representatividade no agronegócio e tornando-se economicamente mais competitivo.

Outro fator diagnosticado como oportunidade, foi à inserção de novas tecnologias. Nas últimas décadas muitas mudanças ocorreram na agricultura, como por exemplo, o surgimento do plantio direto e a modernização dos implementos agrícolas, ocasionando maior otimização do tempo dispensado ao cultivo da terra e redução da mão de obra necessária. A biotecnologia também contribui de forma positiva, como, no desenvolvimento de plantas mais resistentes e com maior produtividade, o melhoramento na capacidade técnica de defensivos agrícolas e fertilizantes.

Salienta-se que o ambiente econômico e político interferem diretamente no andamento da agricultura brasileira. Mudanças nas taxas e leis de incentivo de importação e exportação podem beneficiar os produtores rurais. Outras características abordadas foram o Plano Agrícola, a redução de taxas de juros, os incentivos à agricultura familiar, o Programa Mais Alimentos e a liberação de créditos.

A agricultura de precisão é um fator ainda em desenvolvimento, que aliado ao avanço tecnológico, visa auxiliar na produtividade das lavouras e a redução de custos com insumos.

No entanto, este setor possui a interferência de grandes ameaças. Definidas por Pereira (2010, p. 103) como “elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização e criam obstáculos à sua estratégia”. Na Tabela 4, foram elucidados os principais fatores considerados como ameaças.

TABELA 4: Resumo das Ameaças

### Ameaças

Fatores Climáticos  
Preços e demandas internacionais  
Ambiente Político  
Ambiente Econômico  
Alto valor agregado na comercialização de áreas de cultivo  
Altos custos de produção

FONTE: Dados do estudo (2015)

A produção agrícola possui uma exclusividade frente os demais setores da economia. A interferência direta na produção dos fenômenos climáticos e biológicos. Estes fatores são de alto risco, pois o gestor não pode prever ou controlar temperaturas, surgimento de novas doenças de plantas ou precipitações.

O recurso com maior valor agregado na agricultura é a terra. Os gestores rurais que buscam ampliar suas áreas cultivadas e a produção, necessitam comprar novas bases fundiárias ou optar pelo arrendamento. Porém, esta decisão necessita cautela, pois os valores sofrem influência direta das variações dos produtos agrícolas.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Aspectos citados anteriormente como oportunidades, também podem representar ameaças neste setor. O ambiente político e econômico pode impactar de forma negativa os negócios agrícolas, com o aumento das taxas de juros, barreiras ao comércio exterior, desvalorização da moeda nacional e alta variação cambial. Com isso, a um maior custo envolvido com a produção, diminuindo a rentabilidade e competitividade do setor.

### c) Metas e estratégias

Ao finalizar as etapas de análise interna e externa, é necessário que a propriedade rural defina seus objetivos, metas e estratégias. Para isso, Oliveira (2014, p.148), esclarece que objetivo “é o alvo ou situação que se pretende alcançar”, e as metas são consideradas “a quantificação do objetivo, passo intermediário para se alcançar o objetivo”. Através dos dados obtidos neste estudo, definiram-se alguns objetivos e metas para a propriedade rural, como pode ser observado no Quadro 3.

1	<b>Objetivo</b>	Profissionalizar a gestão
	<b>Meta</b>	Contratar profissional capacitado para realizar a gestão da propriedade, no prazo máximo de três meses
	<b>Estratégia</b>	Competitiva de Custos
2	<b>Objetivo</b>	Aumentar a produtividade por safras
	<b>Meta</b>	Elevar a produtividade em 10 sacas/ha na próxima safra das culturas de verão. Investir em novas tecnologias e aporte técnico na compra de insumos e para o cultivo
	<b>Estratégia</b>	Competitiva de Foco
3	<b>Objetivo</b>	Controles Financeiros
	<b>Meta</b>	Desenvolver sistema para controle de custos e planejamentos orçamentários, no prazo de seis meses
	<b>Estratégia</b>	Competitiva de Custos
4	<b>Objetivo</b>	Aumentar a lucratividade da produção
	<b>Meta</b>	Reduzir os custos de produção e elevar a margem líquida na venda da produção, para a safra de 2015/2016.
	<b>Estratégia</b>	Competitiva de Custos
5	<b>Objetivo</b>	Silo próprio para armazenagem
	<b>Meta</b>	Analisar a viabilidade econômico-financeira para instalação de silo, no prazo de dois anos.
	<b>Estratégia</b>	Cooperativa de Aliança Estratégia Acionária
6	<b>Objetivo</b>	Aumentar a área total de plantio
	<b>Meta</b>	Avaliar as condições financeiras e a viabilidade de adquirir novas áreas em um prazo de cinco anos.
	<b>Estratégia</b>	Competitiva de Foco
7	<b>Objetivo</b>	Elevar o poder de compra e venda
	<b>Meta</b>	Analisar a criação de um grupo de pequenos produtores para a aquisição de insumos e comercialização da safra 2016/2017
	<b>Estratégia</b>	Cooperativa em redes

**Quadro 3: Objetivos, metas e estratégias definidas para a Agrícola Três Marias.**

Fonte: Dados do Estudo (2015)

Com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da propriedade rural, sugere-se que seja analisada a oportunidade de implementar uma estratégia cooperativa em redes. Visto que, quando pequenas propriedades rurais unem forças, terão maior representatividade no ambiente econômico, obtendo maior vantagem competitiva. Destaca-se que com o aumento no volume de compra de insumos e a comercialização em grande escala de grãos oportunizará a oferta de melhores preços.

Com a definição dos objetivos, metas e estratégias é o momento de aplicar o planejamento estratégico. É imprescindível que este documento esteja disponível a todos os integrantes da propriedade. A implementação e execução do planejamento estratégico necessita de controle constante, para verificar a execução das estratégias em sua integralidade e reparar inconsistências futuras. Tornando assim o processo de planejamento estratégico contínuo e dinâmico.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor um planejamento estratégico a uma propriedade rural, a fim de facilitar as decisões na administração rural. Através deste propósito, tomou-se como base, para a construção desta pesquisa, uma propriedade rural de pequeno porte, localizada na cidade de

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Colorado. A metodologia utilizada no desenvolvimento do projeto foi qualitativa e exploratória através de um estudo de caso.

Para a elaboração deste trabalho, inicialmente definiram-se a missão e visão da propriedade. Posteriormente realizou-se o diagnóstico estratégico, apontando os pontos fortes e fracos do estabelecimento. Na avaliação do ambiente externo foram representadas as oportunidades ou ameaças neste segmento. E, ao concluir a coleta dos dados, definiram-se objetivos, metas e estratégias para a propriedade analisada.

Verificou-se que a gestão de propriedades rurais possui algumas peculiaridades, frente aos demais segmentos. Alguns pontos com maior relevância são o perfil de concorrência perfeita e o domínio da formação de preços pelo mercado internacional. Frente a um ambiente altamente competitivo e instável, a elaboração do planejamento estratégico torna-se indispensável. Esta ferramenta proporciona maior conhecimento sobre o negócio, além de permitir diferentes análises e proposições de estratégias.

Com a coleta de dados, pode-se identificar a necessidade de profissionalizar a gestão das propriedades rurais, pois, muitos agricultores desconhecem as práticas administrativas. A falta de gestão torna as propriedades vulneráveis às mudanças no ambiente em que estão inseridas, fazendo que o processo decisório seja de forma ineficaz e equivocado.

Com a elaboração do planejamento estratégico da Agrícola Três Marias, pode-se diagnosticar um ambiente favorável ao crescimento da propriedade. Com base na força econômica do agronegócio brasileiro, aliado à disponibilidade de implementos agrícolas, mão de obra e capacidade produtiva do estabelecimento, pode-se afirmar que o cenário oportuniza o aumento da produtividade e investimentos no negócio.

Através das proposições de objetivos e metas, definiram-se as estratégias, e, dentre as principais está à estratégia competitiva de custos, em função das características do negócio. No entanto, sugeriu-se a criação de uma estratégia cooperativa de aliança estratégica acionária, para a aquisição e instalação de silos de armazenagem da produção. Com isso, os pequenos produtores não serão mais dependentes da armazenagem de cooperativas ou empresas compradoras de grãos. Além disso, propôs-se a implementação de uma estratégia cooperativa em redes. O objetivo principal é a formação de um grupo de agricultores que unirão suas demandas para a aquisição de insumos e a comercialização da safra. Destaca-se que a união de interesses por parte das pequenas propriedades, favorecerá na negociação de compra e venda de produtos, assim alcançando melhores preços, maior representatividade e vantagem competitiva.

Contudo, a partir das conclusões e sugestões realizadas neste trabalho, espera-se que novos estudos surjam no contexto agrícola e em novas formas de gestão, controle e avaliação de resultados em empresas rurais. Por fim, além de proporcionar o aporte técnico para o avanço na gestão eficiente e alavancar os resultados da propriedade, este trabalho poderá servir de inspiração para futuras discussões sobre o planejamento e a gestão de empreendimentos rurais.

### REFERÊNCIAS

- ALVES, A. F.. **A Participação da Agricultura no Crescimento Econômico**: In MONTOYA, M. A.; ROSSETO, C. R.. **Abertura Econômica e Competitividade no Agronegócio Brasileiro**. Passo Fundo: Editora UPF, 2002.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BORN, R.; GARCIA, A. (Colab.). **Construindo o plano estratégico: casos reais e dicas práticas**. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- CERTO, S. C.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R.; PETER, J. P.. **Administração estratégica: planejamento e implantação**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. xiv, 321 p.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CREPALDI, S. A.. **Contabilidade rural: uma abordagem decisória**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning: Thomson Learning, 2008.
- KAY, R. D.; EDWARDS, W. M.; DUFFY, P. A.. **Gestão de Propriedades Rurais**. 7. Ed. Edition. AMGH, 2014. VitalBook.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 343 p.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PADILHA, A. C. M.; FIOR, L. C.; MATTOS, P. F.; FRITZ FILHO, L. F.; FRITZ, K. B. B.. **Análise do processo de elaboração do planejamento estratégico: o caso das cooperativas da cidade de Ibirubá - RS**. Disponível em < <http://icongresso.itarget.com.br/useradm/anais/?clt=ser.3>> Acesso em 28 de agosto de 2015.

PEREIRA, M. F.. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. V.1. São Paulo Atlas 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.





# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## **POLÍTICA PÚBLICA NA AGRICULTURA FAMILIAR DE SANTO ÂNGELO: O CASO DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS - PAA** **PUBLIC POLICY IN SANTO ANGELO FAMILY FARM: THE CASE OF THE PURCHASE FOOD PROGRAM - PAA**

Marlize Cargnelutti Tiecker, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, marlize@santoangelo.uri.br

Ronaldo Leão de Miranda, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, ronaldo\_leomiranda@hotmail.com

### **Resumo**

O artigo trata de análise através de um estudo de caso em Santo Ângelo, Estado do Rio Grande do Sul, a partir da percepção dos produtores, dos produtores da agricultura familiar membro do agronegócio familiar que pertencem ao Programa de Aquisição de Alimentos - PAA, a fim de estudar as deficiências e os benefícios do programa. Questionários e entrevistas foram aplicados aos produtores de alimentos que participam no programa. O PAA é uma ação que busca estimular e fortalecer a agricultura familiar, contribuir para o desenvolvimento local e ajudar a atender às demandas de alimentos oferecidos por instituições e programas sociais que atendem pessoas em programas de situações de insegurança alimentar. De acordo com os entrevistados, o programa contribui para a diversificação da produção, com o aumento da renda e segurança alimentar dos agricultores nos participantes do agronegócio familiar do PAA. A conclusão indica que alguns aspectos podem ser melhorados e que o PAA tem um efeito positivo para os pequenos agricultores.

**Palavras-chave:** Políticas públicas; Desenvolvimento Rural; Agricultura Familiar; Programa de Aquisição de Alimento – PAA

### **Abstract**

The article deals with analysis through a case study in San Angelo, State of Rio Grande do Sul, from the perception of producers, producers of family agribusiness member family farms belonging to the Food Acquisition Programme - PAA, the to study the shortcomings and benefits of the program. Questionnaires and interviews were applied to food producers participating in the program. The PAA is an action that seeks to stimulate and strengthen family farming, contribute to local development and help meet the demands of food offered by institutions and social programs serving people in food insecure situations programs. According to respondents, the program contributes to the diversification of production, with increasing income and food security of farmers in participating in the PAA family agribusiness. The finding indicates that some aspects can be improved and that the PAA has a positive effect for small farmers.

**Keywords:** Public policies; Rural development; Family farming; Food Acquisition Program - PAA

### **1. Introdução**

O objetivo deste artigo é apresentar bases teóricas que possibilitem buscar nos conceitos das políticas públicas reflexões que possam servir de ferramentas no intuito de contribuir para melhoria do estudo de caso e para o desenvolvimento da região das Missões bem como as políticas públicas na agricultura familiar. Assim sendo como avaliar o PAA no município de Santo Ângelo a partir da percepção que os agricultores beneficiados estão tendo desse programa, e verificar os benefícios ocasionados, bem como possíveis deficiências que necessitem de correções.

Para compreensão do processo tomou-se como base o município de Santo Ângelo localizado na encosta ocidental do Planalto Médio Rio-Grandense, na região Noroeste, Zona Fisiografia das Missões, com altitude de 286m acima do nível do mar. Apresenta área superficial de 677 km<sup>2</sup>, sendo 617 km<sup>2</sup> de área rural e 60 km<sup>2</sup> de área urbana. A área rural está constituída de 1.854 propriedades e população de 11.844 habitantes (IBGE, 2000). O destaque econômico é o setor primário no qual se cultiva principalmente soja, milho e trigo e destaca-se a pecuária de leite (25.700 cabeças) e suinocultura. (IBGE, 2000)

Com o objetivo de apoiar o Desenvolvimento Sustentável a Secretaria da agricultura do município vem trabalhando intensamente em captação de Recursos Públicos que possa contemplar cerca de 111 famílias do meio rural cadastrada no Programa de Aquisição de Alimentos – PAA também como instrumento de apoio à inclusão social, geração de renda e produção de alimentos que possa traduzir em melhoria na quantidade da população rural envolvida no processo. As famílias que aderem ao programa realizam a entrega de 75 produtos ao PAA e é disponibilizado a 25 entidades do município.

Percebe-se que há uma expressiva presença da agricultura familiar no município e considerando algumas limitações de seus atores, como dificuldades com a comercialização da produção, escassez de recursos financeiros, baixos preços recebidos pela produção, entre outros, surge a necessidade de se considerarem as especificidades deste grupo social na criação de

políticas públicas direcionadas, que viabilizem a produção agrícola (SCHNEIDER, 2003; REIS *et al.*, 2006).

O artigo está subdividido basicamente em cinco seções. A primeira seção, uma breve introdução. Na segunda uma discussão teórica. Focalizando algumas situações enfrentadas pelos produtores participantes do PAA. Na terceira seção a metodologia. Na quarta apresentações dos resultados e por fim na quinta seção, as considerações finais a luz das dificuldades encontrada no dia a dia do presente estudo de caso.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 A Construção de Políticas Públicas

Várias são as definições do que seria uma política pública, a maioria relacionada com as decisões dos governos de agir, ou de não agir. Uma das mais conhecidas é a de Laswell (1936) introduz a expressão *policy analysis* (análise de política pública), ainda nos anos 30, como forma de conciliar conhecimento científico/acadêmico com a produção empírica dos governos e também como forma de estabelecer o diálogo entre cientistas sociais, grupos de interesse e governo.

Simon (1957) introduziu o conceito de racionalidade limitada dos decisores públicos (*policy makers*), argumentando, todavia, que a limitação da racionalidade poderia ser minimizada pelo conhecimento racional. Para Simon, a racionalidade dos decisores públicos é sempre limitada por problemas tais como informação incompleta ou imperfeita, tempo para a tomada de decisão, auto interesse dos decisores, etc., mas a racionalidade, segundo Simon, pode ser maximizada até um ponto satisfatório pela criação de estruturas (conjunto de regras e incentivos) que enquadre o comportamento dos atores e modele esse comportamento na direção de resultados desejados, impedindo, inclusive, a busca de maximização de interesses próprios.

Lindblom (1959; 1979) questionou a ênfase no racionalismo de Laswell e Simon e propôs a incorporação de outras variáveis à formulação e à análise de políticas públicas, tais como as relações de poder e a integração entre as diferentes fases do processo decisório o que não teria necessariamente um fim ou um princípio. Daí por que as políticas públicas precisariam incorporar outros elementos à sua formulação e à sua análise além das questões de racionalidade, tais como o papel das eleições, das burocracias, dos partidos e dos grupos de interesse.

Easton (1965) contribuiu para a área ao definir a política pública como um sistema, ou seja, como uma relação entre formulação, resultados e o ambiente. Segundo Easton, políticas públicas recebem *inputs* dos partidos, da mídia e dos grupos de interesse, que influenciam seus resultados e efeitos.

Uma definição claramente definida e utilizada na literatura é a de política social ou welfare state, que de uma maneira geral, é bastante similar entre os autores. Medeiros (2001, p. 6), por exemplo, define welfare state como “[...] a mobilização em larga escala do aparelho de Estado em uma sociedade capitalista a fim de executar medidas orientadas diretamente ao bem-estar de sua população.”

Na avaliação de Celina Souza (2003), houve uma evolução nas investigações sobre políticas públicas, mas ainda existe uma grande falta de diálogo entre os pesquisadores; uma preocupação em apenas descrever as políticas, sem entendê-las em seu contexto, o que mantém os obstáculos para superar-se o limite setorial das pesquisas brasileiras. A autora observa que falta às pesquisas uma maior preocupação teórica, para superar os rótulos que muitas políticas assumem no Brasil, sem que os pesquisadores efetivamente tenham estudado o problema.

Muito embora se deva reconhecer os avanços na agenda de pesquisas sobre políticas públicas, resultado alcançado em grande medida devido às mudanças da sociedade brasileira e dos programas governamentais (ARRETCHE, 2003), existem consideráveis lacunas. Uma das mais importantes, do nosso ponto de vista, é uma discussão que esclareça as diferenças, se é que elas existem, entre políticas sociais, políticas públicas, compensatórias, assistenciais, estruturantes e demais adjetivos que podem ser acrescidos ao termo política. O esclarecimento deste ponto contribuiria no sentido de que os pesquisadores poderiam compartilhar de noções entre si, estabelecendo entendimentos sobre a trajetória das políticas públicas no Brasil, visando a um debate mais produtivo e unificador.

Não existe uma única, nem melhor, definição sobre o que seja política pública. Mead (1995) a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas e Lynn (1980), como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. Peters (1986) segue o mesmo veio: política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos. Dye (1984) sintetiza a definição de política pública como "o que o governo escolhe fazer ou não fazer". A definição mais conhecida continua sendo a de Laswell, ou seja, decisões e análises sobre

29 e 30 de outubro de 2015

política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por que e que diferença faz. Muller e Surel (2004, p. 13-4) nos instigam à análise política afirmando que,

Estudar a ação pública é situar-se – principalmente – no quadro da terceira acepção anglo-saxônica do termo, a das políticas, ou seja, policies, o processo pelo qual são elaborados e implementados programas de ação pública, isto é, dispositivos político-administrativos coordenados em princípio em torno de objetivos explícitos.

Segundo os autores, estudar os processos é importante, pois eles revelam as distinções entre “o mundo da política e a sociedade civil e a atividade política em geral, a competição, os debates e a mobilização (MULLER; SUREL, 2004, p. 14).

O fenômeno “política pública” é, visto como processo social complexo, e como tal, embutido em “redes de significados sociais produzidos e reproduzidos através de práticas discursivas” (FISCHER, 2003, p. 13). Portanto, para além de processos gerenciais e administrativos, onde atores agindo por pressupostos de escolha racional, considera-se que políticas públicas são construídas de discursos, linguagem e símbolos (MAJONE, 1989). Tal fenômeno é entendido como sendo constituído a partir de compreensões que são socialmente construídas e interpretadas pelos atores que participam do jogo político.

Outras definições enfatizam o papel da política pública na solução de problemas. Críticos dessas definições, que superestimam aspectos racionais e procedimentais das políticas públicas, argumentam que elas ignoram a essência da política pública, isto é, o embate em torno de interesses. Pode-se também acrescentar que, por concentrarem o foco no papel dos governos, essas definições deixam de lado o seu aspecto conflituoso e os limites que cercam as decisões dos governos. Deixam também de fora possibilidades de cooperação que podem ocorrer entre os governos e outras instituições e grupos sociais.

No entanto, definições de políticas públicas mesmo as minimalistas (SOUZA, 2006) guiam o nosso olhar para o *locus* onde os embates em torno de interesses, preferências se desenvolvem, isto é, os governos. Apesar de optar por abordagens diferentes, as definições de políticas públicas assumem, em geral, uma visão holística do tema, uma perspectiva de que o todo é mais importante do que a soma das partes e que indivíduos, instituições, interações, ideologia e interesses contam, mesmo que existem diferenças sobre a importância relativa destes fatores.

Assim, do ponto de vista teórico-conceitual, a política pública em geral e a política social em particular são campos multidisciplinares, e seu foco está nas explicações sobre a natureza da política pública e seus processos. Por isso, uma teoria geral da política pública implica a busca de sintetizar teorias construídas no campo da sociologia, da ciência política e da economia. As políticas públicas repercutem na economia e nas sociedades, daí por que qualquer teoria da política pública precisa também explicar as inter-relações entre Estado, política, economia e sociedade. Tal é também a razão pela qual pesquisadores de tantas disciplinas – economia, ciência política, sociologia, antropologia, geografia, planejamento, gestão e ciências sociais aplicadas – partilham um interesse comum na área e têm contribuído para avanços teóricos e empíricos. (Souza 2006.p.24)

Pode-se, então, resumir política pública como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real.

## 2.2 Políticas públicas para o um Desenvolvimento Regional Sustentável

Entende-se que as pessoas definem suas estratégias de sobrevivência nos lugares, na comunidade em que vivem. Este é um fenômeno antigo que habita a alma humana, iniciado quando os povos primitivos entraram em contato com seus vizinhos, marcando o início das civilizações. A partir desse contato, começou o processo de interação antropológica: adaptações, negociações, conflitos, erros e acertos que, historicamente, laurearam a humanidade com desenvolvimento e progresso. Não podemos dizer que vivemos, externa e internamente, o verdadeiro significado de globalizar, que “é poder crescer, usufruir e usar em tempo real uma coisa e se beneficiar com ela” (SOUZA, 2004, p. 58).

Essa necessidade tem exigido que o “mundo globalizado” interaja com o “mundo localizado”, aquele em que o cidadão pode usufruir das benesses sem a necessidade de se deslocar fisicamente

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

para ser capaz de exigir melhores condições de vida para si, para os seus próximos, para a comunidade onde vive e para sua nação.

Por isso, as políticas públicas devem ser vistas com um olhar para os lugares, pois neles as coisas acontecem de verdade. Não se deve, entretanto, perder de vista a dimensão maior do processo de “globalização libertadora”, de alcance do progresso. O importante é tornar acessível toda e qualquer forma de desenvolvimento, seja ela local, regional, nacional ou global.

Compreender a verdadeira política pública como uma prática de interesse do bem comum e não de uma classe ou indivíduo, além de imprescindível, implica ser feita de baixo para cima, do local para o global, ou seja, nos lugares a partir da convivência, da solidariedade entre as pessoas, elementos-chave que detêm o poder de definir estratégias inimagináveis e criativas de sobrevivência. Nós não somos globais, nacionais e nem estaduais. A mais difícil política é aquela que se faz nos lugares, porque é lá que o cidadão vive, é lá onde ele tem ou não tem médico, hospital, comida, amigos. O cidadão é o indivíduo, ser humano, no lugar (SOUZA, 2004, p. 78).

No Brasil, o Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) tem por objetivo impulsionar o crescimento das regiões do país de maneira sustentável; gerar e promover trabalho, renda e inclusão social; inserir as pessoas no mercado tanto consumidor como fornecedor; incentivar o associativismo, o cooperativismo, e o empreendedorismo; democratizar o acesso ao crédito e criar arranjos produtivos que contribuam para a formação do capital humano e social e para a circulação do capital econômico âmbito local-regional; enfim, buscar condições que visem melhorar os índices de qualidade de vida e os Índices de Humano Desenvolvimento (IDHs) de determinada região, sem perder de vista as bases do desenvolvimento sustentável, aquele “que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”, conceito determinado pelo Relatório Brundtland (WCED, 1987).

Segundo Celina Souza (2006) a atual importância dos estudos sobre políticas públicas se deve, principalmente, aos esforços empreendidos nas três últimas décadas por diversos países “em desenvolvimento” para alcançar o equilíbrio orçamentário em suas contas públicas. Isto se deu através da adoção de políticas “restritivas de gasto”, o que trouxe maior destaque para as políticas econômicas e sociais, assim como para as instituições, modelos e regras que conduzem os procedimentos decisórios, os processos de construção, implantação e avaliação das políticas.

A ciência política esteve exposta, depois de 1990, à influência dominante do neoinstitucionalismo, ou dos “neoinstitucionalismos”, como em Hall e Taylor (2003). As “ideias”, os “interesses” e as “instituições” são três dimensões fundamentais para a análise, mas não bastaria encontrá-las nas políticas públicas, sendo importante estabelecer as articulações entre essas três séries de variáveis para que se possam estabelecer as dinâmicas e ir além de outros sistemas analíticos, como o da escolha racional e o construtivismo.

Isso implica em mobilizar essas três dimensões atento à sua pluralidade e à diversidade de causas possíveis que levaram à ação pública considerada. Para que reconheçamos uma política pública é preciso especificar alguns elementos que a caracterizem. É necessário que a política pública determine um sentido mais ou menos claro na intervenção ou regulação que pretende operar. Pode ser agrupados em três combinações de elementos: um quadro normativo de ação; elementos de força pública e elementos de competência. O sentido dado pela política e seus elementos constitutivos tendem a instituir uma ordem local (MULLER; SUREL, 2004, p. 16).

### 2.3 O Programa de Aquisição de Alimentos – PAA: O caso Santo Ângelo

O município de Santo Ângelo localiza-se na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente na Região das Missões e congrega o Conselho Regional de Desenvolvimento das Missões – Corede Missões<sup>6</sup>. Segundo os dados da pesquisa realizadas durante a entrega dos alimentos no PAA a quantidade de áreas destes produtores com até 4 módulos rurais (80 hectares).

O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) é considerado como uma das principais ações estruturantes do Programa Fome Zero. Constitui-se em mecanismo complementar ao Programa Nacional de Agricultura Familiar (Pronaf) de apoio à comercialização dos produtos alimentícios da agricultura familiar, no qual o governo adquire alimentos dos agricultores familiares parte dele para pessoas em risco alimentar.

A implementação do PAA revela, de forma inédita, a presença do Estado na comercialização da pequena produção familiar. O Programa de Aquisição de Alimentos foi instituído pela Lei 10.696, de 02/07/2003, regulamentada pelo decreto nº5873 de 15/08/2006. Tem como finalidade o incentivo à produção agropecuária e a sustentação de preços, adquirindo alimentos produzidos por produtores familiares enquadrados nos grupos A ao E do Pronaf, inclusive agroextrativistas, quilombolas, famílias atingidas por barragens, pescadores artesanais, aquícultores



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

familiares, trabalhadores rurais sem terra acampados, e comunidades indígenas, por meio de suas associações ou cooperativas. Os alimentos são comprados pela Conab (Companhia Nacional de Abastecimento), por prefeituras e por alguns estados, a um preço de referência, equivalente ao preço de atacado do produto pesquisado no mercado regional. Para alguns alimentos, o preço é estabelecido pelo Grupo Gestor Interministerial do Programa (Conab, Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Fazenda; Planejamento; do Desenvolvimento Agrário - MDA e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - MDS). O PAA ainda conta com a participação dos Conselhos Municipais de Segurança Alimentar (Conseas), como mecanismo de controle social dos projetos, conferindo maior confiabilidade à sua fiscalização e execução.

Parte dos produtos adquiridos é destinada a populações em insegurança alimentar, através de instituições reconhecidas de amparo a essas pessoas, e o restante tem como objetivo a formação de estoques estratégicos. Os recursos para a operacionalização do Programa são provenientes do MDS e MDA (sendo que os recursos deste último só foram disponibilizados a partir do ano de 2006).

Há outros objetivos do Programa, como a distribuição de renda, assegurar a circulação do dinheiro na economia local, a exploração mais racional do espaço rural, o incentivo à agrobiodiversidade e a preservação da cultura alimentar regional.

Além do apoio à produção para o autoconsumo, do excedente para comercialização e do subsídio ao consumo cita-se os benefícios indiretos advindos da recuperação dos preços recebidos pelos produtores. Há casos em que o simples anúncio da compra pública de determinada quantidade de produto é suficiente para elevar os preços agropecuários, aumentando a remuneração do produtor com a venda no mercado local. (DELGADO *et al*, 2005).

Ainda segundo DELGADO et al. (2005), outro aspecto positivo seria que o PAA vem contribuindo para a estruturação, organização e planejamento da oferta no segmento produtivo que alcança. Isso porque a compra dos alimentos não desobriga os vendedores do cumprimento das regras de classificação, acondicionamento, sanitárias e de higiene inerentes à comercialização de alimentos.

O Programa tem operado atualmente através de 5 mecanismos de compra: o Compra Direta Local da Agricultura Familiar, o PAA-Leite, o Compra Direta da Agricultura Familiar - CDAF, o Compra Antecipada Especial - CPR-Doação e o Formação de Estoque pela Agricultura Familiar - CPR-Estoque. Os dois primeiros são operacionalizados pelo MDS, (através de convênios com prefeituras e estados) e os demais são executados pela Conab. Cada agricultor tem direito a vender sua produção até o limite de R\$6.500,00 por ano civil (valor reajustado em de acordo com as portarias anuais).

Para inclusão no Programa de Aquisição de Alimentos - PAA o Município necessita cumprir com algumas etapas que precede a elaboração do Plano Operacional e Proposta Operacional. Estas etapas são analisadas posteriormente ao enquadramento dos produtores e o Plano de Trabalho e Proposta são avaliados na última fase do processo e cabe o quadro Técnico do MDS - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome anualmente dar seu parecer conclusivo. O Município de Santo Ângelo conseguiu condições exigidas do Programa em 2009, desde então vem elaborando sucessivos Planos de Trabalho anual e remetido ao Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

Para que os produtores rurais se enquadrem na Política Pública adotada pelo MDS é necessário que os Conselhos Municipais no caso de Santo Ângelo, COMDASA - Conselho municipal de Desenvolvimento Rural de Santo Ângelo que analisa e avalia as solicitações dos produtores e posteriormente o COMSEA- Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Combate à Fome, este também é responsável pelo Controle Social do Programa no âmbito municipal. Os Produtores rurais que provarem o enquadramento no PRONAF- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, receberão um documento chamado DAP- Declaração de Aptidão do PRONAF.

De posse destes documentos os agricultores familiares estarão aptos a se cadastrar no Programa de Aquisição de Alimento. Atualmente o Município de Santo de Santo Ângelo possui 268 produtores cadastrados no sistema, portanto, em condições ser um fornecedor em potencial do Programa. A proposta aprovada do Município de Santo Ângelo gestão 2014 possui 111 produtores fornecedores de Alimento, com a adversidade de 75 produtos agrícolas totalizando um recurso de R\$ 484.232,32 (quatrocentos e trinta e dois mil duzentos e trinta e dois centavos).

De acordo com Basaldi (2004), o PAA, desde o princípio, nasceu com uma concepção interdisciplinar e interministerial. Seus recursos entre 2003 e 2005 provinham unicamente do MDS,

1100



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

mas a partir de 2006 o PAA passou a contar com a participação do MDA, por meio da Secretaria de Agricultura Familiar, para sua incrementação orçamentária (BRASIL, 2010).

A CONAB é quem fornece os subsídios e o apoio técnico para operacionalização das decisões do Grupo Gestor, sendo essa instituição quem realiza, junto aos interessados, o trabalho inicial de apresentação do programa, dos tipos de aquisições e das condições para participação (BRASIL, 2008; SANTOS, 2010).

De acordo com o Brasil (2010), atualmente o PAA é implementado por meio de cinco modalidades, sendo elas: Compra Direta da Agricultura Familiar (CDAF); Compra Direta Local com Doação Simultânea (CDLDS); Formação de Estoques pela Agricultura Familiar (FEAF); Incentivo à Produção e Consumo de Leite (PAA Leite ou IPCL); e Compra da Agricultura Familiar com Doação Simultânea (CAFDS).

Para iniciar sua operacionalização, uma organização de agricultores deve encaminhar à CONAB uma proposta de participação com informações sobre os agricultores envolvidos, os alimentos a serem adquiridos com suas respectivas quantidades. Além disso, deve mencionar também quais entidades receberão as doações e qual o período de entrega.

Aprovada a proposta, após a confirmação da entrega dos produtos, a CONAB<sup>7</sup> disponibiliza os recursos na conta da organização que, por sua vez, repassa o pagamento individualmente a cada agricultor, com obediência ao limite de R\$ 4,5 mil por agricultor/ano. Os preços dos produtos são pré-fixados pela CONAB com base no mercado local. Conforme Brasil (2010), esta modalidade permite a aquisição tanto de alimentos in natura, como de processados e industrializados.

No caso específico de alimentos orgânicos, há uma diferenciação de preços, sendo possível um acréscimo de até 30% do valor pago pelo alimento convencional. Os agricultores beneficiados são os que se enquadram nas regras do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar PRONAF (DAP).

Portanto, o PAA beneficia o agricultor familiar por meio da aquisição de parte da sua produção a preços mais justos e com garantia de pagamento, além de contribuir significativamente para a melhoria da alimentação das pessoas que se encontram em situação de insegurança alimentar ou vulnerabilidade social. Desse modo, o programa vem realizando uma profícua junção tanto de políticas de segurança alimentar, como de políticas que contribuem para o desenvolvimento da agricultura familiar (GARNICA; SANTOS, 2006; MATTEI, 2007).

Nesse contexto, as compras governamentais realizadas para o atendimento da alimentação escolar do município de Santo Ângelo fornecidas pelos pequenos agricultores participantes do PAA revelam-se uma potencial estratégia de DRS, haja vista que o programa ativa a economia local e mobiliza importantes setores econômicos em escala local, o que demonstra a sua capacidade de fortalecer a economia municipal, promovendo um desenvolvimento sustentável.

### 2.4 Políticas Públicas na Agricultura Familiar

O estudo sobre a agricultura familiar no Brasil teve início nacional no final dos anos 80 e em meados da década de 90. (SCHNEIDER, 2012). Azevedo e Pessôa (2011) completam que o reconhecimento da agricultura familiar no Brasil ocorreu principalmente a partir dos estudos realizados pela Food and Agriculture Organization (FAO) em conjunto com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Existem dados estatísticos apresentados pelo IBGE (MDA/INCRA) dentre outros, que tratam da importância da agricultura familiar no contexto agropecuário brasileiro, atribuindo-lhe significativa participação na produção de alimentos e na geração de empregos (EVANGELISTA, 2000).

São vários autores que utilizam termos diferenciados ao se referenciar à agricultura familiar e agricultor familiar. Porém percebe-se que se referem à mesma categoria social. Wanderley utiliza os termos agricultor familiar e camponês, Tedesco usa colono e camponês, Graziano da Silva aceita pequeno-produtor, camponês e agricultor familiar como sinônimos, Neves utiliza agricultor familiar e produtor, Jean utiliza agricultor familiar moderno e Schneider usa agricultor familiar e formas familiar.

No Brasil a intervenção do Estado sobre a agricultura familiar, por meio de políticas públicas, é uma discussão que esta pautada sobretudo pelas ações e escolhas sobre qual o tipo de desenvolvimento que se deseja e qual o papel da agricultura familiar no modelo adotado.

Na concepção de ABRAMOVAY (1998 p.255), a opção pela agricultura familiar é uma opção pelo desenvolvimento do equitativo de uma sociedade agricultura familiar seria espaço que converge com desenvolvimento e equidade. Tendo em vista a perspectiva comparativa, Abramovay observa que se nos países capitalistas avançados a agricultura familiar foi capaz de produzir alimentos baratos, possibilitando que se estabeleça um novo padrão de consumo de massa, necessário ao desenvolvimento do capitalismo, no Brasil parece não ter sido essa opção.

29 e 30 de outubro de 2015

Ainda para Abramovay(1998) e Veiga (1991) a agricultura familiar para estes autores,tem um papel importante no desenvolvimento equitativo do País, uma vez que produz alimentos baratos destinados à alimentação da população menos favorecida. Desta forma o Estado seria o mais interessado em garantir a permanência da agricultura familiar, fomentando sua estabilidade com vistas a garantir a redução de custo e da reprodução do trabalho assalariado, garantindo a alimentação da população.

A ciência social muito recentemente tem iniciado um debate em torno das políticas públicas no Brasil. Na busca por textos analíticos sobre políticas públicas, percebeu-se que a produção acadêmica em torno desse tema pode ser dividida em dois grupos: os estudos focados nas políticas sociais do Estado brasileiro e os estudos de avaliação das políticas públicas dos mais diversos setores. O primeiro campo é satisfatoriamente contemplado através de uma rede de pesquisadores que parece estabelecida e com uma agenda de pesquisas clara e em desenvolvimento, sobretudo pela análise das chamadas políticas de *welfare state*, como saúde, assistência social, previdência social, habitação, saneamento (veja-se, por exemplo, DRAIBE; HENRIQUE, 1988; DRAIBE, 1989; ARRETICHE, 1996 MEDEIROS, 2001).

### 3. Procedimentos Metodológicos

Para atingir ao objetivo desta pesquisa, a primeira atividade realizada foi uma entrevista semiestruturada com o responsável da Secretaria de Agricultura do município, ou seja Coordenador do programa responsável na gestão do projeto. Essa entrevista foi realizada durante o mês de setembro e teve como intuito conhecer a estruturação e a maneira como é realizada a execução do programa. A entrevista seguiu um roteiro elaborado, mas sempre buscando estabelecer uma conversa aberta e descontraída com o entrevistado. Após essa entrevista, que serviu para compreender a sistemática local do programa, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas para ser aplicado junto aos agricultores participantes do PAA.

A aplicação dos questionários ocorreu durante o mês de setembro de 2014, e foi realizada no entreposto local onde os agricultores entregam os produtos a serem comercializados pelo programa, aproveitando-se do momento da entrega.

O questionário abordou basicamente questões sobre as condições socioeconômicas dos agricultores, arguindo sobre o tempo que o agricultor tinha de trabalho no campo, quais os principais alimentos que eram produzidos, qual o número de membros da família que ajudava no trabalho diário, mão de obra contratada, área utilizada para produção e se essa área era própria ou arrendada. O questionário também dedicou a captar a percepção dos agricultores sobre o PAA, buscou compreender seu grau de satisfação com a realização do programa e os principais problemas vivenciados.

Ao todo foram aplicados 25 questionários com os agricultores que estavam participando realizando entregas de produtos, no período pesquisado.

Ressalta-se que estão cadastrados 111 agricultores para participar do PAA no município de Santo Ângelo, porém, no momento da coleta de dados para essa pesquisa, somente 25 agricultores estavam efetivamente entregando os seus produtos para o Programa na. O programa recebe até oito toneladas semanais. Repassando a vinte e três Entidades Beneficentes. Sendo elas: Alberque São Francisco de Assis, APAE, Associação de Reciclagem e Educação, Ambiente e Ecos do Verde, Associação amigos do pelotão Curumim, Associação Santoangelense, Lar do menino, Banco Municipal de Alimentos, CAPS Ad Alcoom e outras drogasm, CAPS II, Caps infancia e adolescência ahakani, CEDEDICA, Centro de Acolhimento Martinho Luthero, Centro de Recuperação Leão de Judá, Centro Reabilitação Social, Cozinha Comunitária,Beneficiamento Evangélico,CRAS Cenro Social Urbano,CRAS Missões, CRAS Sepê Tiaraju,CRAS Centro Norte,Grupo Espirita Amigos do Chico,Lar da Velhice Izabel de Oliveira Rogrigues, Lar da Velhise Wesley, Retiro de Idosos Universina Carrera Machado.

### 4. Análise e Discussão dos Resultados

O PAA pode estar influenciando os agricultores a alterarem suas estratégias de trabalho e alocação dos recursos financeiros e humanos. Segundo as respostas dos agricultores entrevistados do PAA, eles têm se voltado à produção agrícola, deixando de migrar para a cidade. Segundo WANDERLEY (1999), é a família quem define suas estratégias de sobrevivência a curto e a longo prazos. Por outro lado, ela está inserida em seu território. O agricultor não é um ator isolado na sociedade, pois esta é uma sociedade de “interconhecimento”, onde as pessoas são influenciadas e influenciam. A autonomia social relativa descrita por Wanderley se relaciona com o que este instrumento de política pública vem desenvolvendo no campo.

Segundo os relatos dos agricultores, o PAA tem ajudado a melhorar a alimentação da família devido à diversificação da produção, assegurando assim sua “sobrevivência imediata”.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Além disso, tem contribuído para a reprodução da unidade familiar e das gerações subsequentes, proporcionando condições para a inserção no mercado, desafiando-os a se organizarem, e incentivando a permanência do jovem no campo. *“Melhorou a vida das famílias que agora podem viver no campo sem precisar ir para a cidade.”* (agricultor entrevistado no momento da entrega de seus produtos na secretaria da agricultura do PAA).

Combinando os recursos que dispõe na unidade de produção com aqueles a que pode ter acesso fora do estabelecimento - em geral, atividades complementares, temporárias e intermitentes - a família define estratégias que visam, ao mesmo tempo, assegurar sua sobrevivência imediata e garantir a reprodução das gerações subsequentes. (WANDERLEY, 1999)

A capacidade de adaptação da exploração familiar descrita por LAMAR-CHE (1993) é comprovada pelas respostas dadas pelos agricultores entrevistados no momento da entrega de seus produtos no PAA. Eles se adaptaram à uma nova demanda e à produção de alimentos que não produziam antes.

O saber tradicional dos agricultores que os influencia na alocação dos recursos, citado por WANDERLEY (1999), também tem influenciado a escolha dos produtos serem entregues. Os produtos regionais listados comprovam o incentivo ao seu plantio e à sua comercialização. Segundo os relatos dos agricultores, o plantio agroecológico e orgânico tem sido influenciado pelo Programa através do preço melhor oferecido por este tipo de produto. Demonstra-se aí que a lógica, a racionalidade do campesinato tradicional tem sido resgatada, fazendo com que os agricultores busquem aproveitar resíduos da própria fazenda, aumentando a sua autonomia.

O principal obstáculo à implantação foi, conforme afirmado por quase todos os entrevistados, a legislação vigente, sobretudo a chamada Lei de Licitações. Esta lei (Lei 8666/93) regula as compras e os contratos públicos, e acabou apresentando uma série de obstáculos que impedem as compras de alguns setores, sobretudo aqueles não constituídos enquanto empresas, que passam a não ser capazes de disputar editais de licitações públicas.

O caminho a gente já sabia, o que bloqueava o PAA era a Lei de Licitações devia-se emitir uma Lei que diga que para aquele objetivo não precisa ter licitação (entrevistado no momento da entrega).

Há ainda muito espaço para estudos sobre o Programa de Aquisição de Alimentos. O PAA é um programa novo e ainda não está consolidado nem acabado, estando em constante modificação. As novidades que ele traz para o campo das políticas públicas são importantes, e abrem uma nova senda para trabalhos futuros, tanto de avaliações mais normativas quanto de contribuições no sentido de um melhor entendimento nas ações e dinâmicas do Estado.

A análise realizada neste trabalho traz contribuições para a consolidação do tema políticas públicas. Sobretudo no que diz respeito às políticas públicas para a agricultura familiar, existe um campo em aberto para estudos nesse âmbito, que podem mostrar muito do funcionamento do estado e das próprias organizações carentes de políticas.

Em relação às entidades beneficiadas com os alimentos, evidenciou-se que o PAA atende um número elevado de entidades em condições de insegurança alimentar, melhorando a qualidade e quantidade da alimentação.

No que concerne às famílias rurais, o Programa tem contribuído na garantia de comercialização, na alteração da matriz de produção e consumo e no fortalecimento de suas organizações. Como observam muitos estudos, isto tem provocado alterações na autoestima dos agricultores e suas famílias, os quais se sentem estimulados à produção agropecuária. Neste sentido, pode-se afirmar que o Programa é uma relevante política pública para a segurança alimentar e a agricultura familiar.

O PAA apresenta também alguns limites, sendo os principais, a falta de divulgação e o desconhecimento dos seus objetivos e forma de funcionamento pelos beneficiários; o atraso na liberação dos recursos; dificuldades com o transporte. O programa carece, também, de avançar em termos do marco legal e de sua institucionalidade, de modo a conferir-lhe todos os atributos de uma política pública no tocante, entre outros, às ações dos vários setores envolvidos e ao montante e regularidade na liberação de recursos.

O PAA traz elementos em sua concepção que apontam para um redirecionamento do entendimento sobre o papel que a agricultura familiar exerce no desenvolvimento da sociedade brasileira, principalmente nas perspectivas de desenvolvimento mais equitativo, com a incorporação de setores excluídos da economia e com a valorização da atuação dos agricultores familiares enquanto atores. O acompanhamento da evolução destes temas na esfera de debates sobre políticas

1103

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

públicas e mesmo de estratégias de desenvolvimento se faz necessário, para que as opções sejam feitas de maneira consciente e consequente.

Constatou-se, junto ao responsável pelo recebimento e inspeção, um excelente padrão de (legumes, frutas) entregues pelos produtores e a consciência deles em fornecer bons produtos para as entidades que receberão.

Em relação ao perfil socioeconômico dos agricultores participantes do PAA, constatou-se que a maioria dependia exclusivamente do trabalho familiar (mulheres, filhos e, às vezes, irmãos) para a condução de sua produção. No geral, os agricultores mostraram-se satisfeitos com a participação no Programa, se do que todos o classificaram em nível bom ou excelente, e que após sua implantação no município, abriram-se novas perspectivas de trabalho e de continuidade no campo. Os agricultores não mencionaram dificuldades com o programa, apenas registraram atraso no pagamento das primeiras entregas mas ainda assim declararam que o Programa atende suas expectativas.

Por fim, ficaram evidenciados o desejo e a necessidade dos participantes para que o PAA se torne cada vez mais um instrumento de fortalecimento da agricultura, bem como uma ação favorável e permanente para aqueles que se encontra em situação de insegurança alimentar e nutricional.

### 5. Considerações Finais

O Programa de Aquisição de Alimentos vem sendo protagonista de significativas mudanças no âmbito da agricultura familiar município de Santo Ângelo. Um fato perceptível nas conversas com os agricultores que se mostraram, após a implementação do programa, mais motivados quanto ao desenvolvimento de suas atividades, assim como mais esperançosos em relação a sua futura permanência no campo por meio da introdução do programa no município, agricultores que outrora produziam em pequenas quantidades, às vezes somente para sua subsistência, e tinham como opção única a comercialização de seus produtos via atravessadores, obtiveram a possibilidade de vender suas mercadorias com melhores preços e com segurança. Tal ação gera um efeito indutor para que haja um equilíbrio nos preços praticados, principalmente pelos atravessadores que têm sua oferta de produtos reduzida.

Observou-se também uma melhora significativa na renda das famílias dos agricultores, sendo que, em alguns casos, os recursos oriundos do PAA assumem uma função prioritária na manutenção das famílias.

Outro fato observado nesta pesquisa refere-se à mudança de comportamento de alguns agricultores, que costumavam cultivar basicamente grãos e que agora estão começando a reservar áreas para a produção de verduras e legumes, aumentando a diversidade de espécies cultivadas e assim superando sua dependência de poucos produtos, o que além de diminuir os riscos inerentes à atividade agrícola, também tem assegurado a segurança alimentar de suas famílias.

O PAA não gera somente efeitos positivos para os agricultores, mas também desempenha uma função de utilidade pública ao proporcionar a doação de alimentos saudáveis e (quase sempre) diversificados às entidades sociais citadas, bem como cestas de alimentos às famílias carentes.

Ressalta-se também a efetiva participação do poder público municipal no apoio à operacionalização do programa, colaborando a infraestrutura básica. O prédio é próprio e são realizadas as entregas, em tempo integral, um funcionário da Secretaria de Agricultura e Abastecimento que colabora na gestão do projeto.

Apesar de os agricultores mostrarem-se satisfeitos com sua participação no PAA, o atraso no pagamento das primeiras parcelas, o limite de comercialização por agricultor/ano, atualmente de R\$ 6.500,00, e a demora em renovação de um novo convênio são pontos que necessitam de aprimoramento. A renovação automática de um novo convênio ao término do que está em vigência, o pagamento contínuo à realização das entregas e o aumento do limite anual por agricultor seriam ações que certamente fortaleceriam ainda mais a eficácia do programa. Infelizmente outras políticas públicas de apoio à comercialização de produtos da agricultura familiar, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), ainda estão enfrentando dificuldades para serem implementadas no município.

Aponta-se que caso esse programa já estivesse plenamente operacionalizado, isso ajudaria na superação de algumas das deficiências apontadas pelos agricultores, como o interstício entre os convênios e a demanda por uma maior renda auferida de forma garantida pela comercialização de seus produtos.

Por fim, conclui-se que apesar de recente e de estar ainda em passos iniciais no município, o PAA vem cumprindo seus objetivos no concernente a sua aplicabilidade em Santo Ângelo.

Ressalta-se que o sucesso do programa, pelo menos a partir do ponto de vista dos agricultores participantes, só foi possível pela existência de um ambiente institucional propício,



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

fomentado pela presença de organizações e instituições locais comprometidas com o desenvolvimento da agricultura familiar.

Ao final desta pesquisa, espera-se que a partir desta análise sobre as deficiências e potencialidades do PAA no contexto da agricultura familiar de Santo Ângelo, novas pesquisas, que investiguem outros agentes (como entidades assistenciais) possam ser empreendidas para uma melhor compreensão e aprimoramento do programa consequentemente de melhoria e desenvolvimento local.

No entanto, no Brasil a noção de desenvolvimento local se fortalece através de políticas públicas, de organizações locais formais e informais. Sua dinâmica se deve às metodologias de indução do desenvolvimento econômico e sustentável. O desenvolvimento local resulta, sobretudo, da mobilização de recursos resultante da potencialização da participação dos beneficiários, através de iniciativas comunitária. (Um exemplo disso é o PAA) Este é o cenário em que políticas públicas de desenvolvimento se fundem com o social para valorizar as diferenças e conquistar qualidade de vida e ambientes sustentáveis. Porém, esta estratégia somente terá sucesso se ancorada em políticas públicas de apoio financeiro e técnico, de qualificação profissional e de infraestrutura.

### Referências Bibliográficas

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: Anpocs: Unicamp: Hucitec, 1998.

ARRETCHE, Marta. T. S. **Emergência e desenvolvimento do Welfare State: teorias explicativas**. BIB, São Paulo, 1996. Disponível em: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/USER/Meus%20documentos/Downloads/bib39\\_1.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/USER/Meus%20documentos/Downloads/bib39_1.pdf)

BARCELLOS, Márcio. **Políticas públicas como processos sociais: imagens, crenças e subsistemas na construção da política de silvicultura no Rio Grande do Sul – 2004/2009**. ANPOCS, GT Políticas Públicas. Disponível em:

[http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=8186&Itemid=217](http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=8186&Itemid=217)

DRAIBE, Sônia. **BRASIL 1980-2000: proteção e insegurança sociais em tempos difíceis**. Taller inter regional. PNUD/UN Santiago, Chile. 2002. Disponível em:

[http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fProtecao\\_e\\_Inseguranca\\_social\\_em\\_tempos\\_dificeis.pdf](http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fProtecao_e_Inseguranca_social_em_tempos_dificeis.pdf)

FREY, Klaus Políticas Públicas: **um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil**. Planejamento e Políticas Públicas, n. 21, 2000.

IBGE. **Instituto Brasileiro de geografia e estatística senso Demográfico 2002** Santo Angelo.

.FISCHER, F. (2003). **Reframing Public Policy**. Oxford: Oxford University Press, 260 pp.

MAJONE, G. (1989). **Evidence, Argument and Persuasion in the Policy Process**. New Haven: Yale University Press, 190pp.

MATTEI, L. (2001). **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF): concepção, abrangência e limites observados**.

MULLER, P., & SUREL, Y. (2004). **A análise de políticas públicas**. Pe-lotas: EDUCAT

HALL, P., & TAYLOR, R. (2003). **As três versões do neoinstitucionalismo**. Tradução de Gabriel Cohn. Acesso em: 21 de setembro de 2009, dispo versões do neoinstitucionalismo Disponível em: Scielo – Lua Nova: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n58/a10n58.pdf>

REIS, J. C. G. et al. **Evolução na eficiência produtiva da pecuária leiteira em pequenos e médios estabelecimentos paulistas**. Revista de Economia Agrícola. São Paulo, v. 53, n. 2, p. 85-96, jul./dez. 2006.

REIS, Elisa P. **Reflexões leigas para a formação de uma agenda de pesquisa em Políticas Públicas**. RBCS, São Paulo, v. 18 n. 51 fevereiro/2003, p. 11-14. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcso/v18n51/15982.pdf>

SCHNEIDER, S. **A abordagem territorial do desenvolvimento rural e suas articulações externas**. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 11, 2004

\_\_\_\_\_, S. **Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade**. Rev. Bras. Ci. Soc., São Paulo, v.18, n. 51, fev. 2003.

SOUZA, C. (2006). **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Revista “Sociologias”. Porto Alegre, ano 8, n. 16, 20-45.

\_\_\_\_\_. **A transposição de teorias sobre a institucionalização do Welfare State para o caso dos países subdesenvolvidos**. Rio de Janeiro, IPEA. Texto para Discussão n. 695, 1999. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2857/1/td\\_0695.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2857/1/td_0695.pdf)

SOUZA, M. A. A. **Uso do território e saúde: refletindo sobre municípios saudáveis**. In:

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: **uma revisão da literatura**. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16.pdf>

SOUZA, Marcelo Medeiros. **C. A transposição de teorias sobre a institucionalização do Welfare State para o caso dos países subdesenvolvidos**. Rio de Janeiro, IPEA. Texto para Discussão n.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

695, 1999. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2857/1/td\\_0695.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2857/1/td_0695.pdf)

SPERANDIO, A. M. G. (Org.). **O processo de construção da rede de municípios potencialmente saudáveis**. v. 2. Campinas: Ipes Editorial, 2004. p. 57-78.

VEIGA, José Eli da. **O desenvolvimento agrícola**: uma visão histórica. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Hucitec, 1991.

WCED. **Our common future**: the world commission on environment and development. Oxford: Oxford University Press, 1987.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

### **POLÍTICAS PÚBLICAS E WELFARE STATE: O PLANO NACIONAL DE MICROCRÉDITO PRODUTIVO ORIENTADO (PNMPO) NO BRASIL** **PUBLIC AND WELFARE STATE POLICIES: THE MICROCREDIT OF NATIONAL PRODUCTION ORIENTED (PNMPO) IN BRAZIL**

1 Daniel Claudy da Silveira, Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Rio Grande do Sul, Brasil, e-mail: daniel.claudy@hotmail.com

2 Berenice B. R. Wbatuba, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI- Campus de Santo Ângelo, Rio Grande do Sul, Brasil, e-mail: bwbatuba@santoangelo.uri.br.

3 Claudia Tirelli, Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Rio Grande do Sul, Brasil, e-mail: ctirelli@unisc.br.

4 Raiziane Cássia Freire da Silva, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI- Campus de Santo Ângelo, Rio Grande do Sul, Brasil, e-mail: raifreire@hotmail.com

#### **RESUMO**

O respectivo estudo busca evidenciar as perspectivas em relação às definições, conceitos e origem das políticas públicas, as várias facetas sobre o desenvolvimento e emergência do *Welfare State – Estado do Bem Estar Social* – e a política pública brasileira de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), sobre a ótica do desenvolvimento regional. Nesta lógica, as políticas públicas e o *Welfare State* são uma tentativa de corrigir as desigualdades sociais e econômicas produzidas pelo modelo de produção capitalista (poder hegemônico em vigor), que está baseado no binômio de exploração *capital x trabalho*, que perdura no sistema econômico mundial a mais de 200 anos. Assim, o Microcrédito Produtivo Orientado no Brasil está ancorado como uma política pública distributiva do Estado, com o intuito de reduzir as desigualdades sociais e econômicas do território, na lógica do *Welfare State*. Para a realização da pesquisa, foram utilizados materiais bibliográficos correspondentes às definições de políticas públicas, *Welfare State* e consulta a fonte de dados secundários no que tange o Microcrédito Produtivo Orientado no Brasil.

**Palavras-chave:** Políticas Públicas; *Welfare State*; Microcrédito Produtivo Orientado.

#### **ABSTRACT**

The respective study seeks to show the prospects for definitions, concepts and origin of public policy, the various facets of the development and emergence of the welfare state - the state Welfare - and the Brazilian public policy Productive Microcredit (PNMPO) on the perspective of regional development. In this logic, public policies and the welfare state are an attempt to address the social and economic inequalities produced by capitalist production model (hegemon in force), which is based on the binomial capital x labor exploitation, which lingers in the world economic system more than 200 years. Thus, the Productive Microcredit in Brazil is anchored as a distributive public policy of the State, in order to reduce social and economic inequalities of the territory, the logic of the welfare state. For the research, bibliographic materials related to public policy settings were used, Welfare State and query the source of secondary data regarding the Productive Microcredit in Brazil.

**Keywords:** Public Policy; Welfare State; Productive Microcredit.

#### **INTRODUÇÃO**

Atualmente a temática sobre o desenvolvimento, que em tempos não muito distantes esteve atrelada a questões puramente econômicas envolvendo basicamente o crescimento das nações ou regiões, vem tendo um novo enfoque. Ao contrário de ser entendido como sinônimo de crescimento econômico (ancorada basicamente no modo de produção capitalista), o desenvolvimento, principalmente a partir das décadas de 1970 e 1980, ganha um novo conceito, através de uma abordagem qualitativa, ou seja, não estritamente ligada à lógica do capital ou do crescimento econômico. Neste arcabouço, novos conceitos vão emergindo, abordando questões de qualidade de vida, liberdade, capacidade, sustentabilidade, especificidades regionais, políticas públicas -que é o objeto de estudo da respectiva pesquisa- e de eliminação das desigualdades.

Elucidar as questões sobre a formulação de estratégias e as políticas públicas adotadas pelo Governo, bem como as necessidades latentes que cada território apresenta, principalmente em relação à eliminação das desigualdades, são os objetivos deste trabalho. No entanto para isso, deve-se conceituar o que é uma política pública.

Para Souza (2006) as definições de políticas públicas, guiam o nosso olhar para o *locus* onde os embates em torno de interesses, preferências e ideias se desenvolvem, isto é, os governos. Apesar de optar por abordagens diferentes, as definições de políticas públicas assumem, em geral, uma visão holística do tema, uma perspectiva de que o todo é mais importante do que a soma das partes e que indivíduos, instituições, interações, ideologia e interesses contam, mesmo que exista diferenças sobre a importância relativa destes fatores.

Do ponto de vista teórico-conceitual, a política pública em geral é um campo multidisciplinar, e seu foco está nas explicações sobre a natureza da política pública e seus processos. Por isso, uma

29 e 30 de outubro de 2015

teoria geral da política pública implica a busca de sintetizar teorias construídas no campo da sociologia, da ciência política e da economia. As políticas públicas repercutem na economia e nas sociedades, daí por que qualquer teoria da política pública precisa também explicar as interrelações entre Estado, política, economia e sociedade (SOUZA, 2006, p. 25).

O trabalho busca realizar uma breve discussão sobre a origem das políticas públicas em termos mundiais e também no Brasil, além de elucidar alguns aspectos sobre o *Welfare State – Estado de Bem Estar Social*, e a tentativa da aplicação do mesmo na sociedade brasileira através do microcrédito produtivo. Para isto são utilizadas consultas a materiais bibliográficos, com um resgate as principais teorias acerca do tema proposto, e consulta a fonte de dados secundários.

Enfim, o texto está disposto em três partes. A primeira trata sobre a origem das políticas públicas no mundo e no Brasil, com um breve resgate teórico. A segunda aborda o conceito teórico do *Welfare State* e a terceira parte, traz alguns apontamentos sobre a política pública brasileira em relação ao Plano Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO).

### 1. Conceito e Origem das Políticas Públicas

Nesta seção, é apresentada a literatura acerca das políticas públicas no contexto internacional e nacional, de modo a proporcionar uma visão geral sobre os seus conceitos e evolução.

A área de políticas públicas contou com quatro grandes “pais” fundadores: i) H. Laswell (1936): introduz a expressão *policy analysis* (análise de política pública), ainda nos anos 30, como forma de conciliar conhecimento científico/acadêmico com a produção empírica dos governos e também como forma de estabelecer o diálogo entre cientistas sociais, grupos de interesse e governo; ii) H. Simon (1957): introduziu o conceito de racionalidade limitada dos decisores públicos (*policy makers*), argumentando, todavia, que a limitação da racionalidade poderia ser minimizada pelo conhecimento racional. Para Simon, a racionalidade dos decisores públicos é sempre limitada por problemas tais como informação incompleta ou imperfeita, tempo para a tomada de decisão, auto-interesse dos decisores, etc., mas a racionalidade, segundo Simon, pode ser maximizada até um ponto satisfatório pela criação de estruturas (conjunto de regras e incentivos) que enquadre o comportamento dos atores e modele esse comportamento na direção de resultados desejados, impedindo, inclusive, a busca de maximização de interesses próprios; iii) C. Lindblom (1959; 1979): questionou a ênfase no racionalismo de Laswell e Simon e propôs a incorporação de outras variáveis à formulação e à análise de políticas públicas, tais como as relações de poder e a integração entre as diferentes fases do processo decisório o que não teria necessariamente um fim ou um princípio. Daí por que as políticas públicas precisariam incorporar outros elementos à sua formulação e à sua análise além das questões de racionalidade, tais como o papel das eleições, das burocracias, dos partidos e dos grupos de interesse, e; iv) D. Easton (1965): contribuiu para a área ao definir a política pública como um sistema, ou seja, como uma relação entre formulação, resultados e o ambiente. Segundo Easton, políticas públicas recebem inputs dos partidos, da mídia e dos grupos de interesse, que influenciam seus resultados e efeitos (SOUZA, 2006, p. 23-24)

Conforme Souza (2006, p. 24), não existe uma única, nem melhor, definição sobre o que seja política pública. Mead (1995) a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas e Lynn (1980), como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. Peters (1986) segue o mesmo veio: política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos. Dye (1984) sintetiza a definição de política pública como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”. A definição mais conhecida continua sendo a de Laswell, ou seja, decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz.

Outras definições enfatizam o papel da política pública na solução de problemas. Críticos dessas definições, que superestimam aspectos racionais e procedimentais das políticas públicas, argumentam que elas ignoram a essência da política pública, isto é, o embate em torno de ideias e interesses. Pode-se também acrescentar que, por concentrarem o foco no papel dos governos, essas definições deixam de lado o seu aspecto conflituoso e os limites que cercam as decisões dos governos. Deixam também de fora possibilidades de cooperação que podem ocorrer entre os governos e outras instituições e grupos sociais (SOUZA, 2006, p. 25).

Souza (2006, p. 25) argumenta que as definições de políticas públicas guiam o nosso olhar para o *locus* onde os embates em torno de interesses, preferências e ideias se desenvolvem, isto é, os governos. Apesar de optar por abordagens diferentes, as definições de políticas públicas assumem, em geral, uma visão holística do tema, uma perspectiva de que o todo é mais importante do que a soma das partes e que indivíduos, instituições, interações, ideologia e interesses contam, mesmo que exista diferenças sobre a importância relativa destes fatores.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Assim, do ponto de vista teórico-conceitual, a política pública em geral e a política social em particular são campos multidisciplinares, e seu foco está nas explicações sobre a natureza da política pública e seus processos. Por isso, uma teoria geral da política pública implica a busca de sintetizar teorias construídas no campo da sociologia, da ciência política e da economia. As políticas públicas repercutem na economia e nas sociedades, daí por que qualquer teoria da política pública precisa também explicar as inter-relações entre Estado, política, economia e sociedade. Tal é também a razão pela qual pesquisadores de tantas disciplinas – economia, ciência política, sociologia, antropologia, geografia, planejamento, gestão e ciências sociais aplicadas – partilham um interesse comum na área e têm contribuído para avanços teóricos e empíricos (SOUZA, 2006, p. 25).

Para Souza (2006, p. 26) pode-se resumir política pública como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real.

Se admitirmos que a política pública seja um campo holístico, isto é, uma área que situa diversas unidades em totalidades organizadas, isso tem duas implicações. A primeira é que, como referido acima, a área torna-se território de várias disciplinas, teorias e modelos analíticos. Assim, apesar de possuir suas próprias modelagens, teorias e métodos, a política pública, embora seja formalmente um ramo da ciência política, a ela não se resume, podendo também ser objeto analítico de outras áreas do conhecimento, inclusive da econometria, já bastante influente em uma das subáreas da política pública, a da avaliação, que também vem recebendo influência de técnicas quantitativas. A segunda é que o caráter holístico da área não significa que ela careça de coerência teórica e metodológica, mas sim que ela comporta vários “olhares”. Por último, políticas públicas, após desenhadas e formuladas, desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas. Quando postas em ação, são implementadas, ficando daí submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação (SOUZA, 2006, p. 26).

Com este primeiro aporte teórico de Souza (2006) na busca de elucidar os conceitos de política pública, parte-se para a análise de Frey (2000) sobre *policy analysis*. O autor a diferencia em sete dimensões da política: a) *polity*: de dimensão institucional, se refere à ordem do sistema político, jurídico e político-administrativo; b) *politics*: de dimensão processual, tendo em vista o processo político; c) *policy*: de dimensão material, que se refere aos conteúdos concretos, isto é, à configuração dos programas políticos; d) *policy makers*: dimensão relacionada diretamente aos decisores públicos; e) *policy communit*: comunidade de especialistas; f) *policy analysis*: na dimensão da análise de políticas públicas, dividida em três categorias: i) *policy networks*; ii) *policy arena*; iii) *policy cycle*, e; g) *agenda-setting*: em relação a definição da agenda.

Dentro da dimensão da *policy analysis*, residem às formas de políticas públicas, e dar-se-á ênfase a categoria *policy arena*. Para isto, é utilizada a base conceitual de Lowi (1964; 1972), que apresenta quatro formatos, que geram diferentes pontos ou grupos de conflitos e vetos e, de consenso e apoio, dentro do sistema político. São elas: 1) políticas distributivas: tem propósitos/objetivos setoriais e pontuais; financiadas pela sociedade, através do orçamento geral em benefício de pequenos grupos em diferentes segmentos (geográfica, renda, social); são caracterizadas por um baixo grau de conflito dos processos políticos (consenso ou indiferença); inclusão de opositores na distribuição de serviços e benefícios; é a política mais utilizada no território brasileiro, e que será tratada na última parte deste trabalho, através da análise do Microcrédito Produtivo Orientado (MPO); 2) políticas redistributivas: objetivo de distribuir renda (alta renda *versus* baixa renda); são percebidas como direitos sociais e atingem grandes grupos; tem como intuito desviar e deslocar recursos financeiros, direitos ou outros valores entre camadas sociais e grupos da sociedade; o processo político que visa a uma redistribuição costuma ser polarizado e repleto de conflitos; 3) políticas regulatórias: tem por objetivo regular determinado setor (legislação); as políticas regulatórias trabalham com ordens e proibições, decretos e portarias; instrumento que permite aplicar políticas redistributivas e distributivas, e; 4) políticas constitutivas: políticas estruturadoras ou modificadoras de regras que lidam com procedimentos; determinam as regras do jogo e com isso a estrutura dos processos e conflitos políticos; determinam as condições gerais sob as quais vêm sendo negociadas as políticas distributivas, redistributivas e regulatórias (FREY, 2000; SOUZA, 2006).

De acordo com a classificação de Lowi (1964; 1972), particularmente em relação às políticas distributivas e redistributivas, far-se-á um breve resgate do *Welfare State* – Estado de Bem Estar Social – como uma maneira de diminuir as desigualdades dentro de um determinado país ou Estado, particularmente o Brasil.



## 2. O *Welfare State* – Estado de Bem Estar Social

A origem do *Welfare State* provém dos países capitalistas desenvolvidos, através da provisão de serviços sociais para cobrir as mais variadas formas de risco de vida individual e coletiva (direito assegurado pelo Estado à população). É um fenômeno do século XX, que sofreu forte expansão e até mesmo institucionalização de políticas sociais mais particularmente no período pós-guerra (segunda metade do século XX). O *Welfare State* é conceituado como um sistema que envolve responsabilidade estatal para garantir o bem-estar básico dos cidadãos (ESPING-ANDERSEN, 1995).

Conforme Arretche (1996) os economistas clássicos do século XIX preocupavam-se com relacionamento entre capitalismo e o bem-estar social. Suas respostas eram diferentes e normativas, porém, convergiam para o relacionamento entre mercado (e propriedade) e Estado (democracia). Defendiam o Estado liberal contra o Estado que preservava privilégios absolutistas, o protecionismo mercantilista e a corrupção. Atacavam um sistema de governo que reprimia seus ideais de liberdade e de iniciativa.

A produção teórica e analítica sobre o *Welfare State* é bastante vasta, e muitos pesquisadores tentam explicar a origem e desenvolvimento deste fenômeno em variados tipos de países. Houve um amadurecimento significativo da análise sobre o *Welfare State*, seja do ponto das variáveis analíticas utilizadas, seja dos indicadores adotados para medição de tais variáveis. Basicamente, entre as décadas de 1950 e 1960, o indicador era baseado no volume do gasto social e, já a partir da década de 1980, distintos indicadores relativos à forma e natureza desse gasto começam a ganhar força (ESPING-ANDERSEN, 1995).

Dentro de um contexto teórico, na literatura internacional, o *Welfare State* e sua emergência podem ser atribuídos há duas causas principais: a) de natureza econômica: o fenômeno do *Welfare State* seria um resultado ou subproduto necessário das profundas transformações desencadeadas a partir do século XIX, sejam elas o fenômeno da industrialização e modernização das sociedades ou o advento do modo capitalista de produção, e; b) de natureza política ou institucional: para estes, uma vez dadas determinadas condições econômicas, seja o surgimento dos programas de proteção social, seja suas formas de expansão, seja ainda suas variações têm como razão causal fatores relacionados à luta de classes, a distintas estruturas de poder político, ou ainda a distintas estruturas estatais e institucionais (ARRETICHE, 1996).

Arretche (1996) argumenta que os condicionantes da emergência e desenvolvimento do *Welfare State*, conforme os argumentos de ordem econômica ocorrem devido ao processo de industrialização e também como uma resposta as necessidades de acumulação e legitimação do sistema capitalista (excludente). As razões do surgimento de programas sociais (padrões mínimos garantidos de renda, nutrição, saúde, habitação e educação aos cidadãos, assegurados como direito político) estão associadas aos problemas e possibilidades postos pela industrialização, sendo estas a mesma em todos os países de alto nível de desenvolvimento industrial. Neste contexto, o *Welfare State* seria uma tentativa de compensar os novos problemas criados por estas sociedades, representando, portanto, formas de compensação, um preço a ser pago ao desenvolvimento industrial, galgado no regime de acumulação capitalista.

Conforme Offe (1972) *Welfare State* é essencialmente um fenômeno das sociedades capitalistas avançadas e estas sociedades (sem exceção) criam estruturalmente problemas endêmicos e necessidades não-atendidas. Neste contexto, seria uma tentativa de compensar os novos problemas criados por estas sociedades, representando, portanto, formas de compensação, um preço a ser pago ao desenvolvimento industrial. Ainda é importante destacar que o *Welfare State* assume uma forma apolítica, ou seja, sem ideologia político-partidária definida (ARRETICHE, 1996).

A correlação entre as variáveis crescimento industrial e gastos sociais, se dá no sentido de que a primeira é condição necessária para a segunda (ausência de programas sociais ou programas que permaneçam insignificantes são fruto de sociedades que não produzem excedente nacional suficiente para financiá-los). Assim, a industrialização apresenta impactos em sua estrutura social. Por outro lado, os argumentos de ordem política institucional, na emergência e desenvolvimento do *Welfare State* é resultado de uma ampliação progressiva de direitos dos civis aos políticos e dos políticos aos sociais (cidadania). Os direitos civis estão relacionados aos direitos necessários a liberdade individual, o que compreende inclusive direitos no campo das relações de trabalho. Os direitos políticos representam a participação no exercício do poder político. E, os direitos sociais relaciona a participação na riqueza socialmente produzida. O divórcio entre eles era tão completo que é possível, sem distorcer os fatos históricos, atribuir o período de formação da vida de cada um a um século diferente – os direitos civis ao século XVIII, os políticos ao XIX e os sociais ao XX. Nos tempos atuais, há uma tendência à universalização entre civil, político e social (ARRETICHE, 1996).



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Além disto, é resultado de um acordo entre capital e trabalho organizado dentro do capitalismo, pela desmercadorização da força de trabalho e pelas estruturas estatais e instituições políticas. O *Welfare State* significa uma das facetas do Estado capitalista contemporâneo, e diz respeito aos programas de corte social, os quais garantem as condições do conjunto da população. É o capitalismo que gera as intervenções do Estado. Para Ian Gough, a economia capitalista tem uma racionalidade à qual o Estado deve se submeter, e as políticas sociais desempenham funções relativas à garantia da acumulação de capital, à reprodução da força de trabalho e à legitimação social. Os fatores que influenciam o desenvolvimento de políticas sociais: (1) a luta e influência da classe trabalhadora; (2) a centralização do Estado; e (3) a influência dos primeiros sobre este último (...). Estes fatores não são de modo algum exaustivos, mas constituem (...) os principais determinantes do *Welfare State* (ARRETCHÉ, 1996).

Na visão de Ian Gough, dentro da área institucional, o processo de acumulação capitalista estabelece um limite para a expansão das políticas sociais. Deste modo, no limite, a expansão do *Welfare State* é barrada pelas possibilidades postas pela acumulação e pela própria capacidade de financiamento dos programas sociais. Separação entre a esfera política e econômica possibilita uma margem de manobra de decisões no âmbito estatal. Existem quatro razões principais do brutal crescimento dos gastos sociais: (a) a elevação dos custos relativos dos programas (mão-de-obra, fortalecimento dos sindicatos públicos); (b) mudanças populacionais (idade da população, crescimento da população dependente - velhos e/ou crianças); (c) ampliação dos serviços (melhorias no nível dos serviços), e; (d) ampliação das necessidades sociais (ARRETCHÉ, 1996).

Para Arretche (1996), ainda no contexto institucional, o *Welfare State* é resultado da capacidade de mobilização de poder da classe trabalhadora no interior de diferentes matrizes de poder. A defesa das políticas sociais é própria do processo de constituição da classe trabalhadora, onde os objetivos históricos de emancipação passam pela desmercadorização da força-de-trabalho. Neste sentido, o processo redistributivo das desigualdades próprias do mercado constitui-se como elemento fundamental na institucionalização do pleno emprego através de pressões dos movimentos operários. Há três regimes de *Welfare State*: regime social-democrata; regime conservador, e regime liberal.

O *Welfare State* é também resultado de configurações históricas particulares de estruturas estatais e instituições políticas. O estado tem função própria, é uma organização que busca exercer controle sobre determinado território, que estabelece relações geopolíticas de comunicação, dominação e competição com os outros estados e deve manter a ordem interna. A formação do Estado é explicada por fatores de ordem externa e de ordem interna. Na história particular de cada país podem ser encontradas as variáveis específicas de explicação de uma determinada forma de desenvolvimento dos sistemas de proteção social. Existem três elementos centrais que dão suporte a esta análise: (1) a formação do estado nacional: que se definem as capacidades estatais e o grau de autonomia do estado; (2) o contexto institucional: processo de formulação e sustentação política que ocorre no interior de um contexto institucional, e; (3) os processos de *policy feedback*: as ideologias e os valores culturais influenciam o discurso político mas estes também são influenciados pelas características das políticas existentes (ARRETCHÉ, 1996).

Enfim, o *Welfare State* teve origem basicamente nos países desenvolvidos, mais particularmente após as Revoluções Industriais, coordenadas pelo regime de acumulação capitalista. No entanto, a prática do mesmo se deu de forma mais intensa no período pós-guerra, ou seja, a partir da segunda metade do século XX. Há de certa forma, um consenso de que o *Welfare State* é um resultado da pressão do modelo capitalista de produção sobre a sociedade, acentuando as desigualdades (capital *versus* exploração de mão de obra). Assim, o Estado deve interceder e propor intervenções que atenuem tais desigualdades, pela prática do bem estar social. Nos países em desenvolvimento tardio, no caso do Brasil, é ainda mais importante o desenvolvimento e emergência do *Welfare State*, pois é onde acontece a maior exploração da mão de obra pelo capital, que acentua as desigualdades e é altamente concentradora de renda e de oportunidades.

Neste contexto, dentro das políticas públicas distributivas classificadas por Lowi (1972) é dada ênfase ao estudo e análise do Plano Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) no Brasil, que não deixa de ser uma tentativa de implementação e prática do *Welfare State* – Estado do bem estar social – na sociedade brasileira, como uma forma de corrigir desigualdades que o sistema capitalista de produção acentuou desde meados da industrialização brasileira, que se deu entre os anos de 1950 e 1960, através do processo de substituição de importações.

Neste sentido, a próxima seção apresenta e analisa o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), que foi criado em 2004, para conceder crédito a pequenas empresas e microempreendedores no Brasil.

### 3. O Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado - PNMPO

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Criado pela medida provisória nº 226 em 29 de novembro de 2004 o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO foi transformado em lei no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego através da Lei Federal nº 11.110/2005.

O programa visa conceder crédito aos “empreendedores populares”, conhecidos pela dificuldade de acesso ao crédito pelas vias normais, principalmente pelos baixos montantes que necessitam e pela falta de garantias reais para viabilizar os empréstimos.

O objetivo do programa consiste em incentivar a geração de trabalho e renda entre os microempreendedores populares através da disponibilização de crédito. Este programa se insere dentro da economia popular solidária, voltado ao desenvolvimento através da geração de emprego e renda e diminuição das desigualdades sociais e econômicas (acentuados pelo regime capitalista de acumulação, altamente concentrador), além de garantir a inclusão financeira aos empreendedores populares, que até então se encontravam à margem do sistema tradicional de crédito.

Para a efetivação dos empréstimos, o PNMPO conta com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e de uma parcela dos recursos dos depósitos à vista destinados ao microcrédito, de que trata o Art. 1º da Lei nº 10.735, de 11 de setembro de 2003, que dispõe sobre o direcionamento de depósitos à vista captados pelas instituições financeiras para operações de crédito destinadas à população de baixa renda e a microempreendedores.

O acesso ao crédito pelos empreendedores populares se dá por meio das instituições cadastradas e aprovadas para operacionalizar o programa junto ao Ministério do Trabalho e Emprego, das quais a maior parte se constitui em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, Sociedades de Crédito ao Microempreendedor, Cooperativas de Crédito e Agências de Fomento.

Entre os meses de janeiro a dezembro de 2013 a oferta de microcrédito produtivo orientado alcançou a cifra de R\$ 9,3 bilhões, valor este que é 44,20% maior do que o observado no mesmo período de 2012, demonstrando assim a constante expansão deste programa de fomento a atividade econômica (BRASIL, 2014).

Durante todo o ano de 2013 foram atendidos um total de 5,2 milhões de clientes através do PNMPO (BRASIL, 2014). Estes números apresentam um significativo crescimento em relação ao mesmo período de 2012, visto que a Carteira Ativa atingiu, em 2013, o volume de R\$ 4,5 bilhões, contra R\$ 3,3 bilhões registrados em 2012.

O quadro abaixo mostra a evolução do programa entre 2012 e 2013, detalhando os tipos de instituições operacionalizadoras.

Constituição Jurídica	Valor da Carteira Ativa até 31/12/2012 – R\$	%	Valor da Carteira Ativa até 31/12/2013 – R\$	%
Agência de Fomento	13.561.895,24	0,4	44.046.176,23	1,1
Banco de Desenvolvimento	1.619.932.172,44	49,1	2.156.811.770,84	46,9
Cooperativa de Crédito	121.804.136,09	3,7	202.280.591,56	4,4
IFO - Instituição Financeira Operadora	1.379.918.578,23	41,7	1.979.854.959,94	43,1
OSICIP	169.525.351,52	5,1	208.011.089,71	4,5
Total	3.304.742.133,52	100	4.591.004.588,28	100

Quadro 01: Carteira Ativa por Constituição Jurídica - 4º trimestre de 2013

Fonte: BRASIL, Relatório Gerencial do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado do 4º trimestre de 2013 – 3. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2014.

Ao analisar o quadro 01 pode-se observar que a os Bancos de Desenvolvimento, basicamente relacionadas ao setor público, tiveram uma significativa diminuição na participação da carteira total do programa, enquanto as demais instituições registraram aumento.

Quando analisamos os tomadores de crédito, a distribuição dos clientes por gênero mostra uma forte presença das mulheres como principal perfil de público atendido, representando mais de 62% do universo total de clientes em 2013 (BRASIL, 2014).

Os dados mostram ainda que os empreendedores informais representam 98,13% dos clientes atendidos (quase a totalidade) em 2013, mostrando assim a dificuldade de formalização dos empreendedores populares, além da exclusão desses do sistema financeiro tradicional, ou seja, do acesso a crédito. Desta forma, é eminente a presença do Estado como interventor para promover a assistência necessária para a manutenção de tais empreendedores, que são responsáveis pela maior parte dos empregos gerados no sistema econômico.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Observa-se ainda que a maioria dos tomadores de crédito desempenham atividades de comércio, ou seja, 63,01% clientes ativos em 2013 estavam no ramo comercial, enquanto os demais se dividiam entre agricultura, indústria, serviços e outros, conforme quadro 02.

Ramo de Atividade	Clientes Ativos em 31/12/2013	%
Agricultura	7.333	0,27
Comércio	1.689.823	63,01
Indústria	41.315	1,54
Serviços	150.488	5,60
Outros	792.526	29,55
Total	2.681.485	100,00

Quadro 02: Clientes do PNMPO por Ramos de Atividade – 4º Trimestre de 2013

Fonte: BRASIL, Relatório Gerencial do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado do 4º trimestre de 2013 – 3. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2014.

Outro dado interessante é a representatividade de clientes que demandaram microcrédito para a composição/recomposição do capital de giro. Neste âmbito, 83% buscavam cobrir seus fluxos de caixas, enquanto que apenas 17% dos clientes demandaram microcrédito para realizar investimento em seus negócios.

Em 2005, ano de sua instituição, programa realizou 632 mil operações de microcrédito, com um total de mais de R\$ 600 milhões liberados. Já em 2013, o PNMPO efetivou 5,2 milhões de operações, liberando um total de recursos de R\$ 9,3 bilhões. O quadro 03 demonstra a evolução do programa de acordo com as operações realizadas, o valor nominal concedido e o valor médio as operações, no período compreendido entre sua instituição, entre 2005 e 2013.

Ano	Operações de Microcrédito	Valor Nominal Concedido – R\$	Valor Médio das Operações – R\$
2005	632.106	602.340.000,00	952,91
2006	828.847	831.815.600,80	1.003,58
2007	963.459	1.100.575.829,94	1.142,32
2008	1.274.296	1.807.071.717,91	1.418,09
2009	1.605.515	2.283.955.244,22	1.422,57
2010	2.015.335	2.878.394.620,63	1.428,25
2011	2.501.383	3.755.106.065,62	1.501,21
2012	3.848.109	6.237.579.238,94	1.620,95
2013	5.221.664	9.379.616.479,43	1.796,29
Total	18.890.714	28.876.454.797,49	1.528,61

Quadro 03: Relatório das operações de Microcrédito Produtivo Orientado

Fonte: BRASIL, Relatório Gerencial do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – Vários períodos. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego.

Desde sua origem, em 2005, já foram realizadas mais de 18,9 milhões de operações de microcrédito que apresentam uma concessão total de mais de R\$ 28,8 bilhões em termos nominais, sendo que o valor médio de crédito concedido no período 2005-2013 foi de R\$ 1.528,61.

Do quadro 03 depreende-se ainda que o valor médio das operações elevou-se no período, passando de R\$ 952,91 em 2005 para R\$ 1.528,61 em 2013, ou seja, um incremento de 60%. Deste modo, enquanto principal elemento das microfinanças, o microcrédito produtivo orientado tem o condão de cumprir um papel estratégico na geração de trabalho e renda.

Para que o microcrédito possa cumprir efetivamente o seu papel enquanto mola propulsora na geração de trabalho e renda, combatendo a desigualdade social, promovendo o empreendedorismo e a emancipação social e humana (papel do Estado do bem estar social – *Welfare State*), urge que o mesmo assuma características de política pública, onde a participação popular e o tratamento diferenciado concedido pelo sistema de crédito tradicional possam estar presentes.

Diante deste contexto, não resta dúvida de que o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) é um instrumento diferenciado, uma vez que rompe com o binômio

29 e 30 de outubro de 2015

*capital x trabalho*, no sentido preconizado por Karl Marx (1983) em sua obra “O Capital”, modelo pautado basicamente no conceito de que ao detentor do capital cabe proceder à exploração do trabalho, sem que este trabalhador possa acessar ao crédito e vir a possuir seu próprio capital, ou seja, estando alienado e desassistido pelo sistema de produção capitalista.

#### 4. Considerações Finais

O estudo apresentou um resgate teórico sobre políticas públicas que emanam na sociedade e o conceito de *Welfare State* – Estado do bem estar social – e suas razões de desenvolvimento e emergência nas sociedades capitalistas. Além disto, demonstrou uma análise acerca do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), enquanto política pública de desenvolvimento social e econômico no Brasil.

Com efeito, observou-se que reduzir as desigualdades sociais e regionais no Brasil continua sendo o grande desafio, entretanto, o desenvolvimento necessita ser compreendido de forma distinta do mero crescimento/determinismo econômico, na medida em que os objetivos do desenvolvimento vão bem além da mera multiplicação da riqueza material, que está inserido dentro do contexto capitalista de produção, excludente e exploratório. Deste modo, o *Welfare State* surge como alternativa de intervenção do Estado para reduzir as desigualdades que são acentuadas pelo modelo capitalista de produção. Desta forma, instituições tanto públicas quanto privadas (ou seja, a interação entre elas), são essencialmente importantes para o desenvolvimento regional, para intervir efetivamente na redução das desigualdades, tanto em relação a renda quanto em relação ao cunho social.

Por fim, o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado é um instrumento diferenciado, uma vez que rompe com o binômio *capital x trabalho*, no sentido preconizado por Karl Marx (1983), modelo pautado basicamente no conceito de que ao detentor do capital cabe proceder à exploração do trabalho, sem que este trabalhador possa acessar ao crédito e vir a possuir seu próprio capital. Contribuindo, assim, significativamente para o desenvolvimento regional e na atenuação das desigualdades sociais e econômicas.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRETCHE, Marta. T. S. *Emergência e desenvolvimento do Welfare State: teorias explicativas*. BIB, São Paulo, 1996. Disponível em: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/USER/Meus%20documentos/Downloads/bib39\\_1.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/USER/Meus%20documentos/Downloads/bib39_1.pdf).
- ARRETCHE, Marta. *Políticas Sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo*. RBCS, São Paulo, v.14, n. 40 junho/99.
- ARRETCHE, Marta. *Relações federativas nas políticas sociais*. Educ. Soc., Campinas, v. 23, n. 80, setembro/2002, p. 25-48. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v23n80/12922.pdf>.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: setembro, 2014.
- BRASIL. *Lei Federal nº 11.110, de 25 de abril de 2005*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/111110.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/111110.htm). Acesso em: setembro, 2014.
- BRASIL. *Relatório Gerencial do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado do 4º trimestre de 2013*. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2014. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A43DF98FC0144D17E2CE15BF9/RELAT%C3%93RIO%20PNMPO%204%C2%BA%20TRIMESTRE%202013.pdf>. Acesso em: setembro, 2014.
- BRASIL. *Relatório Gerencial do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – Vários períodos*. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/pnmpo/banco-de-dados.htm>. Acesso em: setembro, 2014.
- ESPING-ANDERSEN, G. *As Três Economias Políticas do Welfare State*. Lua Nova, São Paulo, v. 24, p. 85-116, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n24/a06n24.pdf>.
- FREY, Klaus. *Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil*. Planejamento e Políticas Públicas, n. 21, 2000.
- FREY, K., PENNA, M. C. e CZAJKOWSKI Jr., S. *Redes de políticas públicas e sua análise*. Disponível em: [http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=3795&Itemid=318](http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3795&Itemid=318).
- HALL, Peter A. e TAYLOR, Rosemary C. R. *As três versões do neo-institucionalismo*. Lua Nova, São Paulo, n. 58, 2003.
- LOWI, Theodor. *O Estado e a ciência política ou como nos convertemos naquilo que estudamos*. BIB, São Paulo, n. 38, 1994.
- LOWI, Theodor. *Four Systems of Policy, Politics, and choice*. Public Administration Review, 32: 298-310, 1972.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

- MARX, Karl. (1983). *O Capital*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- REIS, Elisa P. *Reflexões leigas para a formação de uma agenda de pesquisa em Políticas Públicas*. RBCS, São Paulo, v. 18 n. 51 fevereiro/2003, p. 11-14. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15982.pdf>.
- SOUZA, Celina. *Elites ou lobbies: quem formula as políticas públicas brasileiras?* RBCS, São Paulo, v.16, n. 46, jun. 2001.
- SOUZA, Celina. *Federalismo, desenho constitucional e instituições federativas no Brasil pós-1988*. Rev. Soc. Polit., Curitiba, n.24, jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n24/a08n24.pdf>.
- SOUZA, Celina. *Políticas Públicas: uma revisão da literatura*. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16.pdf>.
- SOUZA, Marcelo Medeiros C. *A transposição de teorias sobre a institucionalização do Welfare State para o caso dos países subdesenvolvidos*. Rio de Janeiro, IPEA. Texto para Discussão n. 695, 1999. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2857/1/td\\_0695.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2857/1/td_0695.pdf).
- SOUZA, Marcelo Medeiros C. *Trajetória do Welfare State no Brasil: papel redistributivo das políticas sociais dos 1930 aos anos 1990*. Brasília, IPEA, Texto para discussão nº 852, 2001. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0852.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0852.pdf).





29 e 30 de outubro de 2015

**PRECISANDO TOMAR DECISÕES? A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO E A COMPETITIVIDADE EM LOJAS DE CONFECÇÕES**  
**DECISIONS NEED TO TAKE? THE INFLUENCE OF MARKET INTELLIGENCE AND COMPETITIVENESS IN CLOTHING STORES**

Gabriela Cappellari, UNIJUÍ, RS, Brasil, gabriela.cplr@gmail.com  
Lurdes Marlene Seide Froemming, UNIJUÍ, RS, Brasil, lurdesf@unijui.edu.br  
Jorge Oneide Sausen, UNIJUÍ, RS, Brasil, josausen@unijui.edu.br  
Luciano Zamberlan, UNIJUÍ, RS, Brasil, lucianoz@unijui.edu.br  
Ariosto Sparemberger, UNIJUÍ, RS, Brasil, ariosto@unijui.edu.br

**RESUMO**

O objetivo principal que norteou o estudo foi analisar a influência da inteligência de mercado na tomada de decisão dos gestores e o diagnóstico do nível de competitividade das lojas de confecções da cidade de Tuparendi, situada na região do Noroeste Gaúcho. No referencial teórico abordou-se conceitos sobre inteligência de mercado, estratégia, competitividade e vantagem competitiva. A metodologia utilizada foi pesquisa aplicada e descritiva. A amostragem compreendendo 10 lojas caracterizou-se não-probabilística por julgamento e aos gestores foi aplicado um questionário com escala *Likert*, composto por 96 questões. Os resultados apontam que as lojas utilizam do valor da informação, das ferramentas de mercado, do mix de marketing e dos aspectos relacionados à vantagem competitiva como fonte de inteligência de mercado, servindo de apoio no processo decisório da empresa. E, identificou-se que as lojas pesquisadas estão trabalhando de forma competitiva no mercado, considerando os fatores internos, estruturais e sistêmicos.

Palavras-Chaves: Confecções; Inteligência de Mercado; Competitividade; Estratégia.

**ABSTRACT**

The main objective that guided the study was to analyze the influence of market intelligence in decision making of managers and diagnosis of the level of competitiveness of clothing stores in the city of Tuparendi, located in the northwestern part of the Gaucho. The theoretical framework is approached concepts of market intelligence, strategy, competitiveness and competitive advantage. The methodology was applied research and descriptive. A sample comprising 10 stores characterized by non-probabilistic judgment and managers received a questionnaire with Likert scale, consisting of 96 questions. The results show that the shops use the value of information, marketing tools, marketing mix and aspects related to competitive advantage as a source of market intelligence, serving as support in the decision making process of the company. And it was found that the surveyed stores are working competitively in the market, considering the internal, structural and systemic factors.

Key-words: Clothing; Market intelligence; Competitiveness; Strategy.

**1. INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, o mercado de varejo e o mundo como um todo sofreram mudanças absolutamente significativas relacionadas ao aspecto comportamental da humanidade. Essas mudanças tendem a aumentar, em face da inclusão de outras variáveis, à medida que o processo se desenvolve criando uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa.

No mercado, de modo geral, existe um movimento de comoditização de produtos, facilitando a entrada de novos fornecedores e marcas. Este processo força a redução dos preços, criando um ambiente competitivo que diminui margens de lucro, forçando os agentes a buscar novas formas de diferenciação estratégica (STERN e ANDER, 2009).

O acirramento da concorrência é uma das marcas do atual ambiente de negócios do varejo. E, na visão de Zamberlan e Sparemberger (2009) trata-se de um setor que convive não só com uma forte concorrência, mas também com consumidores exigentes que escolhem o lugar onde comprar. Percebe-se ainda que, os produtos estão ficando cada vez mais similares, sendo assim as empresas devem voltar seus olhos para o mercado e adotar estratégias de marketing que agreguem valor a seus produtos e serviços (ADAIR e MURRAY, 1996).

Estas pressões e ameaças, além de desafios que recaem sobre as empresas, precisam ser enfrentadas e a principal arma com que empresas as enfrentarão será principalmente a junção de administradores inteligentes, bem preparados e, fazendo uso de maneira eficiente das informações contidas no mercado com uma gestão estratégica bem fundamentada.

A estratégia é um caminho, um modo ou uma ação estabelecida e adaptada para alcançar os desafios e objetivos da empresa. Independente do tamanho da empresa é necessário estabelecer alguns parâmetros e estratégias. O importante é ter um guia que direcionará as ações do presente como meio de atingir as metas traçadas para o futuro e o uso da inteligência de mercado é uma importante ferramenta a ser utilizada no comércio varejista.

A inteligência de mercado é uma poderosa ferramenta que vem sendo utilizada pelas organizações como uma estratégia na transformação das informações obtidas por meio do

29 e 30 de outubro de 2015

monitoramento do meio externo, voltada à tomada de decisão. O uso da inteligência de mercador garante a afinação ininterrupta tornando as empresas competitivas em um mercado que pede ações e decisões cada vez mais rápidas frente às transformações constantes no mundo empresarial (MARÓSTICA, MARÓSTICA e BRANCO, 2014).

Diante da necessidade do gestor do setor varejista manter o negócio competitivo, absorvendo de maneira estratégica as informações do mercado e agregando valor a seus produtos, entende-se de que a utilização da inteligência de mercado contribui para a competitividade das empresas de varejo, principalmente do segmento de confecções. Considerando os dados do IBGE (2015), as vendas do comércio varejista cresceram 0,8% em janeiro/2015, com relação a janeiro do ano anterior. Analisando ainda o mesmo período, as atividades relacionadas a tecidos e vestuário obtiveram um aumento de 1,3%.

Neste contexto, o presente estudo refere-se a uma pesquisa realizada junto às lojas de confecções da cidade de Tuparendi situada no Noroeste Gaúcho. Analisou-se a influência da inteligência de mercado na tomada de decisão dos gestores e também avaliou-se o nível de competitividade das organizações em questão.

O município de Tuparendi é composto por 8.557 habitantes e possui área de 307,676 km<sup>2</sup> (IBGE, 2015). De acordo com dados da Prefeitura Municipal (2014) o comércio varejista enquanto atividade econômica representa 15,64% do total.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Inteligência de Mercado

A *American Marketing Association* entende a inteligência de mercado como o desenvolvimento de um sistema de coleta, processamento e disponibilização de dados e informações num formato que permite aos gestores de marketing e executivos trabalhar com mais eficácia.

A inteligência de mercado na concepção de Maróstica, Maróstica e Branco (2014, p. 121) “integra marketing, vendas, serviços, por meio do mapeamento sistemático do mercado, promovendo a identificação de oportunidades e ameaças, necessitando, pois, da correta aplicação de inteligência no negócio da empresa”.

Las Casas (2008) chama a atenção para o fato de que é necessário e muito importante a obtenção de informações do ambiente para a tomada de decisão. Maróstica, Maróstica e Branco (2014) argumentam que, a inteligência de mercado é um instrumento de captura e análise de dados transformados em informações inteligentes que servem de apoio na tomada de decisão na área mercadológica. Tem como objetivo contextualizar a presença de incertezas geradas pelo mercado, exigindo dos executivos medidas concretas para neutralizar as ações dos concorrentes. A captura e análise de dados originam informações estruturadas voltadas para a tomada de decisão na área mercadológica, permitindo assim ao executivo a avaliação de determinados fatores críticos de sucesso:

- Redução das incertezas e riscos;
- Tomada de decisões estratégicas nas áreas de marketing;
- Análise inteligente do ambiente competitivo em que a empresa está inserida;
- Levantamento de dados, de informações;
- Coleta de dados primários e secundários;
- Implementação da área de inteligência competitiva na empresa;
- Utilização de um sistema de monitoração da concorrência;
- Business Intelligence*, por meio da utilização de Database Marketing e Data Mining;
- Estruturação inteligente, dimensionamento e segmentação de mercado;
- Dimensionamento do mercado.

A orientação de Zamberlan e Sparemberger (2009) é no sentido de que, o conhecimento é um elemento decisivo para o sucesso dos empreendimentos varejistas, na medida em que este é utilizado para atingir os objetivos da organização. O conhecimento proporciona aos gestores melhor compreensão do que está acontecendo tendo como base informações do ambiente interno e externo.

Las Casas (1997, p. 86) menciona que “as informações devem ser selecionadas para que sejam relevantes aos executivos, possivelmente condensadas para maior facilidade de leitura e disseminadas no tempo devido”. Maróstica, Maróstica e Branco (2014, p. 122) defendem que “para que os fatores críticos de sucesso sejam delineados corretamente, é necessário entender o comportamento da concorrência, por meio da captação e da organização das informações, principalmente, do mercado e dos clientes em que a empresa esteja inserida”. Desta forma, isto exige a análise de tendências e cenários para que estes possam auxiliar o executivo no processo de tomada de decisão ao curto e longo prazo. Abaixo destaca-se as vantagens da inteligência de mercado na concepção de Maróstica, Maróstica e Branco (2014):

# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- Implementar ações de contrainteligência como forma de neutralizar as ações dos concorrentes;
- Identificar oportunidades e ameaças e seus impactos na empresa;
- Obter conhecimento relevante, por meio da geração de informações estruturadas para formular ações imediatas e futuras;
- Entender o comportamento da concorrência, por meio da captação e da organização das informações;
- Ter a real dimensão e repercussão dos impactos das ações estratégicas no mercado e perante os concorrentes;
- Compreender a repercussão de nossas ações no mercado;
- Rever e realinhar as estratégias da empresa;
- Sistematizar a coleta, o processamento e a disponibilização de dados e informações, permitindo ao executivo de marketing trabalhar com mais eficiência.

Pode-se considerar a inteligência como o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que facilitará a tomada de decisão, gerando assim, recomendações que considerem eventos futuros (GOMES E BRAGA, 2001).

A inteligência de mercado também pode ser entendida como o processo de construção da inteligência ativa, envolvendo o monitoramento dos mercados por meio da análise apurada de empresas, clientes, concorrentes e fornecedores de forma estruturada para que garanta a disponibilização de informações inteligentes no momento certo para a pessoa certa (MARÓSTICA, MARÓSTICA e BRANCO, 2014). A figura 1 representa o processo de construção da inteligência:

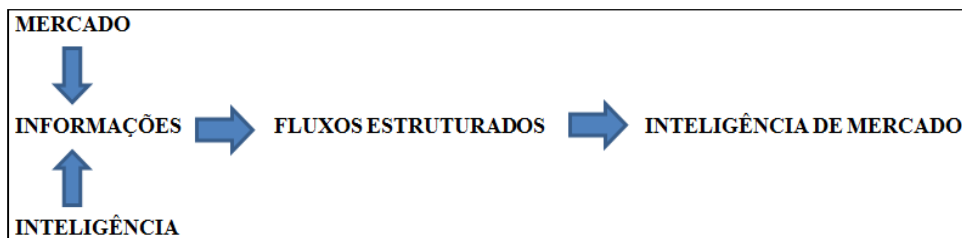


Figura 1 – O processo de construção da inteligência

Fonte: MARÓSTICA, MARÓSTICA e BRANCO (2014)

A inteligência baseada no processo analítico está voltada ao desenvolvimento de ações estratégicas, a partir da estruturação do conhecimento por meio da coleta de dados transformados em informações úteis. Maróstica, Maróstica e Branco (2014) acreditam que, quando analisa-se os clientes, fornecedores e concorrentes, isto permite a empresa a antecipação de decisões, projetos e tendências do mercado, ao invés de, meramente reagir aos impactos do processo de mudança. De forma constante a captação e o processamento de dados, informações e conhecimentos de todas as áreas possuem influência na visão de futuro da organização, bem como influenciam na tomada de decisão tanto estratégicas, quanto tácitas. Estas informações podem ser internas, externas, formais e/ou informais (MAROSTICA, MARÓSTICA e BRANCO, 2014).

Na busca por informações é de suma importância para a empresa atentar-se ao seu mix de marketing: o produto, o preço, a promoção e a praça. Considerando estes, a união de quatro elementos que possuem por objetivo criar valor para o cliente. Richers (1982) ainda apresenta os quatro As: análise, adaptação, ativação e avaliação. Para o autor trata-se de ferramentas gerenciais e os objetivos e as metas sempre estão no centro da questão, servindo de auxílio aos gestores nas decisões.

A análise de inteligência de mercado é destinada aos tomadores de decisão e ela amplia a competitividade e a produtividade da empresa sustentando-se na análise contínua no mercado (Maróstica, Maróstica e Branco, 2014). Attaway (1998) afirma que a inteligência desempenha função estratégica na empresa, oferecendo suporte à tomada de decisão estratégica, identificação antecipada de oportunidades e ameaças, monitoramento da concorrência e suporte ao direcionamento estratégico da empresa. O processo de tomada de decisão envolve muitos riscos, no entanto a inteligência de mercado é usada para diminuir estes possíveis erros. Tendo o conhecimento mercadológico apurado diminui-se os riscos na tomada de decisão, na perda de receitas e na construção de novas oportunidades no negócio.

## 2.2 Conceito de Estratégia

Thompson (2002) considera que a estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. Eisenhardt (1999) afirma que a estratégia é o processo de tomada de decisão da

29 e 30 de outubro de 2015

empresa, reforçado pela sua intuição coletiva. Oliveira (1998) defende que o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente, e nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Na concepção de Mintzberg e Quinn (2001) estratégia é o padrão que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em seu todo. Whittington (2002) defende que a estratégia é o processo racional de cálculos e análises, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo. A finalidade é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos pela empresa.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização para uma postura singular e viável, com base nas competências e mudanças do ambiente. Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias também têm forte influência para os fatores internos e externos da empresa. Desta forma, Whittington (2002) ressalta que decisões objetivas e um bom planejamento fazem diferença para o sucesso prolongado da empresa.

Uma organização pode ter várias alternativas estratégicas à sua disposição. O executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Neste sentido, Oliveira (1998) propõe que, as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

*Estratégia de Sobrevivência:* em uma postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. A sobrevivência pode ser uma situação adequada com condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, mas não como um objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de “sobreviver por sobreviver”.

*Estratégia de Manutenção:* neste caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças. Para tanto, deverá sedimentar e usufruir ao máximo os seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar os seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante desse panorama, a empresa pode continuar investindo, embora de maneira moderada.

*Estratégia de Crescimento:* nesta situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação pela empresa.

*Estratégia de Desenvolvimento:* neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Assim, pode-se ou procurar novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina.

### **2.3 Competitividade e Vantagem Competitiva**

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) abordam a competitividade vista como eficiência sendo definida pela habilidade da organização em fabricar produtos melhores que os de seu concorrente, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, ou seja, pela capacidade da empresa de converter nas relações insumos-produtos com o máximo de rendimento e ao menor custo.

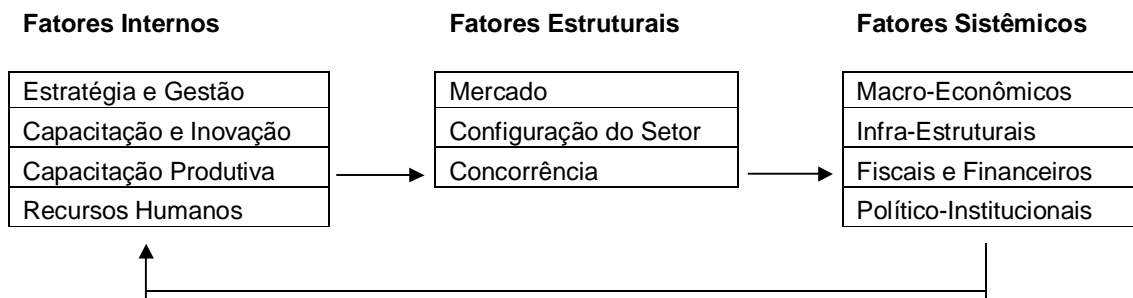
Na visão de Pettigrew e Whipp (1993) o desempenho competitivo depende de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados. Assim para se analisar a competitividade é preciso ter em mente a influência dos padrões setoriais e das características socioculturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam. Coutinho e Ferraz (1995) explicam que o desempenho competitivo de uma empresa é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que podem ser subdivididos naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural pertinentes aos setores e, aos de natureza sistêmica. Os fatores podem ser visualizados no quadro 1.





# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015



Quadro 1: Fatores Determinantes da Competitividade

Fonte: adaptado de COUTINHO; FERRAZ (1995).

Para avaliar a capacidade de formular e implementar estratégias, é fundamental identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo. O sucesso da empresa depende da gestão de três grupos de fatores:

- *Os fatores internos à empresa* - são aqueles que estão sob a sua esfera de decisão e através dos quais procura se distinguir de seus competidores. Pode-se citar a capacitação tecnológica e produtiva; a qualidade e a produtividade dos recursos humanos; o conhecimento do mercado; a qualidade e a amplitude de serviços pós-venda; as relações privilegiadas com usuários e fornecedores.

- *Os fatores estruturais* - que, mesmo não sendo totalmente controlados pela firma, estão indiretamente sob sua área de influência. Fazem parte deste grupo: a) as características dos mercados consumidores- demanda e oferta; b) a configuração da empresa em que a empresa atua; c) a concorrência; d) tecnologia de produto; e) barreiras alfandegárias.

- *Os fatores sistêmicos da competitividade* - são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo. Podem ser de diversas naturezas: a) macroeconômicos; b) político-institucionais; c) regulatórios; d) infraestruturais; e) sociais; f) referentes à dimensão regional; g) internacionais. Neste caso, a empresa é mera observadora do cenário para avaliar e adequar o posicionamento estratégico para ações futuras.

A competitividade está associada ao desenvolvimento e aplicabilidade das competências pessoais associadas às competências organizacionais próprias desta. Dutra (2001) aborda a existência de uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais e, por isso, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas. Na medida em que uma organização define sua estratégia competitiva, identifica aquelas que são as competências essenciais do negócio e também as competências que são necessárias a cada função e a capacidade de ação no mercado. Desta forma, essas competências possibilitam as escolhas estratégicas feitas por uma organização, podendo-se, assim, ser gerado um círculo virtuoso.

Ainda, numa outra visão, as competências essenciais são percebidas por Lei e Hitt e Bettis (2001, p. 158) como “um conjunto central de *insights* de definição e de solução de problemas que possibilita à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para suportar, ao menos parcialmente, com os elementos do ambiente.” Portanto, para esses autores, as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional estável, que faz com que evoluam e mudem seguidamente.

Uma empresa deve ser vista não somente como um portfólio de produtos/serviços, mas também como um portfólio de competências. As competências pertenceriam à organização, ou seja, um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa e que mantêm o seu sucesso – competências denominadas *essenciais* são a alma de uma corporação (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

Já na visão de Barney (1991), nem todos os recursos têm o potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para ter este potencial, o autor define que o recurso deve apresentar quatro atributos: 1) deve ser valioso; 2) deve ser raro entre os atuais e potenciais competidores da empresa; 3) deve ser imperfeitamente imitável; e 4) ausência de substitutos equivalentes estrategicamente para estes recursos, que devem ser raros e imperfeitamente imitáveis que não permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de um modo diferente.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada nas lojas de confecções do município de Tuparendi localizado na região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada e descritiva.



29 e 30 de outubro de 2015

A pesquisa aplicada de campo teve como escopo compreender a utilização da inteligência de mercado na tomada de decisão dos gestores, bem como se a utilização ou não das mesmas está atrelada à competitividade destas empresas.

Na pesquisa descritiva foram coletados dados primários, por meio do método de *survey*. Foi aplicado questionário para a coleta de dados. As questões abordadas no questionário composto por questões fechadas, foram elaboradas pela autora reunindo fatores de inteligência de mercado e elementos de competitividade.

A pesquisa foi aplicada aos gestores das lojas. A amostra considerada não-probabilística por julgamento, constitui-se em 10 respondentes, abrangendo 10 lojas de confecções. O número de lojas foi definido pela autora considerando os critérios de tempo no mercado, localização e amplitude. De acordo com Oliveira (2002), este tipo de amostra possibilita ao pesquisador extrair um elemento do universo que achar conveniente.

O questionário foi estruturado com o emprego da escala intervalar tipo *Likert*, com 5 categorias de resposta (Discordo Totalmente “DT”, Discordo “D”, Não Discordo / Não Concordo “ND/NC”, Concordo “C”, Concordo Totalmente “CT”). E, apresentou 96 questões divididas em blocos, incluindo a caracterização do entrevistado na qual empregou-se a escala nominal de múltipla escolha com resposta única. Para Rea e Parker (2000), a elaboração do questionário é elemento essencial à pesquisa, mas apesar disso nenhum questionário pode ser considerado ideal e quase todos apresentam vantagens e falhas, cabendo utilizar sua experiência e critério profissional na construção deste instrumento.

A partir dos dados predominantemente quantitativos, utilizou-se de gráficos para atender a proposta do estudo em questão. A análise permitiu identificar a utilização da inteligência de mercado pelos gestores e o nível de competitividade das empresas pesquisadas.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

##### 4.1 Caracterização das Lojas

A caracterização do perfil do gestor levou em conta as variáveis: sexo, faixa etária, escolaridade, pró-labore e tempo de atuação no segmento de confecções do gestor da loja. Levando em conta a variável sexo, percebe-se o predomínio de respondentes do sexo feminino equivalente a 100% dos gestores.

A maior parte da amostra pesquisada é composta por indivíduos com idade de 41 a 60 anos (50%), seguido de pessoas com menos 20 anos de idade (40%). No que tange ao grau de escolaridade, pode-se constatar um elevado percentual de gestores que possuem apenas o 2º grau completo (40%) e, ainda 20% não possuem 2º grau completo. Ressalta-se que somente 10% obtêm o terceiro grau completo e outros 10% dos entrevistados não concluíram até o momento o terceiro grau.

Considerando a amostra coletada, verifica-se que o pró-labore de 50% deste público encontra-se na faixa de R\$1.001,00 a R\$3.000,00 mensais. Em segundo lugar, com 30% está a faixa de R\$3.001,00 a R\$5.000,00, seguido pela faixa superior a R\$5.001,00 de apenas 20%. A grande maioria dos gestores das lojas de confecções de Tuparendi/RS, equivalente a 80%, atuam a mais de 12 anos na função e apenas 20% das lojas pesquisadas estão no mercado de 0 a 4 anos e 11 meses.

##### 4.2 Inteligência de Mercado

Esta pesquisa serviu de subsídio para conhecer e entender de que maneira as lojas de confecções utilizam a inteligência de mercado na tomada de decisão, considerando aspectos relacionados ao valor da informação, ferramentas gerenciais, mix de marketing e vantagem competitiva. Estudos demonstram que conhecer o mercado e agir de acordo com este conhecimento é o elemento central para o sucesso (BAKER; SINKULA, 2007; VELDHUIZEN, HULTINK; GRIFFIN, 2006).

Quanto ao valor da informação, 100% das lojas de confecções afirmaram que buscam informações do seu ambiente interno e que analisam as mesmas, sendo de grande valia no processo de tomada de decisão. No que diz respeito às informações do meio externo, 90% das lojas extraem informações deste ambiente e as analisam, ajudando assim, no processo decisório. Neste sentido, Maróstica, Maróstica e Branco (2014) destacam que a captação e o processamento dos dados influenciam na visão de futuro da empresa, assim como na tomada de decisões estratégicas e táticas.

A pesquisa mostrou que 100% das lojas buscam obter o máximo de informações sobre seus produtos, clientes, concorrentes e fornecedores e que analisam as informações extraídas. Os resultados apontaram também que 80% das lojas efetuam pesquisas na internet sobre as tendências de mercado. De forma unânime as empresas analisam a clientela buscando conhecer as necessidades e desejos e também buscam ter um estreito relacionamento com seus fornecedores, a fim de obter informações de tendências da moda.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

O estudo apontou certa dificuldade por parte das lojas quanto ao conhecimento da concorrência e de como estes atuam no mercado, sendo que 40% da amostra afirmou não ter conhecimento e 60% concordam que sabem quem são os seus concorrentes, os produtos que estes oferecem, os preços praticados e também as ações de marketing utilizadas.

Sobre as ferramentas gerenciais pesquisou-se sobre análise, adaptação, ativação e avaliação. Os resultados foram altamente positivos, sendo que 90% dos entrevistados asseveraram que de forma contínua investigam as condições que determinam a localização, o tamanho físico e o atendimento da empresa. As lojas pesquisadas asseguram a boa localização (100%) e, dentre os gestores, 80% sabem quais são as oportunidades, ameaças, mudanças e tendências de seu mercado.

Referente à coleta de dados do mercado, para 90% da amostragem, esta atividade têm importância fundamental. Os gestores de forma unânime (100%) afirmaram que a empresa adapta marca, embalagem e produtos para atender os desejos e necessidades dos clientes, sendo de suma importância entendê-los e satisfazê-los. Para as lojas pesquisadas, os vendedores possuem conhecimento, habilidade e criatividade para transformar os produtos atraentes aos olhos da clientela (100%) e na concepção dos gestores, ressalta-se a necessidade de colocar o produto no lugar certo e na hora certa (100%). Ainda, conforme a pesquisa, as lojas de confecções avaliam o desempenho das vendas (100%) e possuem padrões de controle, efetuando acompanhamento dos possíveis desvios e realizando ações corretivas quando necessário, derivadas da observação (100%).

No que diz respeito ao mix de marketing, foram analisados o produto, preço, promoção e praça. Quanto ao produto, apenas 20% das lojas afirmam que muitos produtos retornam com necessidade de troca. De forma unânime, 100% dos gestores destacam que possuem um relacionamento estreito com seus clientes a fim de melhorar seus produtos. A pesquisa mostrou que 100% da amostra oferecem produtos diversificados a seus clientes.

As lojas formam questionadas sobre qualidade, sendo que 100% dos gestores afirmaram que disponibilizam produtos de qualidade a seus clientes. Porém, caso haja necessidade de troca ou devolução, 90% das lojas afirmaram que existe esta alternativa. No que tange a marca, 100% dos gestores disseram que a marca tem influência sobre as vendas e 70% colocaram que existe variedade de marcas por item comercializado. Sendo a marca definida como “[...] um símbolo que serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa para outras” (KAPFERER, 1994, p. 148), ela tem duas principais funções: distinguir um produto do outro e indicar a origem do produto. Um produto, segundo Gardner e Levy (1955), atrai as pessoas pelos seus propósitos óbvios de funcionalidade. Já a marca, afirma Kapferer (2003), imprime memória, conteúdo, significado, associações e valor aos produtos, diferenciando-os dos demais. Provavelmente, os atributos dos produtos associados à marca, influenciam a escolha na hora da compra.

Na definição dos produtos que serão oferecidos pela loja, o cliente é consultado em 70% empresas pesquisadas. As lojas asseguram que 80% dos clientes encontram o que procuram na loja, os produtos de lançamento recebem tratamento especial, seja de preço e/ou promoção (60%) e os vendedores orientam o cliente sobre o uso correto para com os mesmos (80%). Por fim, 70% asseveraram que tentam, por meio de pesquisas de opinião, avaliar os produtos a fim de atualizá-los para que não percam valor.

Um dos preços mais utilizados pelas lojas de confecções é o de penetração (80%). Na visão de Kotler (1998), esta estratégia serve para promover o aceleração da empresa, é usada de forma intencional num patamar mais baixo do possível para estimular o mercado. É praticado com ênfase menor o *premium price* praticando-o quando se trata de produtos altamente diferenciados (20%). Usado por produtos de alta qualidade. Nesse caso, pode-se praticar um preço alto, visando atingir a faixa alta do mercado (KOTLER, 1998). O tipo de preço menos utilizado é o *price leader* (10%) que diz respeito ao preço mais baixo do mercado. Praticando o *price leader* as empresas buscam retorno financeiro na venda de quantidades elevadas (KOTLER, 1998).

Das lojas pesquisadas, 30% praticam descontos promocionais mensalmente, diversas formas de pagamento (100%) são oferecidas, no entanto, somente 30% afirma que o cliente é consultado em relação a satisfação com os preços praticados.

As empresas do ramo de confecções praticam técnicas de promoções (70%) e estas técnicas são utilizadas mensalmente (50%). As técnicas usadas seguem tendências do atual mercado (80%). Cobra (1992) conceitua propaganda como uma das quatro maiores ferramentas que uma organização pode utilizar, para através de uma comunicação persuasiva levar as pessoas a comprar um produto, um serviço ou uma ideia.

A maioria das lojas não possui assessoria de imprensa e/ou de relações públicas (70%). Somente 40% da amostra divulga através da imprensa informações sobre atividades e produtos. Diagnosticou-se que a venda pessoal para estas empresas é muito eficaz para gerar a satisfação nos

29 e 30 de outubro de 2015

clientes (100%), ainda estas empresas usam-na para buscar informações sobre seus clientes e prospectar negócios futuros (100%).

Dentre os tipos de propaganda mais utilizados destacam-se: comunicação no ponto de venda por meio de folhetos, cartazes e pôsteres (60%); propaganda promocional visando comunicar a promoção de vendas para o público-alvo do produto (90%); utilização de *merchandising* (70%); propaganda institucional promovendo o nome, a imagem e as iniciativas da empresa (70%) e marketing direto chegando aos clientes por meio de correios, contato telefônico e ou internet (60%).

As lojas recebem produtos mensalmente (100%). Referente à entrega dos produtos a domicílio, somente 40% das lojas oferece este serviço. Nenhum dos estabelecimentos em estudo trabalha somente com pedidos, 60% possuem estoque, 80% das lojas negociam exclusivamente com fabricantes e outros 60% negociam também com atacadistas e distribuidores.

O Gráfico 1 apresenta a média do mix de marketing considerando o índice de concordância resultante das respostas anteriores. Observa-se que existe harmonia entre as aplicações do composto, o que demonstra que o marketing está presente nestas empresas de forma ativa, tanto em estratégias relacionadas à promoção, quanto ao produto, preço e praça. Considerando que o preço apresentou percentual total um pouco inferior aos demais, é interessante rever os atributos relacionados e buscar ações corretivas se necessário.

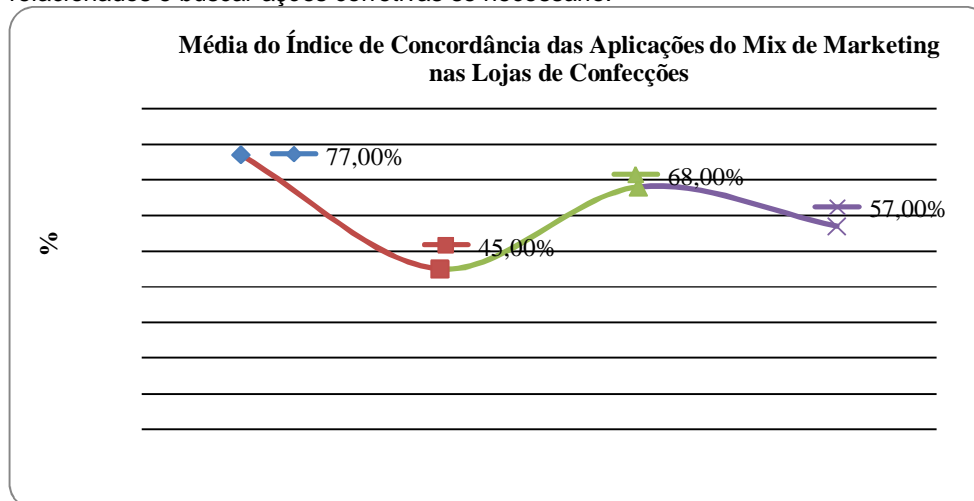


Gráfico 1 – Média do Índice de Concordância das Aplicações do Mix de Marketing nas Lojas de Confeccões

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à vantagem competitiva frente à inteligência de mercado, 80% da amostra utilizam informações capturadas no mercado no processo de decisão estratégica. Dos estabelecimentos pesquisados, 60% declaram-se estar à frente do concorrente a curto e médio prazo. Os gestores monitoram o mercado para saber se há a possibilidade de novos entrantes (80%), mas em contra partida, apenas 30% das lojas monitoram de forma sistêmica a concorrência, antecipando de forma estratégica suas ações.

A equipe de trabalho é composta por pessoas comprometidas, bem remuneradas, criativas, motivadas e inovadoras (80%). Os gestores abonam que conhecem as expectativas do público-alvo frente às alterações do mercado (90%), garantem que o cliente é o principal valor da empresa (100%) e que a loja vende valor e satisfação para os clientes em seus produtos (100%). No que concerne à satisfação, para 100% das lojas é importante saber se os clientes estão satisfeitos, no entanto, somente 40% realiza pesquisa de satisfação.

### 4.3 Nível de Competitividade

Dentre os fatores determinantes de competitividade, destacam-se os fatores internos, fatores estruturais e os fatores sistêmicos da empresa. Relatando sobre o nível de competitividade nos fatores internos, percebeu-se o alto índice de concordância nos aspectos qualidade dos produtos oferecidos (100%) e que estas lojas dispõem de funcionários treinados, qualificados e comprometidos (100%). Em relação ao atributo marca, 100% afirmaram que existe variedade de marcas por item comercializado e, pode-se verificar que se o produto procurado não está disponível 90% das lojas procuram disponibilizá-lo o mais breve possível.

Sobre o público-alvo, 100% possui clareza de quem é o seu público. O atributo pós-venda é de suma importância para aumentar o nível de competitividade destas empresas, tornando-se um

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

grande diferencial na fidelização dos clientes. Na pesquisa, diagnosticou-se que 60% realizam alguma ação pós venda com seus clientes. Dentre as organizações, 80% destas utilizam de cadastro de clientes para identificar seus desejos e suas necessidades. Considerando fatores internos, um atributo deixa a desejar para alavancar o nível de competitividade das lojas de confecções, apenas 40% realizam pesquisas de opinião para avaliar o índice de satisfação em relação aos produtos comercializados.

Os fatores estruturais estão voltados às características de mercado, às configurações do setor e à concorrência basicamente. Desta forma, somente 10% das lojas asseguraram que os preços de seus produtos são definidos com base na concorrência. Os preços funcionam como um atrativo para os clientes (80%) e somente 30% das lojas realizam consultas quanto à satisfação dos preços praticados. Outro elemento que merece atenção é que somente 20% dos entrevistados estabelece parceria com os fornecedores na fixação dos preços dos produtos.

Ressaltam-se três atributos que merecem atenção. O primeiro relaciona-se ao fato que 80% destas lojas asseveraram que utilizam técnicas de promoção que seguem as tendências atuais. O segundo, é que apenas 30% das empresas em questão usam de técnicas para conhecer as ações de marketing que seus concorrentes estão utilizando e o terceiro aspecto relevante é que somente 30% das lojas realizam estudos mercadológicos a fim de definir seu público-alvo.

Os fatores sistêmicos da competitividade são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo. De modo geral os aspectos abordados apresentam-se de forma satisfatória. Por unanimidade, as lojas garantiram que o marketing desempenha um papel essencial dentro da organização. Desta forma, 80% das empresas entrevistadas realizam um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo. Ressalta-se que ao definir o plano estratégico, 60% das lojas estudadas passam por uma análise de cenário, considerando o macro ambiente (política, variáveis tecnológicas, políticas institucionais). Assim, 70% dos gestores entrevistados asseguraram que possuem consciência de que lugar ocupam no mercado atual, no entanto, apenas 40% das lojas realizam pesquisa de satisfação dos clientes.

O gráfico 2 mostra o nível de competitividade considerando o índice de concordância resultante das respostas anteriores. Os números demonstram engajamento entre os fatores internos e sistêmicos, no entanto, deixando a desejar nos fatores estruturais. Entende-se, assim, que para estas empresas trabalhar a competitividade de forma harmônica faz-se necessário melhoria nos aspectos frente à concorrência e configurações do segmento de confecções.

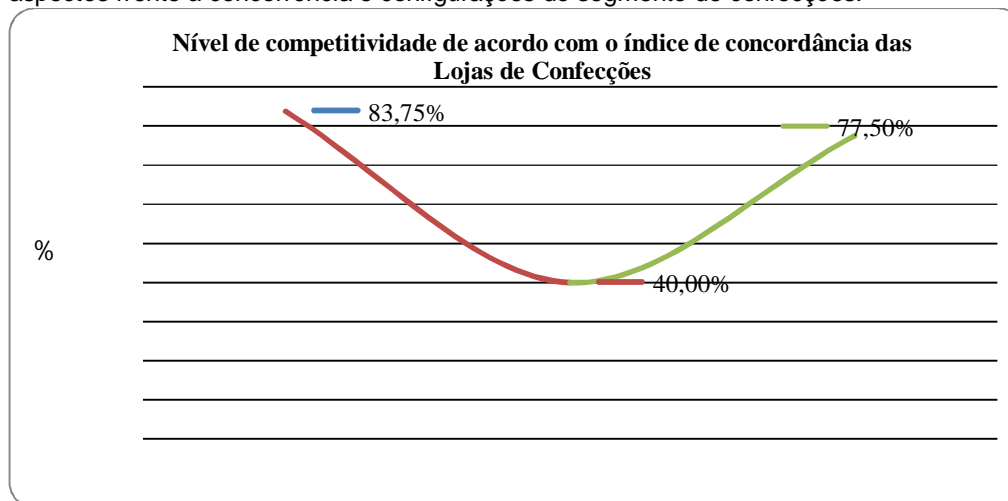


Gráfico 2 – Nível de competitividade de acordo com o índice de concordância das Lojas de Confecções

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando os três níveis de competitividade avaliados, as lojas de modo geral estão trabalhando de forma competitiva. Nos fatores internos destaca-se o fator qualidade dos produtos, funcionários qualificados e variedade de marcas. Existe carência no que tange a pesquisas de opinião.

Quanto aos fatores estruturais avaliados, estes exigem nova análise por parte dos gestores e ações corretivas, principalmente em relação aos preços praticados e a concorrência, tendo como objetivo melhorar a competitividade nestes aspectos. Na avaliação dos fatores sistêmicos diagnosticou-se a falta de pesquisas de satisfação dos clientes. Como pontos positivos, estas



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

empresas trabalham com auxílio do planejamento estratégico e, de forma unânime, as lojas afirmaram que o marketing é essencial.

### 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como principal objetivo analisar a influência da inteligência de mercado na tomada decisão dos gestores e também avaliar o nível de competitividade das lojas de confecções da cidade de Tuparendi, localizada na Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul.

As conclusões do estudo apontam, num primeiro momento que as lojas de confecções pesquisadas consideram o valor da informação, as ferramentas de mercado, o mix de marketing e atributos relacionados à vantagem competitiva como fonte de inteligência de mercado, servindo de apoio no processo decisório da empresa. O valor da informação tem grande relevância às lojas. O ambiente interno e externo são fontes importantíssimas de informações, as lojas também extraem o máximo de informações junto aos clientes, produtos, fornecedores e concorrência. Day (2001) ressalta a necessidade da interpretação das informações, de modo que elas sejam coerentes e úteis.

As ferramentas de mercado são significativas no processo de aquisição de inteligência de mercado, os resultados mostram que as empresas de confecções efetuam a análise, adaptação, ativação e avaliação das informações. As lojas realizam investigações, conhecem as oportunidades, ameaças, mudanças e tendências de seu mercado. Estas empresas adaptam-se para atender desejos e necessidades de seus clientes, possuem conhecimento, habilidade e criatividade para tornar os produtos atraentes, avaliam o desempenho das vendas tendo como base padrões de controle. Complementando com a visão de Kohli e Jaworski (1990), a geração de inteligência é uma tarefa coletiva dos membros da empresa.

O estudo mostra que as lojas possuem visão de que o marketing está relacionado a um conjunto de aspectos como produto, preço, definição de preço, escolha de pontos de distribuição, divulgação e, desta forma, é importante conhecer essas e outras variáveis de maneira a dar base na condução dos negócios.

A vantagem competitiva frente à inteligência de mercado mostrou que as empresas estudadas utilizam de informações extraídas no mercado no processo de decisão estratégica. O cliente é o principal valor da empresa e as lojas conhecem as expectativas de seus clientes frente às alterações no mercado.

Num segundo momento, é possível verificar que as empresas analisadas apresentaram algumas fragilidades (índice de discordância elevado). Faz-se necessário obter maior conhecimento em relação à concorrência, saber como estes atuam no mercado a fim de antecipar de forma estratégica as ações da concorrência. Necessário também, a realização de pesquisa de satisfação junto aos clientes buscando melhorar o desempenho nas vendas. Ressalta-se que estas fragilidades podem comprometer as ações estratégicas das organizações estudadas e a sua competitividade, na medida em que a atenção em relação aos concorrentes e satisfação vem recebendo atenção de maneira superficial.

O processo de tomada de decisão engloba uma série de riscos e nesse sentido, a inteligência de mercado busca diminuir a possibilidade de possíveis erros. Para os gestores das lojas de confecções a obtenção de inteligência auxilia na identificação de oportunidades e ameaças, obtenção de conhecimento, formulação de ações imediatas e futuras, conhecer a dimensão e repercussão das ações estratégicas. Obter o conhecimento mercadológico que a inteligência proporciona permite o executivo trabalhar com mais eficiência.

A análise dos níveis de competitividade a partir de seus fatores internos, estruturais e sistêmicos permitiu a percepção de que as lojas, de modo geral, estão trabalhando de forma competitiva no mercado. Para obtenção de melhor equilíbrio entre os fatores de competitividade é fundamental investir em pesquisas de opinião e satisfação, reavaliar preços e obter amplo conhecimento da concorrência. Destaca-se que o equilíbrio é essencial entre os fatores de competitividade, tendo em vista o elevado nível de concorrência estabelecido no varejo, obrigando os gestores a estarem permanentemente adequando e ajustando suas estratégias às variáveis do ambiente externo, sem descuidar das ações de aprendizado e das qualificações dos agentes envolvidos, em especial dos seus vendedores.

A pesquisa revela a predominância do empreendedorismo feminino. O tempo de atuação no varejo de confecções dos gestores entrevistados merece evidência, pois, a maioria atua a mais de 12 anos na função e o faturamento das lojas vem aumentando no decorrer do tempo.

De acordo com os resultados apontados, entende-se que as empresas podem adotar a estratégia de desenvolvimento, optando por expandir o mercado e a clientela, ou ainda investindo em novas tecnologias, permitindo construir novos negócios no mercado.

Estudos com estas características e questões contribuem para o entendimento de como as empresas estudadas utilizam a inteligência de mercado e o quanto estas lojas são competitivas. Esta



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

aplicabilidade para adquirir competitividade no mercado pode gerar motivação para que o segmento continue se profissionalizando e se destacando em termos de inovação e criatividade.

Destaca-se a importância de continuar os estudos desta natureza na medida em que outras pesquisas podem contribuir com novas informações aos gestores, para que estes possam tomar decisões de maneira segura e competitiva, além de motivar a realizações de projetos e estudos específicos ao varejo nacional.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, Cherlene B. e MURRAY, Bruce A.. *Revolução Total dos Processos*. São Paulo: Nobel, 1996.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em <https://www.ama.org>. Acesso em: 14.jul.2015.
- ATTAWAY, Morris. A Review of Issues Related to Gathering and Assessing Competitive Intelligence. *American Business Review*, January 1998.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. Does Market orientation facilitate balanced innovation programs? an organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, New York, v.24, p. 316-334, 2007.
- BARNEY, J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, v.17,n.1,p. 99-120, 1991.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1992.
- COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.
- DAY, George. Learning about markets. In: DESHPANDÉ, R. *Using Market Knowledge*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas com base em competências*. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.
- EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- GARDNER, B. B., LEVY, S. The product and the brand. *Harvard Business Review*, Boston, v. 33, n.2, p. 33-9, Mar./Apr. 1955.
- GOMES, E.; BRAGA, F.. *Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Varejo Brasileiro*. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 08.jun.2015.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Cidades*. Disponível em <http://www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 05.ago.2015.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEI, David; HITT, Michael A.; BETTIS, Richard. *Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme.*Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KAPFERER, J.N. *Strategic brand management*. New York: Free Press, 1994.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, B.J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Chicago, v.54, n.2. p. 1-18, 1990.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo, 5ª Edição: Atlas, 1998.
- MARÓSTICA, Eduardo e MARÓSTICA, Neiva Alessandra Coelho e BRANCO, Valdec Romero Castelo. *Inteligência de Mercado*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. Tradução James Sunderland Cook. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo: pioneira Thompson Learning, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PETTIGREW, Andrew.; WHIPP, Richard. *Managing change for competitive success*. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

- PREFEITURA MUNICIPAL DE TUPARENDI. Disponível em <http://www.tuparendi.rs.gov.br>. Acesso em: 05.ago.2015.
- REA, Louis M.; PARKER, Richard A. *Metodologia da Pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- RICHERS, Raimar. *O que é Marketing*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- STERN, Neil; ANDER, N. Willard. *Diferenciação no varejo*. Gouvêa de Souza & M.D. São Paulo, 2009.
- THOMPSON, Arthur A. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- VELDHUIZEN, Erik.; HULTINK., Erik; GRIFFIN, Abbie. Modeling market information processing in new product development: an empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, [S.l.], v.23, n. 4, p. 353-373, 2006.
- WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa, Martha Malvezzi Leal. Revisão técnica Flávio Carvalho de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ZAMBERLAN, Luciano.; SPAREMBERGER, Ariosto. *Gestão de Varejo: estratégias e comportamento do consumidor*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## **PROCESSO DE DECISÃO E EMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO COM EMPREENDEDORES DA REGIÃO OESTE DE SANTA CATARINA DECISION MAKING AND ENTREPRENEURSHIP: A STUDY OF ENTREPRENEURS IN THE WESTERN REGION OF SANTA CATARINA**

**Daiana Ransan Martins, Centro de Ensino Superior Riograndense, Cesurg, Rio Grande do Sul, Brasil, daianaransan@hotmail.com**

**Eduardo Toledo Martins, Centro de Ensino Superior Riograndense, Cesurg, Rio Grande do Sul, Brasil, toledomartinseduardo@gmail.com**

**Lenoir Hoeckesfeld, Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL, Santa Catarina, Brasil, leno.adm@gmail.com**

### **RESUMO**

O objetivo desta artigo foi analisar de que forma se configurou o processo de tomada de decisão de três empreendedores para a abertura do seu negócio. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Foi realizado um estudo de caso comparativo de empreendedores dos segmentos de prestação de serviço, varejo e indústria, estabelecidos na região oeste do estado de Santa Catarina. Com relação ao perfil de processo decisório o empreendedor do ramo de serviço enquadrou-se no modelo desestruturado, que consiste em um modelo entendido como dinâmico e com interferências. O empreendedor do ramo de varejo no modelo da lata de lixo sendo este um modelo em que o gestor não procura analisar e escolher alternativas, tomando a decisão sem muitas informações. E o empreendedor da indústria no modelo racional objetivo que consiste em uma visão panorâmica das alternativas para a tomada da decisão. Observou-se que os motivos para a abertura do empreendimento foram a observação de mercado, a busca de alternativas e a necessidade. No que concerne à busca de informações os resultados apontaram para pesquisa de mercado e plano de negócios. Quanto aos fatores influenciadores que foram compostos por econômico, social e de mercado. Ao se tratar de que forma foi analisada a viabilidade constatou-se que dois dos empreendedores utilizaram o plano de negócios e o outro um planejamento informal. Concluiu-se que os empreendedores da prestação de serviço e da indústria tomaram a decisão de forma mais consciente, em especial o empreendedor da indústria.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Processo de Tomada de Decisão. Empreendedor.

### **ABSTRACT**

The aim of this thesis was to analyze how you have configured your decision making process three entrepreneurs for opening your business. The methodology used was descriptive qualitative. We conducted a comparative case study of entrepreneurs of the segments of service, retail and industry, established in the western state of Santa Catarina. Regarding the profile of the entrepreneur's decision-making branch of service framed on the model unstructured, consisting of a model understood as dynamic and interference. The entrepreneur in the retail model of the garbage which is a model in which the manager does not seek to analyze and choose alternatives, taking the decision without much information. And the entrepreneur industry in rational goal model that consists of a panoramic view of the alternatives for making the decision. It was observed that the reasons for the opening of the project were the observation of the market, the search for alternatives and the need. Regarding the information search results pointed to market research and business plan. As for the influencing factors that were composed of economic, social and market. When it comes to how we analyzed the viability was found that two of the entrepreneurs used the business plan and other planning informal. It was concluded that entrepreneurs of service delivery and industry have decided to more consciously, especially entrepreneurial industry.

Keywords: Entrepreneurship. Process of Decision Making. Enterprising.

### **1. Introdução**

O processo de tomada de decisão é constante na vida do empreendedor, seja para implementação de uma nova atividade ou para resolver problemas do dia a dia empresarial. Nas organizações as decisões podem ser distribuídas entre programadas e não programadas, ou seja, as que são planejadas e que ocorrem com frequência e as que ocorrem em momentos únicos. Decidir é converter informações em ações; a decisão é uma ação tomada com base na apreciação das informações (OLIVEIRA, 2004).

Ser empreendedor não é uma tarefa muito fácil, pois exige força de vontade, persistência, comprometimento, inovação entre outras e, principalmente paixão pelo que faz. Tendo em vista que o tema empreendedorismo vem sendo um tema muito discutido e também muito estimulado nos últimos anos, acredita-se hoje que o empreendedor seja o motor da economia, um agente de mudanças (DOLABELA, 1999). Schumpeter (1982) já argumentava em sua obra teoria do desenvolvimento econômico que os empreendedores são a força motriz do crescimento econômico, pois introduzem no mercado inovações que torna obsoletos os produtos e as tecnologias existentes.

29 e 30 de outubro de 2015

A tomada de decisão é uma prática frequente na administração, especialmente na implementação de um negócio, no intuito de entender quais os fatores que influenciam no processo de tomada de decisão de um empreendimento foi proposta a seguinte questão norteadora: **De que forma se configurou o processo de tomada de decisão de três empreendedores para a abertura de seu negócio?**

Para abordar esse tema foi realizado um estudo no oeste de Santa Catarina com empreendedores que implantarão seus empreendimentos. Para essa finalidade foi proposto como objetivo geral analisar de que forma se configurou o processo de tomada de decisão de três empreendedores para a abertura do seu negócio. Que se desdobrou em identificar o perfil dos empreendedores quanto à tomada de decisão; identificar os motivos para a abertura do empreendimento; identificar como se deu a busca de informações; estudar quais os fatores influenciadores para a tomada de decisão; identificar de que forma foi analisado a viabilidade do negócio.

As informações são essenciais para o processo decisório; entretanto, saber quais são as adequadas e onde buscá-las é tão importante. O excesso ou a falta delas pode apresentar uma visão distorcida da realidade, comprometendo o resultado final. Este estudo trará auxílio para a academia no intuito de fornecer informações para o entendimento de quais fontes e motivos interferem no processo decisório de um empreendedor nos setores de Prestação de Serviço, Comércio e Indústria, e quais os aspectos são fatores imprescindíveis para essa decisão.

### 1.1 Empreendedorismo

O termo empreendedorismo (*entrepreneur*), segundo Hisrich e Peters (2004) teve sua origem na França e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. No início do século XVI foi utilizado para designar homens envolvidos na coordenação de operações militares. Por volta de 1700, o termo começou a ser utilizado naquele país para as pessoas que se associavam a proprietários de terras e trabalhadores assalariados.

Para Dornelas (2001) a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios tradicionais, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados, sobrepondo aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. Timmons (1994, p. 36) acredita que: “O Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20”. Ao comparar esta evolução com a revolução industrial, a grande responsável por radicais mudanças no século 20, o autor demonstra-o grau de importância para a sociedade do tema empreendedorismo.

Lumpkin e Dess (1996) afirmam que o empreendedorismo tem se tornado um termo abstrato associado a algum indivíduo ou grupo que desenvolve novas combinações em suas organizações já existentes, envolvendo três dimensões do processo empreendedor: o risco, a inovação e a pró-atividade no desenvolvimento de uma nova e independente unidade de negócio, que pode ser associado, ao processo corporativo.

Para Dornelas (2008), o empreendedorismo tem como foco principal fatores como a identificação e análise de oportunidades; busca por inovação; preparação e utilização de um plano de negócios; e como gerenciar e fazer a empresa crescer. Em relação aos motivos para se abrir um negócio, Tachizawa (2007) propõe os seguintes motivos: identificar uma oportunidade de negócios; ter experiência anterior; estar desempregado; dispor de capital; estar insatisfeito no emprego; ter sido demitido e recebido indenização entre, outras razões. O autor ainda afirma que tanto empresários atuantes como não atuantes apontam como a identificação de uma oportunidade de negócio o motivo crucial para a abertura ou entrada em um novo empreendimento.

### 1.2 Empreendedor

Há várias definições para o termo empreendedor, propostas principalmente por pesquisadores de diferentes campos que utilizam princípios de suas próprias áreas de interesse para a construção de seus conceitos. Segue Dornelas (2008) afirmando que existe a concepção do empreendedor nato, ou seja, aquele que já nasce com as características necessárias para ser um empreendedor de sucesso. Por outro lado, alguns indivíduos são empreendedores frutos do meio em que vivem, moldados a todo o momento pela sociedade. Sua formação empreendedora ocorre pela influência familiar e por formação educacional.

Afirma o autor que Schumpeter foi o primeiro teórico a observar e destacar a importância do empreendedor na economia, afirmando ser este o “motor da economia capitalista”. Pela visão schumpeteriana o empreendedorismo e inovação atuam em simbiose. O empreendedor promove a “destruição criativa”, um processo que introduz o novo e gera desenvolvimento e riqueza para uma nação, sendo um impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor da economia capitalista, criando novos produtos, novos modos de produção, novos mercados.

29 e 30 de outubro de 2015

Segundo Filion (1991), a ação empreendedora se caracteriza em todas as suas etapas, ou seja, desde a criação de algo novo, mediante a identificação de uma oportunidade, dedicação e persistência na atividade que se propõe a fazer para alcançar os objetivos pretendidos, e ousadia para assumir os riscos.

O empreendedor evolui por meio de um processo constante de tentativas e erros. Seu avanço acontece a partir das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos. Ele tem alto nível de energia e é criativo, demonstra imaginação e perseverança, e é dotado de sensibilidade para os negócios. Esses elementos, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma simples e mal estruturada ideia em algo concreto e bem sucedido no mercado. Desta forma, conquista a capacidade de colocar o destino a seu favor, com a certeza de fazer a diferença no mundo (HISRICH; PETERS, 2004).

Os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização pessoal em relação às pessoas da população em geral, estão dispostos a assumir riscos ao início do negócio, demonstram motivação e possuem autoconfiança para enfrentar os desafios (DEGEN, 2009).

Dornelas (2001) pontua que o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, algumas características pessoais que somadas as características sociológicas e ambientais permitem o nascimento de uma nova empresa, ou seja, de uma ideia surge uma inovação. Estes empreendedores de sucesso são visionários, refletem como será seu negócio e sua vida e têm habilidades para sonhar. Sabem tomar decisões na hora certa, programam rapidamente seus negócios e identificam oportunidades na ordem presente. Hisrich; Peters; Shepherd (2004) afirmam que muitos empreendedores tiveram pais também empreendedores, isso demonstra que a influência familiar faz parte da decisão e conhecimento do empreendedor.

### 1.3 Processo de Tomada de Decisão

A tomada de decisão é fundamental, seja em nível organizacional, ou em nível pessoal, pesquisadores teóricos e empíricos e administradores se esforçam para aperfeiçoar sua compreensão sobre o processo de tomada de decisões. Este processo acontece em várias circunstâncias, independente da idade ou posição social do indivíduo, sendo que tais decisões são tomadas diariamente nas mais variadas ações do dia a dia. Nesta seção será discutido esse processo.

A tomada de decisão nas organizações vai exigir cada vez mais trabalhos em equipe e maior participação das pessoas. O trabalho em equipe coloca em evidência os procedimentos de diálogo baseados na ideia de que, em uma organização, a comunicação deve ser estimulada visando ao estabelecimento de um pensamento comum (ANGELONI, 2003).

“A decisão de modo genérico, possui dois objetos: a ação do momento e a descrição de um futuro” (SIMON, 1965, p. 54). A ação no momento seleciona o estado de coisas futuras e orienta o comportamento rumo à alternativa escolhida. A descrição de um estado futuro pode remeter a uma escolha correta ou errada a cerca da escolha.

Simon (1965) segue comentando que as decisões são tomadas sob diversas condições, sob condições de certeza, condições de incerteza e condições de risco. As decisões programadas normalmente oferecem um grau de risco menor do que as decisões não-programadas. Em se tratando das decisões tomadas sob certeza, o decisor tem conhecimento das consequências ou resultados de todas as alternativas, sendo assim, pode escolher a melhor dentre as alternativas propostas.

Antes a teoria da decisão tratava sobre a decisão tomada por indivíduos, sem levar em conta que papel eles ocupam no mercado. Seu caráter era mais prescritivo do que descritivo, adotava uma postura fundamentada na análise matemática e no raciocínio lógico e em alguns casos no “bom senso destilado”. Após alguns anos foi percebida a necessidade de uma análise descritiva para entender como, e em que condições as pessoas tomam decisões racionais (ETZIONI, 1976).

Para Katz e Kahn (1970), a tomada de decisão pode surgir por três dimensões: a) o nível de generalidade ou abstração da decisão; b) a quantidade de espaço organizacional externo e interno afetado pela decisão; c) a extensão de tempo para a qual a decisão vigorará. A decisão pede que um indivíduo ou grupo escolha uma alternativa entre as existentes, podendo ser simples ou complexas, como no caso de uma decisão de investimentos, sendo que a mesma poderá influenciar as subseqüentes (PIDD, 1998).

O processo de decisão quando realizado por mais pessoas tende a ser mais assertivo, conforme Angeloni (2003, p.22) “tende a resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, amenizando, pela agregação de informações e conhecimentos, as distorções da visão individualista”. Quanto à classificação de problemas sob o ponto de vista do processo decisório podem ser caracterizados em três categorias: estruturados, semi-estruturados e não-estruturados (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002). O problema também pode ser classificado por



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

nível de decisão em: estratégico, tático e operacional. Os níveis de decisão e os problemas podem estar sobrepostos, entretanto a responsabilidade pela decisão será de grupos distintos de decisão.

### 1.4 Modelos de tomada de decisão

Para início dessa seção, serão apresentados os modelos de tomada de decisão, que serão sistematizados no QUADRO 01, abaixo, para facilitar a visualização de suas características. Após serão detalhadas cada uma delas:

QUADRO 01 – Modelos de tomada de decisão

Modelo/Autor	Característica	Limitações
Racional (Simon)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A racionalidade é um fator fundamental para a tomada de decisão;</li> <li>• Trata a informação objetivamente;</li> <li>• Evidencia a lógica no processo decisório;</li> <li>• Indica que o tomador de decisão não pode envolver-se por otimismo ou pessimismo;</li> <li>• Analisa as consequências antes da tomada da decisão;</li> </ul>	O indivíduo que toma a decisão, por poder passar a fazer escolhas que atendam a resultados aceitáveis e não mais a resultados rigorosos.
Racionalidade Limitada (Simon)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização vista como uma aliança entre os interesses que a envolvem;</li> <li>• Informações e alternativas limitadas;</li> <li>• Soluções escolhidas por estabelecimento de regras;</li> </ul>	Ações limitadas pela reduzida gama de informações necessárias para o processo decisório.
Incrementalista (Lindblom e Quim)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrata a necessidade de focalização das informações;</li> <li>• Alternativas decisórias tratadas de maneira flexível, para atingir o grau almejado;</li> <li>• Podem acontecer mudanças, entretanto de forma amena;</li> <li>• Escolha de alternativas após a confrontação das mesmas;</li> <li>• Decisão gerada a partir do consenso visando a conformidade entre as partes.</li> </ul>	Por mais amena que seja a mudança o processo pode trazer complicações.
Desestruturado (Mintzberg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo decisório dinâmico e com interferência;</li> <li>• Modelo aplicável em nível de incerteza alto;</li> <li>• Podem existir constantes mudanças;</li> <li>• Fases: identificação, decisão e seleção. Após são geradas rotinas de apoio ao processo decisório.</li> </ul>	Utilização da intuição para tomar a decisão, podendo demandar muito tempo.
Lata de Lixo (Cohen, March e Olsen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O gestor não procura identificar e analisar o problema para selecionar alternativas;</li> <li>• Trata do processo decisório em ambientes altamente imprecisos;</li> </ul>	Visão estratégica global fragmentada.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser avaliado no quadro anterior, não existe fórmula exata para a tomada de decisão, o que existe são várias informações, cabendo ao responsável pela decisão escolher as que acredita ser corretas e que tenha capacidade de analisar, e que por meio delas possa ter argumentos suficientes para sua decisão.

A tomada de decisão tem, segundo Roldan e Miyake (2004), basicamente quatro dificuldades: complexidade, incerteza inerente à decisão, objetivos múltiplos que se inter-relacionam e a possibilidade de diferentes perspectivas levando a diferentes conclusões de análise.

Para Ferreira (2010), quando se conhece a complexidade da tomada de decisão, entende-se que em geral os decisores não são “maus” tomadores de decisão, mas na verdade ficam aquém do comportamento objetivamente racional, e o fazem de modos específicos e sistemáticos. A questão para ele é: o que pode ser feito para corrigir essas deficiências?

### 1.5 As características e informações na tomada de decisão

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Quanto ao tomador de decisão, Souza (2002) cita Steiner Neto quanto a realização de um estudo sobre suas características no momento do risco, que será apresentado no QUADRO 02, abaixo:

QUADRO 02 - Características do tomador de decisões perante o risco

Autor	Ano	Variável	Conclusão
Vroom e Pahl	1971	Idade	Gerentes mais jovens estariam dispostos a correr maiores riscos.
Vroom e Pahl	1971	Funções	Não há diferenças significativas no comportamento perante o risco de gerentes de diferentes categorias funcionais.
Hambrick e Mason	1984	Idade	Executivos mais jovens estariam mais propensos a estratégias de alto risco.
Maccrimmon e Wehrung	1986	Nível Hierárquico	Executivos de posições hierárquicas mais elevadas seriam mais propensos ao risco.
Maccrimmon e Wehrung	1986	Idade	Gerentes mais idosos seriam mais aversos ao risco, diferentemente dos mais jovens.
Maccrimmon e Wehrung	1986	Educação	Executivos com pós-graduação estariam mais propensos ao risco do que aqueles que possuem apenas a graduação ou o secundário completo.
Maccrimmon e Wehrung	1986	Experiência Profissional	A experiência, medida em anos de trabalho, não permite concluir se há relação com o comportamento de aceitação ou aversão ao risco.
Maccrimmon e Wehrung	1986	Experiência Profissional	Quanto maior a experiência, medida em porcentagem do tempo total da carreira gasto numa mesma empresa, maior a aversão ao risco.
Irelandetal	1987	Nível Hierárquico	O processo de decisão e a incerteza perante o ambiente varia de acordo com o nível hierárquico

Fonte: Steiner Neto, 1998. *apud* Steiner Neto; Predebon; Souza (2002).

Quando se consideram as decisões nas empresas, é necessário verificar alguns aspectos que facilitam seu melhor entendimento. “O sucesso de uma decisão pode depender de um processo de escolha adequado, inclusive quanto a suas fases básicas” (OLIVEIRA, 2004, p. 54). Neste contexto, o processo administrativo apresenta a tomada de decisões como elemento básico, para um adequado processo decisório, é necessário ter um sistema de informações eficiente.

Nas tomadas de decisão empresariais a informação para negócios é usada para redução de incertezas, monitoração da concorrência, identificação de ameaças e oportunidades e melhoria da competitividade. Embora essa necessidade sempre se fizesse presente, com a globalização econômica sua importância passou a ser ainda maior (CENDÓN, 2002).

### 2. Procedimentos Metodológicos

Com relação ao tipo de pesquisa se caracteriza por pesquisa descritiva, para Gil (1999, p. 81), “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”. Esse tipo de pesquisa foi escolhido, pois foi realizada uma entrevista com questões abertas juntamente a três empreendedores da região oeste do estado de Santa Catarina, com o intuito de descrever o processo de tomada de decisão para a abertura de um empreendimento.

Com relação a natureza da pesquisa, a mesma pode ser caracterizada como qualitativa. Segundo Richardson (1999), a análise qualitativa tem como objetivo situações complexas, determinando o problema, analisando a interação de certas variáveis, dando possibilidade de compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, a prioridade depende da natureza do fenômeno analisado e do material que os métodos permitem coletar.

Com relação ao método foi utilizado o estudo de caso comparativo ou estudo de casos múltiplos. Este tipo de estudo permite aumentar as possibilidades da realização de generalizações analíticas, e também é sugerido como apropriado para a análise de empresas nascentes (YIN, 2001).

Foram utilizadas como unidades de observação 3 (três) empreendedores que iniciaram seus negócios, sendo escolhidas empresas de diferentes ramos, localizadas na região oeste de Santa Catarina. As empresas aqui estão denominadas como Empresa A, uma prestadora de serviço e empresa comercial; Empresa B, empresa varejista; e, Empresa C, uma indústria. A seleção ocorreu por serem empreendedores reconhecidos pela diferenciação de suas empresas diante da concorrência.

29 e 30 de outubro de 2015

A primeira etapa da pesquisa foi realizada por meio de um questionário fechado, (aplicado no mesmo dia da segunda etapa) com a escala de Santos (2008) para medir o potencial empreendedor dos entrevistados.

Na segunda etapa da pesquisa foi realizada uma entrevista não estruturada com três empreendedores que implementaram seus negócios. Cada entrevista foi realizada dentro das empresas e foram gravadas. As entrevistas foram feitas com um empreendedor da cidade de Pinhalzinho, um da cidade Chapecó e um empreendedor da cidade de Cordilheira Alta.

Os dados quantitativos da primeira etapa da pesquisa foram coletados e tabulados via Microsoft Excel 2010. Os dados qualitativos, após serem gravados, foram transcritos e classificados por categoria de análise. Foi realizado por meio de análise de conteúdo, por permitir a investigação dos textos escritos e a interação verbal que se processa nas organizações, entre as pessoas (RICHARDSON, 1999).

### 3. Apresentação e Discussão dos Resultados

Por meio das entrevistas observa-se que os três empreendedores tiveram uma referência empreendedora, que foi desde a família, professores até pessoas por eles admiradas que serviram como inspiração e de certa forma participaram em algum momento de suas vidas. Segundo Gerber (2011) a personalidade empreendedora transforma a condição mais trivial em oportunidade excepcional. O empreendedor é o visionário que existe em nós. O nosso lado sonhador, a energia por trás da atividade humana, a imaginação que acende para o futuro. O empreendedor é o nosso lado criativo – sempre satisfeito em lidar com o desconhecido, de olho no futuro, transformando possibilidades em probabilidades, e visualizando sempre a oportunidade.

A essência do empreendedor de sucesso pode ser definida como sendo a busca de novos negócios e oportunidades, e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Nesse sentido, Dolabela (1999) ensina que para empreender é necessário um comportamento proativo do indivíduo, o qual deve desejar “aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção”.

Quanto ao evento de disparo para o início do negócio, o empreendedor “A” demonstrou-se enquadrar nos ensinamentos de Chiavenatto (2008), que destaca que para o empreendedor ser bem sucedido ele precisa planejar bem o seu negócio e nunca improvisar, visando proporcionar condições racionais para que a empresa seja organizada e dirigida com base em hipóteses atuais e futuras. Já o empreendedor “B” sentiu a necessidade de empreender, e desta necessidade ele visualizou a oportunidade, definição esta passada por Drucker (1987), quando afirma que o empreendedor sabe aproveitar as oportunidades que não são necessariamente vistas pelas outras pessoas.

O empreendedor “C” é um visionário. A ideia surgiu a partir de uma preocupação social de realizar algo novo. Trabalhou em empresas de sua família, foi vivenciando experiências fundamentais para a criação de seu negócio, sempre buscando o aprendizado, conhecer, estudar para atingir seus objetivos. Este perfil é descrito por Dornelas (2005) quando ensina que existe a concepção do empreendedor nato, ou seja, aquele que já nasce com as características para ser um empreendedor de sucesso. Nesse sentido, explica que o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Dornelas (2005) cita que alguns aspectos referentes ao empreendedor são: alguém com iniciativa para criar um novo negócio, utilizar os recursos disponíveis transformando o ambiente em que vive, e aceita assumir riscos calculados e possibilidades de fracassar. Timmons (1994) defende que o empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador, através do qual mantém constante busca por novos caminhos e novas soluções. Isto também é identificado no empreendedor “C” que aceitou investir e criar um negócio, utilizando todo o *know how* adquirido.

Para poder observar o potencial empreendedor de cada um dos entrevistados utilizou-se o estudo de Santos (2008) que aborda a escala para identificar o potencial empreendedor. Foram aplicados os questionários do estudo com os três empreendedores entrevistados (FIG. 01, 02 e 03). O objetivo foi verificar de fato qual o potencial empreendedor dos mesmos.

Pela escala aplicada observa-se que todos os empreendedores entrevistados obtiveram uma pontuação elevada tal pontuação pode ser comparada com a análise do estudo realizado por Santos (2008) onde foram avaliadas algumas características empreendedoras. Para um melhor entendimento dos resultados foram traçados dez itens de análise, sendo que para o primeiro, referente à intenção de empreender que determinou a intenção de possuir, adquirir algo ou criar um novo negócio os três entrevistados obtiveram uma pontuação superior a 90 pontos percentuais.

Com relação ao item de análise oportunidade, quando demonstrou a pré disposição ao senso de oportunidade, ou seja como ele visualiza e identifica a necessidade das pessoas e do mercado e como ele é capaz de aproveitar tais oportunidades, neste indicador os empreendedores também

29 e 30 de outubro de 2015

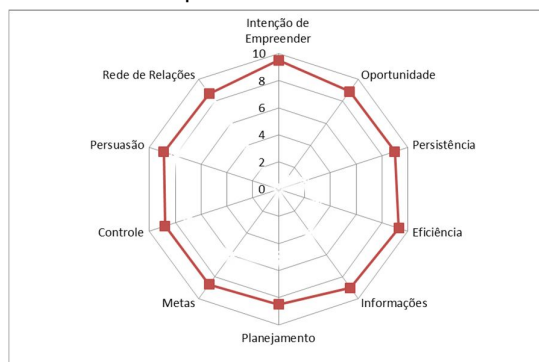
desempenharam pontuação acima da média do estudo. Com relação à persistência que demonstram e a capacidade no alcance dos objetivos, na busca do sucesso superando os obstáculos do caminho, os empreendedores demonstraram também possuir essa característica.

A análise em relação a eficiência que mostra a capacidade de fazer as coisas de forma correta, e de modificar-se para se adaptar as alterações ocorridas no ambiente, tendo pontualidade e sendo capaz de ser proativo.

A busca de Informações caracterizada pela busca de conhecimento, interesse em estar informado em sua área de atuação e até mesmo fora dela. Estar atento aos ambientes externo e interno. O planejamento tendo disponibilidade e capacidade de planejar suas ações traçando sempre objetivos de forma clara identificando onde pretende chegar, nestes quesitos os empreendedores pesquisados obtiveram pontuação superior a 90%.

Com relação a metas, que é a capacidade de definir rumos e objetivos mensuráveis, sendo determinado ao controle, que é demonstrar capacidade de acompanhar a execução dos planos elaborados, manter registros e utilizá-los para o processo decisório, a persuasão que é a habilidade de influenciar as pessoas quanto a execução de tarefas ou ações que viabilizem o alcance de seu objetivo. E a rede de relações que trata da habilidade de influenciar as pessoas quanto a execução de tarefas ou ações que viabilizem o alcance de seu objetivo, a capacidade de convencer e motivar pessoas, liderar equipes e saber motivá-las em todos os quesitos os empreendedores pesquisados obtiveram pontuação superior à média do estudo, o que indica ser forte o seu potencial empreendedor, o sucesso nos empreendimentos pode ter vindo pelos empreendedores possuírem todas essas características de forma acentuada.

FIGURA 01: Empreendedor A



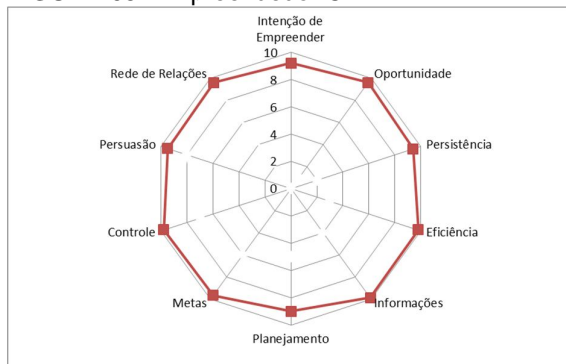
Fonte: Dados da pesquisa

FIGURA 02: Empreendedor B



Fonte: Dados da pesquisa

FIGURA 03: Empreendedor C



Fonte: Dados da pesquisa

Os três perfis analisados demonstraram ter um alto potencial empreendedor. Mesmo no caso do empreendedor B, que afirmou ter empreendido por necessidade, tendo pouco ou nenhum tempo para planejar sua empresa, essa tende a ter dado certo pelo mesmo possuir um grande potencial empreendedor.

### 3.1 Processo de Tomada de Decisão

Após analisado o perfil de cada empreendedor foi realizado o cruzamento de dados conforme resumo apontado no QUADRO 3.

QUADRO 3: Resumo dos objetivos específicos

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Objetivos	Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C
Identificar o perfil dos empreendedores quanto à tomada de decisão	Modelo Desestruturado	Modelo da lata de lixo	Modelo Racional
Identificar os motivos para a abertura do empreendimento	Observação de Mercado	Necessidade	Busca por alternativas
Identificar como se deu a busca de informações	Pesquisa de mercado	Não teve algo específico	Pesquisa de mercado e plano de negócio
Estudar quais os fatores influenciadores para a tomada de decisão	Econômicos, análise de mercado, parcerias e insatisfação de consumidores com outras empresas	Necessidade econômica	Social e econômico
Identificar de que forma foi analisada a viabilidade do negócio	Plano de Negócio	Planejamento informal	Plano de Negócio

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao processo de tomada de decisão, o empreendedor “A” se enquadra no modelo desestruturado sendo um modelo entendido como dinâmico e que pode sofrer interferências. O empreendedor, apesar de ter realizado o estudo de mercado, iniciou suas atividades em um segmento com uma parcela elevada de risco, pois o mesmo entrou em um mercado de prestação de serviço e estes serviços poderiam não agradar, e também poderiam não ter aceitação por parte dos clientes. De acordo com Mintzberg (1995) o modelo apresenta três fases que compõe o processo decisório, sendo elas: identificação (quando o empreendedor diagnosticou a carência de mercado); desenvolvimento (quando ele elaborou o plano de negócios); e seleção (fase não realizada).

Por meio da pesquisa foi possível identificar que o empreendedor utilizou-se de duas das três fases que compõe o processo decisório segundo o modelo desestruturado. Para Raskin (2006) esse modelo é o mais utilizado em níveis de incerteza alto, quando as organizações encontram dificuldades, reavaliam as alternativas e voltam atrás até que seja possível tomar a decisão final.

O empreendedor “B” quanto à tomada de decisão, se adequa no modelo da lata de lixo, devido ao mesmo ter tido um problema (perda do emprego) e necessitou realizar uma escolha (empreender ou buscar novo emprego). O modelo da lata de lixo leva-se em conta a decisão tomada com poucas informações. Não foi realizado nenhum tipo de pesquisa de mercado; a primeira alternativa que surgiu para não ser mais empregado foi a escolha. Conforme Darcoso (2000) o modelo da lata de lixo ou decisão por omissão, leva em conta a decisão tomada sem a devida consistência.

O empreendedor “C” de forma contrária aos anteriores, foi o que melhor avaliou as alternativas por meio de um trabalho de conclusão de curso, ele identificou várias possibilidades para a implantação de um empreendimento. Pelo modelo racional objetivo, ele realizou o plano de negócios e posteriormente a implantação da empresa, e, em pouco tempo alcançou o objetivo mensurado. A racionalidade é um fator crucial para a tomada de decisão, tratando a informação de forma objetiva e evidenciando a lógica no processo decisório, onde o decisor não pode ser influenciado pelo otimismo ou pelo pessimismo (Bernstein, 1997). Ainda para evidenciar Simon, (1971) diz que a racionalidade objetiva, sugere que o indivíduo atuante ajuste seu comportamento a um sistema integrado por meio da visão panorâmica das alternativas e comportamento, a forma de planejamento e seleção de alternativas do empreendedor “C” ocorreram conforme propõe a teoria.

Por meio do estudo constatou-se ainda a identificação dos motivos que cada um teve para a abertura do seu empreendimento. Segundo o empreendedor “A” o motivo foi a observação do mercado que propiciou a visualização da oportunidade, para o empreendedor “B” a motivação veio da necessidade financeira de empreender haja visto que estava desempregado e necessitava trabalhar em algo, já o empreendedor “C” buscou por alternativas estudando diversos segmentos até a abertura do seu negócio.

Os motivos corroboraram com Tachizawa (2007), que afirma existem alguns motivos para a abertura de um empreendimento, destacando-se a identificação de uma oportunidade de negócios (empreendedor A e C); ter experiência anterior; estar desempregado (empreendedor B).

No terceiro objetivo específico buscou-se identificar como se deu a busca pelas informações para a tomada de decisão. A pesquisa aponta que os empreendedores “A” e “C” foram por meio de



pesquisa de mercado para que obtivessem conhecimentos do ramo que estariam empreendendo, já que ambos estavam em situação mais confortável, tendo condições de analisar melhor o mercado (condição ideal). No caso do empreendedor “B” não houve busca específica por estas informações, pois ele tinha necessidade de trabalho.

Estudou-se ainda quais foram os fatores influenciadores para a tomada da decisão. Foi apresentado pelo empreendedor “A” o fator econômico e de mercado, pelo empreendedor “B” apenas o fator econômico que caracterizou como sendo o principal influenciador para sua decisão, e o empreendedor “C” relata que além do fator econômico existiu também o fator social que influenciou sua decisão.

Ao quinto objetivo cabia identificar de que forma foi analisado a viabilidade para a implantação do negócio. Os empreendedores “A” e “C” realizaram um plano de negócios para essa verificação, enquanto o empreendedor “B” apenas realizou planejamento informal, haja vista que o mesmo afirma não ter disponibilizado tempo para tal decisão.

Para Hisrich e Peters (2004, p. 210), “o plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um empreendimento”. É, com frequência, uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos. Nesse mesmo sentido, Cecconello e Ajzentel (2008) explicam que o plano de negócios é necessário para diversas situações, seja para ampliar uma linha de montagem, verificar a viabilidade de se atender um novo mercado, seja para averiguar a viabilidade de um novo negócio.

Após a apresentação dos dados e realização das análises, pôde ser identificado que os três empresários foram empreendedores, sendo que “A” e “C”, utilizaram-se do plano de negócios, e analisaram melhor o mercado em relação ao empreendedor “B”. Esse, por sua vez, afirmou não haver tempo para planejar, implementando sua empresa e planejando-a posteriormente, mas nunca a longo prazo.

Os modelos utilizados pelos três empreendedores não foram os mesmos, cada um desenvolveu sua análise por um dos modelos: o modelo desestruturado (empreendedor A), o modelo lata de lixo (empreendedor B), e, o modelo racional objetivo (empreendedor C).

Diante do exposto pode ser analisado que os objetivos propostos para esta pesquisa foram respondidos em sua totalidade.

#### **4. Considerações Finais**

A pesquisa realizada neste artigo buscou analisar de que forma se configurou o processo de tomada de decisão de três empreendedores para a abertura do seu negócio, sendo que dois dos empreendedores foi por plano de negócios e um por estar desempregado. Conforme visto no referencial teórico, o processo de tomada de decisão acontece em diversas circunstâncias e sob diversas condições, que podem ser de certeza, incerteza e de risco, podendo ser minimizado com uma detalhada pesquisa e baseado em conhecimentos adquiridos através de estudo de mercado e financeiros.

Concluiu-se que o perfil quanto a tomada de decisão utilizados por eles conforme observado no caso do empreendedor “A” foi por meio da observação de mercado o empreendedor “B” foi pela necessidade pois o mesmo teve como evento de disparo a perda do emprego. Já o empreendedor “C” por possuir uma certa estabilidade e ter segurança pois trabalhava com a família fez um estudo bem detalhado realizou um plano de negócios com o objetivo inicial de descobrir em que empreender e assim tomou a decisão de forma mais racional, estudando e analisando várias alternativas antes de iniciar seu negócio.

No que concerne à avaliação de oportunidades, concluiu-se que o empreendedor “A” avaliou a oportunidade estudando o mercado em que iria atuar, buscando o maior número de informações possíveis. O empreendedor “C” colocou como sendo um grande desafio, pois ele tinha estabilidade, conforto e segurança. Poderia ficar esperando uma herança, a sucessão na empresa da família, e mesmo assim resolveu se desafiar e começar do “zero”. Ambos os empreendedores buscaram informações por meio de planejamento e realizaram o plano de negócio para ter uma base sustentável e reduzir seus riscos. No caso do empreendedor “B”, aproveitou a primeira oportunidade que vislumbrou, assumindo o risco de não ter realizado um planejamento formal.

No que pertence aos fatores influenciadores na tomada de decisão foi constatado que o principal está relacionado à questão econômica, mas não deixando de observar que houve também a questão social sendo que um dos empreendedores queria fazer algo de bom para a região.

Com relação a viabilidade concluiu-se que houve por parte de dois empreendedores a preocupação com a viabilidade dessa decisão, sendo que eles realizaram plano de negócio e avaliaram a parte financeira antes de empreenderem; apenas o empreendedor “B” não realizou este estudo, pois tomou a decisão pela necessidade de empreender.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Nas organizações as decisões são tomadas quase que a todo o momento, e para que se possam tomar tais decisões é necessário obter o maior número de informações possíveis. Tais informações são provenientes de estudos e do conhecimento adquirido, sendo que de posse das mesmas é facilitado o processo de tomada da decisão.

Respondendo ao objetivo principal deste artigo constatou-se que a forma como se configurou o processo de tomada de decisão foi por dois dos empreendedores pelo plano de negócios, e o terceiro por estar desempregado. Constatou-se ainda que os modelos de tomada de decisão utilizados por eles foram no caso do empreendedor “A” o desestruturado, empreendedor “B” o da lata de lixo, e, empreendedor “C” o racional objetivo.

As contribuições ocorreram para os empreendedores, no sentido de analisar com maior profundidade todas as decisões a serem tomadas, lembrando que quanto maior o leque de alternativas melhor. Os empreendedores “A” e “C” estão realizando essa atividade de forma mais consciente, especialmente o empreendedor “C”. Para o empreendedor que inicia sua atividade como o empreendedor “B”, este deve analisar o elevado risco do insucesso.

### 5. Referências

- ANGELONI, M. T. *Elementos intervenientes na tomada de decisão*. Revista Ciência da Informação, Brasília, IBCT, v.32, n.1, p.17-22, 2003.
- BERNSTEIN, P. L. *Desafios aos deuses: a fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. *A Construção do plano de negócio*. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.
- CENDÓN, B. V. *Bases de dados de informação para negócios*. Ciência da Informação, Brasília, v.31, n.2, p.30-43, maio/ago.2002.
- CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e trocar seu próprio negócio*. 3ª Ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.
- DACORSO, A. L. R. *Tomada de decisão e risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas*. 236 p. Dissertação Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- DEGEN, R. *O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- DMITRUK, H. B. (org). *Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico*. 6 ed. Chapecó: Argos, 2004.
- DOLABELA, F. *Empreendedorismo uma forma de ser: Saiba o que são empreendedores individuais e coletivos*. Brasília: Agência de educação para o Desenvolvimento, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo, transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- SANTOS, P. C. F. *Uma escala para identificar potencial empreendedor*. Tese de Doutorado. Florianópolis, 2008.
- ETZIONI, A.. *Organizações modernas*. Trad. Miriam L. Moreira Leite. São Paulo. Pioneira. 1976.
- FERREIRA, S. P.; NÉGREIROS, R. M. C. *Indicadores, avaliação e instrumentos de gestão: a necessidade de coordenação*. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos/Ministério da Ciência e Tecnologia. 2010.
- FILION, L. J. (1991) - *O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações*. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, jul/set, p. 63-71.
- GERBER, M. E. *O Mito do Empreendedor*. 2. Ed. – São Paulo, SP: Fundamento Educacional, 2011.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. *Tomada de decisão Gerencial: enfoque multicritério*. São Paulo: Atlas 2002.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. *Empreendedorismo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. Trad. Auriphebo Simões. São Paulo. Atlas. 1970.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- LUMPKIN, G. T., DESS, G. G. *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A.. *Introdução a administração*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINTZBERG, H. *Criando Organizações eficazes – estruturas em cinco configurações*. São Paulo, Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PIDD, M. *Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão*. Trad. Gustavo Severo de Borba et al. Porto Alegre. Artes Médicas. 1998.
- RASKIN, S. F. *Tomada de decisão e aprendizagem organizacional*. In: Bate Byte 135, Publicação da CELEPAR - Companhia de Informática do Paraná, n. 135 - Setembro/2006. Disponível em <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/tomada.shtml>
- ROLDAN, F.; MIYAKE, D. I. *Mudanças de forecast na indústria: Iniciativas para a estruturação dos processos de tomada de decisão e processamento da informação*. *Gestão & Produção*, São Paulo, v. 11, n. 3, p.413-427, Set -Dez 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0104-530X2004000300013&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-530X2004000300013&lng=en&nrm=iso&tlng=pt) >Acesso em: 2 ago. 2010.
- RICHARDSON, R. J.; colaboradores PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- SHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção, OS ECONOMISTAS)
- SIMON, H. A. *The Shape of Automation: for men and management*. New York: Harper & Row, 1965.
- STEINER NETO, P. J.; PREDEBON; E. A.; SOUZA, P. D. B. S. *A escolaridade e o processo de tomada de decisão: o estudo do caso Brasileiro*. ANPAD 2002. [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2002/COR/COR1572.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/COR1572.pdf)
- TACHIZAWA, T. *Criação de novos negócios: Gestão de micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro. FGV. 2007.
- TIMMONS J.A., (1994), *New Venture Creation: entrepreneurship for the 21st century*, Chicago, Irwin.
- YIN, Robert. *Estudo de caso - Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 2001.



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## PROCESSOS ORGANIZATIVOS DE PRODUÇÃO E DE COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS ORGÂNICOS NA AGRICULTURA FAMILIAR ORGANIZING PROCESSES OF PRODUCTION AND SELLING OF ORGANIC FOOD IN FAMILY FARMING

**Denise Medianeira Mariotti Fernandes**

Universidade Federal da Fronteira Sul, UFFS, *Campus* Cerro Largo, Rio Grande do Sul, Brasil,  
denise.fernandes@uffs.edu.br

**Erica Karnopp**

Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Rio Grande do Sul, Brasil,  
erica@unisc.br

### RESUMO

Este artigo propõe a análise dos processos organizativos no desenvolvimento das atividades relacionadas à produção e à comercialização de produtos orgânicos advindos de unidades produtivas de agricultores familiares no Conselho Regional de Desenvolvimento Central – COREDE Central/RS. Para tanto, utiliza-se do estudo de caso, como método de pesquisa, em uma abordagem qualitativa de tais processos organizativos inseridos em fatos que se relacionam com a ocupação do território e o início da produção orgânica; na caracterização das formas de organização de ação coletiva de agricultores familiares atuantes nas redes de produção e de comercialização de alimentos orgânicos; e como elementos dinamizadores das articulações para a produção de orgânicos e de articulações e construções solidárias para atuar no mercado de alimentos orgânicos na região. Verifica-se que quanto mais bem organizada a unidade produtiva e as formas de organização de ação coletiva, sejam elas parcerias, pools de produtores, associações ou cooperativas, mais sólidos serão os processos organizativos de produção e de comercialização construídos por agricultores familiares produtores de alimentos orgânicos e melhores serão os resultados nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural, o que pode ajudar a alavancar o desenvolvimento regional onde se tenha identificado na agricultura familiar potencial de desenvolvimento endógeno.

**Palavras-chave:** Agricultura familiar, Processos organizativos. Alimentos orgânicos. Produção. Comercialização.

### ABSTRACT

This article proposes the analysis of organizing processes in the development of activities related to the production and selling of organic products coming from productive units of family farmers in the *Conselho Regional de Desenvolvimento* (Regional Development Council) – *COREDE Central/RS*. For this, use is made of the case study, as research method, in a qualitative approach of such organizing processes inserted in facts relating to the occupation of the territory and the beginning of the organic production; in the characterization of the forms of collective action organization of active family farmers in production networks and commercialization of organic food; and as driving forces of the joints for the production of organic and joints and solidary constructions to operate in the organic food selling in the region. It appears that the more well organized the production unit and forms of collective action organization, whether partnerships, pools of producers, associations or cooperatives, stronger will be the organizing processes of production and selling built by family farmers producers of food organic and better the results in the economic, social, environmental and cultural dimensions, which can help leverage regional development where has been identified in family farming potential of endogenous development.

**Keywords:** Family farming. Organizing processes. Organic food. Production. Selling.

### 1 Introdução

O desenvolvimento regional implica, basicamente, agregar valor às fontes potenciais de desenvolvimento endógeno identificadas, o que exige, de modo geral, participação ativa e direta dos atores regionais, incentivo externo – público (políticas públicas) e/ou privado – e capacidade de articulação desses atores (entre si e com outros agentes de desenvolvimento) para atingir o intuito de obter um desenvolvimento que abarque não somente crescimento econômico, mas também abranja as dimensões sociais, culturais e ambientais.

Nesse contexto, insere-se a agricultura familiar, particularmente, a produtora de alimentos orgânicos, com sua capacidade de produzir alimentos saudáveis para consumo próprio (subsistência) e para pôr o excedente da produção na mesa dos consumidores, de diminuir os riscos à saúde com a não manipulação de agroquímicos e de preservação do meio ambiente, solo e água, principalmente.

Esse potencial específico, vislumbrado como uma possibilidade bastante importante para o desenvolvimento sustentável, tão em evidência atualmente, tem demandado aos agricultores familiares o aprimoramento dos processos organizativos, não apenas os inerentes à produção, mas também os relacionados à comercialização dos alimentos produzidos.

1139



29 e 30 de outubro de 2015

Cabe expor o entendimento de que os processos organizativos consistem em articulações e organizações que acontecem no território e que, com o passar do tempo, transformam-se ou (re)criam outros novos processos organizativos. Isso ocorre, porque há uma constante interação entre os atores regionais que interferem nas dimensões sociais, econômicas, políticas, culturais e ambientais.

Por isso, neste artigo, abordam-se esses processos organizativos – inseridos em fatos que se relacionam com a ocupação do território e o início da produção orgânica; na caracterização das formas de organização de ação coletiva de agricultores familiares atuantes nas redes de produção e de comercialização de alimentos orgânicos; e como elementos dinamizadores das articulações para a produção de orgânicos e de articulações e construções solidárias para atuar no mercado de alimentos orgânicos, no Conselho Regional de Desenvolvimento Central – COREDE Central.

Enfatiza-se que essa abordagem visa à análise dos processos organizativos no desenvolvimento das atividades relacionadas à produção e à comercialização de produtos orgânicos advindos de unidades produtivas de agricultores familiares.

Para realizar o trabalho e na busca de atingir o objetivo proposto, adotou-se a pesquisa qualitativa porque, de acordo com Lüdke e André (1986, p.11), “tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento”.

Assim, a coleta de dados, por meio de observações, entrevistas e diálogos, realizada no âmbito das unidades de produção e nas feiras livres, ou seja, onde basicamente os agricultores familiares desenvolvem suas atividades de produção e de comercialização, pode proporcionar uma análise mais precisa e realista dos aspectos investigados.

Quanto à escolha do método de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso porque, segundo Gil (2008, p.79), “se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”.

Cabe informar que, para caracterizar esses processos organizativos, estabeleceu-se uma amostra de 52 famílias, todas inseridas em diversas formas de organização de ação coletiva, buscando identificar as condições de articulação dos agricultores familiares. Ainda sobre o universo de pesquisa, faz-se necessário esclarecer que tanto os agricultores familiares quanto às associações informais das quais fazem parte tiveram a identidade preservada. Portanto, à exceção das instituições constituídas legalmente, os nomes que aparecem neste estudo são fictícios.

## **2 Formas de organização de ação coletiva**

Existem diferentes tipos de formas organizativas de ação coletiva, das quais os agricultores familiares participam ou podem participar. Nantes e Scarpelli (2012) destacam as principais: parceria, *pool* de produtores, o associativismo e o cooperativismo.

Na agricultura familiar, verifica-se que a parceria é uma das formas de organização bastante comum, em virtude da facilidade de se estabelecer, pois não exige formalidade. Basta definir os objetivos a serem alcançados, a forma como cada uma das partes envolvidas vai desempenhar seu papel nas atividades de trabalho e como vai se dar a divisão dos lucros.

A parceria, segundo Nantes e Scarpelli (2012, p. 647), representa uma opção adequada aos agricultores familiares, porque “[...] visa enfrentar os novos desafios da inserção e permanência nas cadeias de suprimento, pois é realizada por meio da racionalização do trabalho e dos custos.”

Explicita-se que, por se tratar, comumente, de um acordo informal, para que a parceria seja bem-sucedida, exige-se credibilidade e confiança entre os parceiros, que devem compreender bem o seu papel em relação ao trabalho e aos recursos operacionais empregados, além de realizarem a partilha dos dividendos exatamente conforme o combinado.

Em relação a esses aspectos, ressalta-se que essa forma de ação coletiva “[...] quando bem estruturada pode viabilizar técnica e economicamente os pequenos produtores rurais, entretanto, não é fácil de ser organizada, pois pressupõe iniciativa, interesse comum e reciprocidade das partes.” (NANTES; SCARPELLI, 2012, p. 647).

A parceria representa, portanto, o interesse comum estabelecido por um acordo de cooperação que, segundo Nantes e Scarpelli (2012, p. 647), pode conduzir a uma “[...] queda do custo médio devido principalmente à redução dos preços dos insumos, dado que o volume de compra é maior. Também apresenta vantagens na comercialização geradas pelo poder de venda associado ao volume de produtos em negociação.”

Embasados em estudos de Batalha e Silva (2000), que abordam as virtudes e as pré-disposições necessárias para que se projete uma parceria com tendência de êxito, Nantes e Scarpelli (2012, p. 647) declaram que: “A parceria exige iniciativa, liderança, empenho e visão empresarial para buscar o parceiro certo, ter confiança no projeto e estar disposta a dividir lucros, ou seja, o negócio precisa ser bom para todos.”



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Outra forma de organização de ação coletiva viável de ser adotada por agricultores familiares que, basicamente, visa aumentar o poder de negociação no mercado é o *pool* de produtores. Sobre essa possibilidade, Nantes e Scarpelli (2012, p. 647-648) afirmam que:

O interesse do grupo ocorre apenas para a comercialização, de modo que, durante a produção, os integrantes do *pool* trabalham separadamente, sem relação com os demais membros da organização, não compartilhando a infra-estrutura produtiva e administrativa existente em cada propriedade.

A exemplo da parceria, o *pool* caracteriza-se por ser uma forma associativa informal em que o êxito da associação depende bastante da relação de credibilidade e confiança entre os integrantes do grupo.

A figura do líder tem relevante importância na criação de um *pool*, na definição de estratégias de comercialização e, principalmente, nas negociações a que o grupo se propõe porque, de modo geral, os agricultores, segundo Nantes e Scarpelli (2012, p. 648), “[...] se sentem mais seguros sendo representados por um produtor mais esclarecido e com maior poder de articulação junto às indústrias.”

Normalmente, o *pool* é criado para aumentar o poder de barganha dos produtores para negociar com as indústrias, pois “[...] organizados em grupos, o volume de produção é maior. Isso facilita a negociação com a indústria, que geralmente prefere realizá-la com grupos organizados.” (NANTES; SCARPELLI, 2012, p. 648).

Ao considerar as formas de ações coletivas dos agricultores familiares para obter melhores resultados em relação à comercialização e visando à manutenção no mercado, admite-se que os *pool/s* se apresentam como uma forma concreta de operacionalização das ações de negociações na venda da produção bastante útil.

Por sua vez, as associações são mais abrangentes em relação ao auxílio mútuo em mais segmentos das cadeias produtivas em que os agricultores familiares se inserem. Essas organizações, de acordo com Nantes e Scarpelli (2012, p. 648),

[...] buscam superar dificuldades e gerar benefícios comuns, como no caso dos ganhos de escala obtidos pela comercialização conjunta da produção, redução do preço dos insumos, utilização de máquinas e equipamentos de forma compartilhada, possibilidade de assistência técnica mais presente etc.

Essa forma organizativa de ação coletiva foi estudada por Putnam (1996) que evidenciou a importância das associações civis para a evolução da democracia na Itália. Além disso, o autor verificou, em sua pesquisa, que havia uma relação entre o desempenho (econômico e institucional) em algumas bem-sucedidas regiões daquele país e a existência das associações e enfatizou que o êxito dessas regiões tem a ver com o fato de que elas contavam com a existência de redes de reciprocidade e com a presença de indivíduos que participavam ativamente de diferentes tipos de associações e de atividades diversas, como corais e clubes, tinham o hábito de ler jornais e de ir às urnas.

Sob o impacto da constatação de êxitos gerados em virtude de ações associativas de regiões italianas e inserida no contexto proposto por Milton Santos (2004): “o mundo como pode ser: uma outra globalização”, veicula-se a possibilidade de disseminação das práticas das associações civis encontradas na Itália para outras regiões com modelos associativos similares e estimula-se a multiplicação de redes de reciprocidade e a participação ativa de indivíduos em sociedades democráticas.

No âmbito das formas de ação coletiva, Nantes e Scarpelli (2012) consideram, tanto por sua organização quanto por sua relevância social, o cooperativismo a mais expressiva. Apesar de compartilhar da ideia desses autores e de julgar que essa forma de organização merece uma abordagem mais aprofundada, entende-se que, neste texto, não há espaço apropriado para realizá-la e por isso atem-se à importância para o contexto do cooperativismo mundial exercida pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI)<sup>8</sup> – órgão máximo do cooperativismo mundial – que reúne associações cooperativas de diversos países, congregando-as desde que tenham a intenção de melhorar as condições econômicas e sociais de seus membros, que primem pelo auxílio-mútuo e que se pautem pelos mesmos princípios dos Pioneiros de Rochdale (PINHO, 1966; CENZI, 2012); e à conceituação exposta na Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971:

<sup>8</sup> Aliança Cooperativa Internacional (ACI) é a entidade mais representativa do cooperativismo no mundo e tem como função primordial preservar e defender os princípios cooperativistas. Atualmente, sua sede está localizada em Bruxelas, na Bélgica, e se organiza por intermédio de quatro sedes continentais: África, América, Ásia e Europa. Fonte: Cooperativa de las Américas (2014).

29 e 30 de outubro de 2015

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

### **3 Ocupação das terras e início da produção de alimentos orgânicos no COREDE Central**

A fim de entender a atual ocupação do espaço no COREDE Central, buscam-se esclarecimentos que, por meio de eventos históricos relativos à imigração ocorridos no Brasil, de alguma forma, influenciaram para que se chegasse a formação da estrutura atual da agricultura familiar nessa região, baseada na mão de obra familiar e na pequena propriedade.

Diante disso, inicia-se por enfatizar a Revolução Industrial (entre 1760 e 1820/1840) como impulso externo, porque alavancou um enorme crescimento econômico, mas deflagrou, na Europa, um processo que gerou uma grande massa de população excluída socialmente e sem emprego, tanto na cidade como no meio rural.

Por conta de descompasso, nesse período, os países europeus presenciaram a saída de seus habitantes em busca de oportunidades de sobrevivência e o Brasil transformou-se em uma possibilidade de melhoria de vida para milhares de cidadãos europeus.

Fatores internos também contribuíram para que esse movimento ocorresse: a independência do Brasil (1822), as leis antiescravistas, a abolição da escravatura (1888), a constituição de 1891, dentre outros.

Entre a segunda metade do séculos XVIII e início do século XIX, começaram a chegar, no Rio Grande do Sul, os imigrantes europeus – portugueses (açorianos), italianos e alemães – os quais, devido à pressão dos grandes proprietários de terra, foram levados a ocuparem locais de difícil acesso, próximas a rios, áreas de mata, serras, etc., ou seja, terras devolutas. Isso era um grave complicador para começar a produção agrícola, mesmo em pequenas propriedades, pois a força de trabalho era apenas a família (BRUM, 1988). Ainda, sobre a origem dos imigrantes que chegavam ao estado, importa ressaltar que: “A colonização no Rio Grande do Sul foi feita essencialmente por açorianos, alemães e italianos.” (HERÉDIA, 2001, p. 2).

Mais de meio século depois, a abolição da escravatura, em 1888, e a conseqüente necessidade de mão de obra para substituir a dos escravos levou o governo brasileiro a estimular a entrada de imigrantes. Nesse contexto, a constituição de 1891 foi determinante para atender a esse desígnio estatal, pois formalizou a imigração como política pública (GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2013).

Milhares de europeus receberam incentivos para migrar para o Brasil e, inseridos nesse contingente, italianos e alemães, principalmente, ocuparam a zona rural no sul do país, muito por conta de aspectos geográficos, clima e relevo. No Rio Grande do Sul, do forte fluxo de entrada de italianos e alemães até a década de 1920 resultaram ilhas de colonização e culturais (GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2013).

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Contrapondo os argumentos expostos por Brum (1988) e Grzybovski e Pereira (2013), questiona-se: Os imigrantes escolheram as regiões porque o clima e o relevo eram parecidos com suas regiões de origem na Europa ou foram escolhidos/enviados para ocupar regiões de difícil acesso?

Enfim, o fato é que os imigrantes ocuparam essas áreas e, no COREDE Central, constata-se essa realidade histórica pela origem de alguns municípios: da colonização italiana surgiram Silveira Martins, Ivorá, Faxinal do Soturno, Nova Palma, São João do Polêsine, Dona Francisca e Pinhal Grande; e da colonização alemã surgiu Agudo.

De acordo com Grzybovski e Pereira (2013), a criação de núcleos coloniais, com base na pequena propriedade e no trabalho familiar, foi a forma adotada pelo governo federal para a inserção dos colonos estrangeiros na região.

Dessa aposta resultou uma pequena produção mercantil caracterizada justamente pela presença marcante dos imigrantes europeus, com destaque especial para os colonos italianos e à produção de queijos, vinhos, salames, pães e hortifrutigranjeiros que se mantém até hoje e se pode constatar nas feiras do COREDE Central.

Outros aspectos relevantes como o espírito de coletividade que ia além dos laços familiares e do grau de parentesco (TEDESCO, 2001), os modelos associativos já conhecidos e desenvolvidos por eles na Europa (PINHO, 1966b) e as iniciativas locais empreendedoras (GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2013) contribuíram para que essa pequena produção mercantil se estabelecesse e se tornasse o eixo de sustentação da agricultura familiar no COREDE Central.

Ainda sobre as terras ocupadas pelos imigrantes pioneiros, apesar de inúmeras modificações quanto ao tamanho das propriedades e título de posse por causa das compras e vendas realizadas, em grande parte, mantiveram-se sob o domínio dos descendentes que, todavia, seguem produzindo nelas.

Quanto ao início da produção de alimentos orgânicos no COREDE Central, a busca por agregar valor aos alimentos produzidos, a possibilidade de trabalhar a terra com mais qualidade de vida, sem a utilização de fertilizantes sintéticos e agrotóxicos, a manutenção da pluricultura e a preservação do meio ambiente foram alguns fatores que pesaram na opção pela adoção do sistema orgânico de produção.

Algumas práticas comuns desse sistema como a utilização de sementes crioulas e o não uso de agrotóxicos, historicamente, já eram utilizadas desde que os primeiros agricultores familiares começaram a produzir nas terras ocupadas e se mantiveram como costume dos descendentes desses produtores.

Mas, foi na década de 1990, em decorrência de ações práticas como o Projeto Esperança<sup>9</sup> e a Cooesperança<sup>10</sup> que, desde que foram criados, fomentam a agricultura familiar e a agroecologia e as têm como dois dos eixos mais importantes, tanto no desenvolvimento do projeto quanto nas articulações da cooperativa, que alguns produtores começaram a reconhecer-se como produtores de alimentos orgânicos e aprimorar o sistema em suas unidades de produção. No entanto, somente no início dos anos 2000, essa realidade prática e outras tantas espalhadas pelo Brasil de efetivo desenvolvimento do sistema orgânico de produção receberam reconhecimento do Estado brasileiro com a aprovação da Lei 10.831, de 23 de dezembro de 2003.

<sup>9</sup> O Projeto Esperança – criado em 15 de agosto de 1987, a partir da inspiração de Dom Ivo Lorscheiter, Bispo Diocesano de Santa Maria, baseada no estudo do livro “A pobreza, riqueza dos povos”, de Albert Tévoédkeré – é um dos setores do Banco da Esperança da Arquidiocese de Santa Maria, que cria e desenvolve Projetos Alternativos Comunitários (PACs) com autogestão, cooperativismo, e sustentabilidade, como um novo jeito de construir o Desenvolvimento Solidário e Sustentável e encontrar soluções para os grandes problemas sociais, entre eles o desemprego, o êxodo rural, a fome, a miséria e a exclusão social no campo e na cidade. (PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA da Arquidiocese de Santa Maria, 2012, p. 8-9).

<sup>10</sup> A Cooesperança (Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais e Urbanos Vinculados ao Projeto Esperança Ltda.), criada em 29 de setembro de 1989, é uma Central, que juntamente com o Projeto Esperança, congrega e articula os grupos organizados e viabiliza a Comercialização Direta dos produtos produzidos pelos Empreendimentos Solidários do Campo e da Cidade e que fortalecem juntos, com todos os grupos um Novo Modelo de Cooperativismo, na proposta Alternativa, Solidária, Transformadora, Autogestionária e no Desenvolvimento Solidário, Sustentável e Territorial, na certeza de que UM OUTRO COOPERATIVISMO É POSSÍVEL. (PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA da Arquidiocese de Santa Maria, 2012, p. 9).

29 e 30 de outubro de 2015

Verifica-se, pelos discursos dos agricultores familiares entrevistados que, antes mesmo de haver uma legislação que tratasse da agricultura orgânica, algumas famílias no COREDE Central já trabalhavam com produção de alimentos orgânicos, umas há mais de 20 anos, enquanto outras famílias começaram a desenvolver novas formas de produção para realizar mudanças na sua matriz produtiva há menos tempo.

O depoimento do Sr. Eduardo Moreira, agricultor familiar de Dona Francisca, apresenta alguns aspectos quanto à mudança de pensamento sobre o sistema de produção a ser praticado e à evolução dos alimentos orgânicos no que se refere à aceitação do consumidor:

[...] as pessoas começaram a procurar mudanças na matriz produtiva, porque entendiam que era uma necessidade produzir sem venenos, [...] produzir e buscar um novo processo de produção, com dignidade, com renda e capacidade de se sustentar [...]. As famílias associadas a nossa associação entenderam que deveriam buscar uma forma de comercialização diferenciada para colocar esse produto porque entendiam que colocar o produto no supermercado não teria a mesma valorização que colocar para vender na feira, uma vez que o consumidor valoriza mais o produto vendido em um local especializado, com venda direta ao consumidor. [...] A relação de credibilidade foi construída ao longo dos anos e funciona como um sistema de parceria entre produtor e consumidor [...]. Nenhuma certificação se compara com a relação construída entre o produtor e o consumidor, de forma ética. Os produtos das famílias da associação são comercializados na feira da Cooesperança porque aqui em Santa Maria a procura por alimentos saudáveis é muito grande, ao contrário do que acontece em municípios pequenos como o nosso [Dona Francisca]. Eu acho que deveria ter um investimento público em educação para conscientizar a população sobre a importância de uma alimentação saudável, para mudar a cultura, para valorização o produto orgânico.

No município de Agudo, encontram-se agricultores familiares que adotaram a produção de alimentos orgânicos porque procuravam uma alternativa para deixarem de produzir fumo e, dessa forma, ter mais qualidade de vida para si próprios e para a família. A cultura do fumo, segundo eles, exige muito manejo de agrotóxicos, o que pode causar danos sérios à saúde, pois o mínimo descuido pode causar danos irreversíveis. A agricultora Edite Silva dos Anjos expõe seus motivos:

Iniciamos com o cultivo dos orgânicos em 2012 para extinguir a produção do fumo, porque desejávamos maior qualidade de vida, porque estávamos sofrendo com muitos problemas de saúde, em função do plantio do fumo. [...] Optamos pelo trabalho com alimentos orgânicos para sair da vida escrava que tínhamos quando plantávamos fumo.

Do exposto, verifica-se que a ocupação das terras no COREDE Central tem forte influência da imigração e que a orientação para utilizar um sistema produtivo menos agressivo ao ser humano e ao meio ambiente já era adotada por muitos produtores. Além disso, percebe-se uma tendência de transição do modelo convencional de produção agrícola para o orgânico em algumas unidades produtivas, principalmente, nos municípios de Agudo e Dona Francisca, ou seja, um retorno às origens das formas de produção dos antepassados pluricultores. Tudo isso envolvido por processos organizativos que se formataram e se formatam dentro e fora das propriedades, por meio de alianças associativas, desde o início da ocupação das terras na região, mantendo as principais características da agricultura familiar, pequena propriedade e mão de obra familiar, que seguem servindo de base estrutural para manter a capacidade competitiva no mercado.

#### **4 Formas de organização de ação coletiva atuantes nas redes de produção e de comercialização de alimentos orgânicos da agricultura familiar no COREDE Central**

Dentre os processos organizativos inerentes à produção e à comercialização de alimentos orgânicos oriundos das unidades produtivas da agricultura familiar, destacam-se as formas de organização de ação coletiva como elementos capazes de transformar a configuração social de uma classe, neste caso a dos agricultores familiares, e de condicionar processos de mudança envolvendo aspectos econômicos, sociais, culturais, tecnológicos e ambientais.

Diante disso, ao considerar a importância dessas formas de organização para o desenvolvimento desse setor produtivo – o de orgânicos – no COREDE Central, enfoca-se na caracterização das associações constituídas pelos agricultores familiares que integram o universo de pesquisa nesta tese.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Sendo assim, na Tabela 1, apresentam-se a quantidade de famílias entrevistadas, as associações das quais essas famílias de agricultores produtores de alimentos orgânicos<sup>11</sup> fazem parte e os respectivos municípios onde se localizam as unidades produtivas, todos no COREDE Central.

**Tabela 1 – Famílias entrevistadas no COREDE Central**

Associação e município	Número de famílias	% do total da amostra de entrevistados
Associação Alfa – Agudo	08	15,4
Associação Bravo – Dona Francisca	07	13,6
Associação Charlie – Pinhal Grande	09	17,3
Associação Delta – Santa Maria	02	3,8
Associação Echo – Santa Maria	08	15,4
Associação Foxtrot – Santa Maria	02	3,8
Associação Golf – Santa Maria	06	11,5
Associação Hotel – Santa Maria	03	5,8
Associação Índia – São Pedro do Sul	01	1,9
Associação Juliet – Silveira Martins	06	11,5
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: tabela elaborada pelas autoras.

A Associação Alfa agrega oito agricultores familiares do município de Agudo cujo foco principal é a união para a comercialização no Feirão Colonial<sup>12</sup> da Coesperança, onde mantém uma banca com produtos de hortifrutigranjeiros *in natura* e alguns pães e cucas, além de compotas (doces em conserva) e conserva de legumes.

Em Dona Francisca, encontra-se a Associação Bravo – a única que tem todos os sete agricultores associados com certificado de conformidade orgânica – que mantém seus associados produzindo hortifrutigranjeiros e arroz em suas propriedades, mas com apoio coletivo para obtenção de insumos, compartilhando o uso de máquinas e equipamentos, etc. e comercializando, individualmente, em suas propriedades e na porta do consumidor ou com cooperativas (caso do arroz orgânico) e, coletivamente, no Feirão Colonial.

No município de Pinhal Grande, a Associação Charlie, com nove agricultores familiares produzindo leguminosas, principalmente, feijão e verduras, destaca-se por ser bastante organizada no aspecto formal, de legalização documental, inclusive para facilitar legalmente a obtenção de financiamentos por parte dos associados para aquisição de máquinas e equipamentos a serem utilizados na produção.

Localizada em Santa Maria, quase na divisa com o município de Restinga Seca, a Associação Delta conta com a parceria de dois agricultores familiares – um deles já com certificação de conformidade orgânica – cujo destaque se dá em termos de organização administrativa da propriedade, seja na produção, seja na comercialização.

A Associação Echo, localizada no interior de Santa Maria, no distrito de Arroio do Só, conta com oito associados cuja produção envolve o cultivo de porongos para cuias de chimarrão e de hortaliças cultivadas em uma horta comum para consumo próprio, das famílias e venda do excedente.

No distrito de Arroio Grande, município de Santa Maria, encontra-se a Associação Foxtrot com a parceria de duas famílias de agricultores que produzem, verduras, principalmente, brócolis e alface.

A Associação Golf, localizada no distrito de Santa Flora, município de Santa Maria, é formada por seis famílias de agricultores que estabeleceram parceria em todos os elos da cadeia produtiva, desde a produção de milho, mandioca, batata-doce e frutas até a comercialização desses alimentos.

<sup>11</sup> Nesse rol, estão incluídos produtores que estão em fase de transição do modelo convencional para o modelo orgânico de produção de alimentos e/ou que ainda não obtiveram a certificação de seus produtos alimentícios.

<sup>12</sup> O Feirão Colonial é uma das atividades do Projeto Esperança/Coesperança, setor vinculado ao Banco da Esperança da Arquidiocese de Santa Maria, e foi criado em 1º de abril de 1992, com a participação efetiva e comprometida dos produtores rurais e urbanos associados ao Projeto Esperança/Coesperança e de consumidores conscientes da importância de consumir um alimento saudável, organizados na Região Central-RS (PROJETO ESPERANÇA/COESPERANÇA da Arquidiocese de Santa Maria, 2012, p. 42).



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Em Santa Maria, no distrito de São Martinho, três agricultores familiares que produzem hortifrutigranjeiros formam a Associação Hotel com o intuito de auxiliarem-se mutuamente para a produção e, principalmente, para comercialização de alimentos no Feirão Colonial, da Cooesperança onde exercem posições de liderança, trabalhando para a criação de estratégias que auxiliem o grupo de agricultores a melhorar a capacidade de produção das unidades produtivas e a obter um melhor desempenho na venda de alimentos. Cabe ressaltar o fato de que essa associação mantém estreita ligação com a Associação Foxtrot para a comercialização no que tange à exposição dos produtos. Ocorre que ambas as associações utilizam a mesma bancada para vender os alimentos, pois dessa forma conseguem atrair mais consumidores, em virtude do grande volume e da variedade de produtos que juntos conseguem expor.

Nomeia-se o agricultor familiar, Sr. Paulo Silva Santos, cuja unidade produtiva localiza-se em São Pedro do Sul, como Associação Índia, pois ele é remanescente de uma parceria desfeita logo nos primeiros anos de implantação do Projeto Esperança. Esse produtor de hortaliças e frutas mantém-se produzindo individualmente, na prática, mas segue sendo sócio da Cooesperança porque foi “adotado” pela Associação Hotel e, por isso, utiliza-se do espaço disponibilizado no Feirão Colonial para a comercialização.

A Associação Juliet, em Silveira Martins, é formada por seis famílias de agricultores que produzem uma variedade bastante significativa de alimentos orgânicos e, apesar de possuírem unidades produtivas com estrutura individualizada, estabelecem trocas de informações e auxílio mútuo para reduzir custos com transporte até o Feirão Colonial onde comercializam grande parte da produção.

De acordo com os conceitos de Nantes e Scarpelli (2012), abordados neste artigo, pode-se afirmar que as associações Delta, Echo, Foxtrot, Golf e Hotel formam parcerias porque estabelecem acordos para produzir e comercializar alimentos orgânicos, as associações Alfa, Índia e Juliet enquadram-se como *pool* de produtores, pois se unem apenas para comercializar seus produtos, e as associações, propriamente ditas, Bravo e Charlie que se destacam pelos aspectos formais, pela busca de superação das dificuldades e pela geração de benefícios comuns.

Congregando e articulando todas essas associações surge a Cooesperança que, vinculada ao Projeto Esperança, viabiliza, por meio do Feirão Colonial e da Teia Esperança<sup>13</sup>, a comercialização da produção advinda da agricultura familiar. Cabe esclarecer que, para fazer parte da Cooesperança, é preciso que o agricultor familiar seja integrante de um grupo ou associação de produtores.

Observa-se uma espécie de *pool* às avessas, isto é, os *pools* de produtores são estruturados para viabilizar a participação na Cooesperança e a comercialização no Feirão Colonial do Projeto Esperança/Coesperança, pois esta é uma das exigências do projeto, ou seja, somente grupos associados e associações podem participar da comercialização na feira. Dessa forma, o que se percebe é um estímulo ao fortalecimento das formas organizativas associativas de agricultores familiares.

Pode-se inferir dessa rede construída, a partir do Projeto Esperança, que as associações (grupos, parcerias, *pools*, etc.) e a Cooesperança caracterizam-se, indubitavelmente, como elos entre os agricultores familiares e o mercado consumidor e transformaram-se em importantes bases de apoio que auxiliam esses produtores a superar dificuldades/crises.

O depoimento do agricultor familiar, Sr. Guilherme Fagundes, da Associação Golf, de Santa Maria, esclarece que, ao longo da história desses 25 anos, o desenvolvimento da Cooesperança motivou muitos produtores a trabalharem coletivamente para produzir e comercializar.

Antigamente era difícil, não tinha onde vender a produção, tinha que fazer tudo de forma isolada, sozinho; mas depois que se criou a cooperativa [Coesperança], tudo ficou mais fácil. [...] O Feirão Colonial foi uma grande ajuda para vender a produção. [...] Com a ajuda de todos os que fundaram a cooperativa, ficou melhor também para produzir, para aprender técnicas mais adequadas de plantio, para conseguir sementes. [...] Assim, a gente conseguiu continuar plantando, o que garantiu o trabalho e o sustento da família.

<sup>13</sup> A Teia Esperança, criada em 14 de março de 2003, é uma Rede do Projeto Esperança/Coesperança formada pelos Empreendimentos de Economia Solidária e que tem pontos fixos e autogestionários de comercialização direta na Região Central-RS. (PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA da Arquidiocese de Santa Maria, 2012, p. 9).

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Portanto, a Cooesperança, bem como as formas de organização coletiva adotadas pelos agricultores familiares produtores de orgânicos, no caso do COREDE Central, contribuiu deveras para a permanência desses produtores e suas famílias no campo.

Nesse processo histórico, evidenciam-se as constantes lutas dos agricultores familiares para venderem os seus produtos que sensibilizaram Dom Ivo, mentor do Projeto Esperança. A proposta de Dom Ivo e a luta dos agricultores familiares para, cooperativamente, trabalhar na produção e na comercialização dos alimentos, principalmente hortifrutigranjeiros, auxiliaram na criação de uma identidade social e histórica. É o que se percebe no depoimento do agricultor familiar, Sr. Augusto Caetano, da Associação Charlie, de Pinhal Grande:

Em 1993, quando Dom Ivo [bispo da diocese de Santa Maria, na época] fez a divulgação do Projeto Esperança nas paróquias católicas da região, houve um interesse por parte da comunidade e da paróquia de Pinhal Grande em realizar a comercialização de produtos na feira desenvolvida pelo projeto [Feirão Colonial] e no feirão tradicional do mês de julho [FEICOOP]. [...] A comunidade lotava um caminhão, se organizava para levar os produtos e vender no Feirão, [...] o Projeto Esperança enviava um caminhão para buscar os produtos dos produtores da região, mas as famílias continuavam plantando fumo, feijão, soja e criando vacas para a produção de leite. Aos poucos, foram desenvolvendo essa nova modalidade de produção [orgânica] como alternativa à cultura do fumo, a fim de extinguir a produção do fumo. A partir de 1993 ocorreu uma permanência dessa forma de organização, na qual o caminhão buscava os produtos da comunidade, por, aproximadamente, três anos. Isso facilitava a venda dos produtos do pequeno agricultor porque era difícil vender os produtos, já que os mercados compravam dos grandes agricultores que comandavam os preços no mercado. A verdade é que não era uma maravilha, muitos desistiram, mas dava para ajudar no sustento das famílias. [...] Lideranças se alternaram na coordenação das atividades na associação [Charlie] em Pinhal Grande até 2011, quando assumi a coordenação da associação. Comecei a trabalhar e buscar mais famílias do Vale do Pororó que tivessem interesse em trabalhar cooperativamente e, graças a Deus, continuamos trazendo os nossos produtos e comercializando na feira da Cooesperança porque temos orgulho de fazer parte dessa organização cooperativa.

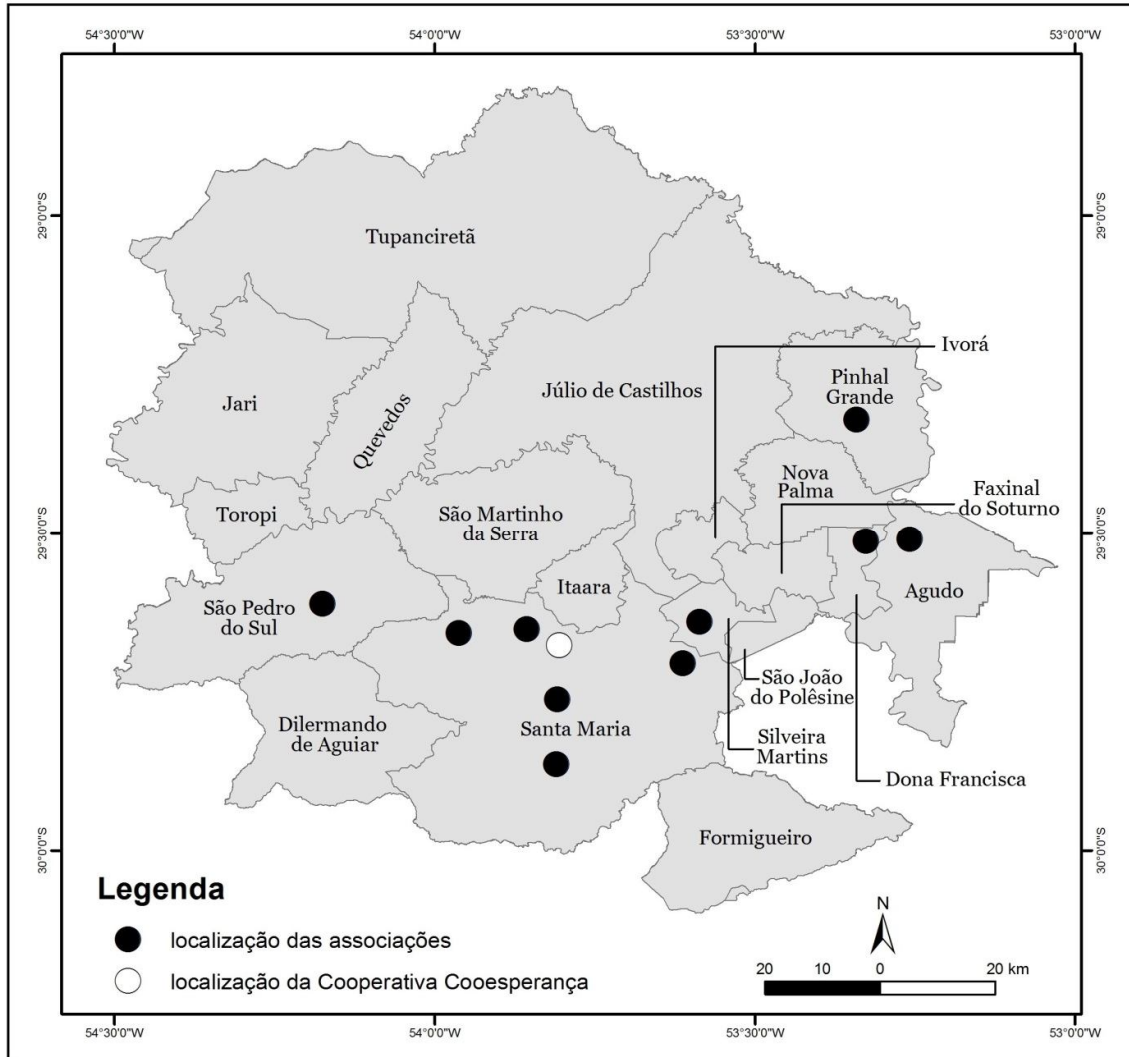
Vê-se que o trabalho é vigoroso, consistente, mas exigiu e exige muita solidariedade, organização individual e coletiva. Para se ter uma ideia da dimensão alcançada pelo Projeto Esperança, ressalta-se que hoje essa proposta serve de parâmetro para o desenvolvimento da economia solidária, não só no Brasil, mas também em diversos países latinoamericanos e de outros continentes. Juntamente, com o Banco da Esperança e a Prefeitura Municipal de Santa Maria, com o apoio de diversas entidades e com a participação de Empreendimentos de Economia Solidária, ONGs e o Poder Público, o Projeto Esperança/Coesperança organiza, anualmente, no mês de julho, em Santa Maria, a Feira Internacional do Cooperativismo – FEICOOP, o maior evento de economia solidária da América Latina.

Em relação aos processos organizativos construídos pelos agricultores entrevistados na região do COREDE Central, constata-se que, de maneira geral, as formas de organização coletivas, associações e cooperativas (Mapa 1), auxiliam os agricultores a atingirem os seus objetivos de produzir e comercializar alimentos orgânicos.

Enfatizados os aspectos estruturais e de funcionamento dessa rede de associações em torno da Cooesperança, trata-se de demonstrar a localização e a área de abrangência geográfica das famílias de agricultores produtores de orgânicos, pertencentes às associações vinculadas ao Projeto Esperança/Coesperança.



Mapa 1 – Distribuição regional das associações e cooperativas no COREDE Central



Fonte: mapa organizado pelas autoras e elaborado por João Paulo Delapasse Simioni, a partir do IBGE e FEE.

A “leitura” do mapa indica uma maior incidência de associações de agricultores familiares na parte sul do COREDE Central. Há, realmente, uma predominância da agricultura familiar nessa zona denominada Microrregião da Serra, enquanto que, na parte norte da região, desenvolve-se, prioritariamente, uma agricultura moderna em médias e grandes propriedades, com destaque para as plantações de soja e de milho e para a pecuária de corte (NEUMANN, 2003).

Com a “fotografia” obtida das associações e da Cooesperança, por meio das características principais detalhadas, busca-se a apreensão do *modus operandi* dessas formas de organização de ação coletiva, ou seja, de que maneira elas contribuem para produzir e comercializar alimentos orgânicos.

### 5 Articulações para a produção de orgânicos no COREDE Central

A produção desse grupo de produtores pertencentes às associações vinculadas à Cooesperança, caracteriza-se pelo cultivo de hortaliças cujo ciclo produtivo é longo e que têm um alto grau de perecibilidade, por utilizar mão de obra familiar e aplicar técnicas específicas de preparo do solo para a realização do plantio, usar sementes crioulas para a produção de um alimento saudável, sem utilização de agroquímicos, tudo isso visando oferecer um produto de qualidade ao consumidor.

Entretanto, quanto aos insumos, à tecnologia utilizada na produção e à forma de cultivo, é preciso esclarecer que há dois tipos de processos produtivos envolvidos: o processo em que os produtos são totalmente orgânicos e o processo em que está acontecendo uma conversão, isto é, há

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

um processo de transição da produção convencional para a produção orgânica, por meio da redução e racionalização da utilização de insumos químicos e das práticas prejudiciais ao meio ambiente.

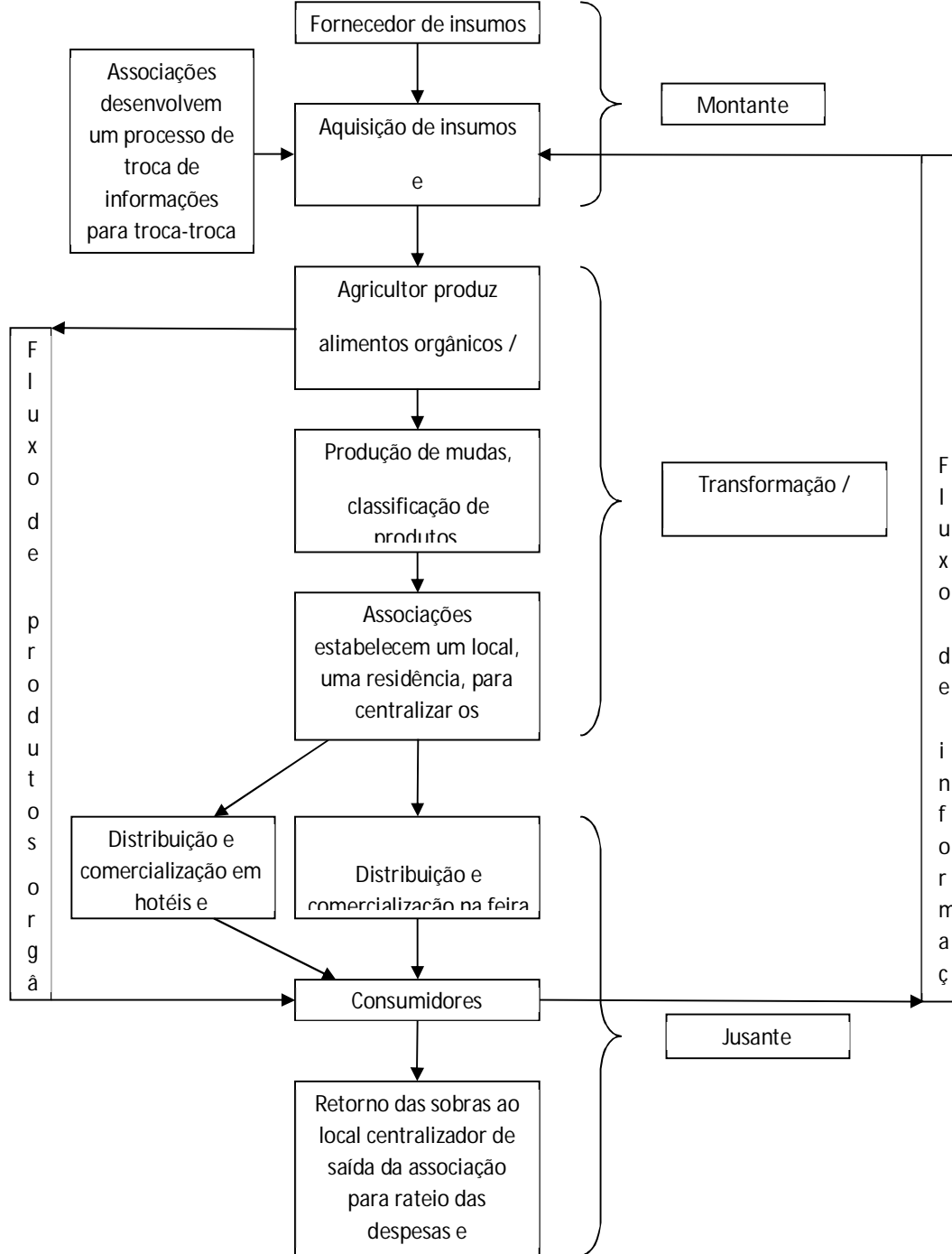
Desde a criação do Projeto Esperança, especificamente em relação à agricultura familiar e à agroecologia, há um incentivo explícito à formação de alianças solidárias, de grupos de produtores, associações, enfim, formas de organização coletivas de agricultores familiares porque, historicamente, essas formas associativas mostraram-se apropriadas para obtenção de uma maior capacidade produtiva e mais força para ocupar espaços no mercado. Ou seja, juntos, atuando coletivamente, torna-se mais fácil para que esses produtores possam alcançar uma maior escala de produção, um volume maior e uma oferta mais diversificada de produtos para levarem às feiras e/ou a outros pontos de distribuição com o intuito de realizar a venda dos alimentos.

A essas possibilidades acrescenta-se que a dinâmica dos produtores agrícolas familiares envolve um sistema de organização em que a maior parte das estratégias são desenvolvidas a partir da constituição de formas organizativas, pois, dessa forma, eles podem ampliar a capacidade de agregar valor aos produtos alimentícios cultivados (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005).

Essas abordagens confirmam-se, pois, nos processos organizativos de produção de alimentos orgânicos na região do COREDE Central, observa-se que, para superar as dificuldades em relação à mão de obra e as deficiências tecnológicas, os agricultores familiares articulam-se formando parcerias, pools de produtores, pequenas associações, etc. e constroem uma estrutura (Esquema 1) em que a demanda do consumidor final evidenciada no Feirão Colonial traduz-se na informação necessária para uma produção que supra essa demanda por alimentos orgânicos.



Esquema 1 – Fluxos da cadeia de produção de alimentos orgânicos no COREDE Central



Fonte: esquema elaborado pelas autoras.

Observa-se que o fluxo de informações, de jusante a montante, flui em direção às fontes de matéria-prima para a produção dos alimentos orgânicos porque tais informações obtidas no contato com o consumidor são essenciais para (re)organizar/(re)definir a produção que, de modo geral, segue uma estrutura primitiva e tem por base a experiência dos produtores.

Por outro lado, de montante a jusante, o fluxo de produtos orgânicos segue na direção do cliente final e tem as associações e a Coesperança como elos fundamentais entre os processos de produção e de comercialização.



29 e 30 de outubro de 2015

Nessa relação de fluxos de informação e de produtos orgânicos, há uma interação permanente entre produtor e consumidor que agrega valores, não só econômicos com a obtenção de um preço justo para os alimentos produzidos, mas também culturais, sociais e ambientais.

#### **6 Articulações e construções solidárias no COREDE Central para atuar no mercado de alimentos orgânicos**

Criar maneiras de vender os alimentos orgânicos, principalmente nas feiras livres, foi o caminho trilhado ao natural pelos agricultores familiares ante a exploração dos atravessadores e de setores atacadistas hegemônicos. E, para isso, a construção de redes solidárias foi essencial para a afirmação consistente da comercialização direta produtor-consumidor, como um modelo ou prática comercial que viabilizasse o atendimento de diversas demandas desse setor agrícola.

Entre as vantagens que os agricultores têm ao comercializarem integrados a uma rede de associações e/ou cooperativas, está a redução de custos e o aumento do poder de barganha na cadeia produtiva, o que possibilita um maior retorno sobre o investimento na produção.

Sobre a apresentação dos alimentos orgânicos no mercado, enfatiza-se que os produtos oriundos da agricultura familiar, na sua grande maioria, não passam por beneficiamento, ou processamento, ou transformação porque são comercializados *in natura*. Araújo (2010, p. 72) corrobora essa afirmação ao destacar que “[...] os produtos agropecuários são agrupados nos comercializados *in natura* e nos que serão processados ou transformados.”

No caso do canal de comercialização dos produtos orgânicos no COREDE Central, as associações e a Cooesperança, conforme já demonstrado, são importantes elos entre os agricultores familiares e os consumidores finais, contribuindo deveras para a agregação de valor a produtos pouco ou nada processados.

Nas entrevistas realizadas com os agricultores familiares, constatou-se que a maior parte deles reconhece que há uma dependência da coletividade para a continuidade de suas atividades produtivas. Por isso, o suporte realizado pelas pequenas associações e pela Cooesperança é fundamental.

Evidencia-se, com base nos depoimentos obtidos, que a existência de um local para comercialização dos alimentos orgânicos foi preponderante para a intensificação das vendas desses produtos e é essencial para manter uma perspectiva de aumento na procura por orgânicos, o que já vem sendo evidenciado nos últimos anos. Segundo o agricultor familiar Sr. Jurandir de Souza Macedo, da Associação Bravo, de Dona Francisca,

[...] se não fosse esse local de comercialização, não faríamos o mesmo volume de vendas. Aqui, na feira [Feirão Colonial], a venda é certa porque o consumidor valoriza um produto vendido em um local especializado e também porque a venda é direta ao consumidor [...]. Ao longo dos anos, fomos construindo um sistema de parceria que gerou credibilidade com a clientela.

Esse local a que se refere o agricultor, é um espaço construído por meio do Projeto Esperança para a realização de diversas atividades, dentre elas o Feirão Colonial, onde os agricultores familiares vinculados à Cooesperança comercializam seus produtos. Esses agricultores e suas associações têm, portanto, suporte da Cooesperança em relação à infraestrutura para comercialização de alimentos, acompanhamento e reestruturação das pequenas associações, bem como na obtenção de qualificações diversas, como por exemplo, cursos de informática, de línguas, do plantio ecológico, artesanato, entre outras.

Além disso, para os sócios da Cooesperança, a construção dos pavilhões destinados à venda de alimentos oriundos da agricultura familiar funcionou como um fator motivador para uma comercialização organizada, não só de alimentos produzidos de acordo com o modelo convencional de produção, mas também de alimentos orgânicos.

Outro fator motivador, segundo alguns dos agricultores familiares entrevistados, foi a apresentação de uma alternativa de renda que representou uma saída para que muitos deles pudessem deixar para trás as atividades relacionadas à cultura do fumo, que é denominada pelos agricultores como a cultura da morte. Conforme relato do Sr. Adalberto Freitas, da Associação Alfa, de Agudo, “[...] essa foi a oportunidade de conhecer novos horizontes e mudar de vida”.

Além desses fatores, os agricultores relatam que a motivação para produzir e comercializar orgânicos também surgiu da possibilidade de produzir um alimento saudável para comer (subsistência) e para vender (obter renda) e, principalmente, de desfrutar de maior qualidade de vida para eles próprios, para suas famílias e para os consumidores.

No entanto, a história da comercialização de alimentos no Feirão Colonial, bem como nos outros locais que integram a Teia Esperança, de acordo com informações obtidas nas entrevistas, não se construiu somente com boas ideias e ações organizadas. As instalações físicas destinadas às

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

atividades do Projeto Esperança/Cooesperança começaram a ser erguidas nos primeiros anos da década de 1990 e, obviamente, a estrutura para a comercialização não era igual a que se tem atualmente. Na época, apresentava-se pouco moderna e com muitas limitações de espaço, de conforto para o comerciante (agricultor familiar) e o consumidor, de acesso, etc. e ainda sofriam com as constantes pressões/inspeções da vigilância sanitária e de órgãos fiscalizadores.

Quando começamos em 1993, tudo era mais difícil: eram barracas que voavam com o vento, nos molhávamos todos com as chuvas, sofriamos com o frio; não era fácil mesmo [...]. Os mais antigos são verdadeiros heróis porque aguentaram firmes neste propósito e acreditaram nas ideias de Dom Ivo e na coragem da irmã Lourdes para tocar o projeto. (Sr. Mário Veloso, da Associação Charlie, de Pinhal Grande).

Além da pressão sofrida pelas instituições públicas para as adequações, principalmente, de ordem sanitária, os agricultores familiares entrevistados, por meio dos relatos, revelam que, com o crescimento da feira, passou a existir uma pressão velada por parte de grandes redes de supermercados, para que produzissem alimentos para esses supermercados revenderem. Segundo eles, foram apresentadas propostas de contratos fixos, objetivando a obtenção de alimentos em grandes quantidades, com custos baixos, não importando o sistema de plantio. Porém, esses agricultores familiares rechaçaram as propostas porque se tornariam dependentes dessas empresas, por conta das cláusulas contratuais de exclusividade. Importante considerar que, caso tais propostas tivessem sido aceitas, poderia haver uma diminuição da produção de alimentos orgânicos, haja vista as grandes quantidades de hortifrúti exigidas/demandadas, o que influenciaria na adoção de um sistema de produção agrícola com ciclo produtivo mais rápido, como o convencional e, seguramente, haveria a transferência de clientes para esses supermercados.

A respeito de conflitos e tensões como esses que ocorreram entre essas grandes redes de supermercados e os agricultores familiares da Cooesperança, Santos (2004) menciona que, frequentemente, grandes empresas buscam controlar atividades similares no mercado e, eventualmente, absorvê-las.

Verifica-se que é por meio da organização coletiva e dos estímulos da Cooesperança que os agricultores familiares produtores de orgânicos buscam amenizar as pressões e resolver as dificuldades que se apresentam, a fim de resistir e permanecer no mercado.

Conforme relato do agricultor familiar, Sr. Otávio Pereira, da Associação Alfa, de Agudo, a organização social, via pequenas associações e Cooesperança, foi a forma encontrada pelos agricultores familiares não só para realizar a comercialização dos alimentos produzidos, mas também para reivindicar melhores estradas para escoamento da produção, receber informações concretas sobre as formas de obter créditos, microcréditos, financiamento para produzir e/ou ampliar a capacidade da unidade produtiva, receber assistência técnica de instituições estatais, dentre outras necessidades.

Por outro lado, os depoimentos dos agricultores familiares entrevistados revelam que, em algumas associações, há desafios internos a serem enfrentados, sob pena de enfraquecimento dessas associações ou de diminuição da capacidade de atuação ou, ainda, de abalar por completo a sua existência. São eles: ação de indivíduos que priorizam a comercialização dos seus produtos, ao invés de comercializar de maneira equitativa os produtos de todas as famílias pertencentes à associação, evidenciando, dessa forma, preocupação com bom desempenho individual, deixando em segundo plano o coletivo; o interesse em buscar popularidade para ocupar cargos e/ou fazer parte de governos municipais, ou seja, a única preocupação é com o individual renegando, portanto, os interesses coletivos; a desconfiança entre membros de uma mesma associação, em virtude da ausência de um controle financeiro rígido.

Dificuldades como essas têm relação direta com a organização e a participação coletiva voltadas para a comercialização, interferindo negativamente nesses processos. Elas causam turbulências na gestão participativa das associações e, principalmente, da Cooesperança e comprometem o exercício democrático desses agricultores familiares. Esses problemas podem ser causas para a afirmação de Rech (2000, p. 95): “Na vida prática das cooperativas, nem sempre a democracia é preservada.” Por isso, o autor enfatiza que “[...] na vida da cooperativa, a democracia é uma conquista a ser realizada permanentemente e deve ser um debate presente em todos os momentos da entidade.” (RECH, 2000, p. 98).

Outro elemento a ser destacado é que o processo de organização coletiva deve ser desenvolvido a partir de objetivos comuns às famílias e ter como meio e fim a construção da convivência social propulsora de desenvolvimento coletivo. Conforme verificou-se por meio das entrevistas, esse entendimento é compartilhado pela maioria dos agricultores familiares, no entanto, o

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

objetivo comum mais citado por ser considerado o mais importante é apenas o de vender os produtos.

Entretanto, num sentido mais amplo, o êxito da organização coletiva está relacionado com a construção coletiva de forças para fazer frente às necessidades comuns e com a soma de esforços para o sucesso dos objetivos, buscando apoio de entidades que possam auxiliá-los no andamento das atividades, não apenas no aprimoramento da estrutura de comercialização, porque esse passa a ser consequência das ações da coletividade de agricultores familiares.

Por isso, cabe especificar que, a organização coletiva, construída com bases sólidas na convivência social é a alternativa adequada para a inserção do agricultor familiar do COREDE Central, produtor de alimentos orgânicos, no mercado frente aos efeitos do processo de globalização, levando ao fortalecimento da articulação coletiva solidária e ao melhoramento da estrutura e da dinâmica de comercialização dos seus produtos.

Cabe destacar que, quanto a essa comercialização, identificou-se que o local mais utilizado pelos agricultores para comercializar e para divulgar os produtos tem sido as feiras livres, conforme relatos feitos por todos os entrevistados. Além disso, há produtores que realizam o fornecimento de alguns produtos para restaurantes e hotéis de Santa Maria. Ainda sobre esse aspecto, ressalta-se que apenas um produtor citou que utiliza uma rede social – o facebook – para colocar as fotos da plantação e divulgar os seus produtos.

Constatou-se, ainda, que essa comercialização direta entre produtor e consumidor final demanda aprimoramento porque, em sua grande maioria, não consta um rótulo nos produtos para identificação das características, validade e procedência, e a construção de uma relação de confiança foi citada pelos entrevistados como o fator que fidelizou os consumidores e é o que garante a venda.

Destaca-se que, para a realização das vendas, não há uma atuação da Cooesperança para formação dos preços de venda. Conforme depoimento do Sr. Ademir Ribeiro, da Associação Foxtrot, de Santa Maria: “Cada um coloca o seu preço. [...] A alface, por exemplo, é vendida por preços variados. Hoje, cada produtor estabelece o preço do seu produto.” Na visão desse agricultor familiar, critérios claros para a formação dos preços deveriam ser estabelecidos e a cooperativa deveria incentivar a todos os agricultores que comercializam ali a praticar um preço padronizado.

Ainda, sobre a formação dos preços, o Sr. Rudimar Bernardes, da Associação Echo, do município de Santa Maria, afirma que “[...] antigamente, até tinha umas placas que definiam, claramente, os preços dos produtos que eram vendidos na feira, mas, hoje, não tem nada e, cada um coloca o preço que quer, em função dos seus custos e da qualidade dos produtos.”

No que se refere à qualidade dos produtos, constatou-se que os agricultores de duas associações obtiveram a certificação, por meio da certificação participativa no ano de 2014, e são oficialmente rotulados como produtores de alimentos orgânicos. Os demais estão em processo de transição e passam por diversas adaptações de seus sistemas de produção.

Quanto à articulação dos agricultores familiares do COREDE Central, observou-se que eles se reportam às associações e à Cooesperança para operacionalizar a dinâmica de comercialização dos produtos orgânicos. Esses processos organizativos são, portanto, realizados a partir de articulações dos próprios produtores, das associações e da cooperativa e de suas relações comerciais já estabelecidas com o consumidor.

Com base na ação coletiva, os agricultores familiares realizam um processo de aquisição de sementes em suas respectivas associações, desenvolvendo também um troca-troca de sementes entre os membros da associação ou intercambiando com outros grupos. Os interesses e valores comuns desses agricultores geram um movimento de cada associação em direção ao espaço de comercialização, ou seja, eles desenvolvem toda a logística até chegar no local do pavilhão da Cooesperança, onde acontece uma integração social desses agricultores com a comunidade local, ao mesmo tempo em que se desenvolvem as atividades de comercialização.

### 7 Considerações finais

A análise dos processos organizativos de produção e de comercialização desencadeados no COREDE Central indica que pode haver um estímulo ou uma necessidade maior de interações, articulações, parcerias, *pool* de produtores, associações, etc. para o aumento da produção e do comércio de alimentos orgânicos nos municípios da região.

Verifica-se que os agricultores – articulados em suas associações e vinculados à Cooesperança – criam redes colaborativas e constroem estrategicamente uma forma solidária de atuação no mercado visando neutralizar dificuldades encontradas. Dessa forma, em relação à prática da agricultura orgânica, eles geram conhecimento útil para a coletividade e, por meio da prática social que transcorre em um processo de constante transformação da realidade, contribuem para o desenvolvimento regional.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Observa-se que o desenvolvimento de uma região tem a organização dos agricultores familiares como uma de suas forças motrizes importantes. No caso da região estudada, os entrevistados relataram que, por meio das formas de organização de ação coletiva, têm obtido melhores resultados em relação à qualidade de vida e à redução das desigualdades.

Além disso, de acordo com a ADESM (2013), esses agricultores e suas famílias têm desempenhado papel bastante ativo, ainda que incipiente, ao participarem e exporem seus anseios em reuniões e encontros promovidos por instituições públicas, como as Secretarias Municipais de Agricultura, Emater/RS-Ascar, universidades, etc. e, principalmente, pela Coesperança que tem o objetivo de desenvolvimento e execução de um planejamento, por meio do qual Santa Maria e região passem a ser referência no fortalecimento de organizações coletivas e da sustentabilidade da sociedade, por meio de princípios e valores do comércio realizado de forma justa e solidária.

Cabe destacar que, em torno do Feirão Colonial, movimentam-se os agricultores e suas associações; algumas instituições, como a Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e, também, organizações que desenvolvem atividades de apoio ao meio rural, como a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural/Rio Grande do Sul e Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural – Emater/RS-Ascar por meio de seus extensionistas; organizações civis; outras entidades de planejamento da cidade de Santa Maria e região, como a Agência de Desenvolvimento de Santa Maria – ADESM; e, ainda, os consumidores que se interrelacionam constituindo uma rede e viabilizando a comercialização dos alimentos orgânicos.

Essa rede organizada em torno dos agricultores familiares fomenta a multidimensionalidade do meio rural, ou seja, esses produtores não possuem uma vinculação restrita com o meio rural e com a agricultura.

O convívio no meio urbano e a prática do comércio nas cidades caracterizam esses agricultores como pluriativos, independentemente de ter ou não mais fontes de obtenção de renda, uma vez que participam ativamente do setor primário, produzindo alimentos, do setor secundário (em pequena escala), transformando esses alimentos e do setor terciário, comercializando o produto final.

Por fim, conclui-se que quanto mais bem organizada a unidade produtiva e as formas de organização de ação coletiva, sejam elas parcerias, *pools* de produtores, associações ou cooperativas, mais sólidos serão os processos organizativos de produção e de comercialização construídos por agricultores familiares produtores de alimentos orgânicos e melhores serão os resultados nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural, o que pode ajudar a alavancar o desenvolvimento regional onde se tenha identificado na agricultura familiar potencial de desenvolvimento endógeno.

### REFERÊNCIAS

- ADESM – Agência de Desenvolvimento de Santa Maria. *Plano estratégico de desenvolvimento de Santa Maria: "a Santa Maria que queremos" 2014 – 2030*. Santa Maria: Gráfica Palotti, 2013.
- ARAÚJO, M.J. de. *Fundamentos de agronegócios*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BATALHA, M.O.; BUAINAIN, M.A.; SOUZA FILHO, H.M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, H.M.; BATALHA, M.O. (Org.). *Gestão integrada da agricultura familiar*. São Carlos: EdUFSCAR, 2005, p. 43-66.
- BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especialidades e correspondências metodológicas. In: BATALHA, M.O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 1-62.
- BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm)>. Acesso em: 23 set. 2015.
- \_\_\_\_\_. Lei n. 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre agricultura orgânica e dá providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, v. 1, n. 250, p. 8-9, 24 dez. 2003. Seção 1.
- BRUM, A.J. *Modernização da agricultura: trigo e soja*. Petrópolis: Vozes, 1988.
- CENZI, N.L. *Cooperativismo: desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro*. Curitiba: Juruá, 2012.
- GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A. da S. Desenvolvimento econômico na região colonial no Rio Grande do Sul: uma análise histórica das implicações da constituição econômica de 1891 nas empresas familiares. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, n. 24, p. 110-140, set./dez. 2013.
- HERÉDIA, V.B.M. A imigração europeia no século passado: o programa de colonização no Rio Grande do Sul. *Scripta Nova*, Barcelona, n. 94, p. 1-11, ago. 2001.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Mapa político da região Sul do Brasil*. Disponível em <[ftp://geofpt.ibge.gov.br/mapas\\_tematicos/politico/regionais/sul\\_politico.pdf](ftp://geofpt.ibge.gov.br/mapas_tematicos/politico/regionais/sul_politico.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2014.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

- LÜCHMANN, L.H.H. Abordagens teóricas sobre o associativismo e seus efeitos democráticos. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, n. 85, p. 159-178, jun. 2014.
- NANTES, J.F.D.; SCARPELLI, M. Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, M.O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 629-664.
- NEUMANN, P.S. *O impacto da fragmentação e do formato das terras nos sistemas familiares de produção*. 2003. 326 f. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- PINHO, D.B. *Que é cooperativismo*. São Paulo: São Paulo Editora, 1966.
- PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA da Arquidiocese de Santa Maria. Introdução. *Revista 25 anos do Projeto Esperança/Coesperança*. Santa Maria: Editora Pallotti, 2012.
- PUTNAM, R.D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- RECH, D. *Cooperativas: uma alternativa de organização popular*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- SANTOS, M. *O espaço dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos*. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.
- TEDESCO, J.C. *Um pequeno grande mundo: a família italiana no meio rural*. Passo Fundo: Ediupf, 2001.





29 e 30 de outubro de 2015

**PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE LEVARAM AO  
DESLIGAMENTO DE UM GRUPO DE BENEFICIÁRIOS NO MUNICÍPIO DE SANTO ÂNGELO (RS)  
BOLSA FAMÍLIA PROGRAM (FAMILY ALLOWANCE): AN ANALYSIS OF THE REASONS THAT  
LED INTO THE TERMINATION OF A BENEFICIARY GROUP IN THE CITY OF SANTO ÂNGELO/RS**

1 Diego Pretto, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, diego\_pretto@yahoo.com.br

2 Reisoli Bender Filho, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,

reisolibender@yahoo.com.br

**RESUMO:** O objetivo consiste em avaliar a efetividade do Programa Bolsa Família partindo da análise dos motivos que geraram o desligamento de um grupo de famílias beneficiárias no município de Santo Ângelo (RS), entre os anos de 2009 a 2013, bem como correlacioná-los com os programas complementares, a fim de identificar se o programa gerou ou não condições de emancipação econômica. Para isso, realizou-se uma pesquisa *survey* exploratória de corte-transversal com 237 famílias ex-beneficiárias. Em termos de resultados, encontrou-se que o motivo preponderante para o desligamento do programa foi o aumento da renda domiciliar *per capita*, sendo determinada, em grande medida, pela concessão de aposentadorias; enquanto que, os programas complementares mostraram-se frágeis quanto à inclusão dos ex-beneficiários no mercado de trabalho. Contudo, à época do recebimento do benefício às repercussões foram positivas, sobretudo, relacionadas à melhoria nas condições alimentares e aumento da frequência escolar. Com isso, conclui-se que o programa se constitui atualmente em política compensatória e distributiva em detrimento de seus aspectos desenvolvimentistas.

**Palavras-chave:** Programa Bolsa Família; programas complementares; emancipação sustentada das famílias; política social; Santo Ângelo

**ABSTRACT:** The objective entails to evaluate the effectiveness of Bolsa Família Program through the analysis of the reasons that are responsible for the termination of beneficiary families group in the city of Santo Ângelo (RS), among the years from 2009 to 2013, as well as correlate them with complementary programs, in order to identify whether the program has created emancipation economic conditions. For this, an exploratory research of cross-sectional cut has been realized with 237 former beneficiary families. In terms of results, it was found that the predominant reason for the termination from the program was the increasing in the household incomes per capita, determined by, in large part, the granting pensions, while the complementary programs have been shown weak related former beneficiaries inclusion in the labor market. However, in the benefit receiving time to the repercussions were positive, mainly, related to the improvement in the food condition and the school attendance has increased. Thus, it is concluded that, the program is, nowadays, in compensatory and distribution policy to the detriment of its developmental aspects.

**Key-words:** Program Bolsa Família; complementary programs; sustained emancipation of the families; social policy; Santo Ângelo

### 1. Introdução

O processo de constituição dos direitos sociais ao longo da história brasileira está diretamente associado às características econômicas, sociais e culturais que predominaram em cada período histórico do país. Neste processo, as políticas públicas de caráter social, que consistem nas ações que determinam o padrão de proteção social implementado pelo Estado, voltadas para a redistribuição dos benefícios sociais, visando à diminuição das desigualdades estruturais, assumiram diversas posições, conforme discute Höfling (2001).

A despeito das ações empreendidas, nota-se que o Estado, com seu aparato institucional, não tem logrado êxito no combate as mazelas sociais, ao passo que a desigualdade social tem se mantido elevada. Corroboram para esse cenário, o analfabetismo, que persiste em determinadas regiões do país (CASTRO, 2009), o desemprego, a precariedade dos sistemas públicos de educação e saúde, bem como o substancial processo de concentração de renda (PIMENTA; PIMENTA, 2011).

Nos anos recentes, a intervenção governamental na área social tem sido pautada, prioritariamente, pelos princípios da Constituição Federal de 1998 (BRASIL, 1988), a qual ampliou os direitos sociais básicos, e pela reforma gerencial do Estado de 1995 (PDRAE, 1995), que ratificou a prioridade do Estado no combate às desigualdades sociais, além de propor uma maior eficiência na gestão dos gastos públicos, especialmente os relacionados às políticas sociais.

O aprofundamento das ações nesta área ocorreu a partir de 1995, com a instituição de diferentes estratégias de combate à pobreza, tais como o Programa Comunidade Solidária (1995), o Programa Comunidade Ativa (1999) e o Programa Fome Zero (2003). Na essência de tais políticas, as transferências de renda foram ganhando centralidade cada vez maior, culminando com a instituição do Programa Bolsa Família, em 2003 (SILVA, 2010).

Os reflexos das estratégias supracitadas começaram apresentar os primeiros resultados a partir de 2001, por meio do declínio do grau de desigualdade de renda, medido pelo coeficiente de

# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Gini (BARROS; CARVALHO; FRANCO; 2007), bem como, a partir de 2003, inicia-se um processo sistemático de redução das taxas de pobreza e de extrema pobreza (IPEA, 2014a; 2014b). Neste processo, um dos determinantes encontra-se na expansão da cobertura e no grau de focalização dos programas de transferências de renda, a exemplo do Programa Bolsa Família (PBF) (IPEA, 2007). Programas esses que, no período 1995-2004, foram responsáveis por cerca de 21 pontos percentuais da redução do índice de Gini, conforme enfatiza Soares *et al.* (2006).

O Programa Bolsa família foi instituído pela medida provisória nº. 132, de 20 de outubro de 2003, e apresenta, em seu escopo, os objetivos de combater a pobreza e, sobretudo, estimular a emancipação sustentada das famílias que vivem em situação de pobreza ou extrema pobreza, por meio de ações setoriais e programas complementares (WEISSHEIMER, 2006).

Todavia, passados dez anos de sua implementação, tem-se observado certas mudanças, se por um lado, o programa vem sendo ampliado, por outro um número cada vez maior de famílias tem deixado de receber o benefício, as quais, tecnicamente, são consideradas ex-beneficiárias. Logo, cabe discutir se tais famílias não se enquadram mais nas condições estabelecidas, de forma que o programa gerou condições de emancipação econômica (aumento da renda *per capita*), ou se outros motivos de ordem conjuntural têm levado a essa situação.

Em estudo recente sobre o perfil das famílias desligadas do PBF, em uma amostra de 148 municípios brasileiros, o MDS (2014a) identificou que a mudança da condição, de beneficiários para ex-beneficiários, tem ocorrido, em grande medida, pelo aumento da renda domiciliar *per capita*. Ademais, considerando a revisão cadastral realizada em 2010, com um contingente de 1.152.035 famílias atendidas, 23,65% delas tiveram seus benefícios cancelados de forma permanente. Deste total, 107.392 famílias não chegaram a buscar a atualização do seu cadastro, sendo que a ausência em 29,60% dos casos foi justificada pelo aumento da renda domiciliar *per capita*.

Seguindo esta linha, de acordo com informações da Secretaria Municipal de Assistência Social, Trabalho e Cidadania do município de Santo Ângelo (SMAS/SA, 2014), para o período entre 2009, ano em que se inicia o processo de revisão cadastral, e 2013, referente aos benefícios cancelados de forma permanente, constatou-se que 1.464 famílias foram excluídas do PBF, número que corresponde a 37,30% do total de beneficiários do município (MDS, 2014b).

A partir destas considerações, buscando-se compreender a efetividade do PBF no referido município, o presente trabalho apresenta como problema de pesquisa a seguinte indagação: quais são os motivos que tem levado as famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família, no município de Santo Ângelo, à condição de não beneficiárias?

Como hipótese, tem-se o aumento da renda domiciliar *per capita*. Tal conjectura justifica-se pelo fato de ser um dos principais fatores identificados em estudos sobre a temática (ver MDS, 2014a). Por sua vez, com o intuito de explorar as causas deste fenômeno, definiu-se como objetivo geral avaliar os determinantes do aumento da renda domiciliar *per capita*. E, complementarmente, relacioná-los aos programas emancipatórios no âmbito do PBF ou a fatores de ordem externa. Além disso, busca-se: (i) contextualizar conceitual e historicamente o PBF; (ii) examinar os programas complementares para o processo emancipatório das famílias; e (iii) analisar os determinantes para o aumento da renda, bem como correlacioná-los aos programas complementares.

A avaliação da efetividade do PBF considerando a emancipação sustentada das famílias, buscando compreender a influência dos programas complementares no processo de desligamento dos ex-beneficiários, constitui-se na principal contribuição do trabalho. Discussão essa que se diferencia das abordagens encontradas na literatura, dado que propõe uma análise mais acurada do programa com base em seu escopo legal, bem como aponta para a necessidade de se travar um debate mais intenso sobre as reais perspectivas do programa, seus atuais efeitos e possíveis readequações, visando romper com a dependência das famílias.

O trabalho está estruturado em outras quatro seções, além desta introdução. A segunda apresenta a base teórica e empírica que sustenta este trabalho. A terceira reserva-se aos procedimentos metodológicos adotados. Na quarta, encontram-se as análises e discussões relativas aos resultados da pesquisa. E por fim, na quinta, delineiam-se as considerações finais.

## **2 A inserção dos programas de transferência de renda no contexto do sistema brasileiro de proteção social**

Os debates relacionados à concepção de programas de transferência de renda como instrumentos de combate à pobreza e à exclusão social, ocupou, até os anos de 1990, um papel marginal. Como antecedentes desses programas, identificam-se, historicamente, a instituição de mínimos sociais, a exemplo da criação do salário mínimo, em 1934, do Seguro-Desemprego, em 1986, do abono salarial, da renda mensal vitalícia, em 1974, sendo, posteriormente, substituída pelo Benefício de Prestação Continuada (BPC), de caráter não contributivo, bem como das aposentadorias urbanas e rurais, de caráter contributivo (SILVA; YAZBEK; GIOVANNI, 2012).

29 e 30 de outubro de 2015

Em se tratando de uma discussão mais específica sobre os programas de transferência de renda, o ano de 1991 é considerado como o marco inicial (SILVA; YAZBEK; GIOVANNI, 2012). O elemento mobilizador desse debate foi aprovação do Projeto Lei de nº. 80/1991, o qual propunha a instituição de um Programa de Garantia de Renda Mínima (PGRM). A proposta tinha por intencionalidade atender a todos os brasileiros residentes no país, maiores de 25 anos, com uma renda bruta mensal inferior a 45 mil cruzeiros na época, correspondente, em valores atuais, a aproximadamente R\$ 425,00 (BRASIL, 1991; SILVA, 2006).

Enquanto o projeto de lei, que visava instituir PGRM tramitava, surgiu uma nova proposta de transferência de renda, que associava os repasses monetários às famílias pobres que possuíam crianças em idade de escolaridade obrigatória (LAVINAS; BARBOSA, 2000), na época, de sete a quatorze anos. A nova propositura diferenciava-se da anterior, pois passava a vincular a transferência de renda ao grupo familiar, ao passo que o PGRM previa a instituição de uma renda mínima aos adultos como sendo um direito individual (ROCHA, 2013). Além do mais, a nova proposta estabelecia, como contrapartida das famílias beneficiárias, a manutenção dos dependentes em idade escolar na escola. Nesse sentido, evidencia-se a adoção de condicionalidades aos programas de transferência de renda.

Todavia, as primeiras experiências de implantação de programas de transferência de renda ocorreram em nível local, inicialmente no município de Campinas (SP) e, posteriormente, no Distrito Federal (DF), ambos em 1995, sob a denominação de Programa de Garantia de Renda Familiar Mínima e Programa Bolsa Familiar para a Educação, respectivamente (ROCHA, 2013; FERRO; KASSOUF, 2005). Enquanto que, a introdução desses programas a nível nacional data dos anos 1999-2002.

Por sua vez, a partir de 2003, com o início do novo governo, intensificam-se as iniciativas de combate à fome e a pobreza, mediante a instituição de novos programas de transferência de renda e, posteriormente, pela unificação dos programas preexistentes a época sob a proposta do Programa Bolsa Família (PBF), que, atualmente, se constitui em um dos maiores programas de transferência de renda com condicionalidades do Brasil (RESENDE; OLIVEIRA, 2008), bem como globalmente (MDS, 2013a). Nesse cenário, nota-se que os programas de transferência de renda passaram a constituir-se em elemento central do Sistema de Proteção Social Brasileiro, especialmente das Políticas de Assistência Social (SILVA; YAZBEK; GIOVANNI, 2012).

### **2.1 O Programa Bolsa Família (PBF)**

O Programa Bolsa Família foi instituído pela Medida Provisória nº. 132, de 20 de outubro de 2003, convertida na Lei nº. 10.836, de 09 de janeiro de 2004. O programa constitui-se em um instrumento federal de transferência direta de renda às famílias em situação de extrema pobreza e pobreza (WEISSHEIMER, 2006). Monetariamente, o programa destina-se àquelas famílias que recebem, em valores atuais, respectivamente, renda *per capita* mensal de até R\$ 77,00 e aquelas com renda *per capita* mensal de R\$ 77,01 a R\$ 154,00 (MDS, 2014c).

De acordo com Cavalcante (2009), o PBF foi resultado da unificação de quatro programas de transferência de renda (Bolsa Escola, Bolsa-Alimentação, Programa Cartão Alimentação e Auxílio-Gás). Em seu desenho institucional, o programa incorporou alguns aspectos presentes nos que o precederam, como as condicionalidades, assim como inovou promovendo a articulação da transferência de renda à oferta das famílias beneficiárias de programas complementares.

Tendo como mote o enfrentamento imediato da pobreza e as causas estruturais que a perpetuam entre gerações da mesma família, o PBF em sua concepção articulou três objetivos básicos, a saber: a) proporcionar o alívio imediato da pobreza; b) ampliar o acesso às famílias a direitos sociais básicos, tais como educação, saúde e assistência social, e; c) promover ações e programas complementares, com vistas ao desenvolvimento socioeconômico das famílias beneficiárias (MDS, 2013b).

Ademais, o PBF é composto por duas linhas de elegibilidade, as quais estão associadas à renda familiar *per capita* (SOARES; SÁTYRO, 2009), bem como define um limite para as transferências monetárias, que corresponde, no máximo, a um benefício básico (de R\$ 77,00) e um benefício para superação da extrema pobreza, por unidade familiar considerada extremamente pobre, além de cinco benefícios variáveis (no valor de R\$ 35,00) e dois benefícios vinculados aos adolescentes (no valor de R\$ 42,00), destinado às unidades familiares que se encontram em situação de pobreza ou extremamente pobre (BRASIL, 2004a).

#### **2.1.1 As condicionalidades e os programas complementares no âmbito do PBF**

As condicionalidades são os compromissos relacionados às áreas de saúde, educação e assistência social, as quais as famílias beneficiárias devem atender para continuar usufruindo dos benefícios do programa (CAVALCANTE, 2009). Caso contrário, podem sofrer sanções, culminando, inclusive, com o cancelamento definitivo do benefício monetário.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

O cumprimento das condicionalidades deve ser monitorado pelos gestores municipais responsáveis pela execução do programa nas mais diversas localidades onde o mesmo encontra-se em operacionalização (TESTA *et al.*, 2013). Detalhadamente, as condicionalidades instituídas pela legislação que normatiza o programa estão relacionadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Condicionalidades pertinentes ao Programa Bolsa Família

Área de concentração	Condicionalidades/Público alvo	Previsão legal
Educação	Crianças de 06 a 15 anos de idade devem ter frequência escolar mensal mínima de 85% da carga horária. Já os adolescentes de 16 e 17 anos devem ter frequência mínima de 75%.	Lei nº 10.836 de 09 de janeiro de 2004; Decreto nº 5.209, de 17 de setembro de 2004; e Portaria nº 251, de 12 de dezembro de 2012.
Saúde	As gestantes e nutrizes devem comparecer às consultas de pré-natal e a assistência ao puerpério. Já as crianças menores de 07 anos de idade deverão cumprir o calendário de vacinação e realizar o acompanhamento do seu crescimento e desenvolvimento.	Lei nº 10.836 de 09 de janeiro de 2004; Decreto nº 5.209, de 17 de setembro de 2004; e Portaria nº 251, de 12 de dezembro de 2012.
Assistência Social	As crianças e adolescentes de até 15 anos de idade, em risco ou retiradas do trabalho infantil, exige-se a frequência mínima de 85% da carga horária relativa aos Serviços de Convivência e Fortalecimento de Vínculos - SCFV.	Portaria MDS nº 666, de 28 de dezembro de 2005; Portaria nº 251, de 12 de dezembro de 2012.

Fonte: Legislação do Programa Bolsa Família. Adaptado pelo autor

O cumprimento das condicionalidades é fundamental para o rompimento das causas estruturais que geram a pobreza intergeracional. No entanto, para que as famílias possam cumprir com a agenda de compromissos assumidos, o poder público deve articular-se nas três esferas de governo com o intuito de promover meios para facilitar e ampliar o acesso das famílias mais pobres aos serviços básicos de educação, saúde e assistência social.

No que diz respeito aos programas complementares, de acordo com Quinhões e Fava (2010), consistem em iniciativas que têm por objetivo ampliar e potencializar os impactos associados à transferência de renda, por meio da promoção de alternativas para a superação da situação de vulnerabilidade social que as famílias beneficiárias do PBF se encontram.

De acordo com Licio, Mesquita e Currallero (2011), esses programas permitem às famílias o desenvolvimento de capacidades geradoras de renda. No entanto, nota-se que as iniciativas nesse sentido são incipientes, conforme discute Cavalcante (2009). Logo, os programas complementares devem ser articulados e desenvolvidos pelos governos federal, estadual e municipal, podendo abranger programas de qualificação de mão de obra, de aumento da escolaridade, de melhorias das condições habitacionais, de concessão de microcrédito, além de emissão de documentos de identificação civil.

### 3 Procedimentos metodológicos

Primordialmente, destaca-se que o trabalho foi estruturado em duas etapas. A primeira consistiu em identificar o motivo preponderante para o desligamento das famílias, enquanto a segunda envolveu a aplicação de uma *survey* exploratória de corte-transversal, cuja intenção foi reconhecer os determinantes para os desligamentos, bem como correlacioná-los aos programas complementares ou a fatores de ordem externa. Neste sentido, esta seção está dividida em três subseções: população e amostra; coleta de dados e; tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 População e amostra

Para a identificação dos determinantes do aumento da renda domiciliar *per capita*, principal razão para o desligamento das famílias do PBF, bem como sua associação com os programas complementares, consideraram-se como população as famílias excluídas do programa, entre os anos 2009-2013, devido ao aumento da renda *per capita*, as quais totalizaram 524. O referido período é utilizado como base, pois é a partir do ano de 2009 que se iniciou o processo de revisão cadastral, bem como apresentou um expressivo contingente de famílias desligadas.

Para o processo de amostragem, considerou-se um erro amostral de 5%, com 95% de nível de confiança e a população finita de 524 famílias. Desse modo, a amostra totalizou 223 famílias. Ademais, para a aplicação dos questionários, foi utilizado o método probabilístico aleatório simples, que, segundo Oliveira (2007), indica que todos os sujeitos apresentam igual probabilidade de serem selecionados.

1159



### 3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. Inicialmente, procedeu-se à tabulação de informações fornecidas pela Prefeitura Municipal de Santo Ângelo, por meio da Secretaria Municipal de Assistência Social, Trabalho e Cidadania, com a totalidade e o motivo do desligamento das famílias do Programa Bolsa Família, no período de 2009 a 2013. Tais informações foram necessárias para corroborar a hipótese de que os desligamentos estavam relacionados à expansão da renda familiar. Enquanto, a segunda etapa consistiu na aplicação do instrumento de recolha de dados.

Para a elaboração do instrumento, seguiu-se a propositura de Hair *et al.* (2005), que estrutura os questionários em três grupos de perguntas, sendo o primeiro de perguntas de abertura, o segundo de tópicos relacionados ao objetivo da pesquisa e o último inclui perguntas de classificação. O questionário foi construído para atender ao objetivo do trabalho, a partir do aprofundamento do conhecimento teórico-empírico da temática, além da coleta de subsídios junto à equipe do PBF do município analisado, haja vista que não se encontrou na literatura instrumento capaz de avaliar o conceito medido.

Complementarmente, foram realizadas entrevistas informais com a equipe técnica responsável pela gestão do Programa Bolsa Família no município de Santo Ângelo, tendo como finalidade coletar dados e informações relevantes sobre o funcionamento do referido programa, bem como a percepção desses profissionais sobre a problemática em estudo.

### 3.3 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados consistiu em organizar e estruturar as informações coletadas para posterior análise, sendo desenvolvido em duas etapas. A primeira incluiu o cálculo das estatísticas descritivas, bem como a apresentação dos dados fornecidos pela Prefeitura Municipal de Santo Ângelo, com a totalidade de famílias e motivo para o desligamento do PBF, considerando os anos de 2009 a 2013. E a segunda, consistiu na análise e na discussão dos dados obtidos por meio do instrumento aplicado.

Especificamente quanto ao questionário, para mensurar a confiabilidade estatística utilizou-se o *Alfa de Cronbach*. Teste que mede a magnitude em que as respostas em um questionário estão correlacionadas. Contudo, trata-se de uma correlação média entre as perguntas de um instrumento (HORA *et al.*, 2010). Assim, quando o valor do coeficiente for maior que 70% (ou 0,7), diz-se que há confiabilidade nas medidas (VIEIRA, 2009).

Quanto ao processo de validação, foi feito pelo método de face, que consiste em verificar se um questionário mede aquilo que se propõe a medir, conforme discute Vieira (2009). E para a comparação dos resultados quantitativos foram utilizadas medidas estatísticas de posição, como média, e medidas de comparação, como percentagens, bem como se utilizou de tabelas e gráficos à apresentação dos dados. Para isso, utilizou-se o *Software Statistical Package Social Sciences* (SPSS), versão 20. Ademais, as entrevistas informais realizadas com a equipe técnica do PBF foram utilizadas para complementar os resultados.

## 4. Análise e discussão dos resultados

### 4.1 Principais motivos para o desligamento dos ex-beneficiários

Analisando-se os desligamentos ocorridos no município de Santo Ângelo, considerando o período 2004-2013, chega-se ao montante de 1.866 famílias (SMASTC/SA, 2014). O maior percentual concentra-se no quadriênio 2009-2013, que, por sua vez, reúne 78,46% dos casos, como pode ser observado na Tabela 2.

Tal fato pode ser explicado pelo surgimento do processo de revisão cadastral, no biênio 2009-2010 (PAIVA; FALCÃO; BARTHOLO, 2013), que contribuiu de maneira fundamental para identificar as famílias em situação de irregularidade junto à base municipal do programa, bem como facilitou a adoção de medidas legais para a exclusão, caso de famílias incluídas de forma errônea, enquadradas na categoria “erro de inclusão”, conforme discutido por Rocha (2013). Ademais, o processo de fiscalização realizado em âmbito municipal pelos órgãos competentes tem sido decisivo para melhorar a focalização do programa.

Tabela 2 – Número de famílias desligadas do PBF em Santo Ângelo, período 2004-2013

Ano	Número de famílias desligadas	% de famílias desligadas em relação ao total
2004	5	0,27
2005	16	0,86
2006	110	5,89
2007	117	6,27
2008	154	8,25
2009	373	19,99



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

2010	203	10,88
2011	202	10,83
2012	238	12,75
2013	448	24,01
Total	1866	100,00

Fonte: Resultados da pesquisa, com base no SMASTC/SA (2014).

Outro aspecto que deve ser considerado são os motivos dos desligamentos. Desse modo, investigando-se, detalhadamente, o período 2009-2013, nota-se que os cancelamentos definitivos dos benefícios estão atrelados, principalmente, ao aumento da renda domiciliar *per capita*, constatado em 35,79% dos casos, sendo este aspecto, também, apurado em estudo do MDS (2014a). A Figura 1 apresenta integralmente os motivos pelos quais as famílias foram desligadas do programa no referido período.

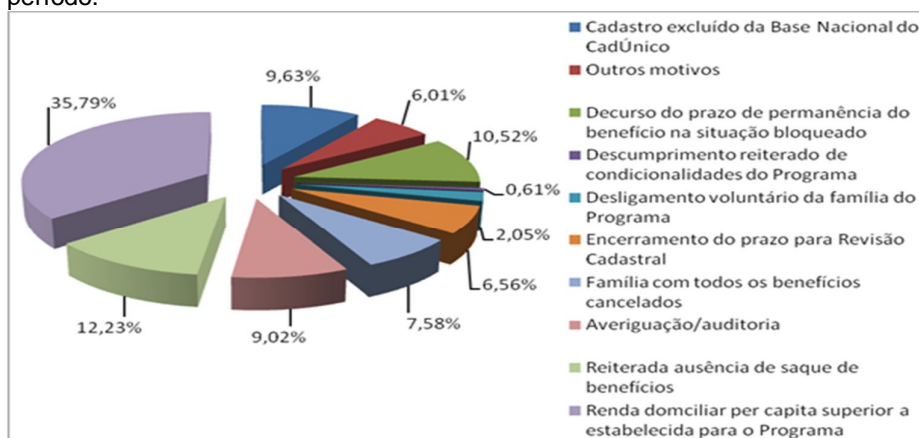


Figura 1 – Motivos pelos quais as famílias foram desligadas do PBF em Santo Ângelo, período 2009-2013.

Fonte: Resultados da pesquisa, com base no SMASTC/SA (2014).

O aumento da renda domiciliar *per capita*, obviamente em relação aos dados originais informados no ato de inscrição no CadÚnico, pode ser atribuído a duas situações. A primeira está atrelada ao fato de que a família em um momento de dificuldade financeira aderiu ao programa, porém com o passar do tempo e, principalmente, pela busca de alternativas para geração de renda, conseguiu migrar para uma situação socioeconômica mais confortável. Enquanto, a segunda hipótese aponta para o fato de ter ocorrido erro de inclusão, conforme discutido por Rocha (2013).

### 4.2 Análise e discussão dos dados primários

Nesta parte delinham-se as análises referentes aos dados primários. Para tanto, inicialmente, destaca-se que a coleta dos dados ocorreu durante os meses de dezembro de 2014 e janeiro de 2015. Os questionários foram aplicados face a face com os entrevistados, por meio de visitas domiciliares, realizadas nas zonas urbana e rural do município. Ademais, aos participantes, após a assinatura e rubrica em todas as laudas, foi entregue uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assegurando a confidencialidade das informações prestadas.

O processo de validação ocorreu pelo método de face, mediante aplicação a um grupo de 25 ex-beneficiários, os quais confirmaram a perspectiva de que o instrumento mede adequadamente as características de interesse do trabalho, conforme recomendado por Vieira (2009). Sendo que, a partir da amostragem calculada, foram aplicados 249 questionários, dentre os quais, preliminarmente, foram descartados 12, por apresentarem questões em branco ou erros de preenchimento, resultando, portanto, em 237 questionários válidos. Com base nestes, após a tabulação, testou-se à confiabilidade, pelo *Alfa de Cronbach*, o qual apresentou índice de 0,91, considerado adequado, dado que valores a partir de 0,6 têm sido aceitáveis para pesquisas de natureza exploratória (ver Hair *et al.*, 2010).

#### 4.2.1 Perfil da amostra

Com base nos resultados da pesquisa, identificou-se que a maioria das famílias são compostas por dois (26,58%) ou três (28,69%) integrantes. Em relação à empregabilidade, 58,65% estão inseridas no mercado de trabalho, em contrapartida 41,35% estão desempregados. Destaca-se que a grande maioria dos pais não concluiu o ensino fundamental (66,24%), enquanto os filhos estão cursando o ensino fundamental (63,45%), seguido daqueles que estão no ensino médio (19,31%).

1161

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Quanto à renda bruta familiar, a maior parte dos pesquisados recebe entre R\$ 362,01 e 724,00 (49,37%) e R\$ 724,01 a 1.448,00 (31,65%). Por fim, ao observar as principais fontes de remuneração, identificou-se que a maioria das famílias são detentoras de benefícios sociais (41,35%) e daquelas que possuem integrantes com carteira assinada (37,97%).

### 4.2.2 Análise dos determinantes para o desligamento dos ex-beneficiários

Após a identificação do perfil da amostra, buscam-se verificar quais foram os determinantes que contribuíram para o aumento da renda domiciliar *per capita* das famílias ex-beneficiárias do município de Santo Ângelo, razão pela qual foram desligadas do programa, bem como a influência dos programas complementares nesse processo (ver Tabela 3). Nessa tabela, assim como nas demais, as questões estão representadas pela letra Q, seguida de sua indicação numérica, tal como distribuídas no questionário utilizado para a coleta dos dados.

Tabela 3 – Determinantes do aumento da renda domiciliar *per capita* das famílias ex-beneficiárias do PBF do município de Santo Ângelo

Variável	Alternativas	Frequência*	Percentual (%)
Q3. O que gerou o aumento da renda <i>per capita</i> de sua família?	Inserção no mercado de trabalho mediante atividade remunerada com carteira assinada	90	37,97
	Inserção no mercado de trabalho mediante atividade remunerada sem carteira assinada	19	8,02
	Desenvolvimento de atividades laborais por conta própria (autônomo)	10	4,22
	Concessão de aposentadoria (BPC/LOAS ou demais aposentadorias do INSS).	95	40,08
	Concessão de pensão alimentícia	2	0,84
	Recebimento de ajuda ou doação regular de não morador	7	2,95
	Inserção no mercado de trabalho mediante estágio remunerado	1	0,42
	Desenvolvimento de atividade empresarial	1	0,42
	Fornecimento irregular de informações	12	5,06
TOTAL		237	100

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos resultados da pesquisa (2015).

\*a frequência apresentada para a variável equivale a 237 respostas, assim como o percentual é calculado com base nesse total.

Os resultados permitem verificar que 40,08% das famílias foram desligadas do PBF, no período 2009-2013, devido à concessão de aposentadorias, representadas pelo Benefício de Prestação Continuada (BPC), conferido aos idosos, com 65 anos ou mais, ou pessoas com deficiência, de qualquer idade, incapacitadas para o trabalho, com renda mensal *per capita* familiar inferior a  $\frac{1}{4}$  do salário mínimo vigente, bem como pelos benefícios de caráter contributivo no âmbito do INSS.

A partir destes, pode-se assegurar que os benefícios previdenciários desempenham um papel fundamental na subsistência das famílias pesquisadas, inclusive, em muitos casos, retirando-as da situação de miserabilidade a que estavam expostas. Ademais, a importância das aposentadorias, na vida dessas famílias deve ser maximizada, pois o estudo constatou que representam a principal fonte de renda (41,35%), além de ser um direito garantido pela Constituição Federal de 1988.

Além disso, outro fator que se destaca está na frequência atribuída à variável inserção no mercado de trabalho, por meio de carteira assinada, a qual representa 37,97% das situações, seguida, com menor intensidade, das ocupações sem carteira assinada (8,02%); do fornecimento irregular de informações (5,06%); do desenvolvimento de atividades laborais por conta própria (autônomo) (4,22%); do recebimento de ajuda ou doação regular de não morador (2,95%); da concessão de pensão alimentícia (0,84%); e, por fim, de estágio remunerado e do desenvolvimento de atividade empresarial, ambos com 0,42%.

Estes resultados estão parcialmente correlacionados com as perspectivas do PBF, ao preconizar a emancipação sustentada das famílias, por meio da inclusão em alternativas de geração de renda e trabalho, a exemplo de empregos com carteira assinada (WEISSHEIMER, 2006; BRASIL, art. 4º, inciso III; IV, 2004b). Por sua vez, constatou-se que as ocupações, em quase 60% dos casos, são de caráter precário, dado que os rendimentos são iguais ou inferiores a um salário mínimo. Resultado esse que é reflexo dos baixos níveis de escolaridade apresentados pelos indivíduos

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

pesquisados, especialmente pelos pais, os quais em 73% das situações apresentam ensino fundamental incompleto ou não são alfabetizados, sendo que constituem 71,94% dos empregados da amostra.

Destaca-se também que foram encontradas doze famílias que, possivelmente, tenham fornecido irregularmente os dados socioeconômicos no ato de inscrição no Cadastro Único para Programas Sociais do MDS. Estas evidências são consubstanciadas pelos depoimentos das famílias, as quais, em alguns casos, revelaram a omissão de determinados rendimentos no ato de qualificação para o recebimento do benefício, com vistas ao enquadramento nas regras de elegibilidade do programa. Tal situação pode ser caracterizada como erro de inclusão, conforme discute Rocha (2013).

Ainda, constatou-se que os ex-beneficiários praticamente não empreendem, pois em apenas uma situação o desligamento originou-se do desenvolvimento de atividades empresariais. Obviamente, neste grupo também se podem incluir os indivíduos que desenvolvem atividades laborais por conta própria (autônomos). Assim sendo, o modelo não tem conseguido dotar as famílias de capacidades para a geração autônoma de renda, por meio de políticas estruturantes, a exemplo de cursos de qualificação profissional, restringindo a possibilidade de saída do programa.

Evidência que reforça a posição de que a articulação do Programa Bolsa Família com outras políticas públicas ainda é frágil (IBASE, 2008; SANTOS, MAGALHÃES; 2012; TESTA *et al.*, 2013), bem como faltam políticas públicas consistentes, que condicionem a transferência de renda à participação em ações e programas, que sejam capazes de promover a redução da exclusão laboral e o aumento da escolaridade, gerando oportunidades para a emancipação sustentada das famílias em situação de pobreza e de extrema pobreza.

### 4.2.3 Análise da contribuição dos programas complementares para o desligamento dos ex-beneficiários

A partir do conhecimento dos determinantes do aumento da renda domiciliar *per capita* dos ex-beneficiários, buscou-se compreender a efetividade dos programas complementares neste processo, haja vista seu papel de promover o desenvolvimento do capital humano e a emancipação sustentada das famílias. Os resultados estão apresentados na Tabela 4. Salienta-se que a participação das famílias nos programas complementares foi analisada quanto à inclusão no mercado de trabalho, seja de carreira assinada, sem carteira assinada, como autônomo, na condição de estagiário ou ainda na qualidade de empreendedor.

Tabela 4 – Resultado da participação dos programas complementares do PBF sobre a inclusão dos ex-beneficiários no mercado de trabalho

Variável	Alternativas	Frequência *	Percentual (%)
Q4. O que contribuiu para a inserção dos ex-beneficiários no mercado de trabalho?	A participação em programas complementares ofertados pelo município, estado e união (cursos profissionalizantes, como os do PRONATEC, palestras, participação em cursos/atividades executados nos CRAs, entre outros).	3	2,42
	Participação em atividades de capacitação profissional, pagas ou ofertadas de forma gratuita, porém fora do âmbito dos programas complementares.	8	6,45
	A necessidade de melhorar de condição de vida fez com que a família buscasse novas oportunidades de geração de renda, não estando a inclusão no mercado de trabalho atrelada aos mecanismos emancipatórios do programa.	113	91,13

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos resultados da pesquisa (2015).

\*a frequência apresentada para a variável equivale a 124 respostas, referente àqueles indivíduos desligados do PBF devido à inserção no mercado de trabalho, assim como o percentual é calculado com base nesse total.

Os resultados indicam que a maioria dos entrevistados (91,13%), afirmou que ocupar um posto de trabalho é resultado unicamente de sua força de vontade, da necessidade de buscar melhores condições de vida; enquanto que 6,45% mencionaram que participaram de algum tipo de qualificação profissional buscada por conta própria; por sua vez, somente 2,42% disseram que sua inserção no mercado de trabalho está vinculada aos programas complementares.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Essas constatações revelam a exígua atuação do PBF no que tange à capacidade de articular a transferência de renda à promoção de políticas direcionadas a geração de trabalho e renda, de modo a garantir a superação das condições de extrema pobreza ou pobreza enfrentada pelas famílias beneficiárias. Neste cenário evidenciado, a participação dos programas complementares é praticamente nula para a inclusão produtiva dos ex-beneficiários. Resultados semelhantes foram encontrados por Testa *et al.* (2013), que ao investigar 103 famílias beneficiárias residentes em sete bairros de Porto Alegre, chegaram à conclusão de que o programa não tem sido suficiente para que muitas famílias consigam superar as situações de desemprego ou melhorar suas condições de trabalho.

Nesta linha, tendo em vista a importância atribuída às políticas públicas de caráter emancipatório no âmbito do PBF, como mecanismo fundamental para o processo de autonomização das famílias, procurou-se aprofundar a discussão sobre esses programas, tendo por base as variáveis dispostas na Tabela 5.

Tabela 5 – Resultado da contribuição dos programas complementares do PBF para a autonomia dos beneficiários, à época do recebimento do benefício.

Variável	Alternativas	Frequência*	Percentual (%)
Q6. Durante o período que sua família esteve vinculada ao Programa Bolsa Família, ocorreu a oferta de programas complementares por parte da iniciativa pública?	Sim	11	4,64
	Não	226	95,36
Q7. Caso tenha ocorrido a oferta de programas complementares, durante o período que sua família recebeu o benefício do Programa Bolsa Família, você ou alguém de sua família participou de algum curso de qualificação profissional, palestras ou cursos/atividades realizadas nos CRAs, entre outros?	Sim	5	45,45
	Não	6	54,55
Q9. Caso você ou alguém de sua família tenha participado de algum programa complementar, ele permitiu melhores oportunidades de geração de renda e inserção social para sua família?	Sim	3	60
	Não	2	40

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos resultados da pesquisa (2015).

Quanto ao conhecimento da oferta de programas complementares em âmbito municipal na época do recebimento do benefício, a maioria dos entrevistados respondeu negativamente à pergunta (95,36%), enquanto que o restante (4,64%) afirmou ter conhecimento da oferta de cursos de qualificação profissional, além de outras atividades de inclusão social voltadas, principalmente, para os filhos, a exemplo do Programa Projovem Adolescente. Por sua vez, dentre as famílias que reconheceram ter ocorrido a oferta dos programas complementares, do total de onze, somente cinco delas afirmaram ter participado. Destas, apenas três disseram que os cursos contribuíram para complementar a renda familiar e ampliar as oportunidades de inserção social.

Os resultados encontrados corroboram com achados do IBASE (2008), de Santos e Magalhães (2012) e de Testa *et al.* (2013), os quais postulam que o Programa Bolsa Família não tem sido efetivo em promover a articulação da transferência de renda à políticas estruturantes, a fim de evitar a reatualização da pobreza e promover a emancipação sustentada das famílias.

Por sua vez, captou-se complementarmente, de forma qualitativa, a percepção das famílias, dentre as participantes dos cursos ofertados, quanto aos benefícios gerados pelos mesmos. Dentre as respostas, obtiveram-se afirmações positivas, como também uma assertiva divergente, na qual o respondente expôs que não obteve melhorias de vida por meio do curso, somente pelo seu próprio esforço. Tais evidências revelam que a participação dos beneficiários em programas de qualificação profissional, em grande medida, tem efeito relativamente positivo na percepção de melhoria nas condições de suas vidas e de seu grupo familiar.

#### 4.2.4 Repercussões do PBF na vida dos ex-beneficiários, à época do recebimento do benefício

Os resultados permitem inferir que o Programa Bolsa Família, por meio dos programas complementares, tem contribuído minimamente com a viabilização da emancipação sustentada das famílias ex-beneficiárias no município. No entanto, não se pode desconsiderar a relevância social que o programa assume atualmente, garantindo, na maioria das situações, a subsistência das famílias beneficiadas, bem como o acesso aos serviços públicos de saúde, educação e assistência social. A



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

partir desta discussão, procurou-se compreender, dentre os ex-beneficiários, qual a principal contribuição do PBF, à época do recebimento do benefício (Tabela 6).

Tabela 6 – Repercussões do PBF na vida dos ex-beneficiários, à época do recebimento do benefício.

Variável	Alternativas	Frequência*	Percentual (%)
Q10. De que forma o Programa Bolsa Família contribuiu para melhorar a condição de vida de sua família, à época do recebimento do benefício?	Melhorou as condições de alimentação, devido à utilização do recurso para compra de gêneros alimentícios.	143	60,34
	Melhorou a frequência escolar dos filhos, devido à necessidade de cumprir com as condicionalidades do programa.	75	31,65
	Melhorou a situação de saúde da família, devido à necessidade de cumprir as condicionalidades do programa.	3	1,27
	Contribuiu para o reforço do orçamento familiar, mediante a utilização dos recursos para pagar contas de água, luz e telefone.	15	6,33
	Ampliou as oportunidades de geração de renda e inserção social, devido à participação em programas complementares, a exemplo de cursos de qualificação profissional, palestras, entre outros.	1	0,42

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos resultados da pesquisa (2015).

\*a frequência apresentada para cada variável equivale a 237 respostas, assim como o percentual é calculado com base nesse total.

Quanto aos benefícios gerados pela transferência dos recursos, percebe-se que mais da metade das famílias relataram melhorias na alimentação (60,34%) e aumento da frequência escolar (31,65%); com menor representatividade estão os aspectos relacionados ao reforço do orçamento familiar (6,33%), ao acesso a equipamentos públicos de saúde (1,27%), além da ampliação das oportunidades de geração de renda e inserção social, justificadas pela participação em programas complementares (0,42%).

Resultados que estão em consonância com o estudo de Testa *et al.* (2013), o qual constatou que a alimentação (88,30%) ao lado da educação (76,7%) são os aspectos de privação que obtiveram os melhores resultados na percepção das famílias beneficiárias no enfrentamento à pobreza. Na mesma linha, de acordo com pesquisa do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE, 2008), os recursos oriundos do PBF são utilizados principalmente na aquisição de alimentos (87%), seguido dos gastos com material escolar (46%) e vestuário (37%).

Assim sendo, os dados evidenciam que as transferências de renda tendem a promover melhorias relativas, sobretudo, à alimentação, garantindo, por seu turno, amenizar as condições de insegurança alimentar. Em segundo plano, têm-se os impactos atrelados ao cumprimento das condicionalidades de educação, as quais têm por intencionalidade promover o desenvolvimento de capacidades cognitivas. E, por fim, encontra-se a frágil atuação dos programas complementares, limitando, portanto, as perspectivas de emancipação sustentada das famílias, aumentando assim à necessidade de continuidade das transferências.

### 5 Conclusões

A política de transferência de renda com condicionalidades, consolidada sob a perspectiva do Programa Bolsa Família, constitui-se atualmente em elemento central do Sistema de Proteção Social Brasileiro, haja vista seu potencial de combate à pobreza e inclusão dos segmentos beneficiados aos serviços públicos de caráter universal.

Entretanto, após o programa completar dez anos de existência não há estudos conclusivos que avaliam sua efetividade sob a ótica da emancipação sustentada das famílias. Nesse sentido, o trabalho buscou analisar os ex-beneficiários, desligados do programa entre os anos de 2009 e 2013, no município de Santo Ângelo (RS), com vistas a identificar os motivos pelos quais as famílias deixaram de receber o benefício, como também se essa situação está correlacionada com os programas complementares, no sentido de avaliar se o programa gerou condições de emancipação, ou se, por outro lado, está atrelada a fatores de ordem externa.

Inicialmente, a análise corroborou a hipótese de que o aumento da renda domiciliar *per capita* foi o principal motivo para o desligamento das famílias do programa, registrado em 35,79%, no período 2009-2013. Quanto aos determinantes, constatou-se que as famílias foram desligadas devido



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

à concessão de aposentadorias, representadas pelo Benefício de Prestação Continuada (BPC) e demais benefícios de caráter contributivo no âmbito do INSS, em mais de 40% dos casos; enquanto que, em 38% deles a exclusão se deu pela inserção no mercado de trabalho com carteira assinada.

Por sua vez, avaliando a contribuição dos programas complementares para os ex-beneficiários inseridos no mercado de trabalho, tem-se que, em mais de 97%, a inserção não se deu por meio dos referidos programas. Fato que permite inferir que a participação de políticas emancipatórias do PBF, para a inclusão produtiva dos ex-beneficiários, tem gerado resultados praticamente nulos. De outra maneira, o programa mostrou-se eficiente em relação aos objetivos de promover o alívio imediato da pobreza e o acesso aos direitos sociais básicos como a educação, consubstanciados na melhoria de alimentação e no aumento da frequência escolar dos filhos.

Em síntese, os achados possibilitam concluir que o PBF não tem sido efetivo para que as famílias consigam superar as condições de desemprego ou melhorar suas condições laborais, pois não tem contribuído de forma significativa para a inserção dos beneficiários em programas complementares, tais como cursos profissionalizantes ou na participação em empreendimentos alternativos e comunitários. Do contrário, a inserção tem ocorrido mais pela força de vontade dos ex-beneficiários na busca de melhores condições de vida.

Embora de relevância, os resultados limitam-se pela impossibilidade de generalização, dado que o trabalho foi desenvolvido unicamente com os ex-beneficiários do município de Santo Ângelo (RS), os quais estão inseridos em uma realidade socioeconômica que pode diferir em relação a outras áreas geográficas do país. Ademais, o reduzido número de estudos com esta perspectiva analítica restringiu assertivas acerca dos impactos do programa na condição socioeconômica dos ex-beneficiários.

Neste entendimento, estudos futuros que sigam esta proposta analítica são recomendados, pois promover discussões sobre ações que possam impactar de forma decisiva nos resultados do programa também se revelam como uma importante alternativa de pesquisa. Tais estudos permitirão o aperfeiçoamento, bem como a redefinição de determinados aspectos do programa social.

### REFERÊNCIAS

BARROS, R. P. de.; CARVALHO, M. de.; FRANCO, S. O Papel das transferências públicas na queda recente da desigualdade de renda Brasileira. In: BARROS, R. P. de; FOGUEL, M. N.; ULYSSEA, G. (org.). **Desigualdade de Renda no Brasil: uma análise da queda recente**. Brasília/DF: IPEA, v. 2, p. 41-86, ago. 2007.

BRASIL. **Constituição da república federativa do brasil de 1988**. Brasília, DF, 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 17 out. 2013.

BRASIL. Projeto de Lei do Senado n. 80, de 16 de abril de 1991. Institui o Programa de Garantia de Renda Mínima - PGRM, e dá outras providências. Brasília, DF, 16 de abril de 1991. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/senadores/Senador/esuplicy/Programa/projeto\\_lei.asp](http://www.senado.gov.br/senadores/Senador/esuplicy/Programa/projeto_lei.asp)>. Acesso em: 07 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.836, de 9 de janeiro de 2004. Cria o Programa Bolsa Família e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2004a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/10.836.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.836.htm)> Acesso em: 05 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.209, de 17 de setembro de 2004. Regulamenta a Lei nº10.836, de 9 de janeiro de 2004, que cria o Programa Bolsa Família, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 set. 2004b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004\\_2006/2004/decreto/d5209.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004_2006/2004/decreto/d5209.htm)>. Acesso em: 03 set. 2013.

CASTRO, J. A. de. Evolução e desigualdade na educação brasileira. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 673-697, out. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v30n108/a0330108.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

CAVALCANTE, P. L. Programa Bolsa Família: descentralização, centralização ou gestão em redes?. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 1, p. 29-46, jan./mar. 2009. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/2-1-PB.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2014.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. R.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analyses**. 7. Ed. New Jersey: Pearson, 2010.

HÖFLING, E. de M. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos Cedes**, Campinas, vol. 21, n. 55, p. 30-41, 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2014.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- HORA, H. R. M. da.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2 .p. 85-103, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/9321/8252>>. Acesso em: 11 nov. 2014.
- IBASE. INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. Repercussões do Programa Bolsa Família sobre a alimentação. In: **Repercussões do Programa Bolsa Família na segurança alimentar e nutricional**: relatório síntese. Rio de Janeiro, p. 44-49, 2008.
- IPEA. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Nota Técnica: Sobre a recente queda da desigualdade de renda no Brasil. In: BARROS, R. P. de; FOGUEL, M. N.; ULYSSEA, G. (org.). **Desigualdade de Renda no Brasil**: uma análise da queda recente. Brasília/DF: IPEA, v. 1, 2007, p. 15-85.
- \_\_\_\_\_. **Pobreza** – taxa de pobreza. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 06 ago. 2014a.
- \_\_\_\_\_. **Pobreza** – taxa de extrema pobreza. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 06 ago. 2014b.
- FERRO, A. R.; KASSOUF, A. L. Avaliação do impacto dos programas bolsa-escola sobre o trabalho infantil no Brasil. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 35, n. 3, dez. 2005. Disponível em: <<http://ppe.ipea.gov.br/index.php/ppe/article/viewFile/51/29>>. Acesso em: 09 ago. 2014
- LAVINAS, L.; BARBOSA, M. L. de O. Combater a pobreza estimulando a frequência escolar: o estudo de caso do programa bolsa-escola do Recife. **Revista Dados**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S00115258200000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S00115258200000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 08 ago. 2014.
- LICIO, E. C.; MESQUITA, C. S.; CURRALERO, C. R. B. Desafios para a coordenação intergovernamental do programa bolsa família. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 458-470, set/out. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n5/a04v51n5.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2013.
- MDS. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME. Estudo sobre o perfil das famílias que sofreram repercussões sobre o benefício do programa bolsa família em decorrência do processo de revisão cadastral. In: **Caderno de estudos**. Desenvolvimento social em debate. Síntese das pesquisas de avaliação de programas sociais do MDS 2011-2014. JANNUZI, Paulo; QUIROGA, Júnia (org.). Brasília, DF, n. 16. p. 35-38, mar. 2014a.
- \_\_\_\_\_. O Brasil sem miséria no seu município: Santo Ângelo/RS. Disponível em: <<http://www.brasilsemisericia.gov.br/municipios>>. Acesso em: 19 nov. 2014b.
- \_\_\_\_\_. **Bolsa Família**: uma década de resultados para a família. Disponível em: <<http://bolsafamilia10anos.mds.gov.br/node/124>>. Acesso em: 29 out. 2013a.
- \_\_\_\_\_. Bolsa Família. **Benefícios**. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/bolsafamilia/beneficios>>. Acesso em: 22 out. 2014c.
- \_\_\_\_\_. **Bolsa Família**. 2013. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/bolsafamilia>>. Acesso em: 18 out. 2013b.
- OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.
- PAIVA, L. H.; FALCÃO, T.; BARTHOLO, L. Do Bolsa Família ao Brasil Sem Miséria: um resumo do percurso brasileiro recente na busca da superação da pobreza extrema. In: CAMPELLO, T.; NERI, M. C. (org.). **Programa Bolsa Família uma década de inclusão e cidadania**. Brasília/DF: IPEA, 2013, p. 25-46.
- PIMENTA, M. de C. A.; PIMENTA, L. F. Globalização de desafios urbanos: políticas públicas e desigualdade social nas cidades brasileiras. **Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales**, v. 37, n. 112, p. 43-61, set. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.cl/pdf/eure/v37n112/art03.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2015.
- PDRAE. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Câmara da Reforma do Estado. Brasília, 1995.
- QUINHÕES, A. T.; FAVA, V. M. D. Intersetorialidade e transversalidade: a estratégia dos programas complementares do Bolsa Família. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 1, p. 67-96, jan./mar. 2010. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=3537](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3537)>. Acesso em: 14 out. 2014

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- RESENDE, A. C. C.; OLIVEIRA, A. M. H. C. de. Avaliando resultados de um programa de transferência de renda: o impacto do bolsa-escola sobre os gastos das famílias Brasileiras. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 235-265, abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ee/v38n2/a02v38n2.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2014.
- ROCHA, S. **Transferências de renda: o fim da pobreza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- SANTOS, C. R. B.; MAGALHÃES, R. Pobreza e política social: a implementação de programas complementares do programa bolsa família. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, jan./mai. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v17n5/a15v17n5.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2014
- SILVA, M. O. da S. e. Pobreza, desigualdade e políticas públicas: caracterizando e problematizando a realidade brasileira. **Revista Katálysis**, Florianópolis (SC), vol. 13, n.2, p. 155-163, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v13n2/02.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015.
- SILVA, M. O. da S. e. A trajetória dos programas de transferência de renda e seus desafios atuais: articulação com políticas estruturantes e unificação. **Pensar BH/Política social**. abr./jun. 2006. Disponível em: <[file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/pensarbh\\_ed15\\_trajet%C3%B3ria\\_programas%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/pensarbh_ed15_trajet%C3%B3ria_programas%20(3).pdf)>. Acesso em: 13 out. 2014.
- SILVA, M. O. da S. e.; YAZBEK, M. C.; GIOVANNI, G. di. **A política social brasileira no século XXI: A prevalência dos programas de transferência de renda**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- SMATC/SA. SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, TRABALHO E CIDADANIA DE SANTO ANGELO. **Arquivo dos benefícios cancelados em Santo Ângelo no período 2004-2013 e arquivo com o perfil dos atuais beneficiários**. Santo Ângelo, RS, 2014, CD ROM.
- SOARES, F. V.; SOARES, S.; MEDEIROS, M.; OSÓRIO, R. G.; **Texto para discussão nº 1228**. Brasília: IPEA, out. 2006. Disponível em: <[http://www.livrosgratis.com.br/arquivos\\_livros/td001228.pdf](http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/td001228.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2013.
- SOARES, S.; SÁTYRO, N. **Texto para discussão nº 1424**. Brasília, DF, IPEA, out. 2009. Disponível em: <[http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1424.pdf](http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1424.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2014.
- TESTA, M. G.; FRONZA, P.; PETRINI, M.; PRATES, J. C. Análise da contribuição do programa bolsa família para enfrentamento da pobreza e a autonomia dos sujeitos beneficiários. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, nov./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v47n6/09.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2014.
- VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.
- WEISSHEIMER, M. A. **Bolsa Família: avanços, limites e possibilidades do programa que está transformando a vida de milhões de famílias no Brasil**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006.



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## PROPOSIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO: OCASO DA IDIOMAS ESCOLA DE LÍNGUAS CORPORATE STRATEGIC PLANNING PROPOSAL: THE CASE OF LANGUAGES LANGUAGE SCHOOL

Caroline Ines Wandscheer, Universidade de Passo Fundo, UPF, Rio Grande do Sul, Brasil,  
103019@upf.br

Ana Claudia Machado Padilha, Universidade de Passo Fundo, UPF, Rio Grande do Sul, Brasil,  
anapadilha@upf.br

Daiane Thaise de Oliveira Faoro, Universidade de Passo Fundo, UPF, Rio Grande do Sul, Brasil,  
dfaoro22@hotmail.com

Aline Palma, Universidade de Passo Fundo, UPF, Rio Grande do Sul, Brasil,  
alinepalma67@gmail.com

### RESUMO

As escolas de idiomas estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e com clientes cada vez mais exigentes, por isso, necessitam de ferramentas que as auxiliem na formação de estratégias e na tomada de decisões. O planejamento estratégico é um processo sistemático que considera principalmente na interação dos ambientes internos e externos da organização. Nesse contexto, o estudo tem como objetivo aplicar essa ferramenta na Idiomas Escolas de Línguas, localizada em Carazinho-RS, com a criação da missão, visão e a realização do diagnóstico estratégico. Para alcançar este objetivo foi elaborado um estudo qualitativo/exploratório envolvendo todos os níveis da organização e seus clientes, denominados aqui como alunos, com auxílio de entrevistas e questionários. Uma análise dos pontos fortes e fracos perante as três principais concorrentes foi realizada com o intuito de saber o posicionamento da escola comparativamente com a concorrência nos principais setores da empresa. Após a tabulação dos dados evidenciou-se predominância de pontos fortes no ambiente interno da empresa e evidenciou-se a importância de se ter um planejamento estratégico atualmente.

### Palavras-chave:

Ambiente. Competitividade. Estratégia. Idiomas. Planejamento (Negrito, justificado, Times)

### ABSTRACT

The language schools are embedded in an increasingly competitive environment and with clients increasingly demanding, so we need tools that help them training strategies and decision making. Strategic planning is a systematic process that considers mainly the interaction of internal and external environments of the organization. In this context, the study aims to apply this tool in Languages Language schools located in Carazinho-RS, with the creation of the mission, vision and achievement of the strategic diagnosis. To accomplish this we designed a qualitative / exploratory study involving all levels of the organization and its customers, known here as students, with the help of interviews and questionnaires. An analysis of strengths and weaknesses before the three main competitors was conducted in order to know the position of school compared to competition in key sectors of the company. After tabulating the data showed a predominance of strengths in the internal environment of the company and it became clear the importance of having a current strategic planning.

**Keywords:** Environment. Competitiveness. Strategy. Languages. Planning.

### INTRODUÇÃO

A competitividade de uma empresa depende da capacidade que ela tem de se inovar e renovar. A competição acirrada força as organizações a otimizar seus produtos e serviços para se manter no mercado.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), globalização é a interdependência econômica cada vez maior entre os países e suas organizações, de acordo com o refletido no fluxo de bens e serviços, capital financeiro e conhecimento através das fronteiras dos países, os autores também citam que a globalização é o produto de uma quantidade de empresas competindo umas com as outras em um número cada vez maior de economias globalizadas.

Para Alday (2000), planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados.

Nesse aspecto, nota-se que cada vez mais menores e novas empresas necessitam diferenciar-se das concorrentes e um bom passo para isso é organizando um planejamento com uma direção de crescimento, pois o mercado exige adaptações às mudanças para que se consiga um bom desempenho. Um planejamento cria consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta, estabelece os propósitos de



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

direção que deverá ser seguido para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

No Brasil, segundo dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2006) cerca de 65% das empresas de pequeno porte fecham as portas após cinco anos de vida. Esse dado surge como relevante por diversos fatores, mas também por que a grande maioria dos municípios brasileiros é composta por empreendimentos de pequeno e de médio porte. O que leva a constatação de que, grande desafio não é simplesmente conquistar, mas manter-se líder ao longo do tempo.

No município de Carazinho/RS, com aproximadamente 65 mil habitantes, encontram-se dez escolas de idiomas atualmente. Dessas, porém, sete são franquias de grandes redes nacionais e até internacionais. A competitividade nesse local é forte neste setor.

Destaca-se que, a instituição escolhida para esse o estudo e a aplicação de um planejamento estratégico, foi fundada em 2012, possui em torno de 125 alunos atualmente, além de ser uma escola privada de ensino de línguas chamada, Idiomas Escola de Línguas. Possui cursos de Inglês, Espanhol, Alemão e Francês, começando o ensino de inglês para crianças a partir de dois anos, o que lhe concede o título de ser pioneira no ensino de inglês para crianças não alfabetizadas na cidade de Carazinho/RS.

Assim, o objetivo do estudo, é propor o planejamento estratégico corporativo para a Idiomas Escola de Línguas. O estudo justifica-se pelo fato de Idiomas escola de línguas não possuir um planejamento estratégico formalizado, com estratégias que evidenciem um foco estratégico no mercado atual e uma visão mais ampla com foco nas oportunidades futuras.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Tendo como temática principal o planejamento estratégico, esta seção abordará uma visão dos conceitos relacionados à competitividade organizacional e administração estratégica.

### **2.1 Competitividade e Administração Estratégica**

Para Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997), a competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrentes, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Possuir uma visão de futuro se torna fundamental para as empresas já serem competitivas. Não basta apenas ser competitivo no presente, é necessário olhar para o futuro e estar preparado para as novas oportunidades. Conforme Hamel e Prahalad (1997), a competição não está baseada apenas no presente, ela deve ser vista como a competição pelo futuro, onde a competição é avaliada pela participação nas oportunidades e não apenas pela participação do mercado. Neste sentido torna-se fundamental que a organização desenvolva fortemente seu capital intelectual.

Mintzberg et al(2006) mencionam que estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar as vantagens mais fortes, duradouras e mais difíceis de duplicar. A estratégia competitiva está voltada ao que a empresa pode fazer melhor do que seus concorrentes ou, pelo menos, para se igualar a eles.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a administração estratégica é o conjunto de decisões, compromissos e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. Certo e Peter (2010) citam que a administração estratégica é definida como o processo contínuo e circular que visa manter as organizações como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.

### **2.2 Planejamento estratégico**

Segundo Oliveira (2007) planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona metodologia para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada. Na perspectiva de, McCarthy e Perreault (1997) o planejamento estratégico é um processo administrativo destinado a manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado.

Em outra conceituação, Drucker (1975) define planejamento estratégico como um processo contínuo de tomadas de decisões organizacionais, no momento presente, de forma a se ter, da melhor maneira, o conhecimento do futuro, bem como o empenho, no sentido de se cumprir tais decisões.

### **2.3 Declaração da Missão e Visão do Negócio**

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a missão deve definir a individualidade de uma empresa, deve ser inspiradora e relevante, a missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender. Segundo Certo e Peter (1993) missão é a proposta ou a razão para a qual uma organização existe. A missão possui informação de produtos e serviços, quais são seus valores, quem são seus clientes, é uma amplitude da diretriz organizacional.



29 e 30 de outubro de 2015

No que tange a Visão do Negócio Costa (2006), Oliveira (2007) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) classificam como aquelas identificadas pelos requisitos de uma situação desejável. Ou seja, a busca por uma abordagem mais ampla, que busque ver o futuro, estando esse, próximo ou não. De tal maneira que, se identifique um retrato do que a empresa pretende ser, realizar, ou mesmo estar nos próximos anos.

## 2.2 Diagnóstico Estratégico

Para Oliveira (2007) o diagnóstico estratégico deve determinar como está a organização. Essa fase é realizada através de informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. E assim, o autor os apresenta:

- Ambiente interno - Força/Pontos fortes: Para Rezende (2008), pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis. Oliveira (2007) conceitua que são as variáveis internas e controláveis em relação ao seu ambiente. Fraqueza/Pontos fracos: são fatores negativos nos quais a empresa possui influência direta e segundo Oliveira (2007) são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente. Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (FERREL e HARTLINE, 2009).

- Ambiente externo - Oportunidades: Para Hitt, Ireland e Hodkisson (2008) oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica. Ameaças: Oliveira (2007) destaca que, são variáveis não controláveis e podem criar condições desfavoráveis para a empresa. São fatores fora do controle da empresa e negativos junto ao mercado. Oliveira (2007) define que o ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e/ou ameaças. Por fim, Porter (1989) menciona a existência de determinados fatores que auxiliam na análise do ambiente externo. O método das cinco forças estabelece uma relação entre a empresa e seu ambiente operacional.

A análise estrutural pelas cinco forças revela as regras da concorrência, assim como sinaliza as estratégias necessárias para que a empresa tenha um desempenho acima da média do mercado. As Cinco Forças foram descritas por Michel E. Porter como Ameaça de novos entrantes, Poder de negociação dos fornecedores, Poder de negociação dos compradores, Ameaças de produtos substitutos e Rivalidade entre concorrentes existentes (CAVALCANTI, 2008).

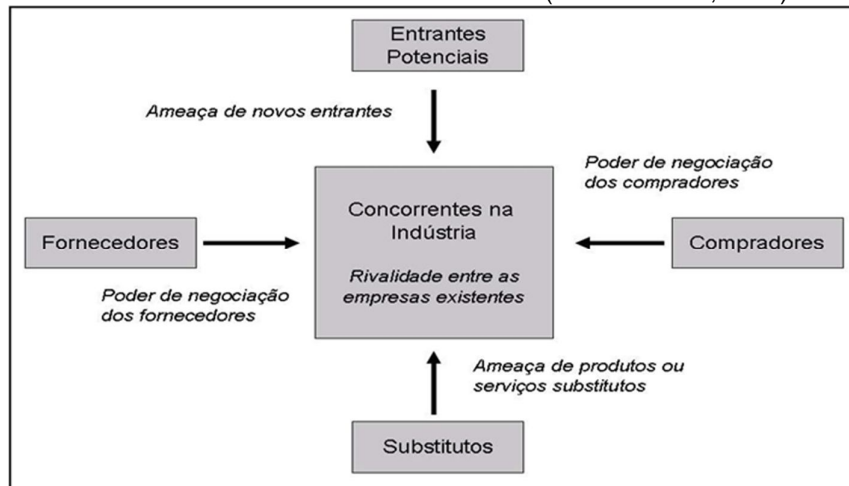


Figura 1: Principais fatores de competitividade dentro de uma indústria

Fonte: Adaptado de Porter, 1989.

## 2.3 Matriz SWOT

O termo SWOT é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). O método surgiu no início dos anos 1950, quando dois professores de Política de Negócios de Harvard, George Albert Smith Jr. e Roland Christensen, incentivaram seus alunos a analisar casos de empresas americanas, procurando formar um conceito sobre o ambiente competitivo no qual operavam, e descobrir em que ordem de coisas elas deveriam ser competentes para concorrer no mercado (GHEMAWAT, 2000).

## 2.4 Estabelecimento de Estratégias

A estratégia é um processo combinatório de diversas abordagens, de diferentes escolas ou linhas do pensamento. Conforme Mintzberg (2000) é através da estratégia que a empresa irá se

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

posicionar na tomada de decisões, quanto à corporação e a competitividade, ou seja, como fará o direcionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência.

Quinn (2001) nos diz que uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura viável e também singular, com base em suas competências e deficiências internas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes.

Mintzberg et al (2006) cita que a estratégia pode ser caracterizada como um modelo de decisões que revelam os objetivos, propósitos e metas organizacionais, além de produzir as políticas e planos para atingir essas metas.

Porter (1980, 1985) propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas:

- Estratégia competitiva de custo: A empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc., e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor;

- Estratégia competitiva de diferenciação é a capacidade de apresentar um produto com valor agregado, seja em termos de qualidade, serviços ou características exclusivas. Criando assim um diferencial para o consumidor;

- A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializar atendendo a segmentos ou nichos.

A Figura 3 sistematiza brevemente os tipos de estratégias competitivas, que são:

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS			
ESTRATÉGIA	OBJETIVO	TIPOS	DESCRIÇÃO
NÍVEL DE NEGÓCIO	Criar diferenças entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes em um setor do mercado	LIDERANÇA EM CUSTOS	Produção de bens de serviços a um menor custo do que o do concorrente. Produtos e serviços padronizados que visam atingir um segmento amplo de mercado
		DIFERENCIAÇÃO	Produção de bens e serviços que sejam diferenciados na percepção dos clientes. Ênfase em características diferenciadas em detrimento ao baixo custo
		LIDERANÇA EM CUSTOS FOCADA	Idêntica à estratégia de liderança em custo. A diferença é o escopo competitivo, uma abrange todo o mercado e a outra um segmento estreito do mercado.
		DIFERENCIAÇÃO FOCALIZADA	Idêntica à estratégia de diferenciação. A diferença é o escopo competitivo, uma abrange todo mercado e a outra um segmento estreito de mercado.
		INTEGRADA DE LIDERANÇA EM DIFERENCIAÇÃO	Produção de bens ou serviços relativamente diferenciados a um custo mais baixo
NÍVEL CORPORATIVO	Utilizada para eleger e administrar um grupo de diferentes negócios	DIVERSIFICAÇÃO RELACIONADA	Quando o novo negócio implementado pela empresa possui ligação com o negócio principal

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

	que competem em mercados de produtos distintos.	DIVERSIFICAL NÃO RELACIONADA	Quando o novo negócio não possui relação com o principal
--	---	------------------------------------	--

Figura 2: Estratégias competitivas.

Fonte: Elaborada por Padilha, Gallon e Mattos a partir de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

### 2.5 Objetivos e Metas e Plano de Ação

Segundo Oliveira (2007) objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra. O objetivo é alvo ou situação que se pretende alcançar. Nos objetivos determina-se para onde a empresa deve direcionar seus esforços. O autor também cita que as metas correspondem aos passos ou etapas perfeitamente quantificadas e com prazos e responsáveis para alcançar os desafios e os objetivos da empresa.

O plano de ação, é uma etapa do planejamento que, devem ser estabelecidos, a partir das estratégias e respeitando as políticas, projetos, programas ou plano de ação para que possa analisar quais os recursos e as expectativas de retorno para atingir os objetivos e metas propostos.

### 2.6 Controle e Avaliação

Oliveira, (2007) diz que deverá ser verificado como a empresa está indo para a situação desejada. Essa análise deve ser feita em todas as etapas no desenvolvimento do planejamento. O autor ainda cita que, a função de controle e avaliação de planejamento estratégico tem algumas finalidades, que são:

- Identificar problemas, falhas e erros que transformam em desafios o planejamento, com finalidade de corrigi-los evitar sua reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro de situações existentes e previstas;
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para haver rápida intervenção no desempenho do processo.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do estudo foi propor um planejamento estratégico para a Idiomas Escola de Línguas. Este estudo se classifica como uma pesquisa exploratória e qualitativa. Cerro e Bervian (2002) definem que a população refere-se a um conjunto de pessoas que represente a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para o estudo e, a amostra, é, pois, uma porção ou parcela, convenientemente selecionada da população; é um subconjunto dessa população (MARCONI E LAKATOS, 1996).

Nesta pesquisa utilizou-se amostragem aleatória simples, a população utilizada foi constituída por todos os níveis da organização, membros da diretoria, professores, outros funcionários e seus principais clientes, os alunos. Na amostragem dos alunos, foram excluídos alunos menores de 18 anos.

Tabela 1: Participantes da pesquisa

SETOR	POPULAÇÃO	AMOSTRA	QUESTIONARIOS RETORNADOS
Diretores	2	2	2
Professores	5	5	0
Alunos (maiores de 18 anos)	125	53	14
Outros funcionários	1	1	0

Fonte: Dados do estudo (2015)

As variáveis da pesquisa levaram em consideração a temática do estudo e dados levantados na literatura. As principais variáveis são: planejamento estratégico, visão, missão, diagnóstico estratégico, objetivos e metas. Utilizando a ferramenta da Matriz SWOT, foi feito um levantamento de pontos fortes e fracos, oportunidades e as ameaças. O levantamento inicial foi feito com os administradores e diretores da escola, para saber a sua percepção. Uma análise interna foi desenvolvida para captar a percepção dos alunos, em um segundo momento. Na amostra foi orientada a dar notas de 5 a 10 para os itens citados, no que diz respeito ao quanto o item afeta positiva ou negativamente a escola. As planilhas foram respondidas sem a presença da pesquisadora, em um prazo de nove dias.

Para uma análise externa aprofundada, utilizou-se o método das cinco forças de Porter, o mesmo foi aplicado para análise dos aspectos do mercado e ao seu grau de influência ao negócio da empresa analisada. A análise foi feita pela pesquisadora. Ao definirmos os três principais

concorrentes atuais da empresa, foi feito também um levantamento de dados para análise frente aos principais concorrentes. Os concorrentes neste artigo serão identificados como Concorrente A, B e C.

Quanto à análise dos dados, os mesmos foram tabelados feita uma discussão dos resultados, para posterior criação de objetivos e metas. A técnica adotada foi a interpretativa. Esta técnica possibilita a análise dos dados coletados à luz da revisão da literatura selecionada (TRIVIÑOS, 1992).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

##### 4.1 Caracterização da empresa

A geração de ideias a partir da fascinante experiência de ensinar e aprender e a insatisfação com as formas tradicionais utilizadas no ensino de idiomas foram as sementes que geraram a metodologia e, conseqüentemente, o início da Idiomas Escola de Línguas. Assim, em 09 de fevereiro de 2012, após estudos e pesquisas sobre o universo de ensino de idiomas na cidade de Carazinho/RS, seu desenvolvimento e fatores motivadores da aprendizagem e principalmente a eficácia dos métodos atuais deu-se início a Idiomas, nas pessoas de Carine Raquel Rufatto e Ricardo da Rosa Kirinus.

A escola conta com uma equipe de professores com sólida formação na área, vivência internacional, fluência e experiência no ensino de línguas e um material didático de qualidade internacional. Além disso, começou com 35 alunos e hoje alcançou o número de 134 alunos. A escola ainda busca “personalizar” no ensino e aprendizado da língua, aliada a um material didático de alto gabarito e constante qualificação do corpo docente.

A Idiomas possui um estrutura moderna, composta de cinco salas de aula, uma cozinha, e um quiosque, os quais também são utilizados como ambientes de ensino, uma biblioteca com mais de 200 títulos em vários idiomas, tudo isso sob um contexto lúdico e divertido. A mesma não possuía uma missão estabelecida e divulgada, assim, como proposta para a escola, sugere-se a seguinte sentença: *Promover o desenvolvimento do ser humano através da inserção de um novo idioma, cultura e cidadania, com qualidade e inovação constante.* Da mesma forma a escola não possuía uma visão, a qual sugere-se a seguinte proposta: *Ser referência no comprometimento, valorização e crescimento de seus alunos com excelência no ensino utilizando-se sempre propostas inovadoras de aprendizagem.*

##### 4.2 Diagnóstico Estratégico

Segundo Oliveira (2007), o diagnóstico estratégico corresponde a fase do planejamento que procura responder à pergunta básica: Qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?

a) **Percepção dos Diretores da Idiomas:** A partir da pesquisa realizada com os dois Diretores da Idiomas, foi possível sistematizar os dados coletados através de entrevistas, os quais integram a matriz SWOT que é apresentada na Figura 3.

	Oportunidades	Ameaças
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maior visibilidade, conhecimento pelo mercado;</li> <li>- mercado potencial para desenvolvimento de parcerias</li> <li>- mercado com crescimento atrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de mão de obra qualificada</li> <li>- forte concorrência</li> <li>- inadimplência</li> <li>- instabilidade do mercado</li> </ul>
	Ponto Forte	Ponto Fraco
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- competitividade em preço</li> <li>- atendimento</li> <li>- localização privilegiada</li> <li>- estrutura física</li> <li>- horários diferenciados</li> <li>- novas tecnologias em sala de aula</li> <li>- organização viagens, intercâmbios.</li> <li>- turmas pequenas</li> <li>- <i>portfolio</i> de cursos ampliado</li> <li>- didática de ensino diferenciada</li> <li>- escola privada</li> <li>- professores qualificados</li> <li>- administradores acompanham de perto as atividades, especialmente a docência</li> <li>- retenção de alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- divulgação (marketing)</li> <li>- nova no mercado</li> <li>- pouco tempo dedicado às atividades de gestão</li> <li>- ausência site</li> <li>- falta de orientação estratégica</li> <li>- recursos financeiros limitados</li> <li>- ausência sistema online de comunicação</li> <li>- falta de um auditório</li> </ul>

Figura 3: Percepção dos Diretores da Idiomas - Matriz SWOT.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Fonte: Dados do estudo (2015).

**b) Percepção dos Alunos da Idiomas:** Foram entrevistados 14 alunos, os quais preencheram os questionários (com notas entre 5 e 10) quanto mais baixo for a relevância, mais sem importância e, quanto mais perto de 10, mais importante a resposta.

Tabela 2: Percepções dos alunos da Idiomas – Análise interna

PONTOS FORTES	NOTA (MÉDIA)
- Professores qualificados	9,50
- <i>Portfólio</i> ampliado	9,50
- Bom Atendimento	9,30
- Competitividade preço e estrutura física	9,0
PONTOS FRACOS	NOTA (MÉDIA)
- Ausência de <i>site</i>	9,0
- Recursos financeiros limitados	8,2
- Ausência sistema online de comunicação	7,0
- Administradores em sala (pouco tempo para administrar)	6.3

Fonte: Dados do estudo. (2015)

**c) Análise da Concorrência no Setor:** Assim como em outros setores da economia, a Idiomas também é afetada pela concorrência no negócio em que atua. Nesse aspecto, Kotler (1998), especifica que com o conhecimento sobre seus concorrentes a empresa identifica áreas de vantagem ou desvantagem competitiva, as estratégias de cada um, objetivos, forças e fraquezas e padrões de reação.

A pesquisa conseguiu identificar que, na dimensão da Ameaça de Novos Entrantes, a empresa oferece facilidades para que ocorra esse movimento. No entanto, não foi reconhecido na cidade esse aspecto com uma ameaça ou risco eminente, uma vez que existem oito escolas atualmente. Com relação ao Poder de Barganha dos Fornecedores revelou que é importante para a empresa que se tenham fornecedores, principalmente do material didático, qualificados e com preços competitivos. No que diz respeito ao RH empregados no processo (Corpo Docente), o poder de negociação com esses fornecedores gera um impacto considerável ao negócio.

O poder de negociação do cliente faz com que a empresa se veja pressionada em relação à qualidade e bom nível de serviço, e, ao mesmo tempo, oferecer esses serviços por um baixo preço, em busca da fidelização. A ameaça de produtos substitutos é baixo (aulas à distância, chamadas EAD e os cursos *online*). Já a Rivalidade entre os concorrentes configura-se na maior ameaça ao negócio da empresa em estudo, visto que a disputa por mercado é intensa e os investimentos em infraestrutura, marketing e qualidade no setor são intensos e uma condição para conquista de novos alunos.

A análise dos concorrentes está nas variáveis: Marketing, RH, Serviços e Finanças, os concorrentes foram denominados c1, c2 e c3. O resultado está disposto no Gráfico 1.

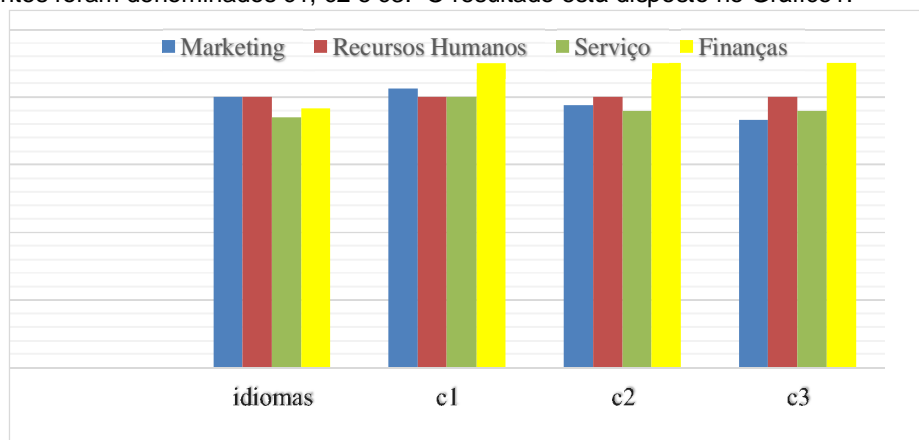


Gráfico 1: Análise frente a Concorrência.

Fonte: Dados do estudo (2015)



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

O Marketing ficou mais bem colocado perante duas escolas, apenas o concorrente. A área de recursos humanos (RH), teve resultado semelhante em todas as escolas, o bom atendimento, funcionários motivados e competentes foram citados como pontos que impulsionam o crescimento da escola. O item serviços ficou abaixo das outras escolas, em análise verificou-se que a questão da ausência de uma sala ampla ou auditório, do sistema online de comunicação e o poder de barganha nas compras baixo, teve um forte impacto neste quesito. A área de finanças teve menor pontuação perante as demais escolas.

<b>Marketing:</b> Clientes fiéis à empresa / Situação financeira dos clientes da empresa / Imagem da empresa/ Localização/ Capacidade de pesquisa de mercado / Competitividade em preço / Amplitude da linha de serviços / Site.
<b>Recursos Humanos:</b> Avaliação de desempenho / Remuneração / Diretores competentes, líderes, empreendedores e motivados / Gerentes, chefes competentes e motivados / Pessoal competente e motivado / Trabalho desenhado de forma adequada / Clima de trabalho
<b>Serviços:</b> Horários diferenciados / Sistema online para comunicação / Tecnologia em sala de aula / Didática de ensino diferenciada / Nível de qualidade / Professores qualificados / Estrutura física / Poder de barganha em compras / Confiabilidade de fornecedores / Auditório
<b>Finanças:</b> Lucratividade da empresa / Receitas / Custos da empresa / Sistema de custos gerenciais / Contabilidade fiscal atualizada e confiável / Políticas de concessão de crédito / Políticas de cobrança / Capacidade de investimento

Figura 5: Variáveis setoriais utilizadas.

Fonte: Dados do estudo (2015)

### 4.3 Objetivos, Metas e Estratégias recomendadas à Empresa Estudada

Com base nos dados levantados, foram sugeridos alguns objetivos para a avaliação:

1	Objetivo	Desenvolver mecanismos de promoção e divulgação
	Meta	Elaborar um <i>site</i> , Aumentar patrocínio em eventos, Aumento da divulgação nas mídias - Prazo: 6 meses
	Estratégia	Diferenciação
2	Objetivo	Ampliação das ferramentas de ensino e comunicação entre os alunos e professores
	Meta	Desenvolver e implantar a ferramenta Online – Prazo: 12 meses
	Estratégia	Diferenciação
3	Objetivo	Ampliação do <i>Portfólio</i>
	Meta	Inserção de novas línguas, Curso Formação de Professores, Aplicação de provas de Proficiência – Prazo: 12 meses
	Estratégia	Diferenciação e foco
4	Objetivo	Melhorar Estrutura Física
	Meta	Criação de um auditório, Criação novas salas de aula – Prazo 20 meses
	Estratégia	Diferenciação
5	Objetivo	Novos Alunos
	Meta	Aumento Parcerias nas empresas e escolas – Prazo 6 meses
	Estratégia	Foco

Figura 6: Objetivos, metas e estratégias recomendadas à Idiomas.

Fonte: Dados do estudo (2015)

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo propor o planejamento estratégico organizacional, definir as oportunidades e os pontos fortes, assim como as ameaças e seus pontos fracos, para que todos fossem averiguados e trabalhados se necessário. Desenvolveu-se também, uma análise frente a concorrência para definição de objetivos e metas. O planejamento tem função de dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que esses possibilitem o lucro e o crescimento esperados.

Concluiu-se que para crescer em um mercado cada vez mais passível de mudanças e competitivo, a escola precisa estar estrategicamente preparada, e deve estar atenta a essas mudanças, monitorando permanentemente seu ambiente e redirecionando suas estratégias, para conseguir manter-se em crescimento. O envolvimento dos gestores mostrou-se forte e determinado

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

em desenhar o futuro da empresa. Os pontos fortes mostram que a escola está em pleno crescimento e desenvolvimento.

A escola já utilizava-se da estratégia de diferenciação, por ser a primeira com ensino a crianças não alfabetizadas, por ser a escola com um dos maiores *portfólios* de cursos da cidade e sua estrutura física diferenciada. E a qualificação docente foi mencionada como um forte ponto, assim como sua competitividade de preços, itens que promovem a escola a um crescimento e facilitam na escolha do aluno.

Já em relação aos pontos fracos da empresa, foram sugeridos objetivos e metas, para que a escola os analise e os utilize em sua trajetória e também para um auxílio na tomada das decisões atuais e futuras. Como sugestão de estudos futuros, pode-se mencionar o desenvolvimento de um plano de marketing para a escola, com o objetivo de buscar novos mercados e consumidores, entender e atender melhor as expectativas dos clientes e melhorar a comercialização como um todo do serviço.

Este estudo limitou-se a análise dos dados obtidos através das respostas dos participantes da pesquisa, não tendo pretensão de encontrar todas as soluções possíveis. Portanto cabe aos gestores do processo de implantação do projeto, mudar a opinião dos focos de resistência que por ventura existirem e mostrarem a importância do planejamento, mostrando que o mesmo proporcionará resultados para a organização, onde todos sairão ganhando com o aumento de eficiência e eficácia e principalmente o acréscimo em competitividade. O planejamento proposto, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão sempre.

### REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- CAVALCANTI, F. A. **Planejamento Estratégico Participativo**. São Paulo: Senac, 2008.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: Planejamento de implantação da estratégia** – São Paulo, Makron, 1993.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de Estratégias**. São Paulo: Pearson, 2010.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, B.; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FERRELL, O. C.; HERTLINE D. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FISCHMANN E ALMEIDA. **Planejamento estratégico na prática** – São Paulo, 2. Ed. Atlas, 1991.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HAMEL, Gray; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 5ª ed., 1998.
- KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1996.,
- MCCARTHY, E. J.; PERREAU, W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 2 ed - Porto Alegre: Bookman.. 2006.
- MINTZBERG E QUINN. **O processo da estratégia, 3 ed – Porto Alegre, 2001**.
- OLIVEIRA, DJALMA. **Planejamento Estratégico**, 24ª ed. São Paulo, 2007.
- PADILHA M. A; GALLON C., MATTOS P.; Fatores condicionantes da implementação de estratégias competitivas e cooperativas: o caso das indústrias de joias de Guaporé-RS (2012).
- PORTER, Michael E. (1980), **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**, New York, Imprensa
- PORTER, Michael E. (1985), **Competitive Advantage**, The Free Press, New York.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REZENDE, D. **Planejamento Estratégico para Organizações**: públicas e privadas. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SEBRAE-SP (2006), **Indicadores Sebrae-SP**: pesquisa de conjuntura.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

### PROPOSTA DE UM MODELO DE CONTROLE DE BENS DE USO E CONSUMO EM ALMOXARIFADO PARA UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO MOTION FOR A USE OF ASSETS CONTROL MODEL AND CONSUMPTION IN WAREHOUSE FOR A COMPANY IN THE METALLURGICAL INDUSTRY

- 1 Marcos Alexandro de Oliveira, Faculdades Integradas Machado de Assis, FEMA, Rio Grande do Sul, Brasil,  
markinhos2009@hotmail.com.br.
- 2 Josier Rodrigo Fernandez, Faculdades Integradas Machado de Assis, FEMA, Rio Grande do Sul, Brasil, josierfernandez@hotmail.com
- 3 Lauri Aloisio Heckler, Faculdades Integradas Machado de Assis, FEMA, Rio Grande do Sul, Brasil, lheckler@bol.com.br
- 4 Leandro Parreira, Faculdades Integradas Machado de Assis, FEMA, Rio Grande do Sul, Brasil, leandro.parreira@nelsongp.com.br
- 5 Nedisson Luis Gessi, Faculdades Integradas Machado de Assis, FEMA, Rio Grande do Sul, Brasil, nedisson@fema.com.br

#### RESUMO

A importância do controle em bens de uso e consumo, estoques, materiais e ferramentas a serem usadas na produção, tem atraído a atenção das empresas, pelo fato destes processos estarem ligados a redução de custos, com o crescimento e de certa forma com a competitividade da empresa no mercado. Com o intuito de observar melhor essa questão, realizou-se uma pesquisa para analisar as ações relevantes, com este controle está organizado na empresa, fluxo, criação e proposta de um modelo de controle de almoxarifado na Metalúrgica Vargas, localizada na cidade de Santa Rosa, RS, com o objetivo de melhorar os resultados e reduzir desperdício. Neste trabalho apresenta-se como a empresa trabalha seus processos referentes ao almoxarifado. Através do embasamento teórico conseguiu-se observar a visão de diversos autores em relação aos temas de gestão de materiais, de processos, podendo assim comparar a prática com a teoria. O trabalho foi desenvolvido sob a metodologia de pesquisa realizada por meio de visitas a empresa, entrevista com o gestor, além das observações dos processos envolvendo controle de materiais. A partir dessas informações constatou-se que tais processos poderiam ser aprimorados, criando e propondo um modelo passo a passo de como se obter um maior controle, o qual irá resultar em ganhos significativos como: controle de desperdícios, aumento de produção, de qualidade, de armazenagem de materiais e, com isso atender a demanda que se apresenta e se tornar mais competitivos perante o mercado.

Palavras-chave: administração de materiais – suprimentos – almoxarifado – controle.

#### ABSTRACT

The importance of control in use of goods and consumption, stocks, materials and tools to use in production, has attracted the attention of companies because these processes are linked to cost savings, with growth and a way to competitiveness the company in the market. In order to better observe this issue, we carried out a survey to examine the relevant actions, with this control is organized in the company, flow, creation and proposal of a warehouse control model in Metallurgical Vargas, located in Santa Rosa, RS, aiming to improve outcomes and reduce waste. This paper presents the company works its processes for the warehouse. Through the theoretical basis could be noted the view of several authors in relation to material management issues, processes, thus being able to compare the practice with theory. The work was developed under the research methodology conducted by visiting the company, interview with the manager, in addition to observations of processes involving control materials. The work was developed under the research methodology conducted by visiting the company, interview with the manager, in addition to observations of processes involving control materials. From this information, it was found that such processes could be improved by creating and proposing a model step by step how to get more control, which will result in significant gains as controlling waste and increase production, quality, storage of materials and thus meet the demand that presents itself and become more competitive to the market.

Keywords: materials management - supplies - warehouse - control.

#### Introdução

Com a concorrência entre as empresas cada vez maior, vem à necessidade de reduzir desperdícios, principalmente se tratando de materiais e ferramentas utilizadas na produção de um produto ou serviço. Em um ambiente onde não há controle, os problemas podem ser maiores e interferir na competitividade da empresa.

O presente documento tem por finalidade a busca de solução para obter mais controle de produtos armazenados em um almoxarifado, otimizando processos e facilitando o acesso à localização de cada produto como também a informações pertinentes para efetuar a compra de materiais.

A indústria de uma forma geral vem focando muito em seus processos produtivos, necessitando administrar a compra de materiais de uso e consumo e serviços específicos, isso aumenta a importância de setores como compras e almoxarifado estarem trabalhando em sintonia, sem deixar faltar nenhum material e respeitando o tempo que leva um determinado item a ser entregue após a compra efetuada, sem parar de produzir pela falta de algum material ou equipamentos de uso e consumo.

O objetivo do estudo se dá sobre a criação de um modelo de controle de bens de uso e consumo para o almoxarifado da Metalúrgica Vargas que trará auxílios e conseqüentes melhorias, melhorando seu desempenho e deixando-a mais competitiva perante a concorrência e o mercado. Delimitando-se o estudo a uma proposta de um modelo de controle de bens de uso e consumo em almoxarifado para a Metalúrgica Vargas, situada em Santa Rosa - RS.

Foram realizados estudos bibliográficos com a contribuição de autores, como: Chiavenato, Dias, Maximiano, Moreira, Pozo, Slack, Chambers, Johnston, tais autores destacaram a importância de se ter o controle de materiais em um setor tão importante como almoxarifado de uma organização.

Primeiramente, apresenta-se o referencial teórico, composto por cinco tópicos ligados a administração de materiais e gerenciamento de estoque. O primeiro aborda a Gestão Empresarial, após discorre sobre a Gestão da Produção, seguindo com a abordagem de Sistemas de Produção, logo após introduz a Administração de recursos materiais e patrimoniais e finaliza com o Gerenciamento de estoques.

Na sequência apresenta-se a metodologia de pesquisa através de coleta de dados e análise e apresentação dos dados, seguido de uma proposta de um modelo de controle de bens de uso e consumo em almoxarifado na organização estudada, seguindo pelas considerações finais.

### **1 Gestão empresarial**

Desde os primórdios da humanidade, o homem associou-se a outros para conseguir, por meio de esforço conjunto atingir objetivos.

Ressalta Chiavenato (2011) que somente a partir do século XX que a administração surgiu e explodiu em um desenvolvimento de notável pujança e inovação.

Neste mesmo contexto Chiavenato (2011, p.31) ressalta que:

Uma das razões para tanto é que nos dias de hoje a sociedade típica dos países desenvolvidos é uma sociedade pluralista de organizações, no qual a maior parte das obrigações sociais (como a produção de bens ou serviços em geral) é confiada a organizações (como indústrias, universidades e escolas, hospitais, comércio, comunicações, serviços públicos etc.) que precisam ser administradas para se tornarem mais eficientes e eficazes.

A administração sofreu importantes influências no decorrer da história, a Revolução Industrial, Teoria Clássica e Burocrática, entre outras, todas importantes para sua evolução.

Na opinião de Ferreira, Reis e Pereira (2001, p.13):

Grande parte das corporações mundiais que conhecemos hoje foi impulsionada ou transformada pela Revolução Industrial. Desenvolvendo máquinas e preconizando a divisão do trabalho, ampliando a rede de transportes e estreitando as comunicações, empregando um massivo exército industrial de mão-de-obra e reduzindo os custos de produção, a Revolução Industrial lançou a base de um novo tempo, transformando profundamente não só o mundo das organizações, mas toda a sociedade.

Entretanto segundo Chiavenato (2011), duas instituições se destacaram a Igreja Católica - técnicas organizacionais, administrativas e comportamentais - e as organizações militares - organização, liderança, hierarquia e unidade de comando. Chiavenato (2001, p.13) ainda afirma que na “medida em que a administração se defronta com novas situações que surgem no decorrer do tempo e do espaço, as doutrinas e as teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las para continuarem úteis e aplicáveis.”

A administração de uma empresa é executada por um profissional que, além de conhecimentos técnicos, geralmente detém conhecimento de vida, e já passou por experiências que agregam na sua gestão.

Já na opinião de Maximiano (2012, p. 14),

Desde que existem as organizações, os administradores vêm criando um acervo de conhecimentos que aumentam e se refinam, de geração a geração. O administrador atual dispõe de um considerável acervo teórico, que faz parte da cultura coletiva e é produto da transmissão de conhecimentos empíricos desde que as primeiras organizações humanas



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

foram criadas. [...] A experiência prática continua sendo uma importante fonte de conhecimentos sobre como administrar.

Com a concorrência cada vez maior entre as empresas, na tentativa constante de ofertar produtos e serviços com qualidade e com menor custo, a adesão às funções do administrador como ferramenta de uma gestão eficaz vem sendo fundamental para as empresas se manterem competitivas.

De acordo com Maximiano, as organizações podem ser eficientes e eficazes, ou ineficientes e ineficazes, e criar problema em vez de resolver. Tudo depende da forma como as organizações são administradas (MAXIMIANO, 2012).

Planejar e elaborar metas, fazer levantamento de recursos materiais, financeiros e de capital humano para organizar processos, liderar de forma eficaz e eficiente para que a equipe possa alcançar os objetivos e controlar todo o processo são apenas algumas das tarefas desempenhadas pelo administrador.

Na visão de Lacombe (2009, p.82), administrar é:

Planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, área, empresas ou grupo de empresas, diagnosticando suas deficiências e seus riscos e identificando os seus aspectos positivos; estabelecendo metas, planos e programas para sanar as deficiências e expandir e desenvolver aspectos positivos; tomando, dentro do seu âmbito, as providências necessárias para transformar em ações e realidade esses planos e programas, controlando os seus resultados, visando ao cumprimento das metas estabelecidas.

Com a evolução que o mercado vem tendo nos últimos anos a gestão de uma empresa além das funções normais do administrador, vem se preocupando em ter uma visão mais ampla, macro, do negócio como um todo, coletar informações e saber usar essas informações em benefício da organização é o desafio.

Nesta mesma linha de pensamento Oliveira (2005, p. 120), diz que:

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como seus mercados e, prospectivamente, quanto a sua posição produtos versus mercados desejados no futuro.

Devido às constantes mudanças que ocorrem no mundo globalizado, o administrador deve estar sempre em busca de novos conhecimentos e do aprimoramento de suas atividades, fazendo do conhecimento uma busca constante no dia a dia, trazendo ganhos para si mesmo e também para a organização ao qual participa.

Os conhecimentos adquiridos botados em prática de uma maneira eficiente é o que faz o administrador fazer uma boa gestão dentro de uma organização, contudo, a busca constante de conhecimento característico da profissão faz com que haja uma necessidade de inovação constante de métodos de gestão perante a concorrência.

### **2 Gestão da produção**

Em uma organização o processo de planejar e organizar a manufatura, proporcionando resultados satisfatórios com atendimento de metas e dos resultados planejados é desenvolvido diariamente pelo gestor, a forma de fazer este processo é chamada de gestão da produção. Segundo Martins e Laugeni (2005, p.2), a função produção é “entendida como o conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade.”

O processo de gestão da produção é um processo em constante evolução, por se deparar com um mercado com o nível de exigência cada vez maior necessitando de resultados em uma crescente constante para se manter competitivo. De acordo com Fusco e Sacomano (2007, p.70):

A gestão da produção da empresa pode contribuir da melhor forma para a competitividade, desenvolvendo a flexibilidade para lidar com mudanças na especificação do produto e, possivelmente, também no volume de produção. Ao mesmo tempo, também precisará manter os níveis de qualidade, de forma a não prejudicar o desempenho do produto, que é a principal base definidora de sua competitividade.

Para que as empresas possam efetivamente desenvolver um gerenciamento eficiente e eficaz de seus processos de manufatura, é necessário identificar suas reais necessidades e suas características produtivas. Segundo Chiavenato, (2004, p.128) “a eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados para assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis.” Em uma organização no

1181

29 e 30 de outubro de 2015

processo de gestão da produção muitas vezes o principal pensamento do gestor é ser eficiente todos os dias para que consiga ser eficaz no alcance dos objetivos.

Nesta mesma linha de pensamento, Chiavenato (2004, p. 128) enfatiza que:

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está focando na eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Mas quando ele avalia o alcance dos resultados e verifica se as coisas bem-feitas são as coisas que realmente devem ser feitas, então ele está focando na eficácia (alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis).

Para ajudar as empresas nesta busca pela excelência dos processos o administrador dispõe de ferramentas de gestão para auxiliá-lo e é escolha dele qual melhor ajudara para cada situação, para que consiga ser eficiente em todos os trabalhos realizados.

### **3 Sistemas de produção**

Cada organização adota um sistema de produção para realizar suas atividades sendo ela bens ou serviços, buscando fazer da forma mais eficaz possível, diminuindo custos e maximizando resultados.

Segundo Martins e Laugeni (2005, p. 12), “sistemas de produção são aqueles que têm por objetivo a fabricação de bens manufaturados, a prestação de serviços ou o fornecimento de informações.” Já conforme Moreira (1998, p.11) aborda;

Definimos “sistema de produção” como conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens (caso de indústrias) ou serviços. O sistema de produção é uma entidade abstrata, porém extremamente útil para dar idéia de totalidade [...].

Conhecer o processo produtivo desde a entrada de matéria até a saída do produto acabado e os processos utilizados na fabricação é indispensável para um bom andamento do sistema de produção.

Neste contexto Gaither e Frazier (2005, p.14) abordam que: o sistema de produção recebe insumos na forma de materiais, pessoal capital, serviços públicos e informações. Esses são modificados no sistema de transformação para os produtos e serviços desejados denominados produtos.

Um sistema de produção funcionando com eficiência é fundamental para a empresa se manter competitiva e conquistar o seu espaço no mercado de trabalho, pois, como consequência disso temos qualidade, preço competitivo e satisfação dos clientes, o ideal para qualquer negócio.

### **4 Administração de recursos materiais e patrimoniais**

A administração de materiais tem como finalidade o abastecimento contínuo de qualquer produto que entram na fabricação de bens com o auxílio de uma programação conjunta do setor de compras, vendas e produção. Definida assim por Francischini e Gurgel como, atividade que planeja executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos a comprar até a entrega do produto terminado ao cliente. (FRANCISCHINI; GURGEL, 2013).

Quando o assunto é administração de materiais, inclui-se os recursos materiais e patrimoniais, de acordo com Viana (2010, p.41) “materiais são todas as coisas contabilizáveis que entram como elementos constituídos ou constituintes na linha de atividade de uma empresa”, desta forma patrimônios são tratados como materiais por terem seu processo de aquisição e até distribuição semelhantes ou igual.

Nesta mesma linha de pensamento Bernardes (2008, p.67) conceitua patrimônio como “o conjunto de bens de toda natureza e espécies, direitos e obrigações que tenham interesse para a administração e para a comunidade administrativa”. Assim, todo o bem adquirido pela organização desde que não seja para venda e sim para o uso comum da empresa na prestação de serviços, se torna bem patrimonial da mesma, passando assim a necessitar de um controle administrativo sobre ele.

Patrimônio segundo Martins e Alt, (2009, p.6) “pode ser conceituado como o conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus objetivos sociais”.

Sendo assim, a administração de materiais além de movimentar os demais setores da empresa reflete diretamente no desempenho da empresa, para Araujo (1973, p. 38),

Nenhuma empresa vingará, ou poderá melhorar o nível de sua produtividade, se não tiver perfeitamente organizada a sua “Administração de Materiais”, que tem como finalidade precípua, cuidar de todos os problemas que tenham relação com os suprimentos e tudo o mais que

29 e 30 de outubro de 2015

possa representar investimentos do capital de uma organização, fiscalizando, zelando, controlando, para que os abastecimentos sejam efetuados a “tempo e hora” nas linhas de montagem, concorrendo, desta forma, para que se obtenha, nos ciclos da produção, maior e melhor produtividade.

Para ajudar a obter um maior controle e integrar os setores para um melhor desempenho do conjunto as empresas buscam auxílio da tecnologia e hoje é peça fundamental e está presente na maioria das organizações.

#### **5 Gerenciamento de estoques**

O gerenciamento de estoque está presente na maioria das empresas e é uma forma da organização se proteger de algo inesperado em seus processos. Segundo Moreira, (2004, p. 463) “estoque é quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo. ” O estoque refere-se a todos os bens materiais que uma organização mantém para suprir uma determinada demanda. Na visão de Farias (2013, p.248):

O estoque refere à acumulação de materiais dentro de um sistema de produção. Eles podem ser de matérias-primas, materiais complementares, componentes, insumos, de ciclo ou materiais em elaboração, produtos acabados, embalagens, materiais de escritório, entre outros.

O estoque é importante para se proteger contra mudanças de preços e também contra incertezas na demanda e no tempo de entrega. Para se proteger dessas mudanças e incertezas algumas empresas adotam um estoque de segurança.

Já Dias (2009, p.62) aborda que,

O estoque mínimo ou também chamado de estoque de segurança é a quantidade mínima que deve existir no estoque, que se destina a cobrir eventuais atrasos no suprimento, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas.

Na utilização do estoque de segurança o planejamento deve ser elaborado com bastante cuidado, pois, um aumento na demanda em determinado período pode ocasionar a falta de produto. Idealmente o estoque mínimo poderia ser tão alto que jamais haveria, para todas as finalidades práticas, ocasião de falta de materiais. (DIAS, 2009). O número exato de produtos que precisamos para manter o estoque abastecido é chamado de ponto de pedido que para Posso (2008, p.64):

É a quantidade de peças que temos em estoque e que garante o processo produtivo para que não sofra problemas de continuidade, enquanto aguardamos a chegada do lote de compra, durante o tempo de reposição. Isso quer dizer que quando um determinado item de estoque atingir seu ponto pedido deveremos fazer o ressuprimento do seu estoque, colocando-se um pedido de compra.

A distribuição física vem se tornando uma preocupação, pois, o manuseio de materiais sem ter uma área específica para seu depósito mesmo que por curtos períodos de tempo, gera custo. Na visão de Ballou (2013, p.40),

Distribuição física é um ramo da logística empresarial que trata de movimentação, estocagem e processamentos de pedidos dos produtos finais da firma. Costuma ser a atividade mais importante em termos de custo para a maioria das empresas, pois absorve cerca de dois terços dos custos logístico.

A administração de materiais enquanto eles ainda estão armazenados recebe o nome de armazenamento, segundo Gaither e Frazier (2005), isso inclui as atividades de armazenamento, distribuição, pedido e contabilidade de todos os materiais e produtos acabados desde o início até o final do processo de produção.

A área de armazenagem ou depósito podem ser destinadas a pequenos produtos, ferramentas e bens de uso e consumo, de acordo com o autor, na manufatura os depósitos ou, almoxarifados como normalmente são denominados, tem por objetivo primordial o armazenamento de matérias primas e de insumos, estoque de produtos em processo e o estoque de produtos acabados. (GONÇALVES, 2013). O autor ainda ressalta que “objetivando minimizar os custos operacionais, os almoxarifados deverão ser dimensionados para atender às necessidades das empresas quanto à guarda provisória dos materiais e ao arranjo físico de suas instalações, adequado à finalidade de maximizar a produtividade e permitir um rápido fluxo de materiais nos processos de recebimentos, guarda e expedição”. (GONÇALVES, 2013, p.360).

O almoxarifado além de se tratar de ferramentas, instrumentos de trabalho e insumos utilizados na produção também esta diretamente ligada à movimentação ou transporte interno de cargas, na

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

visão do autor, o sistema de almoxarifado deve ser adaptado às condições específicas da armazenagem do produto e da organização, (DIAS, 1995).

De acordo com o autor, alguns fatores influenciam na redução dos custos e no aumento da produtividade dos almoxarifados, a eficácia na utilização dos equipamentos de movimentação, a utilização de pessoal qualificado e a maximização do espaço disponível e segundo ele a armazenagem é utilizada para absorver o acúmulo de materiais existente entre a produção e o consumo. (GONÇALVES, 2013).

A movimentação de materiais influencia diretamente no custo final de um produto, no pensamento de Dias (2009, p.200), “[...] a simples redução dos trajetos percorridos pelo material em suas diversas etapas, do estoque à expedição, constituiria a solução ideal”. Ressalta ainda que,

O sistema que será usado para localizar as mercadorias no local onde estão estocadas é o ponto final em um projeto de movimentação de materiais, para Ballou (2013), há dois métodos básicos para a localização de materiais, o sistema de endereçamento fixo, que os materiais são sempre armazenados no mesmo local, e o sistema endereçamento variáveis, o qual os materiais são destinados a qualquer lugar que estiver disponível buscando aperfeiçoar os espaços.

De acordo com Dias (2009, p. 186),

O objetivo de um sistema de localização de materiais deverá ser de estabelecer os meios necessários à perfeita identificação da localização dos materiais estocados sob a responsabilidade do Almoxarifado. Deverá ser utilizada uma simbologia (codificação) representativa de cada local de estocagem, abrangendo até o menor espaço de uma unidade de estocagem.

O responsável do almoxarifado conforme o autor deveria possuir um esquema de depósito, que defina detalhadamente a posição e a situação dos espaços das respectivas áreas de estocagem (DIAS, 2009), conforme a ilustração 1 apresenta:

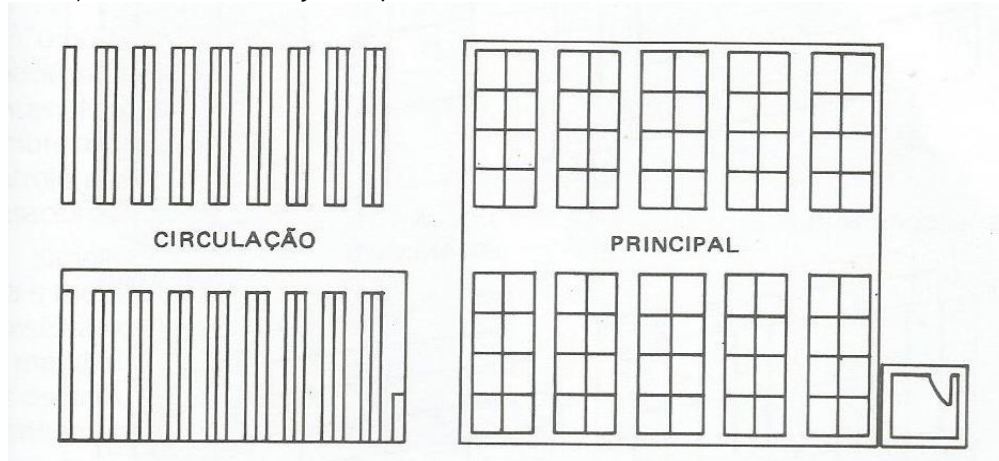


ILUSTRAÇÃO1: Layout de Almoxarifado.

Fonte: (DIAS, 2009, p.187).

Segundo o autor os objetivos de um sistema de localização de materiais deverão estabelecer os meios necessários á perfeita identificação da localização dos materiais estocados, conforme apresenta a ilustração 2:





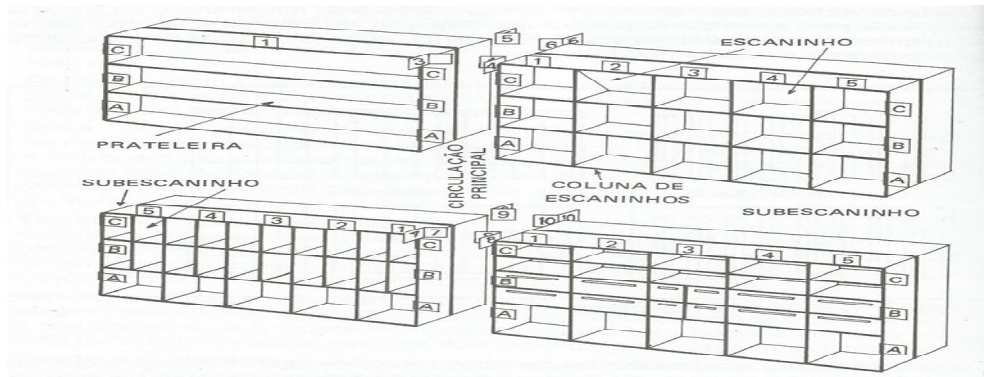


ILUSTRAÇÃO 2: Sistema de Localização.

Fonte: (DIAS, 2009, p.188).

As empresas estão mantendo um nível considerado de estoque para planejar as compras de matéria prima com mais tempo e conseguir uma economia no valor pago pela mercadoria tendo um preço de venda de seus produtos mais competitivos no mercado. Segundo o autor deve levar em conta se este determinado número de itens pode de certa forma ser prejudicial para a empresa, uma vez que materiais parados afetam diretamente o capital de giro da empresa. (POZO, 2008).

Afirma Pozo (2008, p.38) ainda que:

[...] procura-se manter um volume de materiais e produtos em estoque para atender à demanda de mercado, bem como suas variações, servindo o estoque como um pulmão e, por outro lado, buscar a minimização dos investimentos nos vários tipos de estoques, reduzindo assim os investimentos no setor.

Com um planejamento de estoque feito de forma eficaz a empresa passa a ter esse estoque como um diferencial competitivo em relação aos concorrentes com preços mais baixos e atendendo sobre tudo as necessidades dos clientes. De acordo com Martins e Alt (2009, p.174):

Os recursos investidos em estoques variam grandemente dependendo do setor industrial a que a empresa pertence. Quando administram estoques, os gerentes estão cuidando de parcela substancial dos ativos da empresa. Daí a justificativa de a maioria das empresas terem um departamento, setor, divisão --- ou qualquer outro nome que venham a dar ---, para cuidar ou gerir os materiais em estoques, quer sejam matéria – prima, quer sejam produtos em processos ou acabados.

De acordo com a necessidade conforme a atividade de cada empresa os estoques podem variar e ser classificados em diferentes formas. Segundo os autores, os estoques são classificados da seguinte forma:

- Estoques de materiais: são todos os itens utilizados nos processos de transformação em produtos acabados.
- Estoques de produtos em processos: correspondem a todos os itens que já entraram no processo produtivo, mas que ainda não são produtos acabados. São os materiais que começam a sofrer alterações, sem, contudo, estar finalizado.
- Estoques de produtos acabados: são todos os itens que já estão prontos a ser entregues aos consumidores finais. São os produtos finais da empresa.
- Estoque em trânsito: correspondem a todos os itens que já foram despachados de uma unidade fabril para outra, normalmente da mesma empresa, e que ainda não chegaram a seu destino final.
- Estoque em consignação: são os materiais que continuam sendo propriedade do fornecedor até que sejam vendidos. Em caso contrário, são devolvidos sem ônus. (MARTINS; ALT, 2009).

Gerenciar os estoques com a mesma atenção pode ser de certa forma bastante desgastante, pensando nisso que geralmente é feito uma classificação para distinguir a importância de cada mercadoria.

## 7 Metodologia

Visando alcançar o objetivo geral deste estudo e procurando responder a sua problemática, a qual busca elaborar um modelo de controle de bens de uso e consumo em almoxarifado para uma empresa do ramo metal mecânico, com o intuito de agilizar o processo de controle reduzindo desperdícios e o valor de investimento em estoque.





“encontros marcados” entre componentes de um mesmo nível, para operações de fabricação ou montagem”.

Em uma visão geral do sistema produtivo da empresa, a falta de controle de bens de uso e consumo gera um desperdício enorme no uso de alguns materiais, o extravio e a danificação de ferramentas e instrumentos de medição também são mencionados pela gestora tudo isso afeta nos custos da empresa, na produtividade e na sua competitividade perante o mercado.

A partir do conhecimento da realidade da empresa buscou-se tomar ciência das deficiências que a empresa possui na área do almoxarifado, evidenciar de certa forma as questões a serem melhoradas e diante disso o tópico a seguir ira nos ajudar a conhecer o processo produtivo da organização.

**9 Proposta de modelo de controle dos bens de uso e consumo do almoxarifado**

Este tópico evidencia a criação de um modelo de controle de bens de uso e consumo do almoxarifado diante das informações coletadas e relacionadas com os resultados da pesquisa.

Buscando resolver problemas dos processos produtivos da empresa resultantes da falta de controle dos bens de uso e consumo existente no almoxarifado da organização, será elaborado se baseando no conhecimento adquirido e na pesquisa bibliográfica deste estudo, um modelo de controle dos bens de uso e consumo que reúne uma sequência de etapas a serem seguidas para obtenção do objetivo proposto.

Através do detalhamento dos principais pontos de alinhamento necessários para a obtenção de controle do almoxarifado, chegou-se as cinco primeiras etapas necessárias e organizadas de forma a se tornarem um cronograma de atividades a serem seguidas, a sexta etapa viu-se necessária pela necessidade de transformar o modelo de certa forma em um ciclo de constante readequação aprimorando-o continuamente.

A seguir, apresenta-se o modelo para auxílio na organização e controle do setor do almoxarifado da empresa Metalúrgica Vargas. Para a aplicação do modelo proposto é recomendável seguir uma sequência de seis etapas conforme o fluxograma apresentado na ilustração 5.

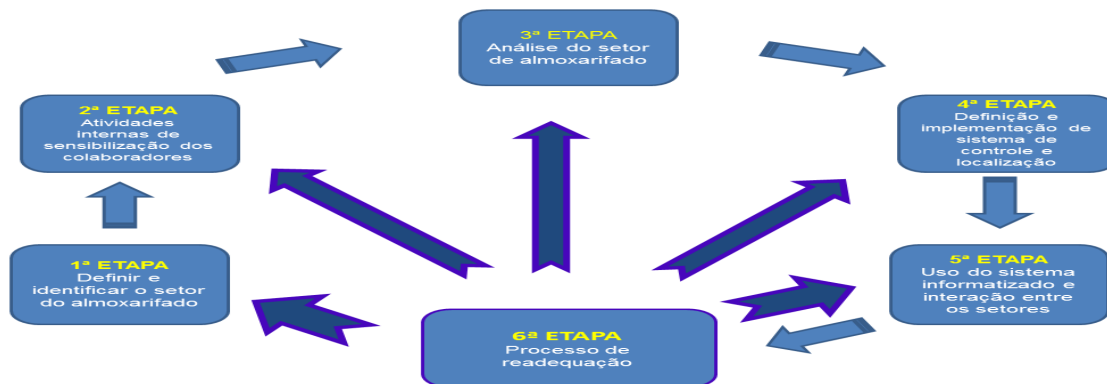


ILUSTRAÇÃO 5: Modelo de controle de bens de uso e consumo do almoxarifado

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a ilustração 5, descrevem-se os principais pontos a serem observados para colocar em prática a proposta do modelo de controle do almoxarifado da Metalúrgica Vargas.

Além de um modelo próprio para fazer frente à necessidade do setor, surge a necessidade de detalhar o processo de cada etapa, para o qual com o auxílio de uma tabela (ilustração 6), descreve-se cada etapa para o melhor entendimento e procedimentos necessários no processo de mudanças com a realização do modelo.

Principais pontos a serem observados para colocar em prática a proposta do modelo de controle do almoxarifado da Metalúrgica Vargas seguem na ilustração 6.

ILUSTRAÇÃO 6: Etapas – Atividades que compõem as etapas de compreensão do modelo

Etapas	Principais pontos de alinhamento
1ª etapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir equipe multidisciplinar de trabalhos para iniciar o processo do modelo de controle de bens de uso e consumo;</li> <li>- Formação de equipe de trabalho que envolva todos os setores para identificação de necessidades e continuidades dos trabalhos;</li> <li>- Identificar o local e manter o local fechado, deixando um espaço destinado para o</li> </ul>

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

	<p>atendimento dos colaboradores;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituir um espaço necessário para o arranjo físico de todos os produtos;</li> <li>- Verificar se Infraestrutura é suficiente (armários, prateleiras, caixas padrão, etc.);</li> <li>- Se necessário for adquirir armários e prateleiras.</li> <li>- Identificar materiais de uso e consumo que fazem parte do rol de controle da empresa, que eventualmente ainda não fazem parte do processo de almoxarifado.</li> </ul>
2ª etapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir data ou prazos para cada etapa do modelo;</li> <li>- Adequar o setor para a nova realidade com a qualificação dos funcionários;</li> <li>- Definir estrutura funcional necessária para o desenvolvimento e adequação do setor de almoxarifado;</li> <li>- Realizar reunião ou palestra com o intuito de conscientizar as pessoas da importância do controle e os benefícios que trará para a organização como um todo.</li> </ul>
3ª etapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Layout de posicionamento de armários prateleiras e corredores necessários para locomoção de peças;</li> <li>- Estudo de posicionamento dos produtos facilitando o alcance;</li> <li>- Estudo e identificação de procedimentos e atividades necessárias para adequação dos novos processos a serem implementados.</li> </ul>
4ª etapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar uma equipe para realização de um inventário;</li> <li>- Coletar os bens de uso e consumo espalhados pela fábrica;</li> <li>- Realizar inventário;</li> <li>- Classificar os produtos;</li> <li>- Codificar os produtos;</li> <li>- Definir um código de endereço dos produtos;</li> <li>- Definir necessidades de melhorias no sistema eletrônico de informações (sistema);</li> </ul>
5ª etapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadastrar os produtos no sistema;</li> <li>- Definir procedimentos a seguir;</li> <li>- Usar o sistema informatizado para a interação entre os setores</li> <li>- Após adequações definir data para início das atividades.</li> </ul>
6ª etapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Readequar cada uma das etapas constantemente;</li> <li>- Trabalhar uma agenda de avaliação do sistema;</li> <li>- Constante aprimoramentos aos processos toda vez que se julgar necessário.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Observar o processo de forma detalhada se torna importante para garantir o alcance do objetivo, desta forma na sequência buscou-se detalhar cada etapa do processo.

Na etapa 1 do modelo, inicia-se com a formação de equipes de trabalho que envolva todos os setores para identificação de necessidades e continuidades dos trabalhos, a segunda tarefa desta etapa inicia já com um certo controle, o cuidado de manter o local fechado e permitir a entrada apenas de pessoas autorizadas terá seu início nesta etapa e se estenderá tornando-se um cuidado definitivo, definir um espaço para o atendimento no período de realização do processo permitirá o andamento dos processos produtivos da organização, a verificação da infraestrutura do setor, espaço físico, armários e prateleiras e aquisição se necessário for, faz parte desta etapa.

Na etapa 2, inicia-se por definir datas e prazos para realização de cada uma das tarefas ou prazo para a conclusão de cada etapa, importante para se iniciar e concluir sem perder o foco, importante também nesta etapa é apresentar a equipe a pessoa que será encarregada de manter a organização e o controle neste setor, nesta mesma oportunidade fazer a parte de conscientização dos colaboradores com relação à importância do controle dos materiais e benefícios que irá lhes proporcionar, pois toda a mudança gera uma certa resistência por parte das pessoas.

A etapa 3 é a parte mais pensante neste modelo, realizar um estudo do *layout* geral, posicionamento de armários e prateleiras e os corredores necessários para a movimentação dentro do almoxarifado será fundamental para a rapidez e eficiência do processo dentro do setor, nesta etapa também é muito importante estudar o local ideal para cada produto, facilitando a localização e o alcance dos mesmos quando necessários.

Já a etapa 4 é a mais trabalhosa e acutelada, por isso a necessidade de realizar uma equipe ou duas para a realização desta tarefa, nesta etapa primeiramente será recolhido todos os objetos

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

classificados como bens de uso e consumo, espalhados pela empresa, logo após realizado um inventário no almoxarifado com o intuito de saber a quantidade real de cada produto no almoxarifado, nesta etapa já será feita a classificação de acordo com o espaço para cada produto, conforme definido na etapa anterior, a codificação dos produtos e a elaboração de um código de localização dos produtos que será o endereço dos mesmos no almoxarifado.

A etapa 5 iniciara com o cadastro dos itens já inventariados, classificados e codificados no sistema informatizado que a empresa possui, é um processo demorado mas trará segurança e agilidade nas informações, definir como será o procedimento no sistema após este processo de cadastro, também será importante e devera ser compreendido pelo responsável do almoxarifado, a otimização do uso do sistema de informação e a interação dos setores através dele, trará agilidade na troca de informações, inclusive na consulta a saldo do estoque e necessidade de compra que será realizado com essa troca entre os setores.

Para concluir com a etapa 6 manteremos um ciclo de constante readequação das etapas de acordo com possíveis dificuldades ou mudanças que ocorrerem nos processos sempre buscando a otimização dos mesmos.

Com o auxilio desse modelo pode-se iniciar e concluir o processo para obtenção de um controle maior do almoxarifado, e fazer com que este venha a acrescentar melhorias para a organização como um todo, pois além de rapidez e eficiência nos processos e procedimentos, pode auxiliar o administrador em vários pontos, nas estratégias para que se venha a enfrentar as demandas inesperadas, melhora os investimentos, maior controle de estoque, entre outros vários pontos essenciais para a vida organizacional.

### **Considerações finais**

Com a concorrência as empresas procuram um diferencial que possam as tornar mais competitivas, geralmente em termos preços dos produtos e na qualidade dos mesmos, para isso, procuram aperfeiçoar seus processos. Com os processos cada vez mais enxutos, esse que era um diferencial, agora passa a ser uma exigência do mercado, fazendo com que as empresas buscam novas formas de garantir um bom preço de seus produtos.

Conforme as empresas vão crescendo surge problemas a serem solucionados, modificações e aprimoramentos a serem feitos e com solução destes problemas, também vem a possibilidade de que a empresa continue crescendo e buscando seu espaço.

Diante disso evidenciou-se como problema principal, objeto deste estudo, da empresa Metalúrgica Vargas a falta de controle de bens de uso e consumo no almoxarifado da empresa e devido a este como consequência, uma serie de possíveis melhorias neste setor, diluindo possíveis gargalos no sistema produtivo da empresa.

A coleta dos dados foi feita através entrevista com a gestora da empresa, bem como por meio das observações entre as visitas na organização. Constatou-se que a empresa não possuía nenhuma forma de controle de seus produtos, que apenas o estocavam nesse local e que a localização dos mesmos é dificultosa e demorada. A falta de produtos e a reposição dos mesmos são executadas por meio de constatação visual e não favorece a rapidez e eficiência necessária neste setor.

Desta maneira foi criado um modelo de controle e bens de uso e consumo para o almoxarifado da empresa, elaborado se baseando no conhecimento adquirido e na pesquisa bibliográfica deste estudo, buscando resolver problemas dos processos produtivos da empresa resultantes da falta de controle dos bens de uso e consumo existente no almoxarifado da organização.

Esta pesquisa se mostra importante para a Metalúrgica Vargas, haja vista que a falta de controle em um setor tão importante desencadeia vários outros problemas, tal fato, poderia fazer com que perdesse mercado futuramente. Dessa forma, analisando sua realidade, observaram-se diversos pontos a serem melhorados, conseguindo reduzir custos e se tornar mais competitivos perante o mercado.

Para os pesquisadores, o estudo proporcionou agregar conhecimento na ótica de controle de estoque, sistema de localização e controle de materiais. Deixa-se como sugestão para futuros estudos como este em outras áreas como a de varejo e serviços.

### **Referências**

- ARAUJO, Jorge Sequeira. Administração de Materiais. 3. Ed. Brasília: Atlas, 1973.  
BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial. Transportes, Administração de materiais, Distribuição física. São Paulo: Atlas, 2013.  
BERNARDES, José Francisco. Gestão Patrimonial Materiais Permanentes e Bens Móveis. Florianópolis: IU/UFSCA, 2008.  
CORREA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; CAON, Mauro. Planejamento, Programação e Controle de Produção. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. Administração da Produção: uma abordagem introdutória. 11.reim. Rio de Janeiro: Elsevier,2005.
- \_\_\_\_\_. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. Administração de Materiais – Uma abordagem Logística. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FARIAS, Cláudio V. S. Técnico em Administração: Gestão e Negócios. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- FERREIRA, Adelmir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. Administração de Materiais e do Patrimônio. 2. Ed. São Paulo: Cengage, 2013.
- FUSCO, José Paulo Alves; SACOMANO, José Benedito. Operações e Gestão Estratégica da Produção. São Paulo: Arte & Ciência, 2007.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. Administração da Produção e Operações. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. Administração de Materiais. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2013.
- LACOMBE, Francisco José Masset. Teoria Geral da Administração. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARTINS, Pedro G; LAUGENI, Fernando P. Administração da Produção. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: Da revolução Urbana à Revolução Digital. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MOREIRA, Daniel Augusto. Introdução à Administração da Produção e Operações. 1 ed. São Paulo: Pioneira,1998.
- \_\_\_\_\_. Administração da Produção e Operações. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- \_\_\_\_\_. Introdução à Administração da Produção e Operações. São Paulo: Pioneira,2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- POZO, Hamilton. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2008.
- VIANA, João José. Administração de Materiais: Um enfoque pratico. São Paulo: Atlas, 2010.





# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## RATEIO PROPORCIONAL NA AVALIAÇÃO DE CUSTOS ATRAVÉS DO SISTEMA ABC EM UMA INDÚSTRIA ENVASADORA DE FARINHA PROPORTIONAL ALLOTMENT IN THE EVALUATION OF COSTS BY ABC SYSTEM IN A FILLER FLOUR INDUSTRY

Alessandro Xarão da Costa, IFF, RS, Brasil (alessandro.costa@iffarroupilha.edu.br)

Leoni Pentiado Godoy, UFSM, RS, Brasil (leoni\_godoy@yahoo.com.br)

Wagner Pietrobelli Bueno, UFSM, RS, Brasil (wbpietro@outlook.com)

Roger da Silva Wegner, UFSM, RS, Brasil (wegner\_roger@yahoo.com.br)

Taís Pentiado Godoy UFSM, RS, Brasil (taispentiado@yahoo.com.br)

### RESUMO

Este trabalho mostra que é possível através do uso da Contabilidade de Custos, mais precisamente da metodologia de cálculo de Custos Baseado em Atividades (ABC- Activity Based Costing), analisar os custos dentro de cada atividade de produção, obtendo resultados importantes para melhor gerenciar seus custos. Através da metodologia de cálculo de custo ABC e com auxílio de planilhas elaboradas na ferramenta Microsoft Excel® foi possível identificar e analisar os custos envolvidos nas atividades e alocá-los aos produtos. Para tanto foram separados os custos diretos e indiretos constantes de relatórios contábeis, sendo estes últimos distribuídos aos seguintes departamentos: Compras, Faturamento, Administração da Produção, Suprimento de Matéria-Prima (MP), Produção e Expedição. O passo seguinte foi a alocação as atividades mais relevantes e, por seguinte, aos produtos através dos direcionadores de custos (cost drivers). Desta forma o referido trabalho trás uma abordagem quantitativa, sendo um estudo de caso realizado em uma empresa envasadora de farinha de trigo localizada na região Central do esta do RS. Os resultados apurados apontam para questões relacionadas ao número elevado de mão de obra nas atividades de empacotamento chamando a atenção para as paradas por falta de abastecimento de matéria prima ou por setup dos equipamentos. Além disso, também contribui na identificação da ordem de lucratividade da variedade de produtos envasados, dados estes, que não são possíveis analisar pelos relatórios da contabilização geral.

**Palavras-chave:** Custos baseados em atividades, Gestão, Custos ABC, Lucratividade.

### ABSTRACT:

This work shows that it is possible through the use of cost accounting, specifically the Activity-Based Cost calculation methodology (ABC- activity based costing), analyze costs within each production activity obtaining important results for better management of business, overcoming the information obtained from generic way about these demonstrated in fiscal accounting period. Through cost calculation methodology ABC and with the aid of elaborate spreadsheets in Microsoft Excel tool has been possible to identify and analyze the costs involved in the activities and allocate them to the products, for both direct and indirect costs of constant financial reporting were separated, and the latter distributed to the following departments: Purchasing, Billing, Administration of Production, Raw Material Supply (MP), Production and Shipping, the next step was to allocate the most relevant activities and following the product through cost drivers (cost drivers). In this way the work referred back a quantitative approach, and a case study performed in a wheat flour Filling company located in Rio Grande do Sul Central Region. The results obtained indicate issues related to the high number of hand labor in packaging activities drawing attention to the charts for lack of supply of raw materials or setup of equipment, and the main contribution of this study was to identify the profitability order the variety of packaged products, these data that are not possible to analyze the reports of the general accounting.

**Keywords:** Costs based on activities, Management, ABC Costs, Profitability

### 1. Introdução

Diante do mercado que as empresas moageiras de trigo e envasadoras de farinha vivenciaram no segundo semestre de 2013 através do Canal do Produtor, com a escassez de trigo e os preços nas alturas ocasionando um cenário de repasses mensais nos preços de farinha ocorridos de junho a agosto de 2013 com 5% de alta, torna-se mais relevante a necessidade do uso de ferramentas inovadoras de apoio a gestão dos custos de produção.

A proposta deste artigo é aplicar a metodologia de distribuição de custos (*Activity Based Costing* –ABC) na área produtiva de uma empresa de envasamento de farinha de trigo. Sendo que, atualmente os custos de produção são apurados conforme orientação contábil, desta forma não ocorre um acompanhamento e medição dos custos em cada processo, apenas são levantadas informações genéricas, não possuindo análises mais específicas no que diz respeito à complexidade da gestão da produção e da lucratividade por produto.

Assim a contabilidade de custos por meio do uso da técnica de controle e alocação de custos (ABC) poderá suprir esta lacuna, possibilitando a identificação e análise dos custos de produção por

atividades, e posteriormente, sua alocação aos produtos. A lógica de funcionamento do custeio (ABC) as atividades consomem recursos, gerando custos, e produtos utilizam as atividades, absorvendo seus custos. Esse desenvolvimento de métodos se deve à necessidade de as organizações, hoje, buscarem ferramentas que auxiliem na avaliação de desempenho de forma que apoie a tomada de decisões.

Justifica-se este trabalho, por meio do mercado altamente competitivo, onde as organizações encontram-se inseridas, sendo que os gerentes empresariais necessitam de um sistema de custeio que lhe forneça informações adequadas para o gerenciamento (GOMES e FRAZZON, 2014).

O sistema de custeio baseado em atividades (ABC) atualmente reconhecido como o sistema mais acurado para cálculo de custos. Identificando as ordens de lucratividade dos produtos orientando para a geração de esforços operacionais, na busca de otimização dos recursos produtivos, mão de obra, matéria prima, embalagens, bem como produz informação para o departamento comercial e de marketing no seu posicionamento do produto no mercado.

Inicialmente o trabalho aborda conceitos da Departamentalização e da Contabilidade de custos, destacando os métodos de custeio em especial o Custeio Baseado em Atividade (ABC), onde são apresentadas as principais vantagens e desvantagens que podem ser atribuídas ao Sistema (ABC). Com base nesse contexto que é fundamentada a metodologia aplicada na estrutura de produção associada à necessidade de uma ferramenta de custeio que trate de questões relacionadas às principais atividades desenvolvidas em âmbito industrial. O relatório expõe informações e dados coletados na produção em estudo para o período de 2013, com destaque para os direcionadores de custos e para a identificação das atividades. Atividades essas que fazem parte do processo de envase de farinha de trigo, possibilitando uma evidenciação do diagnóstico da atual situação dos custos de produção da Empresa.

## 2. Origens do método *Activity Based Costing* ABC

O Custeio Baseado em Atividades foi disseminado em trabalhos desenvolvidos pela General Electric, no começo da Década de 1960, nos Estados Unidos da América (COGAN, 1994; KELLERMANN e ISLAM, 2004; HUGHES, 2005). A atividade é uma das principais variáveis do método ABC e estas devem estar nitidamente definidas, uma vez que irão direcionar a implantação do mesmo. Para Martins (2008) uma atividade é o resultado da combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros utilizados na produção de bens e serviços.

Martins (2008, p.73-74) a Contabilidade de Custos apresenta um esquema conforme a Figura 1.

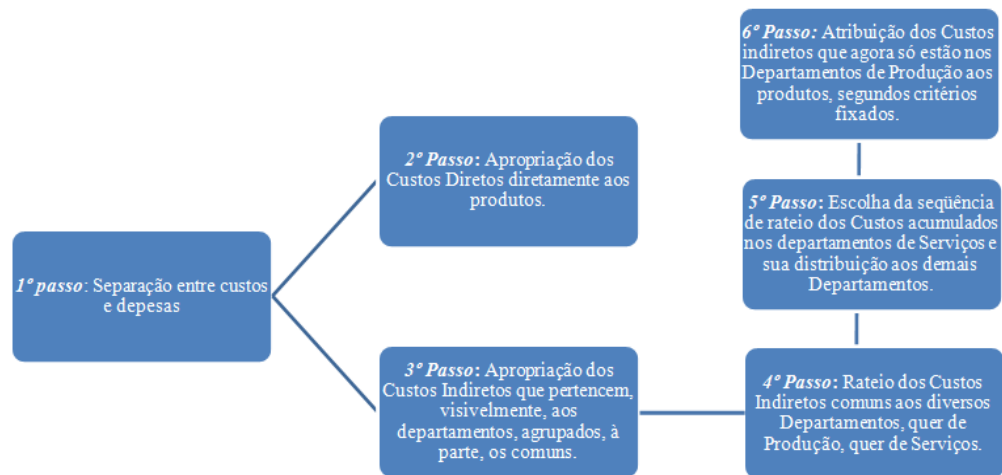


Figura 1: Passos para realização do sistema ABC- Fonte: (Adaptado de Martins 2008)

Conforme Martins (2008), para realização do sistema ABC necessita seguir alguns passos para coleta de dados identificando atribuições, despesas, e quais departamentos são necessários e que envolvem direta e indiretamente no rateio da produção que implicara no custo unitário, margem de venda e margem de lucro.

O sistema de custeio ABC procura descobrir o fator causal conhecido como direcionador de custos, o qual determina a demanda pelo uso de recursos indiretos específicos, conhecido como atividades. O sistema parte do princípio de que não é o produto ou serviço que consome recursos, mas sim que os recursos são consumidos pelas atividades e estas, por sua vez, são consumidos pelo produto ou serviço (MARTINS, 2008; COOPER e SCHINDLER, 2011). Assim que, este gerencia as

29 e 30 de outubro de 2015

atividades, os processos e o seu desempenho, monitorando continuamente o custo orçado e o custo realizado.

Assim que, o cenário apresentado definido por diferentes autores, e em períodos diferentes, mas a definição apresentada do método ABC manteve em sua essência, as mesmas características.

### **2.1 A contabilidade de Custos e a classificação**

Diante de um mercado de crescente competitividade, a otimização dos custos de produção é um fator relevante para a maximização dos resultados. A contabilidade de custo vem a ser uma ferramenta de análise tanto quantitativa como qualitativa, neste contexto produzindo informações gerenciais de grande acuidade. Para tanto a área contábil de custos se torna uma gerenciadora de informações capaz de auxiliar diversos níveis hierárquicos, a fim de auxiliar nos planejamentos, controle e tomadas de decisões (LEONE, 1996; STEFANO, 2009; MHAMDIA e GHADHAB, 2012; MANRÍQUEZ; COLOMINA e PASTOR, 2014).

Quanto à absorção aos produtos, os custos de fabricação são classificados em custos diretos, sendo aqueles identificados naturalmente ao objeto do custeio, não sendo necessário o emprego de um recurso de rateio. Para os custos indiretos é necessário o emprego de algum recurso de rateio para que seja debitado ao produto ou objeto do custeio, mas, os custos de valor pouco significativo, não são necessários considerar como custo direto (LEONE, 1996, KHATAIE e BULGAK, 2013).

Quanto ao nível de atividade ou volume de produção, os custos são classificados em Custos Fixos, Custos Variáveis e Custos Mistos (chamados de semifixos ou semivariáveis). Entende-se que, por meio da utilização da contabilidade, os gestores poderão obter maior controle sobre o fluxo de decisões que precisam ser tomadas diariamente, enfatizando planos e projetos voltados em longo prazo e curto prazo.

### **2.2 Custeios Baseado em Atividades (ABC)**

Com a evolução dos métodos produtivos e as variedades de produtos, que podem ser originários de uma mesma linha de produção, o ABC surge como um método inovador de custeio para resolver os problemas ocasionados por critérios de rateios arbitrários na alocação dos custos indiretos aos produtos. Por isso se faz uso da metodologia baseada em atividades, criando geradores de custos específicos para as atividades consumidas na execução dos produtos (WERNKE, 2001; VAUGHN; RAAB e NELSON, 2009; SAROKOLAEI; SAVIZ; MORADLOO e DAHAJ, 2013).

A sistemática provinda do ABC explica os custos totais para que possam ser melhores entendidos e repassados para as pessoas responsáveis a tomada de decisão. Baseando-se em uma contabilidade tradicional diferenciada, que busca nas atividades, fatores que envolvam completamente todos os custos, permitindo um fluxo de processo mais claro, aumentando a eficiência técnica e qualidade necessária (PEREZ JR; OLIVEIRA; COSTA, 2003; GOLDBERG e KOSINSKI, 2011).

O papel principal do ABC como ferramenta gestora, é apoiar a tomada de decisão, permitindo proporcionar informações com duas finalidades: a primeira em que, o suporte sistemático de contenções de custos nos processos, evidenciando aquelas atividades que consomem recursos e custos na organização; em a segunda finalidade, o sistema permite identificar quais são os caminhos da reengenharia, mensurando distinções entre incrementais e radicais (KUO e YANG, 2014; CANNAVACCIUOLO; ILLARIO; IPPOLITO e PONSIGLIONE, 2015).

Werne (2001, p.23) cita alguns benefícios proporcionados pela utilização do método ABC, comentados a seguir:

- a) aceito cordialmente pelos usuários, por basear-se nas atividades e criar um vínculo com estes;
- b) contribui para gestão dos custos, trabalhando sobre seus geradores para alcançar uma redução;
- c) permite ao gestor medir a capacidade de cada atividade em agregar valor, permitindo a tomada de decisões de modo a simplificar as atividades e reduzir custos;
- d) abrangência da totalidade dos custos nos produtos.

Como desvantagem do critério ABC, existe a preocupação com o tempo despendido para sua execução, se tais benefícios superam seus custos.

Para MARTINS (2008) o custeio ABC vem a reduzir sensivelmente as distorções provocadas por rateios arbitrários dos custos indiretos. O mesmo autor sugere como solução de um problema de rateio dos custos indiretos a identificação dos departamentos de apoio e de produção, conforme a aplicação das etapas apontadas na Figura 2.



Figura 2: Etapas para solucionar problemas em rateios dos custos indiretos -Fonte: Adaptado de Martins (2008)

Segundo MARTINS (2008) são os seguintes cálculos necessários para se alcançar o custo por produto pelo sistema ABC:

$$\text{Custo unitário do direcionador} = \frac{\text{Custo da atividade}}{\text{Nº total de direcionadores}} \quad (A1)$$

$$\text{Custo da atividade por unidade de produto} = \frac{\text{Custo da atividade atribuído ao produto}}{\text{Quantidade produzida}} \quad (A2)$$

$$\text{Custo Ativ. atribuído ao produto} = \text{Custo unit. do direcionador} \times \text{Nº direcionador do produto} \quad (A3)$$

Por meio destas equações se pode mostrar aos gestores o real custo por unidade, para que se possa adotar a decisão correta no momento em for solucionar os problemas de produtividade.

### 3. Metodologia

A pesquisa científica é compreendida como um processo racional e sistemático que tem como objetivo gerar respostas aos problemas que foram levantados, mediante aos estudos já realizados. Apresenta a tendência de crescer ao longo do processo analisado, envolvendo inúmeras fases, na busca de descrever a atual situação estudada (GIL, 2009). Como forma de delinear o escopo da metodologia, ilustram-se na Figura 3, as fases da metodologia, adaptada para o presente estudo.

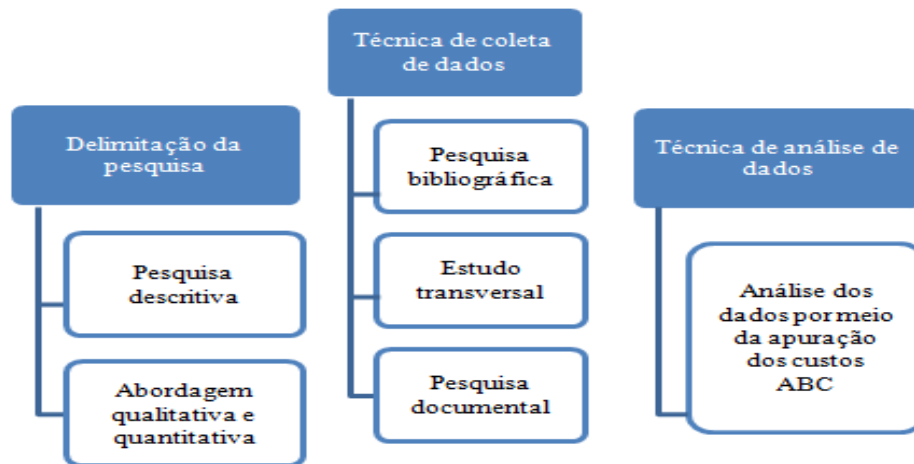


Figura 3: Roteiro dos procedimentos metodológicos- Fonte: Elaborado pelos autores

A pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório com abordagem quantitativa e qualitativa. A pesquisa descritiva, refere-se a descrição das características de determinado assunto pesquisado, na busca de entender as relações entre variáveis (COLLIES; HUSSEY; 2005). Quanto a abordagem quantitativa, refere-se a mensuração e análise dos dados, neste trabalho analisados por

# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

meio de tabelas, quanto a abordagem qualitativa, os dados foram descritos conforme os resultados encontrados.

Em relação à técnica de coleta de dados, inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com o propósito de verificar os aspectos teóricos que a literatura oferece, uma vez que, esse tipo de pesquisa, envolve toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, como boletins, revistas, livros, teses, dentre outros (MARCONI; LAKATOS; 2009). Neste contexto, os dados foram analisados e interpretados com o intuito de atingir o objetivo proposto. Como ferramenta de apoio aos cálculos, elaborou-se planilhas de cálculos realizados pelo Excel® da Microsoft.

Neste contexto, buscou-se analisar e explicar os dados com o intuito de atingir o objetivo principal deste estudo, avaliar os custos dentro de cada atividade de produção, obtendo resultados importantes para melhor gerenciar seus custos.

## 4. Resultado e Discussão

A principal matéria-prima consumida pela produção é a farinha de trigo, no mês de setembro foram utilizados 200.824 kg (duzentos mil e oitocentos e vinte e quatro kilogramas) sendo acrescentado em torno de 5 gr (cinco gramas) por kilograma envasados para garantir a perda de peso do produto, que pode sofrer dessecação após embalado.

A ordem de representatividade de consumo de matéria prima por produto do mês em estudo é a seguinte: (31,83%) farinha de 2ª fardos 5\5kg, (27,97%) farinha pré-mistura, (14,98%) farinha de 2ª fardos 10\1kg, (13,98) farinha de 1ª fardos 10\1kg, (11,24%) farinha de 1ª fardos 5\5kg.

### 4.1 Etapas Realizadas para Cálculo de Custo pelo sistema ABC

Após, a observação da necessidade de melhor gerenciamento dos custos da empresa em estudo, inicia-se o questionamento do pessoal de gestão, bem como a verificação de relatórios contábeis, foram coletados os dados, e calculados em planilhas do Excel da Microsoft, com base em etapas descritas em (MARTINS, 2008) para aplicação do ABC, sendo realizadas as seguintes etapas:

#### ETAPA 1- Identificação dos Gastos

Para uma melhor estruturação do trabalho proposto primeiramente foram identificados e separados todos os gastos, sendo que: os custos diretos alocados diretamente aos produtos como consta no Quadro 1, bem como as quantidades produzidas e, custos indiretos identificados por departamento.

Foram mapeados três Departamentos de Apoio: Compras, Faturamento e Administração da Produção; e três Departamentos de Produção sendo eles: Suprimento de Matéria-Prima (MP), Produção e Expedição.

Quadro1: Produção e Custos Diretos em R\$

Produto	Quant. Prod.	MP Farinha	MP Reforçador	MP Sal	Embalagens	Cola ou costura	Capa de fardo	Perdas	Total custo direto	Custo Unit.
Farinha trigo 1ª 10\1	2800	30.053,52	238	-----	1.680,00	222,51	700	219,92	33.113,95	11,83
Farinha trigo 2ª 10\1	3000	30.150,00	255	-----	1.800,00	238,4	750	354	33.547,40	11,18
Farinha trigo 1ª 5\5	900	24.078,06	191,25	-----	855	178,8	360	299,16	25962,27	28,85
Farinha trigo 2ª 5\5	2550	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	-----	63.877,50	541,88	-----	2.422,50	506,61	1.020,00	229	68.597,48	26,9
Pré-mistura 25kg	2240	59.927,62	2.856,00	1.120,00	1.680,00	-----	-----	173,02	65.196,63	29,11
-----	<b>Total</b>	<b>208.086,70</b>	<b>4.082,13</b>	<b>1.120,00</b>	<b>8.437,50</b>	<b>1.146,32</b>	<b>2.830,00</b>	<b>1.275,10</b>	<b>226.417,74</b>	-----

Fonte: Elaborados pelos autores

O Quadro 1 identifica os custos de cada produto acabado que sai da indústria, sendo que, as farinhas do tipo 1 e 2 apresentam embalagem de 10kg. A produção do tipo 2 está saindo dispendiosa para a fábrica, em termos de proporção estimada. Pode-se exemplificar utilizando-se o custo de R\$



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

33.547,40 e dividir pela mesma capacidade produtiva do tipo 1 que são 2800 unidades o valor final unitário do tipo 2 fica R\$ 11,98, ou seja, 1,27% mais caro.

Na produção voltada para 5 kg para tipo 1 e 2, conforme os dados coletados, nota-se que, o mercado está voltado para esses produtos apresentando maior comercialização, sendo que os produtos de 10Kg ficam em segundo plano conforme a demanda do mercado. Neste caso, a farinha de tipo 2, com 5kg é a que apresenta maior demanda. Em proporção produtiva a farinha tipo 1 apresenta custos de 45% na sua produção em comparação com o farinha Tipo 2, que produz 2550 unidades, que proporcionalmente os custos se apresentar menor que o Tipo 1.

### ETAPA 2 - Identificação das atividades relevantes

Neste passo foram levantadas todas as atividades que fazem parte dos departamentos citados anteriormente. Na sequência com auxílio do Coordenador da Produção foram selecionadas somente as atividades necessárias para a concretização dos processos dos departamentos de apoio e produção.

### ETAPA 3- Seleção dos Direcionadores

O Quadro 2, mostra os direcionadores utilizados, com a finalidade de melhor identificar os recursos consumidos pelas atividades nos produtos, e assim distribuir seus respectivos custos.

Quadro 2: Direcionadores

Direcionador de custos de Recursos – Primeiro Nível	Total	Explicação
Hora-homem	1.610 h'h	Foram apontadas as horas de mão de obra efetivadas em cada atividade e multiplicado pela quantidade de colaboradores utilizados.
Tempo Gasto	15 horas trabalhadas	Horas de serviço prestado pelo pessoal de manutenção.
Porcentagem de utilização	100%	Relativo a utilização do serviço ou equipamento que gerou a depreciação .
Quantidade de Kwh	3.755 kwh	Relativo ao consumo de energia elétrica em kWh pelas máquinas, equipamentos e iluminação.
Máquinas alocadas	18 unidades	Número de máquinas utilizadas nas atividades.
Área ocupada em m <sup>2</sup>	552 m <sup>2</sup>	Espaço físico utilizado por cada atividade.
Número de balanças	4 unidades	Quantidade de balanças utilizada por atividade.
Número de funcionários	12	Quantidade média de permanência por atividade.
Número de funcionários de apoio	3	Quantidade média de permanência por atividade.
Direcionador de custos das Atividades – Segundo Nível	Total	Explicação .
Número de fornecedores	9	Quantidade de fornecedores avaliados considerando mesmo tempo utilizado para cada análise.
Número de pedidos de compra	5	Quantidade de pedidos de compra considerando mesmo tempo utilizado por pedido.
Número de pedidos de venda	271	Total de pedidos lançados no período, considerado mesmo tempo utilizado por pedido.
Número de cargas expedidas	24	Total de fecho de notas para posterior carregamento.
Número de ordem de produção	200	Total de ordem de produção encaminhada à atividade produção.
Volume ton	200,25	Quantidade em toneladas de matéria prima movimentada considerando estoque inicial zerado.
Horas utilizadas empacotamento	95	Tempo de funcionamento das máquinas da linha de empacotamento 5kg 1 kg.
Horas utilizadas pré	129	Tempo utilizado da linha de produção de pré-mistura.

Fonte: Elaborado pelos autores

Identificados os direcionadores envolvidos na produção, buscou-se levantar em determinado período os valores de todos os envolvidos, como horas-homem, energia utilizada para produção, número de funcionários capazes de atender a demanda no período, entre outros. Pode-se mensurar de forma a realizar um rateio indicando, quais recursos precisam ser repensados e estruturados para que o custo do produto final, não permaneça alto, a ponto de perder mercado.

### ETAPA 4 – Atribuição dos custos dos recursos às atividades

Nesta etapa foram distribuídos através dos direcionados de primeiro nível os custos dos recursos ou contas que estavam alocadas aos departamentos para as suas respectivas atividades como mostra a Figura 4 e Quadros 3, 4, 5, 6 e 7.

Entre os demais departamentos da empresa juntamente com a Produção são acumulados 51,08% dos gastos indiretos, desta porcentagem 75,36% é para custear o recurso de mão de obra.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Observa-se que, a atividade de empacotamento necessita de um elevado número de operadores devido aos equipamentos não serem os mais modernos. Atualmente, a informação obtida segundo o líder do departamento em estudo, a utilização de equipamentos modernos reduziria pela metade a necessidade de mão de obra, além de possível aumento de produtividade. As atividades do departamento de expedição poderiam demandar um menor tempo e menor número de operadores com a utilização da paletização e uso de empilhadeiras elétricas ou com combustão.

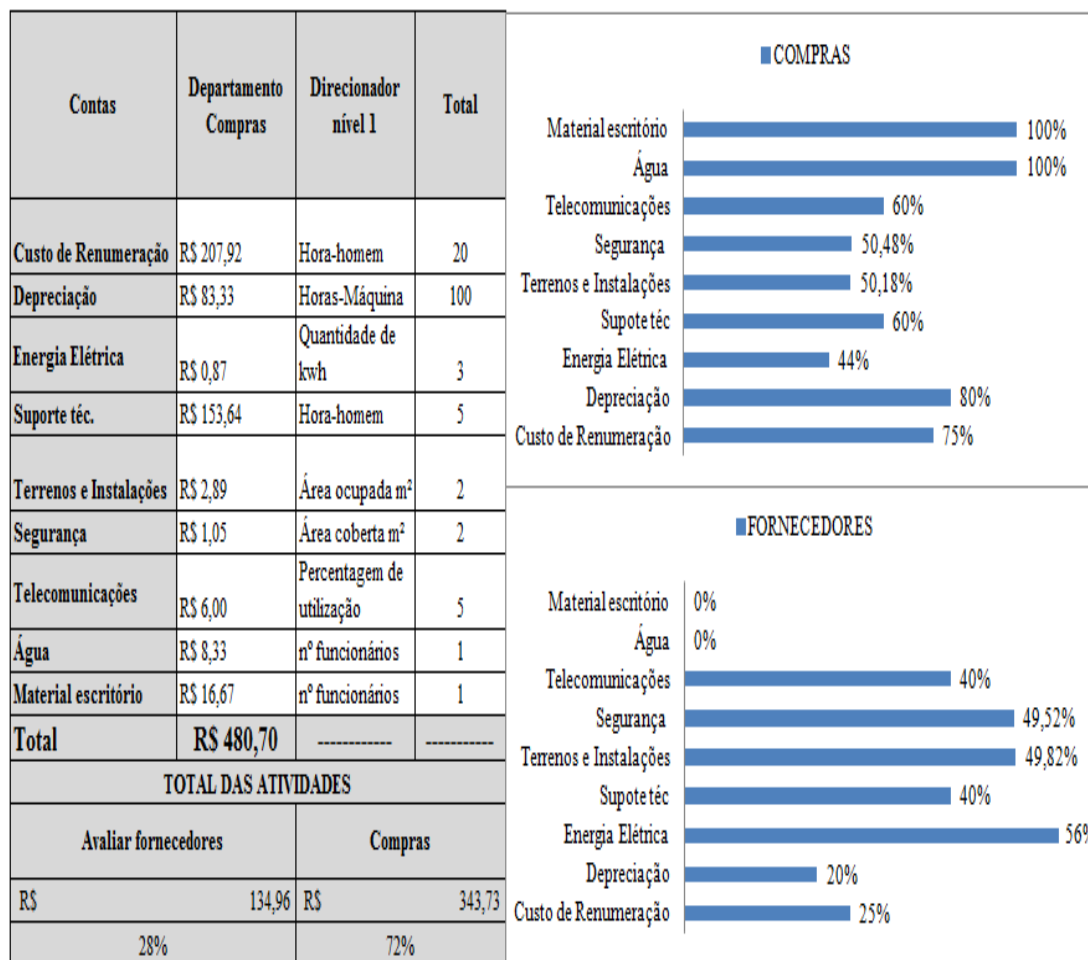


Figura 4: Custo das atividades do departamento de compras e fornecedores- Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à Figura 4, apresentam-se os custos envolvidos no setor de compras *versus* fornecedores. Esses valores são rateados por período através de itens, em que as variáveis são representadas por: horas, área ocupada, e número de funcionários. As porcentagens estão correlacionadas com o valor total R\$ 480,70 no período. O que importa a empresa são os valores de custeio, para alocar nos produtos produzidos, apresentando as porcentagens envolvendo rateio do valor total dividido pelos dois setores de compras e fornecedores, sendo que, os 100% dos itens água e material de escritório, são valores baixos a serem observados. Analisando os 60% de suporte técnico que corresponde R\$ 92,18 e 75% do item custo de remuneração que corresponde a R\$ 155,94.

Os fornecedores identificam-se como importante ponto de análise, as porcentagens do item: suporte técnico R\$ 61,45 que envolvem 40% e do item: custo de remuneração estando com 25% representando R\$ 51,98. O que se analisa como importante é precisamente repassado ao gestor para auxiliá-lo na tomada de decisão. Necessita-se rever os custos como método de rateio, elaborando uma pesquisa mais congruente para redução ou não dos itens em suporte técnico e custo de remuneração.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Quadro 3 - Custo das atividades do departamento de faturamento

Contas	Departamento Faturamento	Direcionador nível 1	Total	ATIVIDADES								
				LANÇAR PEDIDOS		APROVAR CRÉDITOS		EXPEDIR CARGAS				
					Em %		Em %		Em %		Em %	
Custo de Remuneração	RS 2.159,69	Hora-homem	205	100	RS 1.053,51	48,78%	10	RS 105,35	4,90%	95	RS 1.000,83	46,32%
Depreciação	RS 66,67	Horas-Máquina	100	30	RS 20,00	30,00%	10	RS 6,67	10,00%	60	RS 40,00	60,00%
Energia Elétrica	RS 3,10	Quantidade de kwh	10,7	5,5	RS 1,60	3,10%	0,65	RS 0,19	6,13%	4,55	RS 1,32	90,77%
Supote téc	RS 245,82	Hora-homem	8	1	RS 30,73	12,50%	2	RS 61,45	25,00%	5	RS 153,64	62,50%
Terrenos e Instalações	RS 8,66	Área ocupada m²	6	2	RS 2,89	33,33%	2	RS 2,89	33,33%	2	RS 2,89	33,34%
Segurança	RS 3,14	Área coberta m²	6	2	RS 1,05	33,33%	2	RS 1,05	33,33%	2	RS 1,05	33,34%
Telecomunicações	RS 60,00	Porcentagem de utilização	50	10	RS 12,00	20,00%	5	RS 6,00	10,00%	35	RS 42,00	70,00%
Água	RS 8,33	nº funcionários	1	-----	RS 0,00	0,00%	-----	RS 0,00	0,00%	1	RS 8,33	100,00%
Material escritório	RS 16,67	nº func. de apoio	1	-----	RS 0,00	0,00%	-----	RS 0,00	0,00%	1	RS 16,67	100,00%
<b>Total</b>	<b>RS 2.572,08</b>	-----	-----	-----	<b>RS 1.121,76</b>		-----	<b>RS 183,60</b>		-----	<b>RS 1.266,72</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o setor de faturamento os itens que obtiveram maior custo, foi o de remuneração e suporte técnico, que automaticamente em uma organização independente de sua estrutura é um dos valores de maior escala monetária, que é analisada pelos gestores com muita atenção. O Quadro 3 chama a atenção, em relação as atividades que foram rateadas entre estes itens, sendo realizado por meio de lançamento de pedidos, aprovação de créditos e expedição de cargas, onde, foram focados os pontos mais importantes referentes ao setor faturamento da etapa 4 do sistema ABC.

Sendo assim, em porcentagens, o item custo de remuneração para atividade lançar pedidos alcançou 48,78%, expedir cargas 46,32%, portanto, estes valores são valores *versus* tempo, alocados para realizar determinadas atividades, sendo que, exige uma carga maior de tempo de trabalho. O fluxo de informação se torna abrangente e representativo para suporte técnico, em que seu principal foco é a expedição de cargas chegando a 62,50% do tempo *versus* valores.

Quadro 4: Custo das atividades do departamento de administração da produção

Contas	Departamento Adm. Produção	Direcionador nível 1	Total	ATIVIDADES								
				PROGRAMAR	Valores	Em %	CONTROLAR	Valores	Em %	AVALIAR	Valores	Em %
Custo de Remuneração	RS 1.461,89	Hora-homem	120	30	RS 365,47	25,00%	80	RS 974,59	66,67%	10	RS 121,82	8,33%
Depreciação	RS 83,33	Horas-Máquina	100	15	RS 12,50	15,00%	80	RS 66,67	80,00%	5	RS 4,17	5,00%
Energia Elétrica	RS 5,22	Quant. de kwh	18	4,5	RS 1,31	25,10%	12	RS 3,48	66,67%	1,5	RS 0,44	8,23%
Suporte téc.	RS 61,45	Hora-homem	2		RS 0,00	0,00%	2	RS 61,45	100,00%	0	RS 0,00	0,00%
Terrenos e Instalações	RS 2,89	Área ocupada m²	2	0,5	RS 0,72	24,91%	0,5	RS 0,72	24,91%	1	RS 1,44	50,18%
Segurança	RS 1,05	Área coberta m²	2	0,5	RS 0,26	24,76%	0,5	RS 0,26	24,76%	1	RS 0,52	50,48%
Telecomunicações	RS 30,00	Porcentagem de utilização	25	5	RS 6,00	20,00%	15	RS 18,00	60,00%	5	RS 6,00	20,00%
Água	RS 8,33	nº funcionários	1	-----	RS 0,00	0,00%	-----	RS 0,00	0,00%	1	RS 8,33	100,00%
Material escritório	RS 16,67	nº func. de apoio	1	-----	RS 0,00	0,00%	-----	RS 0,00	0,00%	1	RS 16,67	100,00%
<b>Total</b>	<b>RS 1.670,83</b>	-----	-----	-----	<b>RS 386,26</b>		-----	<b>RS 1.125,18</b>		-----	<b>RS 159,39</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o setor de administração da produção, as atividades requeridas pelo sistema ABC como método de rateio, foram de programar, controlar e avaliar. Com a elaboração do Quadro 4, o item

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

controlar a produção se apresentou em escala maior que programar, sendo o ponto com maior custo R\$ 1.125,18, assim que, o gestor obtém por meio desses dados uma visão ampla, na qual identifica quais itens imprimem os maiores custos. Para isso foi realizado uma mensuração em porcentagens para analisar onde esta sendo originados os maiores gastos. Para tanto, na atividade programar o se chama atenção é o custo de remuneração contendo uma parcela pequena de 25% sobre o total de R\$ 1.461,89, mas significativa no seu grupo de itens com o valor de R\$365,47. Na atividade de controle, novamente custo de remuneração tem uma estagnação de 66,67%, ou o montante total de R\$ 974,59 de acordo com o item, permanecendo com uma margem percentual pequena vigente de seu grupo 8,33% em valores representado por R\$ 121,82. Demais porcentagens apresentam tendências relativamente altas, mas para os gestores não irá interferir, porque, estes observam principalmente a agregação de valores em capital aplicados.

Quadro 5: Custo das atividades do departamento de suprimento de matéria prima

Contas	Departamento suprimento	Direcionador nível 1	Total	ATIVIDADES					
				RECEBER MP		ESTOCAR		ABASTECER	
Custo de Remuneração	R\$ 1.616,69	Hora-homem	148	36	R\$ 393,25	38	R\$ 415,10	74	R\$ 808,35
Manutenção	R\$ 66,67	tempo gasto	2	0	R\$ 0,00	1	R\$ 33,33	1	R\$ 33,33
Depreciação	R\$ 333,33	Horas-Máquina	100	10	R\$ 33,33	15	R\$ 50,00	75	R\$ 250,00
Energia Elétrica	R\$ 168,06	Quantidade de kwh	579,5	38	R\$ 11,02	114	R\$ 33,06	427,5	R\$ 123,98
Peças Reposição	R\$ 400,00	Máquinas alocadas	8	1	R\$ 50,00	4	R\$ 200,00	3	R\$ 150,00
Terrenos e Instalações	R\$ 342,19	Área ocupada m²	237	95	R\$ 137,16	127	R\$ 183,37	15	R\$ 21,66
Segurança	R\$ 124,08	Área coberta m²	237	95	R\$ 49,74	127	R\$ 66,49	15	R\$ 7,85
Telecomunicações	R\$ 12,00	Porcentagem de utilização	10	8	R\$ 9,60	2	R\$ 2,40	0	R\$ 0,00
Contas	Departamento expedição	Direcionador nível 1	Total	ATIVIDADES					
				ARMAZENAR		CONTROLAR		DESPACHAR	
Taxas Imetro	R\$ 25,00	nº balanças	1	1	R\$ 25,00			0	R\$ 0,00
Água	R\$ 8,33	nº funcionários	1	-----	R\$ 0,00	-----	R\$ 0,00	1	R\$ 8,33
<b>Total</b>	<b>R\$ 3.096,35</b>	-----	-----	-----	<b>R\$ 709,10</b>	-----	<b>R\$ 983,75</b>	-----	<b>R\$ 1.403,50</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

No Quadro 5, se percebe alguns valores de rateios grifado em cores por serem importantes devido esses valores estarem relativamente altos em relação ao método utilizado. Assim que, na cor vermelha se apresenta o item custo de remuneração na atividade abastecer com R\$ 808,35. Evidencia-se, neste caso que 50% do tempo *versus* valores aplicados no item de colaboradores para este setor de suprimento de matéria prima é de R\$ 1.616,69. Grifado em cor verde, para a atividade abastecer e no item depreciação de máquinas, seu valor ficou rateado com R\$ 250,00; em termos de porcentagens envolveu 75% dos custos para o período. Na cor azul, destacou-se a atividade estocagem de peças de reposição para máquinas em concerto com R\$ 200,00, que abrangeu 50% para o período.

Quadro 6: Custo das atividades do departamento de produção



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Contas	Departamento produção	Direcionador nível 1	Total	ATIVIDADES					
				EMPACOTAR SKG		EMPACOTAR 1KG		PRODUZIR PRÉ MIX	
Custo de Remuneração	R\$ 9.517,13	Hora-homem	828	108	R\$ 1.241,36	462	R\$ 5.310,28	258	R\$ 2.965,48
Manutenção	R\$ 366,67	tempo gasto	11	4	R\$ 133,33	6	R\$ 200,00	1	R\$ 33,33
Depreciação	R\$ 916,67	Horas-Máquina	100	13	R\$ 119,17	55	R\$ 504,17	32	R\$ 293,33
Energia Elétrica	R\$ 894,94	Quantidade de kwh	3086	2227,42	R\$ 645,95	520,7	R\$ 151,00	337,89	R\$ 97,99
Supote téc	R\$ 153,64	Hora-homem	5	2	R\$ 61,45	2	R\$ 61,45	1	R\$ 30,73
Peças Reposição	R\$ 450,00	máquinas alocadas	9	4	R\$ 200,00	3	R\$ 150,00	2	R\$ 100,00
Terrenos e Instalações	R\$ 157,38	Área ocupada m²	109	59	R\$ 85,19	30	R\$ 43,32	20	R\$ 28,88
Segurança Fábrica	R\$ 57,07	Área coberta m²	109	59	R\$ 30,89	30	R\$ 15,71	20	R\$ 10,47
Telecomunicações	R\$ 6,00	Porcentagem de utilização	5	3	R\$ 3,60	1	R\$ 1,20	1	R\$ 1,20
Taxas Imetro	R\$ 50,00	nº balanças	2	1	R\$ 25,00	0	R\$ 0,00	1	R\$ 25,00
Água	R\$ 58,33	nº funcionários	7	0	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00	7	R\$ 58,33
<b>Total</b>	<b>12.627,82</b>				<b>R\$ 2.545,95</b>		<b>R\$ 6.437,13</b>		<b>R\$ 3.644,75</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o departamento produtivo da indústria, buscou-se cruzar os dados obtidos para um maior entendimento para as informações serem contundentes aos gestores. Conforme a apresentação do Quadro 6, a atividade produzir pré-mix envolveu um tempo gasto de horas homem de R\$ 2.965,48, sendo 31,16% do rateio total sobre os itens. O empacotamento de 1 kg precisa de maior tempo de horas-homem, com custos de R\$ 5.310,28, ou seja, 55,80% e para o empacotamento de 5 kg ficou com R\$ 1.241,36 e percentual de 13,04% necessitando de menor fluxo de pessoas. Neste caso, a energia consumida que gera maior custo é empacotar 5 kg, 72,18% do total consumido para produção, sendo um ponto necessário de revisão dos gestores.

Quadro 7: Custo das atividades do departamento de expedição

Contas	Departamento expedição	Direcionador nível 1	Total	ATIVIDADES					
				ARMAZENAR		CONTROLAR		DESPACHAR	
Custo de Remuneração	R\$ 3.545,94	Hora-homem	289	162	R\$ 1.987,69	5	R\$ 61,35	122	R\$ 1.496,90
Manutenção	R\$ 66,67	tempo gasto	2	1	R\$ 33,33	0	R\$ 0,00	1	R\$ 33,33
Depreciação	R\$ 108,33	Horas-Máquina	100	60	R\$ 65,00	0	R\$ 0,00	40	R\$ 43,33
Energia Elétrica	R\$ 16,82	Quantidade de kwh	58	38	R\$ 11,02	0	R\$ 0,00	20	R\$ 5,80
Suporte téc.	R\$ 61,45	Hora-homem	2	0	R\$ 0,00	2	R\$ 61,45	0	R\$ 0,00
Peças Reposição	R\$ 50,00	Máquinas alocadas	1	0	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00	1	R\$ 50,00
Terrenos e Instalações	R\$ 282,99	Área ocupada m²	196	150	R\$ 216,58	0	R\$ 0,00	46	R\$ 66,42
Segurança Fábrica	R\$ 102,61	Área coberta m²	196	150	R\$ 78,53	0	R\$ 0,00	46	R\$ 24,08
Telecomunicações	R\$ 6,00	Porcentagem de utilização	5	2	R\$ 2,40	1	R\$ 1,20	2	R\$ 2,40
Taxas Imetro	R\$ 25,00	nº balanças	1	0	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00	1	R\$ 25,00
Água	R\$ 8,33	nº funcionários	1	0	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00	1	R\$ 8,33
<b>Total</b>	<b>R\$ 4.274,15</b>				<b>R\$ 2.394,55</b>		<b>R\$ 124,00</b>		<b>R\$ 1.755,60</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

No Quadro 7, os custos estão direcionados para o departamento de expedição, destacada na cor verde a atividade de despachar que obteve R\$ 50,00 de custo em peças de reposição, necessitando uma investigação no setor para identificar a causa das despesas ocorrerem neste item, sendo que está inserido no processo final do produto. Na cor vermelha a atividade de controle, mostra as horas-homem correlacionadas aos custos de remuneração, apresentando custos reduzidos

1200



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

de 1,73% sobre o valor total imposto no período para o departamento de expedição. Em cor azul representa o setor de armazenamento, que identifica na produção a remuneração exigida de horas-homem se situou em R\$ 1.987,69, sendo 56% do custo total.

### ETAPA 5 – Atribuição dos custos das atividades aos produtos

Nesta etapa foram divididos os valores totais de cada atividade pelo total de seu direcionador de segundo nível, obtendo-se o custo unitário de cada direcionador conforme Quadro 8. Sendo assim, distribuídos os direcionadores de custos das atividades ao total de produtos que percorrem tais atividades. Do total de custo atribuído a cada mix de produto envasado dividido pelo total de suas unidades produzidas, surge o custo por unidade.

Quadro 8: Custo Unitário do Direcionador

Departamento	Atividades	Custos das Atividades	Direcionador nível 2	Quantidade do Direcionador	Custo por unidade do direcionador
Compras	Avaliar fornecedores	R\$ 134,96	nº fornecedores	9	R\$ 15,00
Faturamento	Lançar pedidos	R\$ 1.121,76	nºpedidos venda	271	R\$ 4,14
	Aprovar créditos	R\$ 183,60	nº pedidos	271	R\$ 0,68
	expedir cargas	R\$ 1.266,72	nº cargas expedidas	24	R\$ 52,78
ADM Produção	Programar	R\$ 386,26	nº ordem de produção	200	R\$ 1,93
	Controlar	R\$ 1.125,18	nº ordem de produção	200	R\$ 5,63
	Avaliar	R\$ 159,39	nº ordem de produção	200	R\$ 0,80
Suprimento MP	Receber MP	R\$ 709,10	Volume ton.	200,25	R\$ 3,54
	Estocar	R\$ 983,75	Volume ton.	200,25	R\$ 4,91
	Abastecer produção	R\$ 1.403,50	Volume ton.	200,25	R\$ 7,01
Produção	Empacotar 5Kg	R\$ 2.545,95	Horas utilizadas emp.	18	R\$ 141,44
	Empacotar 1Kg	R\$ 6.437,13	Horas utilizadas emp.	77	R\$ 83,60
	Produzir pré-mix	R\$ 3.644,75	Horas utilizadas pré	129	R\$ 28,25
Expedição	Armacenar PA	R\$ 2.394,55	Volume ton	200,25	R\$ 11,96
	Controlar	R\$ 124,00	Horas utilizadas	5	R\$ 24,80
	Despachar	R\$ 1.755,60	nº ordem de carregamento	24	R\$ 73,15

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 8, apresenta um rateio por meio de: número de fornecedores, número de pedidos (crédito), número de pedido de vendas, número de cargas expedidas, número de ordem de produção, volume em toneladas, horas utilizadas empresa, horas utilizadas para pré-mix e, número de ordem de carregamento.

Utilizando os dados do Quadro 8, se obteve em uma escala ranqueada de maior custo para o menor sendo em 1º estágio a produção contendo um custo de R\$ 253,29, seguido por expedição 2º com R\$ 109,91, em 3º faturamento R\$ 57,60, para o 4º colocado na escala ficou suprimentos com seus custos estimados em R\$ 15,46, 5º ficou compras R\$ 15,00 e obtendo o valor de menor custo rateado esta o setor administração de produção R\$ 8,63. Como forma de auxílio para a indústria e os gestores, a colocação do ranking esta corretamente mensurada, o que necessita verificação são os valores gerados pelos números de funcionários, que implica nos preços do produto final um pouco alto.

Quadro 9: Custo da Atividade Direcionado para o Produto



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Produtos	Farinha Trigo 1 <sup>a</sup>				Farinha Trigo 2 <sup>a</sup>				Pré-mistura	
	fardos10/1		fardos5/5		fardos10/1		fardos5/5		sacos25	
Quantidade Produzida	2800		900		3000		2550		2240	
Atividades	Quant. Direc.	Custo p/Ativ.	Quant. Direc.	Custo p/Ativ.	Quant. Direc.	Custo p/Ativ.	Quant. Direc.	Custo p/Ativ.	Quant. Direc.	Custo p/Ativ.
Avaliar fornecedores	2	R\$ 29,99	1	R\$ 15,00	2	R\$ 29,99	1	R\$ 15,00	3	R\$ 44,99
Comprar	1	R\$ 69,15	1	R\$ 69,15	1	R\$ 69,15	1	R\$ 69,15	1	R\$ 69,15
Lançar pedidos	39	R\$ 161,43	30	R\$ 124,18	41	R\$ 169,71	86	R\$ 355,98	75	R\$ 310,45
Aprovar créditos	39	R\$ 26,42	30	R\$ 20,32	41	R\$ 27,78	86	R\$ 58,26	75	R\$ 50,81
expedir cargas	3	R\$ 158,34	3	R\$ 158,34	4	R\$ 211,12	7	R\$ 369,46	7	R\$ 369,46
Programar	28	R\$ 54,08	22	R\$ 42,49	30	R\$ 57,94	64	R\$ 123,60	56	R\$ 108,15
Controlar produção	28	R\$ 157,52	22	R\$ 123,77	30	R\$ 168,78	64	R\$ 360,06	56	R\$ 315,05
Avaliar fornecedores	28	R\$ 22,32	22	R\$ 17,53	30	R\$ 23,91	64	R\$ 51,01	56	R\$ 44,63
Receber MP	28	R\$ 99,15	22,5	R\$ 79,67	30	R\$ 106,23	63,75	R\$ 225,74	56	R\$ 198,30
Estocar	28	R\$ 137,55	22,5	R\$ 110,53	30	R\$ 147,38	63,75	R\$ 313,18	56	R\$ 275,11
Abastecer produção	28	R\$ 196,24	22,5	R\$ 157,70	30	R\$ 210,26	63,75	R\$ 446,81	56	R\$ 392,49
Empacotar 5Kg		R\$ 0,00	5	R\$ 707,21		R\$ 0,00	13	R\$ 1.838,74		R\$ 0,00
Empacotar 1Kg	38	R\$ 3.176,76		R\$ 0,00	39	R\$ 3.260,36		R\$ 0,00		R\$ 0,00
Produzir pré-mix		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	129	3.644,75
Armazenar PA	28	R\$ 334,82	22,5	R\$ 269,05	30	R\$ 358,73	63,75	R\$ 762,31	56	R\$ 669,64
Controlar expedição	1	R\$ 24,80	1	R\$ 24,80	1	R\$ 24,80	1	R\$ 24,80	1	R\$ 24,80
Despachar	3	R\$ 219,45	3	R\$ 219,45	4	R\$ 292,60	7	R\$ 512,05	7	R\$ 512,05
<b>Custo da Atividade Atribuído ao Produto</b>		<b>R\$ 4.868,03</b>	-----	<b>R\$ 2.139,19</b>	-----	<b>R\$ 5.158,74</b>	-----	<b>R\$ 5.526,14</b>	-----	<b>R\$ 7.029,82</b>
<b>Custo da Atividade por Unidade de Produto</b>		<b>R\$ 1,74</b>	-----	<b>R\$ 2,38</b>	-----	<b>R\$ 1,72</b>	-----	<b>R\$ 2,17</b>	-----	<b>R\$ 3,14</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Após agregar todos os custos e todos os setores na indústria e ratear por meio dos itens selecionados na pesquisa, os quadros anteriores mostraram que se obteve o custo unitário final para cada produto, sendo direcionado ao comércio. Para a farinha de trigo tipo 1, em que foi produzida 2800 unidades com fardos de 10kg o custo unitário ficou em R\$ 1,74, e para fardos com 5kg de produção em 900 o custo se estabeleceu em R\$ 2,38, valor considerado alto por motivos da remuneração horas-homem conforme dados anteriores. Na farinha de trigo tipo 2, tecnicamente os custos são menores de acordo com a produção, em fardos de 10kg o custo ficou com R\$ 1,72 para quantidade produzida em 3000 unidades, e fardos de 5 kg, em uma produção de 2550 unidades estabelecendo custo de R\$ 2,17. Em sacos de 25 kg para pré- mistura de farinha de trigo o custo unitário em produção 2240 obteve R\$ 3,14. Evidencia-se que seria viável para empresa comercializar farinhas de tipo 2, devido seus custos serem menores, em comparação ao demais tipos industrializados, mas é um viés que depende dos gestores, qual planejamento adotar para ganhar mercado e obter poder de barganha.

#### 4.2 Ordens de Lucratividade

Os custos que não eram possíveis de identificação diretamente aos produtos, através do uso o do método ABC pelo rastreamento por direcionadores de custo, foram rastreados e alocados aos produtos somando-se aos custos diretos de produção, possibilitando assim identificar a ordem de lucratividade.

Quadro 10: Margem Bruta por Produto



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Produtos	Farinha Trigo 1ª		Farinha Trigo 2ª		Pré-mistura
Mix Envasado	fardos10\1	fardos5\5	fardos10\1	fardos5\5	sacos25
Custos Diretos	11,83	28,85	11,18	26,9	29,11
Custos Rastreados sistema ABC	1,74	2,38	1,72	2,17	3,14
Custo Total	13,57	31,23	12,9	29,07	32,25
Preço Venda	19	47,5	15,5	40	45
Produtos	Farinha Trigo 1ª		Farinha Trigo 2ª		Pré-mistura
Lucro Bruto Unitário	5,43	16,27	2,6	10,93	12,75
Margem Bruta %	28,57%	34,25%	16,77%	27,32%	28,33%
Ordem de Lucratividade	2ª	1ª	5ª	4ª	3ª

Fonte: Elaborado pelos autores

Através do rastreamento do sistema ABC conforme Quadro 10, o produto de maior rentabilidade é a comercialização de fardos 5kg para tipo 1, com preço de venda de R\$ 47,50 e margem bruta de 34,25% rentabilizando um lucro bruto unitário de 16,27. E deve-se ser estudado pelos gestores, o caso de continuar industrializando ou não a farinha de tipo 2 para produção de fardos com 10kg se obteve um lucro bruto unitário de R\$ 2,60, ou seja, 16,77% menor.

### 5. Conclusão

No mercado turbulento, para se defender da concorrência, as empresas devem fazer uso de ferramentas modernas de auxílio à gestão para que tenham diferencial competitivo, quando aplicadas corretamente através de métodos com base conceitual organizada e sistematizada sobre o conhecimento do tema. Este trabalho teve como intenção básica demonstrar o uso da ferramenta ABC para determinação de custos mais precisos e da ordem de lucratividade dos produtos, fato que não era possível pelos dados genéricos da contabilização geral.

Com a pesquisa relatou-se a implantação da metodologia de custos baseados nas atividades de uma empresa envasadora de farinha. A proposta pretende demonstrar a viabilidade de aplicar esta técnica em empresas sem importar seu tamanho, com pequenas adaptações na área de produção dentro de um curto espaço de tempo para obter os resultados e ainda auxiliar na tomada de decisão.

Então na indústria, evidencia-se a necessidade de redução de horas ociosas no ambiente de produção e a necessidade de introdução de novas gestões tecnológicas. Observa-se que o produto farinha de trigo de segunda linha, com fardo de 25 Kg (5\5kg), é o de maior produção no mês, estando com o maior número vendas, porém, conforme mostra o estudo sobre o método ABC, é o segundo produto de menor rentabilidade, perdendo somente para a farinha de segunda linha em fardos de 10\1kg.

Assim, as informações geradas por este estudo devem ser revisadas pelos gestores, observando os dados dos quadros 9 e 10. Esses são dados que orientam a gerência e mostram quais atividades devem se concentrar os esforços a fim de reduzir custos dos produtos com baixa rentabilidade e incentivar a venda dos produtos com melhor rentabilidade.

A partir deste trabalho como sugestões, conclui-se que, a necessidade de controle de atividades e de custos é essencial, para aperfeiçoar a produção e, conseqüentemente reduzir custos e despesas, sendo possível a utilização do cálculo de custo com o sistema *Activity Based Costing* como ferramenta de apoio as decisões em uma empresa envasadora de farinha, identificando produtos de qualidade *versus* preço, e quantidade *versus* preço.

Deste modo, os Custos Baseado em Atividades (ABC) é uma ferramenta essencial para a empresa que deseja sobreviver no mercado competitivo, porque a contabilidade de custos não deixa claro o rateio entre as atividades. Os custos são informações gerenciais relativamente mais confiáveis por meio da redução de rateio, possibilitando a eliminação ou redução das atividades que não agregam valor ao produto.

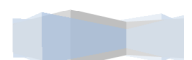
### Referências



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- CANAL DO PRODUTOR, Notícias de mercado. Disponível em: <<http://www.canaldoprodutor.com.br/comunicacao/noticias/trigo-escasso-aumenta-preco-ao-produtor-e-encarece-o-pao>>. Acesso em: 09 nov 2013.
- CANNAVACCIUOLO, L.; ILLARIO, M.; IPPOLITO, A.; PONSIGLIONE, C. **An activity-based costing approach for detecting inefficiencies of healthcare processes**. Business Process Management Journal, v. 21 Iss 1 pp. 55 – 79, 2013.
- COGAN, S. **Activity-based costing(ABC): A poderosa estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia pratico para alunos da graduação**. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOLDBERG, M. J.; KOSINSKI, L. **Activity-Based Costing and Management in a Hospital-Based GI Unit**. Clinical gastroenterology and hepatology . v. 9, pp. 947–949, 2011.
- GOMES, A. A.; FRAZZON, E. M. Custos logísticos na importação: Uma abordagem teórica com aplicação de diferentes métodos de custos. Produção em Foco, v. 04, n. 02, pp. 297-315, 2014.
- HUGHES, A. **ABC/ABM – Activity-Based costing and activity-based management a profitability model for SMEs Manufacturing clothing end textiles in the UK**. Journal of Fashion Marketing and Management. V. 9, Nº 1, p. 8-19. 2005.
- KELLERMANN, F. W.; ISLAM M. **US and German activity-based costing: a critical comparison and system acceptability propositions**. Benchmarking: An International Journal. V.11, Nº 1, pag. 31-51, 2004.
- KHATAIE, A. H.; BULGAK, A. A. **A cost of quality decision support model for lean manufacturing: activity-based costing application**. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 30 Iss 7pp. 751 – 764, 2013.
- KUO, H. K.; YANG, C. **An intellectual structure of activity-based costing: a co-citation analysis**. The Electronic Library, v. 32 Iss 1 pp. 31 – 46, 2012.
- LEONE, George S. G. **Custos: Planejamento, Implementação e Controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MANRÍQUEZ, M. R.; COLOMINA, C. I. M.; PASTOR, M. L. R. V. **Is the activity based costing system a viable instrument for small and medium enterprises? The case of Mexico**. Estudio Gerenciales, v. 30, pp. 220-232, 2014.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª Ed. Editora Atlas, 2009.
- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MHAMMADIA, A. B. H. S.; GHADHAB, B. B. **Value management and activity based costing model in the Tunisian restaurant**. International Journal of Contemporary Hospitality management, v. 24 Iss 2 pp. 269 – 288, 2012.
- PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- SAROKOLAEI, M. A.; SAVIZ, M.; MORADLOO, M. F.; DAHAJ, N. S. **Time Driven Activity Based Costing by using Fuzzy logics**. 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences v. 75, pp. 338 – 345, 2013.
- STEFANO, N. M. **Sistemática de gerenciamento de custos fundamentada no método ABC para pequenas organizações de serviços**. Dissertação de mestrado, UFSM, 2009.
- VAUGHN, P.; RAAB, C.; NELSON, K. B. **The application of activity-based costing to a support kitchen in a Las Vegas casino**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 22 Iss 7 pp. 1033 – 1047, 2009.
- WERNKE, R. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.



29 e 30 de outubro de 2015

**REDUÇÃO DE PERDAS NA DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA: UM ESTUDO DE CASO NA PERMISSONÁRIA DE SERVIÇOS PÚBLICOS – CRELUZ COOPERATIVA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA (CRELUZ-D)**

1 Fernando Fiorentin, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, fernandofbf@hotmail.com

2 Matiel Cherobini, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, matielcherobini@gmail.com

3 Estevo Mateus Olesiak, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, estevo.cont@gmail.com

4 Odir Luiz Fank, FAI Faculdades, SC, Brasil, odirfank@hotmail.com

**RESUMO**

Com as privatizações do setor elétrico brasileiro, deixando de ser totalmente estatal, passou-se a ter mais controle quanto às exigências de eficiência e perdas na distribuição de energia elétrica no Brasil. Neste estudo, realizado na Creluz - Cooperativa de Distribuição de Energia, objetivou-se analisar as quantidades e valores perdidos na distribuição de energia, comparados com os valores investidos para contenção destas perdas, bem como com parâmetros de eficiência em nível de País. A metodologia estabelecida para esta pesquisa quanto aos seus objetivos é descritiva, quanto aos procedimentos classifica-se como pesquisa documental, quanto à abordagem do problema o estudo define-se como qualitativo, a amostra é intencional. Utilizou-se como amostra as informações de controle interno referente às perdas na distribuição de energia elétrica, investimentos para redução de perdas, dos períodos de 2010 a 2014. Através do estudo foi possível concluir que os investimentos em tecnologias para contenção de perdas são viáveis a médio e longo prazo. O percentual de perdas teve uma melhora em sua performance, pois reduziu de 12,603%, em 2010, para 11,306%, em 2014. Mesmo a empresa atuando em uma área não favorecida apresenta melhor performance se comparada a parâmetros nacionais.

Palavras-chave: Perdas. Energia Elétrica. Eficiência

**ABSTRACT**

With the privatization of the Brazilian electric sector, no longer being fully state owned, it began to have more control in relation to the demands of efficiency and distribution losses of electric power in Brazil. In this study, conducted in Creluz - Cooperative of Power Distribution, it aimed to analyze the quantities and values lost in power distribution, compared to the amounts invested to contain these losses, as well as efficiency parameters in country level. The methodology established for this research regard to their goals is descriptive, concerning the procedures it is classified as documental research, as the problem approach the study is defined as qualitative, the sample is intentional. It was used as a sample the information of internal control referring to losses in electricity distribution, investments to reduce losses of the periods from 2010 to 2014. Through the study it was concluded that the investment in technologies to contain losses are feasible in the medium and long term. The loss percentage had an improvement in its performance because it reduced from 12.603% in 2010 to 11.306% in 2014. Even the company acting in a non-favored area shows better performance compared to national standards.

Keywords: Losses. Electricity. Efficiency

**1 INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, houve maior investimento nos setores de infraestrutura do País, eis que sua demanda é recorrente, entre eles o setor elétrico, devido a sua importância para o desenvolvimento de outros setores e da economia em geral. Tais mudanças ocorreram com maior representatividade a partir da década de 90 com a privatização do setor.

Com a privatização do setor elétrico na década de 90, o mesmo passou a ser dividido em três segmentos, geração, transmissão e distribuição de energia, forçando as empresas a competirem entre si. Na década seguinte, o setor foi marcado pela crise e apagões, os quais ocasionaram revisões tarifárias. (MARTINS, et al., 2014).

É neste momento que também surge a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), responsável por regular e fiscalizar o setor elétrico no Brasil com a missão de proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes, em benefício da sociedade. Dentre os fatores controlados estão as perdas, visto que, as mesmas interferem diretamente nos valores tarifários.

A ANEEL objetiva buscar a modicidade tarifária, visando estabelecer tarifas adequadas aos consumidores e o repasse dos ganhos e perdas obtidos pelas concessionárias de energia elétrica em períodos de revisão tarifária. (PESCADA; MARIOTTO, 2014).

Com o objetivo de regular e manter equilibrado o setor elétrico brasileiro, a ANEEL, ao estabelecer os parâmetros e as tarifas propriamente ditas exige níveis mínimos de eficiência a ser



cumprida pelas empresas distribuidoras. Desta forma, para as distribuidoras melhorarem suas performances devem trabalhar para redução de perdas e melhora na eficiência. (MARTINS, et al., 2014).

Devido a recentes alterações na estrutura do setor elétrico é crescente o número de programas e projetos implantados visando estabelecer uma nova conscientização, bem como adotando medidas práticas para a eficiência na distribuição de energia elétrica. (REMPEL, DIEHL, et al., 2014).

No caso das perdas de energia, é reconhecido que a concessionária distribuidora não possui controle sobre a totalidade destas, no entanto, é lícito afirmar que a concessionária possui uma forte capacidade de gestão sobre as perdas de energia elétrica, que influem na quantidade de energia elétrica comprada, considerada para o cálculo das perdas técnicas. (DE ARAUJO, 2007).

Neste contexto, argumenta-se ser interessante avaliar a possibilidade de redução de perdas de energia através de investimentos em novas tecnologias, avaliar qual o comportamento deste fator na CRELUZ-D, bem como avaliar como a empresa está situada comparativamente com o âmbito nacional, no que se refere à eficiência na distribuição de energia elétrica.

Desta forma, o estudo tem como objetivo geral identificar e analisar as quantidades e valores perdidos na distribuição de energia, comparados com os valores investidos para contenção destas perdas, bem como comparação com parâmetros de eficiência nacionais. Como objetivos específicos o estudo apresenta: a) apurar as perdas de energia na cooperativa, b) apurar os valores com investimentos em tecnologias para contenção de perdas, c) comparar as perdas da cooperativa com os parâmetros nacionais.

Justifica-se a escolha da empresa CRELUZ-D tendo em vista que a mesma desenvolve constantemente trabalhos objetivando a redução de perdas para melhoria de performance. A CRELUZ-D situada em Pinhal-RS, atua em 36 municípios do norte do Rio Grande do Sul, atendendo 22 mil consumidores, totalizando mais de 80 mil pessoas.

Além desta seção de caráter introdutório o estudo organiza-se em Referencial Teórico que aborda a produção científica sobre o tópico investigado nesta pesquisa. A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos descrevendo a metodologia utilizada e definindo a população e a amostra. Na sequência é feita a análise dos resultados encontrados na pesquisa, e por fim, apresentam-se as conclusões obtidas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os principais conceitos relativos ao setor elétrico brasileiro, suas perdas e como é dada sua regulamentação. Apresentam-se também alguns dos investimentos possíveis na busca por redução das perdas, dando suporte ao entendimento da apresentação dos resultados.

### 2.1 Setor elétrico no Brasil

O setor de energia elétrica possui controles rigorosos por parte do estado, tendo em vista sua importância no desenvolvimento e manutenção da economia do País, sendo assim chamado de setores regulados por sua essencialidade.

Segundo o autor De Araujo, (2007, p. 66), pode-se identificar a intervenção do Estado “[...] tendo como ideia central que as falhas de mercado (monopólio, informação assimétrica, externalidades e bens públicos) justificariam a intervenção do Estado como ente regulador.”

A partir de 1995, iniciou-se a privatização do setor elétrico visando à melhoria na qualidade dos serviços, buscando trazer também redução nos preços finais e reinvestimentos no setor. A partir desse momento o domínio deixou de ser público e passou a ser licitado para empresas privadas, as quais precisam manter esses padrões aceitáveis e também buscar melhorias para o setor. (REMPEL, et al., 2014).

Para Raupp, et al.(2012, p. 3) “[...] buscou-se diminuir a atuação do Estado por meio de incentivos aos investimentos privados e por meio das privatizações.”

Mesmo sendo setor predominantemente privatizado, o controle por parte da ANEEL, se faz necessário para garantir segurança e eficiência no setor.

Dentre os fatores regulados estão a eficiência na gestão da distribuição de energia, devendo esta manter-se a níveis aceitáveis.

“A eficiência técnica representa a conversão de entradas físicas em saídas relativas às melhores práticas. Em outras palavras, dada uma tecnologia atual, não há desperdício de entradas na produção para uma determinada quantidade de saída.” BHAGAVATH apud REMPEL, et al., 2014, p. 3).

Sendo assim, a eficiência na distribuição de energia não é apenas uma prerrogativa assumida e praticada pela CRELUZ-D. Todas as empresas do setor objetivam a eficiência. A determinação legal contribui para formação deste objetivo, conforme estabelece a Lei nº 8.987 em seu Art. 6º.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato. § 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas. § 2º A atualidade compreende a modernidade das técnicas, do equipamento e das instalações e a sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço.

Para a medição das perdas de energia a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE) se utiliza da diferença entre a energia injetada e fornecida, esta ainda é qualificada em perdas técnicas sendo aquelas decorrentes da manutenção e ineficiência da própria rede, e perdas não técnicas calculadas através da diferença entre as perdas e perdas técnicas. (ABRADEE, 2014).

Para De Araujo (2007, p. 10),

Ao mesmo tempo estabeleceu o desenvolvimento de métodos de quantificação de perdas, de acordo com as origens, se técnicas ou comerciais, e segundo as causas de ocorrência. As perdas comerciais são calculadas como a diferença entre as perdas globais e as perdas técnicas. No entanto, a ABRADEE chama a atenção para a dificuldade do cálculo do valor das perdas comerciais, sendo que na maior parte dos casos é impossível saber onde elas ocorrem.

As perdas comerciais apresentam duas principais modalidades: furto e fraude de energia. Já as perdas por motivos técnicos podem acontecer por diversos motivos; dentre eles o aquecimento dos fios condutores de energia, em decorrência da própria passagem da eletricidade. A extensão das redes e a grandeza territorial do Brasil acarretam impacto ao nível de perdas técnicas. (ABRADEE).

Torna-se indispensável tanto ao setor como às próprias concessionárias trabalhar as perdas, eis que, do ponto de vista do setor, os valores das perdas são incorporados diretamente às tarifas de energia, e assim acabam por impactar no custo deste serviço.

Nota-se a preocupação da ANEEL com relação à modicidade tarifária, sendo que a mesma considera para a tarifas os custos de transporte e perdas de energia, assim como encargos setoriais e de responsabilidade do segmento, desta maneira as perdas compõe de maneira direta as tarifas de fornecimento. (DE ARAUJO, 2007).

Os valores cobrados do consumidor são estabelecidos pela própria ANEEL, sendo identificados por tarifas, estabelecendo o quanto as distribuidoras podem cobrar de cada classe de consumo. A tarifa é formada respeitando as características regionais e geográficas da região onde a distribuidora está estabelecida.

Para Pescada e Mariotto, (2014, p. 2) “a tarifa de energia elétrica é formada respeitando as características de cada empresa de forma a restituir os seus gastos da cadeia de produção: geração, transmissão, distribuição e comercialização.”

Periodicamente as tarifas de energia, são revistas, eis que o setor é dinâmico, e sofre alterações, buscando assim que as mesmas não fiquem defasadas. (DE ARAUJO, 2007).

Conforme Pescada e Mariotto (2014, p. 2).

Assim como a transmissão, a distribuição não pratica seus preços livremente. Ela tem seus preços regulados, revistos e reajustados periodicamente pela ANEEL de forma compulsória, garantindo assim uma tarifa justa para ambos os lados e ao mesmo tempo forçando as empresas a buscar em redução dos seus custos e a busca pela eficiência operacional.

Já do ponto de vista das distribuidoras, a maior parte das receitas das empresas do setor, em particular as transmissoras, é fixa, com tendência a reduzir em função das revisões tarifárias e da parcela variável por indisponibilidade, previstas no contrato de concessão. Resta às transmissoras, como alternativa para a maximização dos seus resultados, a gestão eficiente dos custos e perdas. (RAUPP, et al., 2012).

Segundo Martins, et al. (2014, p. 2) “como a ANEEL pré-estabelece as tarifas que deverão ser cobradas dos consumidores, as distribuidoras devem buscar a eficiência constantemente, procurando reduzir seus custos e despesas para alcançar maiores lucros.”

A CRELUZ-D investe constantemente em novas tecnologias com o objetivo de redução de perdas, aumento de eficiência e para proporcionar aos consumidores, energia de melhor qualidade.

29 e 30 de outubro de 2015

## 2.2 Investimentos em tecnologias para redução de custos com perdas

Em períodos mais recentes, devido a crescente demanda de energia elétrica, e pressão para ganho de eficiência, ocorre uma mudança na cultura das organizações, dando mais evidências as perdas de energia, passando-se assim a ter-se mais controle e informação sobre este fator.

Conforme Baltar apud Rempel, et al.(2014, p. 2)

Até alguns anos atrás, havia pouco interesse em medidas de redução de consumo ou no aumento da eficiência de processos. Mas devido às citadas alterações recentes na estrutura do setor elétrico é crescente o número de programas e projetos implantados visando estabelecer uma nova conscientização, bem como adotando medidas práticas para o uso eficiente da energia elétrica.

Tal necessidade de controles e parâmetros sobre as perdas de energia não é imposição apenas por demandas do livre mercado, mas também por determinações legais, visto que o setor elétrico possui controle e regulamentação específicos.

Segundo De Araujo (2007, p. 10),

[...] para as distribuidoras, o problema das perdas de energia passa a fazer parte do conjunto de itens de controle a serem utilizados pelas empresas associadas à Associação Brasileira de Distribuidores de Energia - ABRADDEE no acompanhamento do desempenho empresarial.

No que se refere à contenção de perdas de energia, a empresa CRELUZ-D vem fazendo investimentos em tecnologias e projetos para não apenas enquadrar-se nos níveis exigidos por determinação legal, mas principalmente para melhoria na eficiência e qualidade na entrega de energia para os associados/consumidores, tais feitos são evidenciados desde a década de 90. Conforme Jornal Correio do Povo (1996, p. 18),

Os engenheiros Fernando Haderspock e Fernando Macedo do National Rural Cooperative Association (Nreca - EUA) ministram até a próxima sexta-feira, na sede da Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural do Médio Uruguai (Creluz). em Pinhal, um curso sobre a recuperação de perdas de energia elétrica e qualidade de energia. [...] Na Creluz está sendo ministrado o único curso do sul do País. Já que dois projetos pioneiros nas áreas de perdas e qualidades serão colocados em prática a partir das próximas semanas na região do Médio Uruguai.

Nos últimos anos tem-se intensificado, tais investimentos, a partir da introdução também de novas tecnologias para a melhora da qualidade do sistema de fornecimento, tais como Religadores Telecomandados, que ao serem acionados por comando através do centro de operação da distribuição, restabelecem o fornecimento da energia elétrica mais rapidamente em caso de quedas, reduzindo custos operacionais e dando maior confiabilidade ao sistema. Conforme a Creluz (2011, s. p),

Neste ano, as redes da Creluz estão sendo equipadas com religadores automáticos, que funcionam através de comandos à distância, conhecidos como telecomando.[...] O telecomando funciona através de um programa instalado nos servidores, que armazenam todos os dados que são gerados nos religadores instantaneamente, como tensão, consumo, corrente por fases e outras grandezas elétricas.[...] Dessa forma, o trabalho das equipes será feito com mais agilidade, dando um retorno mais rápido aos associados. As equipes ainda irão trabalhar com mais economia, pois não precisarão se deslocar até os pontos e com mais segurança, já que não precisarão ficar expostos ao mau tempo ou em condições de risco.

Ainda conforme o autor, outra tecnologia implementada visando à redução de perdas de energia foram os investimentos no Banco Automático de Reguladores Compensadores de Energia Reativa, interpretando de maneira automática o comportamento das cargas conectadas no sistema, mantendo o fator de potência equilibrado e contribuindo na contenção de perdas de energia. O autor complementa mencionando que

o sistema destes novos reguladores é inteligente e entra em linha somente quando necessário, com o objetivo de diminuir as oscilações de tensão. [...] O novo Compensador de Energia Reativa emite dados referente ao seu funcionamento em tempo real, com painel digital e funcionamento automático, regulando a tensão de energia na rede distribuidora. (CRELUZ, 2014, s. p)

29 e 30 de outubro de 2015

A tecnologia mais recente implantada pela CRELUZ-D é a Chave Fusesaver, esta tecnologia interpreta distúrbios transitórios na rede elétrica, interrompe o fornecimento de energia durante o distúrbio, e restabelece de forma automática na sequência, reduzindo custos de manutenção de rede, garantindo maior confiabilidade e segurança para o sistema. Segundo o Jornal o Alto do Uruguai, 2015, p. 7),

a Fusesaver tem como principal objetivo proteger a rede de distribuição. Ela é instalada em série com a chave fusível, atuando instantaneamente quando ocorre uma falta transitória de energia, ocasionada geralmente por galhos em contato com a rede de média tensão, pássaros, descargas atmosféricas, preservando o elo fusível do circuito, evitando que os associados fiquem sem energia elétrica nestes casos, bem como evitando custos para a Cooperativa com o deslocamento de uma equipe de eletricitistas até o local chave.

Os investimentos em tecnologias permitem redução nas perdas de energia, maior eficiência na distribuição desta, melhor qualidade na energia entregue ao associado/consumidor, e evitam sanções legais e monetárias pelos órgãos reguladores como a ANEEL.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia estabelecida para este estudo quanto aos seus objetivos é descritiva, pois visa analisar e interpretar os fatos pesquisados.

De acordo com Jung (2004, p. 152), “o processo descritivo visa a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.”

Quanto aos procedimentos, o estudo classifica-se como pesquisa documental, pois o mesmo utiliza dados ainda não analisados.

Para Beuren, et al. (2009, p. 89)

assim como a maioria das tipologias, a pesquisa documental pode integrar o rol de pesquisas utilizadas em um mesmo estudo ou caracteriza-se como o único delineamento utilizado para tal. Sua notabilidade é justificada no momento em que se podem organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta.

Quanto à abordagem do problema, o estudo define-se como qualitativo, pois o mesmo busca apresentar como os valores investidos em novas tecnologias interferem na redução de perdas de energia durante sua distribuição.

“Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.” (RICHARDSON apud BEUREN, et al., 2009, p. 91)

Para o desenvolvimento deste estudo, definiu-se como população a empresa CRELUZ-D, uma cooperativa de distribuição de energia. Foi fundada em 03 de abril de 1966, com sede administrativa em Pinhal-RS, atua em 36 municípios do norte do Rio Grande do Sul, atende aproximadamente 22 mil consumidores, totalizando mais de 80 mil pessoas. Buscando adequar-se a legislação do setor elétrico brasileiro, em 31 de maio de 2010, a CRELUZ-D assinou o contrato de Permissão Pública, tornando-se um agente do setor elétrico.

A amostra é intencional, pois buscou-se analisar os períodos mais recentes, sendo utilizado como amostra as informações de controle interno referente às perdas na distribuição de energia elétrica, investimentos para redução de perdas, dos períodos de 2010 a 2014.

Os dados da pesquisa foram extraídos a partir dos controles internos e sistemas de informação da empresa CRELUZ-D, bem como alguns dados disponibilizados no site da ABRADDEE.

Estabelece-se para este estudo como objetivo geral a realização de análise das quantidades e valores perdidos na distribuição de energia, comparados com os valores investidos para contenção destas perdas, bem como comparação com parâmetros de eficiência nacionais. Como objetivos específicos têm-se apurar as perdas de energia na cooperativa, apurar os valores com investimentos em tecnologias para contenção de perdas e comparar as perdas da cooperativa com os parâmetros nacionais.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De posse dos dados fornecidos pela empresa e extraídos do site da ANEEL, os mesmos foram organizados para produzirem a informação que se objetiva.

Tabela 1 – Perdas na distribuição de energia

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Ano	Energia Injetada (kW/h)	Variação da energia injetada	Energia Fornecida (kW/h)	Variação da energia distribuída	Energia Perdida (kW/h)	Variação da perda	% Perdas
2009	71.003.492	-	61.551.055	-	9.452.437	-	13,313%
2010	72.866.692	2,62%	63.683.372	3,46%	9.183.320	-2,85%	12,603%
2011	76.961.368	5,62%	66.633.023	4,63%	10.328.345	12,47%	13,420%
2012	83.590.807	8,61%	72.893.653	9,40%	10.697.154	3,57%	12,797%
2013	86.464.558	3,44%	75.238.488	3,22%	11.226.070	4,94%	12,983%
2014	92.966.540	7,52%	82.456.106	9,59%	10.510.434	-6,37%	11,306%
<b>Total</b>	<b>483.853.457</b>	<b>-</b>	<b>422.455.697</b>	<b>-</b>	<b>61.397.760</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Na Tabela 1 apresentam-se as quantidades de energia em kW/h injetada e distribuída, bem como a variação em relação ao ano anterior, e também se evidencia a quantidade de energia perdida e sua variação juntamente com sua representatividade em percentual comparada com a energia injetada.

Evidencia-se que a empresa vem apresentando crescimento constante na quantidade de kW/h injetados, passando de 72.866.692 para 92.966.540 nos 5 períodos analisados, uma variação de 27,58% (5,52% média anual). A quantidade de kW/h fornecido em 2010, foi de 63.683.372 aumentando em todos os anos, sendo distribuído em 2014 82.456.106 kW/h, e durante os 5 períodos houve aumento de 29,48% (5,90% média anual).

A variação percentual da quantidade injetada ocorrida no período analisado foi de 27,58%. Ao ser comparada com a variação de energia distribuída que foi de 29,48%, demonstra a diferença de 1,90%, o que representa o aumento de eficiência na gestão de perdas de energia.

A quantidade de energia perdida passa por uma redução na média do período analisado, apresentando redução em percentuais que no período de 2010 de 12,603%, com um aumento nos anos de 2011 e 2013 passando por um declive nos demais períodos, ocorrendo uma diminuição nas perdas para o ano de 2014, atingindo um resultado de 11,306% de perdas sobre o total de energia injetada.

A redução no percentual de perdas sobre as quantidades de energia injetada, mesmo com o aumento da expectativa de perdas demonstra um trabalho bem estruturado por parte da gestão da empresa quanto ao comprometimento com a eficiência.

Tabela 2 – Valores das perdas na distribuição de energia e investimentos

Ano	% Perdas	Faturamento com energia	Vlr. Médio kW/h	Vlr. Perdido	Investimento em tecnologias	Deixado de Perder
2009	13,313%	20.196.967,37	0,33	-	-	-
2010	12,603%	20.584.194,31	0,32	2.968.298,28	5.590,43	167.159,52
2011	13,420%	21.899.282,74	0,33	3.394.463,24	409.980,27	-
2012	12,797%	24.389.889,78	0,33	3.579.219,81	200.164,20	174.281,73
2013	12,983%	21.530.550,86	0,29	3.212.497,72	271.683,91	-
2014	11,306%	22.994.406,94	0,28	2.931.028,50	321.942,68	434.983,65
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>131.595.292,00</b>	<b>-</b>	<b>16.085.507,55</b>	<b>1.209.361,49</b>	<b>776.424,90</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Na Tabela 2 apresentam-se os valores do faturamento total da CRELUZ-D com energia elétrica bem como a quantidade perdida representada em valores monetários, apresenta também o valor investido em tecnologias e o valor economizado.

Os valores cobrados por kW/h são definidos com base na classe de consumo do usuário, sendo que nas faturas dos últimos meses de 2014 as variações ficaram entre R\$ 1,02158 e R\$0,18629, conforme estabelecida na Resolução Homologatória ANEEL nº 1.754. Como não é possível mensurar em qual classe de consumo a energia foi perdida, e sabendo que as perdas ocorrem em todo o circuito de rede, utilizou-se o valor médio faturado por kW/h, encontrado através do quociente entre o valor faturado em R\$ pela quantidade em kW/h distribuída.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

O valor médio do kW/h sofre alteração tanto pela quantidade distribuída para cada classe de consumo como pelas políticas governamentais utilizadas no País, conforme notícia da ANEEL em 24 de janeiro de 2013.

A ANEEL aprovou hoje, 24 de janeiro, em reunião extraordinária, as novas tarifas que reduzirão a conta de energia elétrica. O efeito médio de redução será de 20,2%. Para os consumidores residenciais, a redução mínima será de 18% (veja tabela). Para os consumidores de alta tensão, o desconto pode chegar a 32%. As novas tarifas entram em vigor a partir de hoje. (ANEEL, 2013, s. p)

A quantidade de kW/h deixada de perder foi estimada pelo percentual de redução de perdas sobre os valores do ano anterior, multiplicado pela quantidade de energia injetada.

O valor economizado no período analisado foi calculado através do produto entre a quantidade de kW/h deixada de perder e o valor médio kW/h praticado pela distribuidora nos respectivos períodos.

O valor economizado apresenta variação, seus valores diminuíram no total dos períodos analisados, porém não se comporta de maneira uniforme, tendo em vista que seu resultado depende de mais variáveis, não dependendo apenas do percentual de economia de energia. No ano de 2010, o valor de perda foi de R\$ 2.968.298,28e no ano de 2014 apresenta-se inferior apresentando valor de R\$ 2.931.028,50, uma redução média de 1,26%.

São evidentes os retornos obtidos com os investimentos em novas tecnologias, a considerar que a maioria destes equipamentos possui vida útil de mais de 20 anos, conforme estabelecido no Anexo da Resolução normativa nº 367/09. A evidência do retorno no período analisado é o que ocorre no ano de 2014, onde o valor economizado já é superior ao valor investido no respectivo ano.

A diminuição total de perdas mensuradas neste estudo para o período dos 5 anos é de R\$ 776.424,90 representando 64,20% sobre o valor total de investimentos.

Os valores economizados a partir dos investimentos, em novas tecnologias são ainda superiores aos aqui apresentados, porém não mensurados pela sua complexidade em apresentar de forma fidedigna. Mas há reflexos na diminuição de custos com redução de atendimentos e emergências e no aumento da qualidade do serviço prestado.

Na Tabela 3 apresentam-se os percentuais de perdas na distribuição de energia pela distribuidora analisada, CRELUZ-D, bem como os percentuais de perda de energia a nível nacional identificado pela ABRADDEE.

Tabela 3 – Perdas na distribuição CRELUZ-D x ABRADDEE

Ano	% Perdas CRELUZ-D	% Perdas ABRADDEE	% Diferença CRELUZ-D
2010	12,603%	14,050%	-1,45%
2011	13,420%	13,690%	-0,27%
2012	12,797%	14,140%	-1,34%
2013	12,983%	13,990%	-1,01%
2014	11,306%	13,870%	-2,56%

Fonte: dados CRELUZ-D e ABRADDEE

Conforme disponibilizado no site da ABRADDEE, 2014 “A ABRADDEE reúne 42 concessionárias de distribuição de energia elétrica - estatais e privadas - atuantes em todas as regiões do País e que juntas são responsáveis pelo atendimento de cerca de 98% dos consumidores brasileiros.”

A CRELUZ-D em função de sua forma jurídica ser a de cooperativa não participa da ABRADDEE, porém esta é usada como base de comparação, pois ela reúne quase a totalidade do consumo nacional de energia elétrica, representado 98% dos consumidores nacionais.

Em um comparativo entre as duas identifica-se que em todos os períodos analisados os percentuais de perda da CRELUZ-D são menores que os percentuais apresentados a nível nacional pela ABRADDEE.

A Tabela 4 apresenta o percentual de kW/h fornecido para consumidores da classe Rural, bem como o percentual de quilômetros de rede localizados na área rural, comparativamente entre CRELUZ-D e ABRADDEE.

Tabela 4 - Percentual de kW/h Fornecidos e consumidores localizados na zona rural, CRELUZ-D e ABRADDEE

Ano	ABRADDEE % Cons. Rural	CRELUZ-D % Cons. Rural	ABRADDEE % kW/h Rural	CRELUZ-D % kW/h Rural
-----	---------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------------

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

2010	5,51%	67,70%	6,03%	59,84%
2011	5,67%	66,48%	5,96%	60,31%
2012	5,55%	64,65%	6,24%	58,65%
2013	5,51%	65,00%	6,30%	57,66%
2014	5,54%	61,21%	6,53%	55,85%

Fonte: Dados CRELUZ-D e ABRADDEE

Analisando a Tabela 4 pode ser observado que a empresa CRELUZ-D possui menor densidade de Unidade Consumidora por quilômetro de rede, o que torna sua área de atuação menos favorecida, sendo formada por consumidores localizados na zona rural, e mesmo nesta condição ao serem comparados os percentuais de perdas com os apresentados pela ABRADDEE a CRELUZ-D mostra-se eficiente.

Os percentuais de perdas apurados pela CRELUZ-D são menores que a média apurada pela ABRADDEE, reflexo do comprometimento da empresa em busca da eficiência, sendo que a diferença no percentual tem aumentado na maioria dos períodos, atingindo 2,56% em 2014. A CRELUZ-D apresentava em 2010 12,603 % de perdas as quais foram reduzindo, chegando a 11,306% em 2014, uma variação de 10,29% no período analisado, enquanto que a média apresentada pela ABRADDEE no mesmo período apresenta uma redução de apenas 1,28%. Sendo assim, os dados apresentados e analisados mostram a CRELUZ-D eficiente em comparação aos dados apresentados pela ABRADDEE.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os estudos e análises realizados conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, pois se verificou a diminuição da perda de energia, quando comparados os dados da CRELUZ-D com os dados da ABRADDEE. A Cooperativa também demonstrou melhor performance, pois seus índices de perda foram inferiores ao apresentados pela associação.

A amostra intencional buscou analisar os períodos mais recentes, dada a maior relevância da informação tempestiva, sendo utilizadas as informações de controle interno referente às perdas na distribuição de energia elétrica, investimentos para redução de perdas, dos períodos de 2010 a 2014.

Em relação ao primeiro objetivo específico que foi apurar as perdas de energia na cooperativa, observou-se os percentuais de 12,603% para 2010; 13,420% para 2011; 12,797% para 2012; 12,983% para 2013 e 11,306% para 2014.

Quanto ao segundo objetivo específico que foi apurar os valores com investimentos em tecnologias para contenção de perdas, os resultados apontam, o valor destinado para tal demanda nos períodos analisados foi um total de R\$ 1.209.361,49.

O terceiro objetivo específico foi comparar as perdas da cooperativa com os parâmetros nacionais, sendo que os resultados apontam que, a mesma demonstrou-se mais eficiente que a média nacional.

Os investimentos em contenção de perdas demonstram-se viáveis a médio e longo prazo, tendo em vista que no período analisado já ocorreu retorno de 64,20% do valor investido, sendo que a maioria dos equipamentos instalados possuem vida útil maior que 20 anos. Em 2014, o valor retornado foi superior ao valor investido no mesmo ano. Essas constatações ressaltam a importância da realização de investimentos para reduzir as perdas na distribuição de energia.

Ao comparar-se aos parâmetros nacionais, a CRELUZ-D apresenta-se mais eficiente, pois possui percentuais de perdas inferiores aos apresentados pela ABRADDEE. Durante os períodos analisados, a diferença foi crescente, sendo em 2014 2,56%, diferença esta crescente pela capacidade da CRELUZ-D de melhorar seu desempenho. É evidente que esta eficiência, comparada aos parâmetros nacionais, é ainda maior que a apresentada pelos números, ao considerar-se que a CRELUZ-D encontra maiores dificuldades para fornecer energia elétrica aos seus consumidores, pois na sua maioria, estão localizados em locais longínquos, na zona rural.

A análise dos dados permitiu concluir que os investimentos e o uso de novas tecnologias são viáveis a médio e longo prazo. Para estudos futuros pensa-se em realizar análises comparativas entre os parâmetros nacionais de perdas de energia com parâmetros internacionais, identificando quais as tecnologias utilizadas pelas empresas que demonstram melhores resultados, podendo-se, assim, otimizar resultados reduzindo custos e perdas de energia.

### REFERÊNCIAS

ABRADDEE. **Furto e Fraude de Energia**. Disponível em: <<http://www.abradee.com.br/setor-de-distribuicao/perdas/furto-e-fraude-de-energia>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **ABRADDEE Quem Somos**. Disponível em: <[http://www.abradee.com.br/abradee /quem-somos](http://www.abradee.com.br/abradee/quem-somos)>. Acesso em: 05 ago. 2015.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- ANEEL. **ANEEL anuncia redução das tarifas de energia elétrica**, 24 jan. 2013. Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/noticias/Output\\_Noticias.cfm?Identidade=6426&id\\_area=90](http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/noticias/Output_Noticias.cfm?Identidade=6426&id_area=90)>. Acesso em: 05 jan. 2015.
- BALTAR apud REMPEL, C. et al. **Análise da eficiência técnica relativa de empresas brasileiras distribuidoras de energia elétrica: uma abordagem DEA**, 2014. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3653>>. Acesso em: 06 ago. 2015.
- BEUREN, I. M. et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3ª. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009. 200 p.
- BHAGAVATH apud REMPEL, C. et al. **Análise da eficiência técnica relativa de empresas brasileiras distribuidoras de energia elétrica: Uma abordagem DEA**, 2014. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3653/3654>>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- BRASIL. LEI Nº 8.987, DE 13 DE FEVEREIRO DE 1995. **Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8987cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987cons.htm)>. Acesso em: 07 ago. 2015.
- \_\_\_\_\_. RESOLUÇÃO HOMOLOGATÓRIA Nº 1.754, DE 24 DE JUNHO DE 2014. **Homologa as Tarifas de Energia – TE e as Tarifas de Uso dos Sistemas de Distribuição – TUSD e estabelece a revisão das receitas das instalações de conexão referentes à CRELUZ-Dcooperativa de distribuição de energia CRELUZ-D, Creluz, dá outras providência**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/audiencia/arquivo/2014/012/resultado/reh20141754.pdf>>. Acesso em: 07 Agosto 2015.
- \_\_\_\_\_. RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 367 DE 2 DE JUNHO DE 2009. **Aprova o Manual de Controle Patrimonial do Setor Elétrico - MCPSE e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/ren2009367.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2015.
- CRELUZ-D. **Tecnologia a serviço dos associados**, 2011. Disponível em: <<http://www.creluz.com.br/index.php?i=noticia&idnot=103>>. Acesso em: 08 ago. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Tecnologia implementada pela Creluz é tema de seminário em São Paulo**, 2014. Disponível em: <<http://www.creluz.com.br/index.php?i=noticia&idnot=339>>. Acesso em: 08 ago. 2015.
- DE ARAUJO, A. C. M. **Perdas e inadimplência na atividade de distribuição de energia elétrica**, 2007. Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/biblioteca/trabalhos/trabalhos/Tese\\_Antonio\\_Carlos.pdf](http://www.aneel.gov.br/biblioteca/trabalhos/trabalhos/Tese_Antonio_Carlos.pdf)>. Acesso em: 06 ago. 2015.
- JORNAL CORREIO DO POVO. Creluz quer diminuir perdas de energia, Cooperativa de Energia do Médio Uruguai finaliza projetos pioneiros sobre perda e qualidade no setor. **Jornal Correio do Povo**, Porto Alegre, 10 jan. 1996. Caderno Interior, p. 18.
- JORNAL O ALTO URUGUAI. Empresas analisam desempenho do equipamento Fusesaver. **Jornal o Alto Uruguai**, Frederico Wesphalen, 11 mar. 2015. Caderno Empresas, p. 7.
- JUNG, C. F. **Metodologia Para Pesquisa & Desenvolvimento Aplicada a Novas Tecnologias, Produtos e Processos**. Rio de Janeiro: Axel Books do Brasil Editora, 2004. 312 p.
- MARTINS, V. D. Q. et al., Avaliação da eficiência econômica das distribuidoras brasileiras de energia elétrica por meio da análise envoltória de dados (DEA). In: XXI Congresso Brasileiro de Custos Anais... Natal, RN, 2014. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3665>>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- PESCADA, M. R. D. S.; MARIOTTO, F. T. Custeio ABC multidimensional: um enfoque na eficiência operacional para a revisão tarifária de energia elétrica. In: XXI Congresso Brasileiro de Custos Anais... Natal, RN, 2014. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3675/3676>>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- RAUPP, S. W. et al. **O processo de implementação da gestão estratégica de custos em uma empresa estatal de energia elétrica**, 2012. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/840>>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- REMPER, C. et al., Análise da eficiência técnica relativa de empresas brasileiras distribuidoras de energia elétrica: Uma abordagem DEA. In: XXI Congresso Brasileiro de Custos Anais... Natal, RN 2014. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3653>>. Acesso em: 10 mai. 2015.
- RICHARDSON apud BEUREN, I. M. et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

1213



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

### RELATO DA VISITA REALIZADA A ADEGA COOPERATIVA VILA REAL - PORTUGAL

Adenise Clerici, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, RS, Brasil, e-mail: adeniseclerici@yahoo.com.br

Beatriz S. Dockhorn, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, RS, Brasil, e-mail: bea\_dockhorn@hotmail.com

Rozelaine F. Franzin, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, RS, Brasil, e-mail: rozelaine@santoangelo.uri.br

Vanusa A. Casarin, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, RS, Brasil, e-mail: vanusa.casarin@gmail.com

Rut F. Marquetto, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI, RS, Brasil, e-mail: rutmarquetto@gmail.com

**RESUMO:** O vinho é uma das bebidas mais apreciadas ao redor do mundo. Seu processo de fabricação não é simples, e alguns países podem ser considerados como referência no assunto. Este relato, é o resultado da visita técnica realizada em uma cooperativa produtora de vinhos em Portugal. A visita foi realizada como uma das atividades executadas no projeto de internacionalização de mestrado patrocinado pela FAPERGS, que ocorreu entre as universidades URI de Santo Ângelo – Brasil, e a UTAD – Portugal. O relato tem por objetivo, apresentar dados obtidos a partir da visita técnica realizada em uma cooperativa de vinhos portugueses, localizada em Vila Real. Para a fabricação de um bom vinho varias etapas são importantes, sendo elas desde o manejo da uva até a armazenagem do produto final em local adequado. Pode-se destacar, que por meio da leitura desse relato é possível identificar a descrição do processo de fabricação do vinho bem como a importância do cooperativismo.

Palavras-chave: Adega, Cooperativa, fabricação de vinho .

**ABSTRACT:** Wine is one of the most popular drinks around the world. Your manufacturing process is not simple, and some countries may be considered as a reference in the matter. This report is the result of technical visit carried out in a cooperative wine producer in Portugal. The visit was held as one of the activities performed in the master's internationalization project sponsored by FAPERGS, which occurred between the universities URI Santo Ângelo - Brazil, and UTAD - Portugal. The report goals is to show the results obtained from the technical visit carried out in a cooperative of portuguese wines, located in Vila Real. For making a good wine several steps are important, be they from the management of the grape to the storage of the final product in an appropriate place. It may be noted that by reading this report you can identify the description of the wine process and the importance of the cooperative.

Key words: Wine house, Cooperative, wine production.

### INTRODUÇÃO

O presente relato descreve a visita realizada a Adega Cooperativa Vila Real, localizada na cidade de Vila Real - Portugal. Essa visita fez parte do projeto de internacionalização do Mestrado de Gestão Estratégica de Organizações, ocorrido em 2014, o qual esteve sob a coordenação da professora Doutora Rut Marquetto, e teve apoio financeiro da FAPERGS. O projeto de internacionalização teve como objetivo o desenvolvimento da região das Missões (região de baixa densidade demográfica), por meio da troca de experiências de discentes e docentes da URI – Santo Ângelo e da UTAD - Portugal. Duas docentes e duas discentes da URI foram até Portugal com o propósito de identificar boas práticas realizadas no território português, que pudessem ser empregados na nossa região. E foi nessa oportunidade em que a visita a adega foi efetuada.

É evidente a boa reputação que os vinhos portugueses possuem, os quais estão difundidos pelo mundo todo. Essa boa reputação, agrega valor monetário para o produto e conseqüentemente traz renda para os grandes, médios e pequenos produtores. Este relato tem como objetivo apresentar dados obtidos a partir de uma visita técnica realizada em uma cooperativa de vinhos portugueses.

Ao que se refere a região das missões, bem como todo o estado do Rio Grande do Sul, de acordo com Troian *et al.* (2014) o surgimento de novas demandas de mercado e a percepção de oportunidades de geração de emprego e renda, via agregação de valor do produto, têm fomentado um ambiente de complexidade para o setor da vinicultura, o que justifica a visita na cooperativa portuguesa, bem como os conhecimentos adquiridos na oportunidade.

A cooperativa visitada processa a uva obtida de pequenos produtores, os quais são seus associados. Vila Real (onde a cooperativa está localizada), esta situada em uma região de baixa densidade demográfica, bem como a região das Missões – Rio Grande do Sul. Sendo assim, esse relato pretende responder a seguinte questão: O exemplo de cooperativa, bem como os seus processos de fabricação podem ser utilizados como referência na Região das Missões?

No que se refere a territórios de baixa densidade demográfica Silva, Lima e Chamusca (2010), mencionam que há algumas fragilidades em que entende-se que são comuns tanto em



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Portuga, quanto no Brasil que são o despovoamento, o êxodo pelos mais jovens, oferta de serviços e equipamentos insuficiente, a menor permeabilidade à inovação. Porém, vale destacar que os territórios de baixa densidade encontram-se também dotados de riquezas inigualáveis, entre as quais pode-se citar o patrimônio natural e histórico-cultural, a paisagem, as tradições, e o conhecimento tácito e erudito das suas populações.

## 1 Relato da visita

A visita técnica foi realizada no mês de setembro de 2014 na Adega Vila Real, que esta localizada na área Industrial da cidade de Vila Real, conta com aproximadamente 1600 associados, que produzem e entregam a cooperativa cerca de 260 variedades (castas) de vinhas. No ano de 2005, a cooperativa contava com uma produção de 5 milhões de litros de vinho, em 2014 a produção passou para 15 milhões de litros aproximadamente.

Dentro do pavilhão, junto a recepção da cooperativa, há um mostruário dos vinhos produzidos na cooperativa. Desde os mais simples aos mais sofisticados, atendendo assim os ais diversos gostos dos apreciadores de vinhos. O vinho do Porto e do Douro, por exemplo, são armazenados em barris de madeira de carvalho tanto americano quanto portugueses.

Conforme Dr. Antonio Pirra, na cidade de Vila Real há seis cooperativas ativas, já houve várias em atividade, mas devido a problemas de gestão não obtiveram sucesso para permanecer no mercado.

Da produção total da cooperativa, cerca de 1% corresponde ao vinho do Porto, pois não é a atividade principal. A cooperativa além do selo de vinho do Porto, também fabrica vinhos com o selo de vinho do Douro. Nas vinhas da própria cooperativa, há videiras com mais de 50 anos (vinhas velhas), as quais produzem entre 2 kg e 3 kg de uvas por ano.

De acordo com Pereira (2005), o vinho português é o resultado de condições geoclimáticas excepcionais, propícias à cultura da vinha na região de origem, situada no vale do Douro, o clima de aspecto mediterrânico, a exposição das encostas íngremes, os solos cascalhentos de xisto, e o resultado do trabalho humano que aproveitou esses fatores naturais, criando e aperfeiçoando, ao longo de séculos, técnicas específicas de cultivo da vinha e de vinificação.

A principal matéria prima necessária para a produção do vinho, sem dúvida são as uvas, que no caso da cooperativa, advêm de duas fontes. A maior parte vem das entregas realizadas pelos associados, e a outra parte é plantada e colhida nas próprias terras da unidade. Nos parreirais da cooperativa, não é realizada nenhum tipo de fertilização nem irrigação, apenas o tratamento contra insetos e pragas, que ocorre de 4 a 5 vezes por ano. Em determinados casos conforme o manejo é necessário enxerto de mudas ou conversão para manter a qualidade da videira.

Todos os anos ocorre a poda verde de forma mecanizada, onde de acordo Maia e Camargo (2013), a poda verde consiste na remoção de brotos, ou folhas quando estão verdes, e é realizada enquanto a videira está crescendo ativamente. Trata-se de uma prática indispensável para a obtenção de uvas de qualidade, além de proporcionar uma melhor cobertura das aplicações de tratamentos fitossanitários.

A colheita na cooperativa é realizada manualmente com a contratação temporária de mão de obra local. O parreiral é constituído pelas videiras que estão apoiadas em arames, que são suportados por esteios de Xisto (um tipo de pedra local), os quais são fabricados no sul de Portugal. O manejo identificado nas plantações da cooperativa é similar com o que Troian *et al.* (2014) descreve do manejo nos parreirais do estado do Rio Grande do Sul onde geralmente, a produção de viticultura dá-se em pequenas propriedades, pouco mecanizadas devido à topografia acidentada, em que há o predomínio o uso da mão de obra familiar.

Uma característica importante relacionada a matéria de um vinho de qualidade, busca-se que as videiras produzam cachos de uva pequenos, pois neste caso, possui menos água em sua composição, aumentando assim o teor dos componentes responsáveis pelo sabor e aroma.

### 1.1 Recebimento das uvas

O recebimento das uvas na cooperativa ocorre de forma pré-agendada, onde os associados devem marcar com antecedência a data e horário da entrega da sua produção.

O circuito de entrada das uvas ocorre de forma mecanizada, assim que chegam as cargas de uva, é realizada uma coleta de amostras de várias partes da carga para se identificar a qualidade, peso e o grau de doçura. Esses dados são necessários para identificar a remuneração que o associado irá receber, quanto melhor for o resultado maior será a o valor pago pelo quilo do produto, que varia conforme a época, a política entre outros aspectos.

No processo de recepção das uvas as mesmas são separadas de acordo com a sua, qualidade e do tipo de uva (branca, rosa ou tinto). Este processo ocorre fora do pavilhão central da cooperativa.

### 1.2 Fabricação



29 e 30 de outubro de 2015

O circuito de refrigeração controla a temperatura ambiente para manter o processo de fermentação e manutenção dos vinhos. No processo de separação, do tégamo vai para uma máquina que separa o bagaço das sementes que mais tarde vai para as cubas e na fase final passa por uma prensa que retira o resto de suco na qual é aproveitado para a realização de álcool ou aguardente. No entanto a fabricação desse sub-produto não é realizado na cooperativa e sim vendido a uma empresa local que faz a fabricação.

No processo de produção do vinho branco, a prensa pneumática comprime e pressiona para tirar o suco, separando assim o bagaço do gomo de uva através de uma borracha que dilata. Após este processo o vinho vai para uma cuba onde fica em fermentação entre 17°C e 18°C. Para a fabricação do vinho branco, há o processo de separação do bagaço do gomo de uva, evitando assim a acidez do vinho, no caso do vinho tinto, a película do gomo de uva permanece no processo de fermentação, dando coloração ao vinho.

Para a fabricação do vinho tinto a película permanece junto ao gomo com uma temperatura mais elevada. Este bagaço se transforma em uma borra, que após o tempo de maturação, passa em uma prensa para a remoção do restante do vinho.

Quando pronto o vinho é filtrado por três equipamentos para tirar as gorduras e bactérias, quando necessário é pasteurizado. Para corrigir a acidez do vinho é utilizado ácido tartárico (subproduto do vinho). De acordo com Rizzon e Sganzerla (2007), o ácido tartárico da uva é o isômero L(+) encontrado em pequeno número de espécies vegetais, sendo a videira uma das poucas plantas onde ele está presente em quantidade elevada, trata-se de um ácido que interfere diretamente no PH do vinho, a quantidade desse ácido esta relacionada com a forma do cultivo, especialmente a disponibilidade de água. Por fim o vinho passa por um processo a frio, responsável pela remoção dos cristais, onde o processo ocorre a uma temperatura de 0°C a -1°C.

Após a fabricação dos vinhos, os mesmos são armazenados em grandes cubas de inox ou madeira até que chegue o momento do engarrafamento do vinho. Em virtude do pequeno espaço físico, e do tamanho das cubas, várias cubas de inox estão instaladas ao ar livre. A capacidades dessas cubas variam de 125 mil litros, e 1 milhão de litros.

### 1.3 Engarrafamento do Vinho

A linha de produção, responsável pelo envasamento das garrafas, é um processo mecânico, que ocorre após a correção da acidez do vinho. As garrafas utilizadas são adquiridas do Sul de Portugal e não há reaproveitamento das mesmas. O vasilhame primeiramente passa por um processo de lavagem, seguido de uma sucção de nitrogênio azoto, assim a garrafa é lavada a jato e quando colocado o vinho o azoto é liberado fazendo com que não haja oxigênio na garrafa.

Conforme já mencionado, o processo de engarrafamento do vinho é mecânico, onde de forma automática uma máquina enche as garrafas, cola os rótulos, coloca a rolha, cola o selo (vinho do Porto ou vinho do Douro), onde só então há o contato manual para colocar as garrafas em caixas de papelão.

No processo de engarrafamento, um detalhe importante se refere a rolha, que quando prensada, permite maior facilidade para abrir. Conforme o enólogo responsável é preciso obter uma rolha de qualidade, ou seja, a empresa fornecedora deve garantir a qualidade da rolha, caso contrário pode a vir ter que ressarcir o prejuízo de um lote de vinho.

A cooperativa vem utilizando rolhas fabricadas com dois materiais, as rolhas plásticas e as rolhas fabricadas de cortiça. As rolhas plásticas são utilizadas em vinhos mais baratos, para os vinhos reservas são usadas as de cortiça, as quais preservam as características do líquido. Os vinhos de consumo rápido (em torno de 12 meses) permanecem em pé (vertical), enquanto que os vinhos que são para consumo mais velhos, permanecem deitados (horizontal).

Após a conclusão da fabricação dos vinhos, na própria cooperativa há um depósito, onde são estocados as garrafas de vinhos. Para os vinhos reservas (de ótima qualidade), as garrafas e/ou pipas de carvalho estão armazenadas em uma área localizada no subsolo do parreiral, um local muito escuro e úmido, condição ideal para o amadurecimento do vinho,

### 1.4 Preocupação com o Meio Ambiente

Uma das características observadas na visita técnica realizada é de que a cooperativa, possui a preocupação com o meio ambiente em que esta inserida. Alguns fatores estão não-conformes, porém a cooperativa esta ciente das suas falhas relativas com o meio ambiente e esta trabalhando para solucionar-las.

Na sala de controle das prensas há um contador de água que mede a quantidade de água utilizada no processo de fabricação dos vinhos. Toda a água utilizada na cooperativa é da companhia de abastecimento da cidade e de um poço de propriedade da cooperativa.

O sistema de tratamento de águas residuais esta desativado, o que não é correto e pode acarretar sérios prejuízos para a cooperativa, uma vez que a mesma esta em ampliação e no

# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

momento que solicitar o alvará será necessário apresentar a regulamentação ambiental. Outro detalhe, a cooperativa para ser adega necessita desta regularização.

Todos os itens que compõem a embalagem de papelão do vinho são reciclados, assim é inserido um pequeno percentual em cada item produzido pela cooperativa, que permite assim, bancar o valor do custo da reciclagem.

Além da reciclagem das embalagens de papelão que pode ser destacada como um exemplo a ser seguido, a cooperativa também faz o descarte correto dos bagaço da uva gerado pelo processo produtivo, onde, os resíduos são utilizados como fertilizante nas videiras da cooperativa.

## 1.5 Diferencial

Além do pagamento aos associados estar relacionado com a qualidade das uvas entregues, atualmente a cooperativa ainda premia os seus associados por meio da seleção da qualidade, onde os produtores que possuem melhores uvas são os primeiros a entregar a produção para a cooperativa na próxima temporada.

Uma das inovações que é utilizada pela cooperativa é a gravação a laser do lote, data e hora de fabricação que ocorre no momento do engarrafamento, possibilitando dessa forma o controle e identificação dos lotes fabricados e envasados na cooperativa.

Outro diferencial é de que todo o investimento aplicado no estabelecimento é de origem privada, sendo que desta forma as incertezas governamentais não afetam os resultados da cooperativa. Outro fator mencionado com orgulho pela cooperativa é que no momento da visita a mesma não possuía nenhuma dívida.

## 2 Considerações Finais

Por meio da experiência apresentada neste relato, é possível identificar que a visita realizada na cooperativa de Vila Real trouxe uma boa experiência tanto ao que se refere a produção de vinhos, quanto na questão do cooperativismo. Pois conforme mencionado por Silva, Lima e Chamusca (2010), o mundo rural tem vivido um período de mudança, em que a inovação, o aproveitamento dos recursos endógenos, a sustentabilidade e a competitividade, se impõem como fatores essenciais para refletir e definir formas de intervenção adequadas sobrevivência econômica dos territórios de baixa densidade.

No que se refere à questão da produção do vinho, vale destacar que já ocorreu a intervenção local (na Região das Missões), quando juntamente com as autoras deste relato, os Drs. Portugueses Antônio Pirra e Manuel Tibério, conhecedores da cooperativa em questão e da metodologia portuguesa de produção de vinho, realizaram visitas técnicas a fábricas e cooperativas de vinhos, agricultores que cultivam uvas, escolas técnicas da região, e realizaram seminários na Universidade, repassado técnicas e a própria metodologia utilizada em Portugal.

Quanto à questão do cooperativismo, a forma como a cooperativa de Vila Real aborda e premia os seus associados é algo que deve servir como exemplo na nossa região, pois uma cooperativa só terá sucesso quando todos os envolvidos e associados trabalharem juntos em prol do mesmo objetivo.

Ainda quanto ao assunto do cooperativismo, vale destacar a importância do envolvimento da Universidade neste segmento, pois conforme mencionado no relato, muitas cooperativas acabam fechando as portas, devido a falta de instruções e conhecimento em áreas diversas, que podem ser desde financeira, marketing, processos de fabricação ou qualidade. Neste sentido, o apoio da universidade pode dar o suporte necessário, para que este segmento se solidifique no mercado.

Vale destacar, que o objetivo deste relato que é de apresentar dados obtidos a partir de uma visita técnica realizada em uma cooperativa de vinhos portugueses, foi atingido conforme descrito no Tópico Relato da Visita.

## REFERÊNCIAS:

- MAIA, J.; CAMARGO, U. **Poda verde da videira Niágara**. Embrapa Uva e Vinho, 2013. Disponível em: <<http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/123093/1/maia-cap6-p113-122-20120001.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2015.
- PEREIRA, G. M. O Vinho do Porto: entre o artesanato e a agroindústria. **Revista da Faculdade de Letras: História**, III série, vol. 6 (2005), 2005, p. 185-192, 2014. Disponível em: <<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/8967/2/3383.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2015.
- RIZZON, L. A.; SGANZERLA, V. A. Ácidos tartárico e málico no mosto de uva em Bento Gonçalves-RS. **Ciência Rural**, v. 37, n. 3, p. 911-914, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/cr/v37n3/a53v37n3.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2015.
- SILVA, A.; LIMA, F.; CHAMUSCA, P. Estratégias de eficiência colectiva em territórios de baixa densidade: reflexões a propósito do Minho-Lima e do Tâmega. **Actas do XXI Colóquio Ibérico de Geografia**, 2010. ISBN 978-972-99436-5-2. Disponível em: <<http://web.letras.up.pt/xiicig/comunicacoes/151.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

TROIAN, A. ET AL. Agricultores familiares e as características do processo de tomada de decisão: o caso dos viticultores de Flores da Cunha – RS - Brasil. **REDES: Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 19, n. 1, 2014. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/3097/3316>>. Acesso em: 14 out. 2015.



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## **SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: ALAVANCA PARA O SUCESSO DE UMA EMPRESA**

- 1 Rudiclei Cogo Deponti, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Câmpus Santiago, URI, RS, Brasil, rudinhodeponti@yahoo.com.br
- 2 Lucineide de Fátima Marian, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Câmpus Santiago, URI, RS, Brasil, lucineide@urisantiago.br
- 3 Lucas Urach Sudati, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Câmpus Santiago, URI, RS, Brasil, lucas.nepi@urisantiago.br
- 4 Francine Minuzzi Görski, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Câmpus Santiago, URI, RS, Brasil, francine@urisantiago.br
- 5 Shaiane Caroline Kochhann, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, shaikochhann@hotmail.com

### **RESUMO**

É fato que muitas empresas, no atual contexto econômico, estão inferindo maior preocupação em reter seus profissionais, minimizando a rotatividade, e barrando saídas indesejadas de bons profissionais. Entretanto, fidelizar um colaborador gera custos com treinamento, remuneração e uma série de outros investimentos. Assim, a pesquisa abordou os funcionários internos da empresa Dois Irmãos, a qual desenvolve serviço terceirizado na área de costura em calçados para a fábrica Beira Rio Calçados S/A, com objetivo de demonstrar qual o grau de satisfação dos colaboradores, expondo a caracterização da empresa, seus objetivos, planejamentos e processos. O estudo caracteriza-se como um estudo de caso, o tipo quantitativo descritivo. Dessa forma foi possível elencar os pontos fortes que a empresa possui e os que merecem maior cuidado dos gestores com intuito de viabilizar os melhores resultados econômico-financeiro para este negócio, apresentou-se sugestões ao administrador desta empresa a implantação de uma área de recursos humanos a fim de auxiliar e minimizar algumas insatisfações que a pesquisa evidenciou indo ao encontro de uma gestão qualificada que atenda às necessidades internas de seus colaboradores.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Motivação e Setor Calçadista.

### **ABSTRACT**

It is true that many companies in the current economic context, are inferring greater concern to retain its professionals, minimizing churn, and barring unwanted outputs of good professionals. However, retain a developer generates training costs, compensation and a number of other investments. Thus, the research addressed the internal employees of the company Two Brothers, which develops outsourced service in the seam area in shoes to the factory Beira Rio Shoes S / A, in order to demonstrate the degree of employee satisfaction, exposing the characterization of company, its objectives, plans and processes. The study is characterized as a case study, the quantitative descriptive type. Thus it was possible to list the strengths that the company has and who deserve greater care of managers with the aim of enabling the best economic-financial results for this business, we presented suggestions to the manager of this company the implementation of a human resources to assist and minimize some dissatisfaction that research showed to suit a qualified management that meets the domestic needs of its employees.

Keywords: Organizational Culture, Motivation and Footwear Sector.

### **INTRODUÇÃO**

No atual contexto econômico, tendo em vista a importância e a continuidade da atuação das organizações, responsáveis pela geração de empregos locais, renda, e desenvolvimento financeiro da região, é possível destacar que a concorrência no mercado e a rivalidade entre as organizações, ao longo dos anos vêm se tornando cada vez mais aparente e acirrada. Por outro lado, segundo o contexto competitivo que vivemos, Reinhardt e Castro (2015, p.2) inferem que a admissão de pessoas competentes fazem a diferença deixando claro que “a concorrência está presente em todos os lugares, seja no mercado de consumo, seja em seus níveis hierárquicos, isto é, de uma ponta à outra da empresa.

É neste sentido, que Reinhardt e Castro (2015, p.2) complementam que “quando uma empresa perde um colaborador, torna-se evidente que o tipo de motivação que ela exercia não era mais suficiente para o funcionário continuar na organização”, demonstrando para o mercado as mazelas, fraquezas e insuficiências presentes inerentes a organização.

Ou seja, é fato que muitas empresas, no atual contexto econômico, estão inferindo maior preocupação em reter seus profissionais, minimizar a rotatividade, e barrando saídas indesejadas de bons profissionais. Entretanto, fidelizar um colaborador gera custos com treinamento, remuneração e uma série de outros investimentos. Deste modo, pesquisas executadas por da Half (2013, p.8) pontuaram que, “no Brasil a rotatividade de pessoas em empregos teve um aumento de 82%, no período de três anos (2010 até 2013). Enquanto, no mundo, este aumento foi de 38%, número elevado para o nosso país”. Ainda para Half (2013), as principais causas que levaram a esta

# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

substancial taxa de demissões dos brasileiros em um curto período de tempo, foram: o salário abaixo do esperado, falta de reconhecimento e a desmotivação.

Assim, o atual estudo possui como relevância destacar as dificuldades em motivar seus colaboradores. A desmotivação dos colaboradores no setor de produção causa impactos no desempenho das atividades de produção, causando preocupação no bem-estar de cada um. Assim, o problema de pesquisa constitui-se: “Considerando o clima organizacional como ferramenta de gestão para o sucesso da produtividade de uma empresa calçadista de pequeno porte localizada no interior do Rio Grande do Sul, quais são os fatores que contribuem para a motivação e o desempenho dos colaboradores?”

Ainda, como objetivo geral o estudo busca “verificar a satisfação dos colaboradores na empresa Alfa (nome fantasia), enfatizando quais os impactos que a mesma causa sobre o clima organizacional e no seu resultado financeiro”. Em continuidade, a operacionalização do estudo, foi descrita por meio dos objetivos específicos, sendo eles: a) Identificar fatores positivos e negativos que influenciam na atividade funcional dos colaboradores; b) Analisar a valorização pessoal e profissional no ambiente de trabalho; c) Verificar o nível de motivação dos colaboradores; d) Sugerir estratégias a serem implantadas no setor coureiro calçadista em prol da qualidade de vida dos envolvidos, empresários versus colaboradores, para uma melhoria no clima organizacional na empresa.

Para atender ao objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio da técnica de estudo de caso em profundidade, na organização Beta. Assim, foram aplicados XX questionários com questões abertas e fechadas aos colaboradores tendo em vista mapear e detectar, entre os respondentes, importantes e interessantes elementos de análise no que se refere à cultura organizacional.

Um dos fatores de interesse que o estudo busca compreender são os problemas associados ao desempenho-motivação individual e da produtividade organizacional, os quais considerou-se como inspiração para a realização da presente pesquisa relacionada a satisfação do trabalho. A pesquisa possui como finalidade desenvolver ações visando minimizar o problemas laborais enfrentados em função de problemas inerentes a satisfação e bem-estar do colaborador, procurando reduzir a taxa de rotatividade destes funcionários dentro da empresa em prol do sucesso e continuidade empresarial.

Por fim, a importância de estudar o clima organizacional em uma empresa voltada ao ramo calçadista, surgiu em razão da importância do setor para a economia brasileira, onde, segundo o BNDES (2010), “O Brasil tem sustentado a posição de terceiro maior produtor de calçado do mundo, com uma produção estimada de 804 milhões de pares em 2008.” Em continuidade, o BNDES (2010) ainda corrobora que “o mercado interno é relevante para a sustentação da indústria, absorvendo cerca de 80% da produção nacional. Contudo, desde 2005 observa-se uma tendência de redução da produção, das exportações e do emprego no setor”

## 2 Cultura Organizacional

“Cada organização tem a sua vida própria, seu estilo de gerenciar, suas formas de comunicação, suas estratégias, a fim de promover a disseminação desta cultura por todos os níveis da empresa, instigando o desenvolvimento de competências para atingir seus objetivos” (BESSI, 2015, p.10). Também, por meio da cultura e ambiente organizacional “é possível preparar seus indivíduos para superar as dificuldades e integrar o ambiente externo com o interno” (BESSI, 2015, p.10).

Ainda, segundo Wagner III e Hollenbeck, (2006), a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas, conforme apresenta a figura 01,

Dá aos membros uma identidade organizacional, ao compartilhar normas, valores e percepções proporcionam um sentido de união e objetivo comum
Agente facilitador do compromisso coletivo, ajudando a disseminar um sólido comprometimento em todos que aceitam a cultura como a sua própria
Promove a estabilidade organizacional, pois, ao perceberem a identidade e o compromisso, a cultura encoraja a constante integração e cooperação entre os membros da organização
Molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes, pois serve como uma fonte de significados comuns para explicar por que as coisas acontecem do modo como acontecem

Quadro 01: Funções da Cultura Organizacional.

Fonte: Wagner III e Hollenbeck, (2006), adaptado pelos autores.

Desta forma, conforme a figura 01, utilizando-se destas quatro premissas básicas, a cultura organizacional atua similarmente como um espelho, ou seja, auxilia e apoia comportamentos constantes e coordenados durante o desempenho do trabalho.

1220



Outro ponto de grande importância, é que as corporações devem estar continuamente preparadas a novos desafios e mudanças, pois, “saber gerenciar as mudanças é uma realidade e uma necessidade constante, pois, dependendo da proporção, do escopo e da intensidade das mudanças, poderão provocar consequências adversas ao esperado” (VECCHIO, 2008, p. 364). Ainda, “organizações não são estáticas, mudam continuamente, em resposta a uma variedade de influências originárias interna e externamente. O desafio, para os administradores, consiste em prever e direcionar os processos de mudança”, explica Vecchio (2008, p. 364).

### **2.1 Competitividade Empresarial e Recursos Humanos**

No atual um contexto capitalista, apoiado sobre a busca de altas margens de lucro, competitividade e a necessidade de obtenção de reconhecimento e espaço no mercado, é que muitos gestores estão voltando seu olhar em cima da busca de novas habilidades e estratégias de negócios (SANDER, THEIS E SCHREIBER, 2015). É neste sentido, que boas práticas de governança necessitam ser continuamente valorizadas, bem como, aliado a um ambiente ético e transparente para/com seus colaboradores (SILVEIRA, 2010).

E para que uma organização continue competitiva, junto a sua vultuosa gama de oportunidades e riscos, as preocupações vão além de produtos e processos. É neste sentido, que é necessário compreender a abrangência que uma corporação compreende, onde estão envolvidas pessoas, sentimentos, estratégias, acionistas e interesses (ROSSETTI; ANDRADE, 2011).

Muitas das empresas que prosperam, segundo o que afirma Bessi (2015), possuem um diferencial em função de aprimorar seu desempenho por meio da implantação de novas práticas industriais e de gestão inovadoras. Bessi (2015) afirma que a inovação é necessária, tanto sobre processos, serviços e sob a forma de relacionamentos em razão das diversas preções existentes no mundo contemporâneo, sendo elas: exigências de clientes, fornecedores, agentes financeiros, órgãos governamentais, etc.

Ou seja, a aplicação de novas ferramentas de gestão devem ser aplicadas a partir de contínuas análises da estrutura interna e externa de uma organização, mapeando-se as capacidades e competências, tanto em equipamentos, como em pessoas, diagnosticando ameaças, e propondo decisões pontuais e diretivas para sanar problemas atuais e futuros em uma organização.

Por outro lado, a com a aplicação de novas ferramentas de gestão, a organização deve considerar “os ativos intangíveis, assim como as qualificações dos funcionários, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação, por exemplo, podem desempenhar papel preponderante na criação de valor para a empresa”, conforme Bautzer (2009, p. 75).

Assim, buscando um bom ambiente laboral adequado e sem permitir sentimentos de desconfiança entre seus colaboradores “é fundamental que o tom da administração seja transparente e ético e que o conselho de administração esteja absolutamente convencido de que esse tom esteja presente em toda a organização”, relata Dabney (2013, p. 28).

Schein (2009) afirma ainda que a estratégia organizacional deve ser do conhecimento de todos os colaboradores até a alta gerência, onde a continuidade e manutenção dos bons relacionamentos e a necessidade de buscar atender as expectativas e anseios dos seus colaboradores deve possuir uma fundamental preocupação para os gestores. Schein (2009) ainda acrescenta que a corporação deve estar aberta para a elaboração de novos canais de comunicação e de novas políticas de gestão voltadas à valorização e à escuta de funcionários, acionistas, comunidade, fornecedores, clientes, etc; pois a inovação vivenciada de maneira natural sobre pessoas, produtos e processos pode favorecer de maneira proativa e potencializar o desempenho de resultados por meio de uma cultura organizacional que vise estreitar e melhorar as relações humanas e de trabalho.

“A cultura de uma empresa define a forma de pensar e a postura a ser adotada pelos gestores, por isso, a inovação está intrinsecamente relacionada com a cultura, pois é através dela e da confiança que ocorrerão as ideias inovadoras e a melhoria do desempenho empresarial” (FREITAS, 2012, p.27).

### **2.2 Motivação e Fatores Motivacionais**

Quando nos voltamos ao tema motivação, segundo Moorhead (2006), as primeiras teorias e trabalhos citados foram de Frederick Taylor da Administração Científica, que abordava a motivação como fonte de retribuição econômica pelos esforços despendidos (*homo economicus*), oferecendo altos salários em troca de mão de obra.

Entretanto, o tema somente ganhou força após a Revolução Industrial, pelo desenvolvimento tecnológico acarretado no período, que aliava trabalho abusivo (exploração dos indivíduos) por meio da insatisfação dos funcionários, rotatividade, faltas, redução de produção, desentendimentos entre funcionários e a empresa, locais insalubres, sabotagem entre empregados e greves.

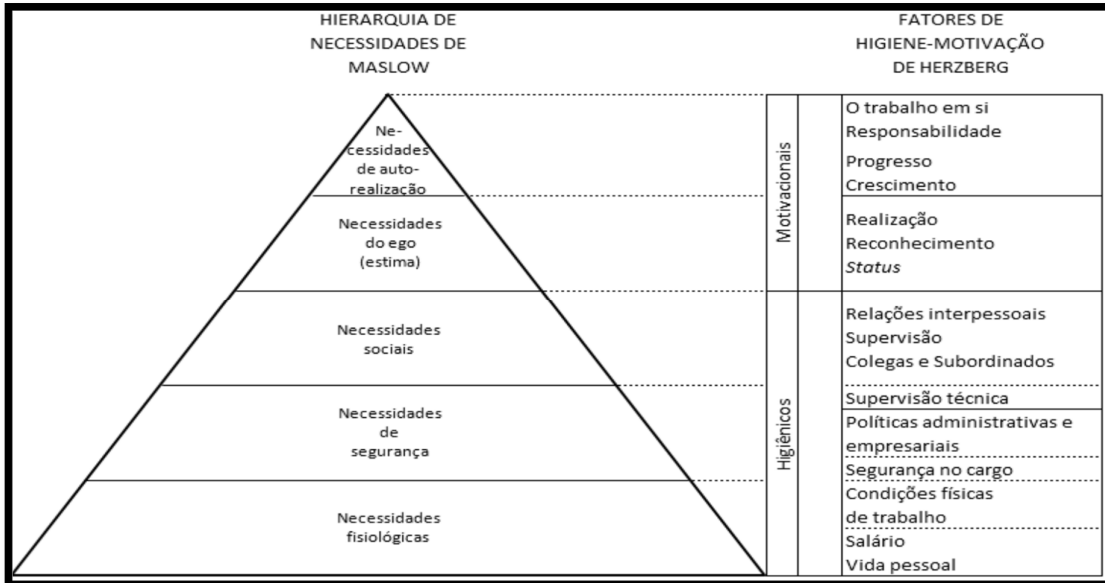
Após este período e devido a diversos estudos na área, Silva e Rodrigues (2007) pontam que Abraham H. Maslow elaborou a teoria comumente conhecida como “Hierarquia das Necessidades”,

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

simbolizada por uma pirâmide em ordem hierárquica, desenvolvida por meio de cinco níveis, segundo as necessidades individuais, sendo elas: as necessidades fisiológicas (básicas e essenciais para sua sobrevivência /base da pirâmide); seguido pelas necessidades de segurança (busca por um ambiente seguro, livre de perigos) , sociais (pertencer a um ou a mais grupos, que poderá gerar uma série de sentimentos, como o amor, afeto e amizades), estima (autoconfiança, valorização pessoal, reconhecimento, prestígio e respeito) e a auto-realização (no topo da pirâmide, necessidade de buscar alcançar seus objetivos) (figura 01).

**Figura 01: Teorias Da Motivação Maslow x Herzberg**



Fonte: MAXIMIANO, 2004

Ainda, a figura 01 apresenta a teoria apresentada por Frederick Herzberg nomeada de “Teoria dos dois Fatores” onde aponta e difere a satisfação no trabalho da motivação no trabalho, por meio de fatores motivacionais e higiênicos, “pois buscam relacionam-se ao ambiente humano e organizacional, como relações entre colegas e chefes, salário, benefícios e políticas organizacionais” (MAXIMIANO, 2004). “Já, os fatores motivacionais ou intrínsecos, referem-se ao cargo ocupado pelo indivíduo, às tarefas executadas, o reconhecimento da empresa, crescimento profissional e responsabilidades” (MAXIMIANO, 2004).

**Figura 02: Teorias Da Motivação Maslow x Herzberg**



Fonte: CHIAVENATO, 2008.

Assim, a figura 02 apresenta três fatores que definem cada indivíduo, sendo que o primeiro está relacionado com as metas, forças e objetivos individuais. O segundo é a percepção do indivíduo com relação à produtividade desempenhada e o alcance dos seus objetivos. O terceiro é a visão do indivíduo com relação à influência da produtividade no trabalho em busca do alcance de seus objetivos pessoais. (CHIAVENATO, 2008).

### 3. Metodologia

A atual pesquisa pode ser considerada como tratando-se de um estudo de caso, pois procura analisar um “objeto de estudo” em profundidade, buscando conhecer a sua realidade incertezas/ameaças e oportunidades locais. Ou seja, conforme Beuren (2003), um estudo de caso, é considerado exaustivo e também profundo, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento acerca do que está sendo pesquisado, objetivando conhecer todos os detalhes possíveis. Este se caracteriza pelo estudo de um único caso, representado neste trabalho, a ser realizado na Empresa Beta.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. (Gil, 1991).

Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser qualificada como descritiva. Segundo Silva e Menezes (2000), a pesquisa tem por objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, além de poder ser utilizada para estabelecer relações entre variáveis. No método descritivo, para Andrade (1999), os fatos são observados, descritos, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles.

Os dados foram coletados por meio de fontes primárias e secundárias, onde as fontes primárias trata-se da aplicação dos questionários aos X colaboradores da empresa Beta, já os dados secundários, foram levantados por meio de artigos, livros, e sites governamentais. As fontes primárias foram obtidas através de instrumentos de coleta de dados – questionário elaborado com questões fechadas, amparados por observações diretas no ambiente do processo produtivo aplicado a todos os colaboradores a fim de obter dados de 100% do universo. Além disso, o questionário foi elaborado através de pesquisas realizadas por meio de livros, sites, artigos, etc, com o intuito de se subsidiar com as teorias sobre o tema com o cunho de avaliar os dados e propor resultados e soluções em relação à situação problema.

Assim, o questionário foi elaborado e posteriormente analisado por professores doutores e especialistas da área, para que o mesmo possua validade em sua aplicação. Após avaliado o questionário e realizado algumas alterações e modificações sugeridas, o mesmo passou pela fase pré-teste, buscando analisar se de fato as variáveis contidas contemplam e buscam responder os questionamentos necessários e importantes para a concretização da pesquisa. Logo após a análise e validação do instrumento de coleta dos dados, então efetivou-se a pesquisa.

Os dados foram tabulados através do software Excel 2013, o qual permitiu a elaboração de gráficos visando demonstrar as informações coletadas e os demais informações interpretadas pelo seu conteúdo, objetivando atender o propósito da pesquisa.

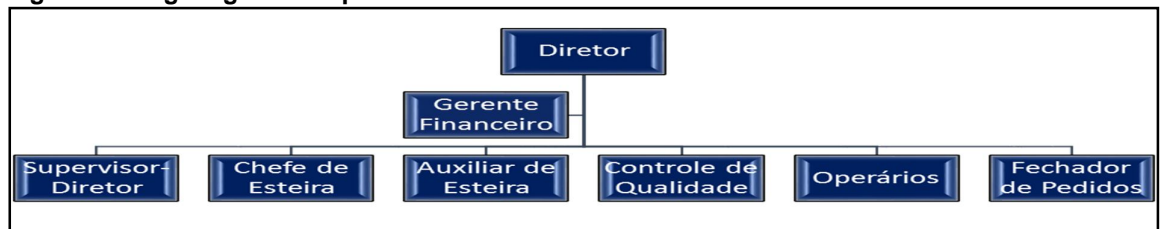
Vergara (1998) a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem por tanto finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação.

### 4. Análise dos Resultados

O empresa Beta Irmãos localizada no interior do Rio Grande do Sul/RS, trabalha com acabamento de calçados de couro sob contrato com a fábrica de Calçados Beira Rio, instalada na cidade de Mato Leitão/RS. A empresa vem desempenhando suas atividades desde 13 de março de 2008, sendo sua atividade principal a montagem e costura de calçados em couro, e tendo como atividade secundária a fabricação de calçados de couro e ofertando 130 vagas de trabalho.

A empresa conta com uma estrutura organizacional apresentada na figura 01.

Figura 01: Organograma empresa BETA



Fonte: Elaboração pelo autor, 2015

A empresa tem várias oportunidades em relação a funções de trabalho apresentadas na figura 01. No entanto, a seguir ressalta-se a importância de descrevê-las com o intuito de apresentar a responsabilidade de cada uma.

**a) Diretor:** organiza, planeja e orienta o uso dos recursos financeiros, físicos, tecnológicos e humano da empresa, buscando soluções para todo tipo de problema.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

**b) Gerente Financeiro:** encarregado da parte financeira e administrativa da empresa, ficando encarregado de decisões estratégicas, planeja e gerencia o sistema de gestão financeira da empresa, encarregado também de contratação de pessoal.

**c) Supervisor-Diretor:** este que se encontra no nível tático da empresa, encarregado na aquisição de máquinas, consertos, e todo o andamento da empresa, encarregado também em ordenar as pessoas e monitorar a produção, reorganiza o layout de acordo com o modelo e equipamentos para confecção dos calçados.

**d) Chefes de esteira:** são responsáveis por coordenar o grupo de operários durante a produção.

**e) Auxiliar de esteira:** supervisiona a produção, auxiliando o chefe de esteira, tendo como atribuições preparar o fluxograma de acordo com o modelo para a composição da costura e modelar calçados mantendo o fluxograma e as ordens dos equipamentos em condições de uso e ordena as pessoas.

**f) Controle de qualidade:** fiscaliza todos os produtos produzidos nas esteiras, revisando os calçados confeccionados semiacabados e acabados na sua qualidade, da mesma forma, ordena as pessoas e monitora a produção, é dele a decisão se o produto deve ser despachado ou não.

**g) Operários:** trabalha na linha de produção, montando calçados com uma meta diária, preparando máquinas para costura, peças, e estruturando padrões de modelos para a produção.

**h) Fechador de pedidos:** encarregado de conferir o número de calçados produzidos, separar os tamanhos e fechar a grade de acordo com o talão de pedidos, finalizando e embalando para encaminhar os produtos para a Empresa Calçados Beira Rio.

Assim, Dos colaboradores entrevistados 86% são do gênero feminino e 14% masculino, como se trata de um serviço de costura e preparação de calçados, ou seja, um tipo de serviço que requer atenção em detalhes justifica-se o público predominante feminino,

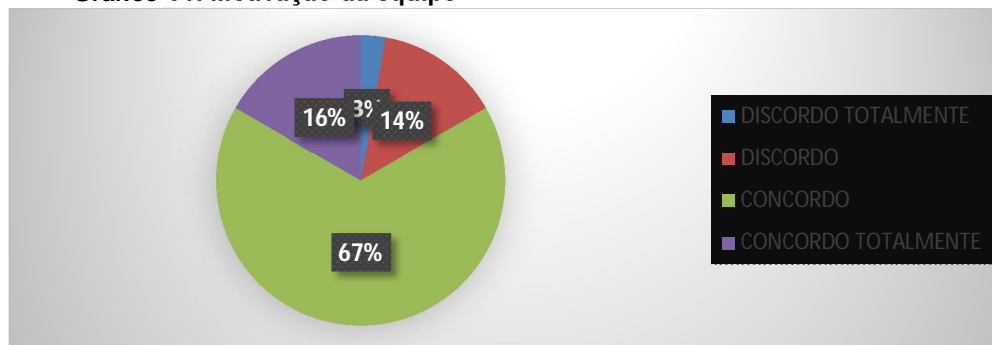
A presença maior de mulheres em determinados espaços das fábricas de calçado, como, por exemplo, na preparação, na costura, no acabamento, na revisão final (poucos homens trabalham nesse tipo de tarefas), é explicada, por alguns entrevistados, pelo fato de serem áreas com algumas características “tipicamente femininas”, tais como, maior atenção a detalhes, limpeza, controle de qualidade e desempenho de várias tarefas ao mesmo tempo.

A empresa possui um quadro de colaboradores qualificado, considerando-se para o setor onde trabalham, pois não é exigido uma qualificação mais ampla em suas atividades, sendo assim, verificou-se que 53% possuem o ensino médio completo, 19% ensino fundamental incompleto, 14% o ensino fundamental completo, 11% o ensino médio incompleto, 3% ensino Superior Incompleto. Considerando que para as atividades desempenhadas na área operacional, que concentra praticamente todos os colaboradores, O índice de 11% para ensino médio incompleto é um número significativo, mas se deve ao fato de seus colaboradores em uma grande quantidade serem jovens e que estão com suas formações em andamento.

Quanto ao tempo de serviço na empresa, verificou-se que a equipe é, em sua maioria experiente, pois 50% deles trabalham de 2 a 5 anos na empresa; e 19% que trabalham de 5 a 10 anos, 14% que trabalham há menos de um ano, 17% que trabalham de 1 a 2 anos, isso indica que há um alto índice de rotatividade na empresa, contribuindo para o aumento das despesas, através de novas contratações e treinamento de pessoal.

Dos colaboradores entrevistados, 67% concordam que a equipe de trabalho é motivada e sempre buscam objetivos comuns, seguindo de 16% que concordam totalmente, 14% discordam que a equipe é motivada e 3% discordam totalmente (GRÁFICO 01).

**Gráfico 01: Motivação da equipe**



Fonte: Elaboração pelo autor 2015

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

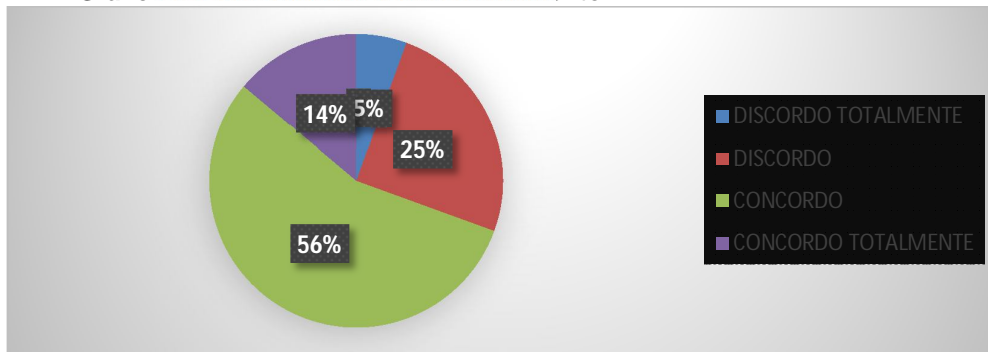
29 e 30 de outubro de 2015

Outro ponto abordado foi a relação dos gestores com os colaboradores observando respeito e imparcialidade, verificando que 80% se sentem respeitados, porém, 20% que não concordaram.

Segundo Drucker (1954, p. 341) registra que o trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro, sendo que o gerente, além de conduzir a orquestra, desempenha também o papel de interprete. O gestor é o responsável em criar um ambiente propício para que sejam realizados os objetivos da empresa, cabe a ele enxergar e projetar ações juntamente com seus colaboradores. Um líder motivador sabe que o respeito não se garante pela imposição mas sim pelo reconhecimento do seu grupo, que seguem suas sugestões não por submissão, mas sim por acreditarem nos seus propósitos e por confiarem na sua visão.

Para a maioria, ou seja, 70% dos colaboradores entrevistados, a empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, porém para 30% há insatisfação em relação as oportunidades dentro da empresa, gráfico 02.

**Gráfico 02: Crescimento X desenvolvimento**



Fonte: Elaboração pelo autor 2015

Para Robbins (2005) associa-se diretamente as atitudes dos empregados de uma empresa ao seu nível de satisfação com o trabalho, afirmando que um indivíduo com alto nível de satisfação apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto o insatisfeito manifesta atitudes negativas. A satisfação ou insatisfação pessoal relacionam-se diretamente à percepção individual de cada trabalhador, ou seja, a forma como ele dá sentido aos elementos à sua volta, a partir da elaboração de suas experiências sensoriais pelo seu psiquismo.

Também, praticamente todos os colaboradores entrevistados concordam, ou seja, 58% concordam e 22% concordam totalmente que estão satisfeitos com o trabalho que realizam e apenas 20% discordam com o trabalho que realizam. Chiavenato (2004), diz que a qualidade de vida no trabalho se apresenta como uma preocupação do homem desde o início da sua existência, com objetivo de facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. O conceito de qualidade de vida engloba vários aspectos como físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho.

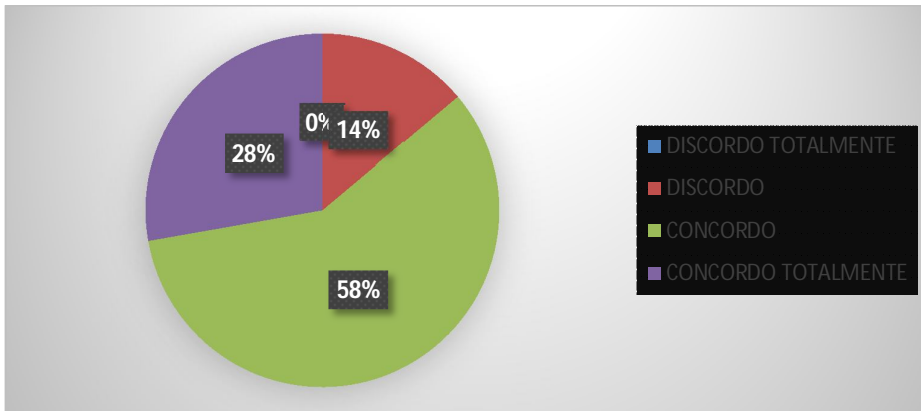
Bergamini e Coda (1997), salientam que a pesquisa de clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.

Quanto ao ambiente físico da empresa, 86% dos colaboradores concordam que é adequado para o bom desenvolvimento do trabalho e apenas 14% discordam.

Na área de trabalho da empresa 58% dos entrevistados concordam que para atingirem as metas há cooperação entre os colegas, porém 14% deles discordam desta questão, pois como são vários setores dentro da empresa, dificulta um pouco a cooperação entre eles para atingirem as metas (GRÁFICO 03).

**Gráfico 03: Cooperação e metas**





Fonte: Elaboração pelo autor 2015

A relação entre os funcionários dentro da empresa é de extrema importância para o bom andamento da produção. O gráfico 10 aponta que, 83% entrevistados concordam que a empresa se preocupa com a relação entre os funcionários.

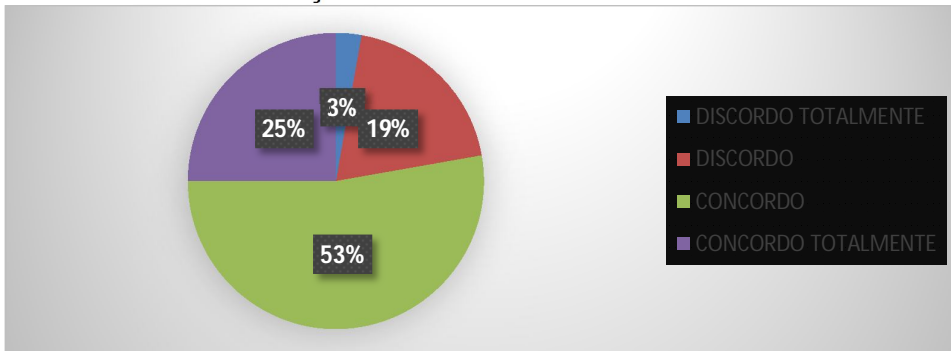
Com relação à motivação no trabalho, 64% dos entrevistados sentem que o trabalho realizado é estimulante e motivador e 28% não concordam, acreditam que o trabalho não lhes trazem satisfação em relação ao trabalho que realizam.

Elogiar os colaboradores quando realizam um bom trabalho, é essencial para a motivação dos mesmos para continuarem fazendo cada vez melhor, é o que mostra o gráfico 12, com concordância de 78% dos entrevistados. Porém 22% estão descontentes, não concordam que os gestores os elogiam quando realizam um bom trabalho.

Gil (2001), acredita que os motivos para ter um bom trabalho, têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

Bergamini (1994), salienta que há fatores que indicam a motivação e, conseqüentemente, causam a satisfação têm como principal característica estarem ligados ao trabalho em si, tais como: realização, reconhecimento, responsabilidade, o trabalho em si e possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa.

**Gráfico 4: Valorização**

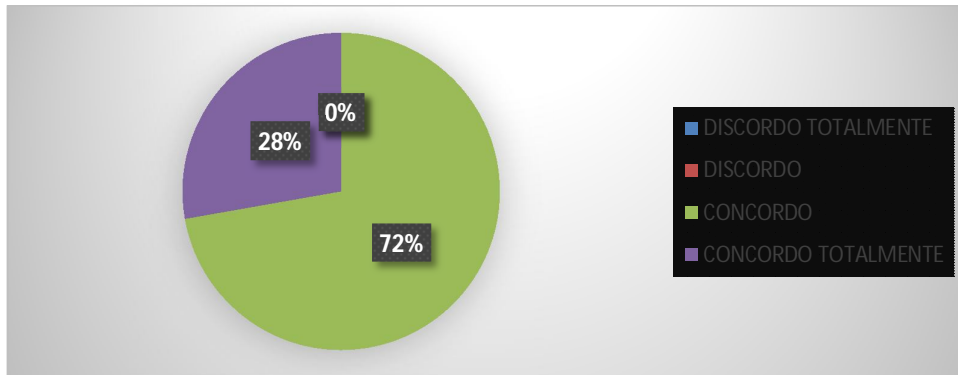


Fonte: Elaboração pelo autor 2015

A maior parte dos colaboradores entrevistados considera a empresa um bom lugar para trabalhar, 72% concordam e 28% concordam totalmente. Este grande índice de satisfação se deve ao fato da empresa ter um bom relacionamento para com cada colaborador (GRÁFICO 5).

**Gráfico 5: Avaliação da empresa**

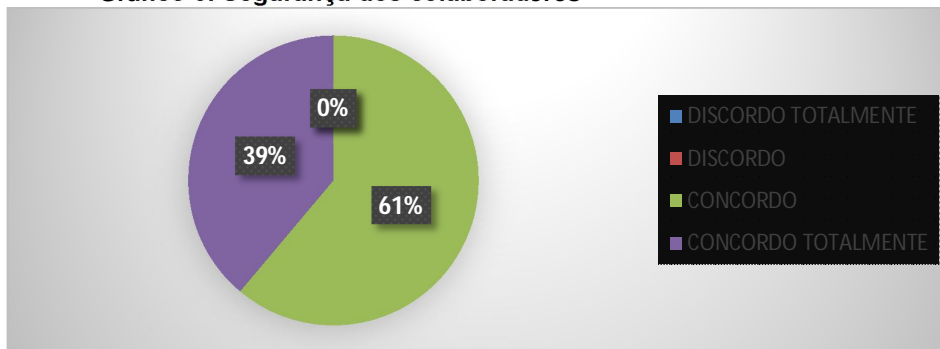




Fonte: Elaboração pelo autor 2015

A segurança do trabalhador no ambiente de trabalho é uma questão de extrema importância nas empresas de hoje em dia, o que confirma o gráfico 15, com 100% de concordância dos colaboradores entrevistados.

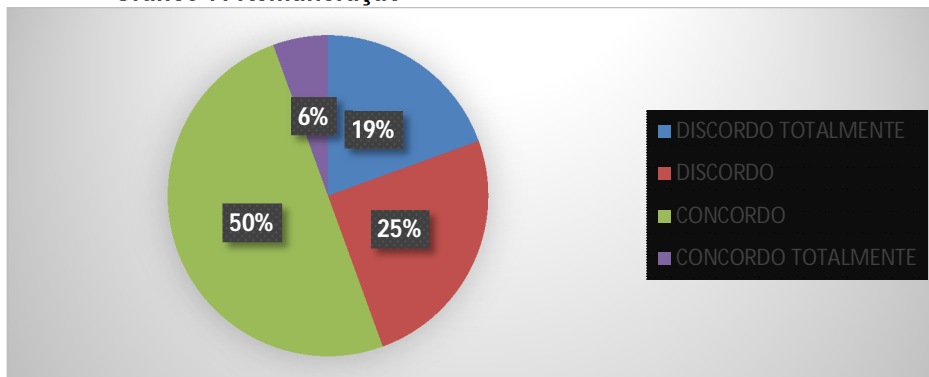
**Gráfico 6: Segurança dos colaboradores**



Fonte: Elaboração pelo autor 2015

Em relação à remuneração os colaboradores concordam com 56% que o salário que recebem está adequado ao trabalho que realizam e 44% discordam, considerando assim, uma insatisfação muito grande com a remuneração que recebem.

**Gráfico 7: Remuneração**



Fonte: Elaboração pelo autor 2015

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e com a falta de mão de obra as empresas acabam tendo que fazer propostas muitas vezes maiores do que podem para ter o funcionário ao seu lado, o gráfico 29 mostra que na empresa Dois Irmãos, os colaboradores concordam, com 31% que estão satisfeitos com os seus salários em relação ao mercado, porém há um índice alto de discordância, ou seja, 69% dos colaboradores não estão satisfeitos com os seus salários.

Os colaboradores concordam em sua maioria com 58% que os benefícios oferecidos pela empresa atendem as necessidades dos colaboradores.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Concluindo o processo de análise de resultados da pesquisa realizada na empresa BETA, percebe-se que 50% dos colaboradores concordam que as mudanças ocorridas na empresa são informadas aos funcionários, seguidos de 44% de concordância total.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo principal investigar a satisfação dos colaboradores da empresa Beta sobre as políticas de recursos humanos da empresa, tendo como aspectos principais: identificar fatores positivos e negativos que influenciam na atividade funcional dos colaboradores, verificar o nível de motivação dos colaboradores, avaliar o clima organizacional e sugerir um plano de ação para melhoria da satisfação dos colaboradores.

Considerando as análises, constatou-se que o um grau significativos para com cada colaborador, podemos considerar que o problema está na relação entre os próprios colaboradores, onde mostra o índice de 31% que consideram que a relação entre os mesmos não são das melhores, podendo observar no gráfico 23. Assim sendo, sugere-se aos gestores desta empresa buscar uma consultoria ou contratação de um profissional especializado em recursos humanos, com o intuito de desenvolver atividades que buscam melhorar relacionamento os mesmos, para que possa atingir um melhor índice de cooperação e entendimento entre os colaboradores.

Destaca-se ainda, que atualmente é de suma importância a implantação de um setor de RH com o intuito de manter talentos e buscar novos a fim de tornar cada vez mais a empresa competitiva no mercado em que atua.

Verificou-se vários pontos positivos, entre eles a motivação entre os colaboradores com uma índice concordância de 77%, o respeito com 80%, a oportunidade de crescimento dentro da empresa com 70%, o ambiente da empresa no geral com uma satisfação de 86% dos entrevistados, um dos pontos importantes em se destacar é a segurança e a saúde no ambiente de trabalho, onde 89% dos entrevistados se sentem seguros em trabalhar e 97% concordam que a empresa se preocupa com a sua saúde. A empresa possui vários outros pontos positivos nos quais precisa potencializa-los e mantê-los.

Em contra partida destaca-se aqueles que merecem cuidados e atenção com o intuito de buscar alternativas para melhoria e aplicabilidade na empresa: possuindo também alguns pontos carentes de atenção, conforme segue:

- a) Com relação à remuneração é necessário que haja uma compensação adequada e justa, dispondo aos colaboradores informações de como é composta a remuneração, quais os benefícios oferecidos e quais os descontos previstos em folha de pagamento, facilitando ao colaborador o entendimento da política salarial da empresa.
- b) Colocar um manual de cargos e funções, para que os colaboradores que entram na empresa possam saber como funciona a estrutura organizacional, as máquinas entre outros.
- c) Sugere-se que a empresa faça pesquisas semestrais para verificar se os colaboradores conhecem e estão de acordo com as oportunidades oferecidas pela empresa, possibilitando inclusive, que possam dar novas ideias à empresa.
- d) O treinamento é a base para o que um colaborador realizará dentro da empresa, portanto é importante desde que um colaborador entre na empresa, receba todos os treinamentos necessários para desenvolver a sua função.
- e) A cooperação entre os colaboradores não está fluindo de modo que todos tenham um bom relacionamento e se empenham em equipe para atingir as metas, por isso sugere-se que a empresa faça regularmente reuniões nos setores da empresa, onde cada colaborador possa expor os seus problemas e contribuições para que a gestora possa avaliar o que está acontecendo e tomar as devidas providências.
- f) Realizar almoços e jantares de confraternização com frequência para que os colaboradores possam se conhecer melhor dentro do seu setor e assim tenham uma relação mais amigável dentro da empresa.
- g) Reconhecer o potencial de um colaborador é essencial para o bom desempenho dele dentro da empresa e também para manter bons colaboradores na empresa, por isso sugere-se à empresa a realização de uma pesquisa interna, onde os colaboradores irão expor quais os seus maiores problemas em relação à empresa, identificando quais os pontos fortes e quais os pontos fracos, e a partir daí a empresa tem um norte a seguir e assim poder tomar as decisões corretas com os colaboradores.
- h) A empresa oferece benefícios aos colaboradores como, parceria com lojas, crédito consignado, descontado em folha de pagamento, mas para que eles se sintam mais motivados, sugere-se à empresa que implante auxílio saúde e alimentação, também sugere-se que parte do lucro obtido no ano, ou seja, que 20% deste lucro seja dividido entre todos os colaboradores igualmente, pois

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

são eles que movem a empresa e merecem ter uma remuneração extra, e com isto com certeza eles se sentirão mais motivados e farão cada vez mais pela empresa, o

i) A empresa realiza todo 1º de maio uma festa aos colaboradores, em comemoração ao dia do trabalho, onde os mesmos podem levar seus familiares sem custo nenhum e são sorteados brindes para os colaboradores. Sugere-se que a empresa faça para seus colaboradores uma homenagem simbólica, agradecendo todos por fazerem parte da empresa que também sejam homenageados os colaboradores que se destacaram no ano em seu desempenho e trabalho, premiando os funcionários pelo tempo de serviço.

Com isso, ratifica-se que a área de recursos humanos exerce um papel cada vez mais estratégico dentro de uma organização, abandonando seu antigo modelo de administração de pessoal, que tinha como objetivo cuidar somente da folha de pagamento e atender a exigências legais.

Atualmente, as organizações têm investido bastante em uma gestão de recursos humanos mais participativa e estratégica, com foco na gestão de pessoas, deixando de ser consideradas apenas cumpridoras de normas, para serem consideradas parceiras do negócio, haja vista, que as empresas já se conscientizaram que para obter resultados melhores, é necessário que se mantenha uma boa equipe, com profissionais qualificados e motivados, e essa é uma das principais missões da área de recursos humanos, atrair e reter profissionais de talento.

É importante lembrar que satisfação e motivação não são sinônimos. Resumidamente, pode-se dizer que a motivação é a ação que tem origem no motivo, na necessidade, portanto intrínseca ao ser humano. Enquanto que a satisfação é o atendimento dessa necessidade.

Também é importante considerar a insatisfação em relação à remuneração, gráfico 24, pois houve um percentual relevante de insatisfação 44%, com isso, se percebeu uma falha no que diz respeito ao relacionamento entre os próprios funcionários e suas respectivas remunerações.

Contudo, ressalta-se outro ponto importante para a empresa analisar, no que diz respeito à opinião dos funcionários com relação aos gestores, entre o bom relacionamento com os mesmos, pois sentem a necessidade de reconhecimento do seu potencial. Permite-se dizer que não reconhecendo este profissional essa mentalidade pode deixar o funcionário desmotivado e consequentemente, insatisfeito com o que faz. Onde pode-se observar no gráfico 26, uma discordância de 36% dos colaboradores entrevistados.

Através do método utilizado foi possível obter as respostas necessárias para a conclusão da pesquisa. Com base nos resultados obtidos percebeu-se que os colaboradores, em sua maioria, estão satisfeitos em trabalhar na empresa, principalmente no que diz respeito à segurança dos colaboradores e da estrutura geral da empresa.

Conclui-se que a pesquisa foi relevante pois identificou os pontos fortes a fim de potencializá-los cada mais e os pontos que requerem uma atenção mais próxima dos gestores no que tange às Políticas de Recursos Humanos do Atelier Dois Irmãos, bem como, o conhecimento adquirido com os assuntos teoricamente abordados.

### REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BAUTZER, Deise. Inovação: repensando as organizações. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BESSI, V, G. Estudo Da Inovação E Da Cultura Organizacional Em Indústrias De Pequeno E Médio Porte Da Região Do Vale Do Rio Dos Sinos, No Rio Grande Do Sul. Gestão & Planejamento, Salvador, v. 16, n. 2, p. 262-280, maio/ago. 2015
- BNDES. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3104.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3104.pdf). Acesso: 20 de out. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DABNEY, Donna. As muitas faces da governança. [S.l.:s.n.], 2013. (Mundo Corporativo: informação e análise para decisores, nº 40, 42 p).
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CODA, Roberto. Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DRUCKER, P. F.. A empresa pequena; a empresa média; a empresa em crescimento. In: Prática da administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1981.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão e Pessoas. São Paulo: Atlas, 2001.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Ática, 2006.
- HALF, Robert. Brasil lidera aumento na rotatividade de profissionais. 2013. Pesquisa disponível em: <<http://www.roberthalf.com.br/portal/site/rhbr/menuitem.b0a52206b89cee97e7dfed10c3809fa0/?vgnextoi>>
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2004.
- MELO, Luísa. No Brasil, rotatividade de pessoal cresceu 82%. EXAME. 2013. Pesquisa disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-odobre-da-media-mundial?page=2>>. Acesso em: 04 de mar.2014.
- ROBBINS, Stephan P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.
- Reinhardt, A, R. Castro, R. FATORES MOTIVACIONAIS: ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO PRODUTIVO DE UMA EMPRESA CALÇADISTA NO VALE DO PARANHANA/RS Revista de Administração de Empresas Eletrônica n. 1, 2015.
- SILVA, Walmir Rufino; RODRIGUES; Cláudia Medianeira Cruz. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANDER, A, C. THEIS, V. SCHREIBER. Análise Das Contribuições Da Inovação Das Práticas Organizacionais Para A Governança Corporativa Da Empresa Xya S/A. RASM, Alvorada, ano 4, n.2, p. 75-99, JUN/JUL. 2015
- SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. Gestão da Inovação na
- SILVEIRA, Alexandre Di Micelida. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- TIGRE, Paulo Bastos. Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- VECCHIO, Robert P. Comportamento organizacional: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- VECCHIO, Robert P. Comportamento organizacional. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.; tradução Cid Knipel; revisão técnica Laura Zaccarelli. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.





# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL EM UMA REPARTIÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE E SUGESTÕES PARA MELHORIAS

### ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM IN A PUBLIC DISTRIBUTION: ANALYSIS AND SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENTS

1 William Felipe Ames, Instituto Federal Farroupilha, IFF, RS, Brasil, william.f.ames@hotmail.com

2 Antônia Alves, Instituto Federal Farroupilha, IFF, RS, Brasil, antonia\_alves.a@outlook.com

3 Leandro Dornelles, Instituto Federal Farroupilha, IFF, RS, Brasil, leandro1902@gmail.com

4 Marielle Medeiros de Souza, Instituto Federal Farroupilha, IFF, RS, Brasil, marielle.souza@gmail.com

#### RESUMO

Os riscos ambientais em ambientes de trabalho apresentam-se das mais variadas formas e tipos, acompanhando o trabalhador durante a sua rotina. Por isso, as normas relacionadas à segurança ambiental tratam de proporcionar meios de as organizações prevenirem o ambiente de trabalho, bem como o meio ambiente, de acidentes causados por negligências. Assim, o objetivo deste estudo foi avaliar os riscos ambientais existentes em uma repartição pública através de um mapa de risco, e propor um plano de ação com melhorias no sistema de gestão ambiental da organização. Como metodologia de pesquisa, destaca-se que a mesma caracterizou-se como exploratória, quando buscou-se maiores informações a respeito do setor destacado na organização alvo, através de entrevistas junto aos servidores presentes naquele local. Também, classificou-se como pesquisa bibliográfica, a partir das pesquisas junto a livros, trabalhos e sites com assuntos relacionados ao tema da pesquisa, e como pesquisa-ação como procedimento técnico, uma vez que um dos autores trabalhava no setor estudado, sendo ao mesmo tempo pesquisador e parte do objeto pesquisado. Como resultados, ressalta-se que a partir da avaliação do ambiente organizacional e da confecção do mapa de riscos, foi possível propor melhorias a partir de um plano de ações com sete propostas compreendendo a utilização de técnicas sustentáveis como a redução do consumo de copos plásticos e reutilização de papéis, ações estas, que incidem diretamente na redução de resíduos sólidos do local, bem como para a gestão ambiental e organizacional do setor, com a segurança dos trabalhadores e a preservação do meio ambiente.

**Palavras-chave:** Mapa de risco ambiental; gestão ambiental; plano de ação.

#### ABSTRACT

Environmental risks in work environments are presented in many different forms and types, accompanying the worker during her routine. Therefore, the rules related to environmental security deal to provide means for organizations to prevent the working environment and the environment, accidents caused by negligence. The objective of this study was to evaluate the existing environmental risks in a public office through a risk map, and propose an action plan with improvements in the environmental management system of the organization. As a research methodology, there is that it was characterized as exploratory, when we sought further information regarding the sector highlighted in the target organization, through interviews with servers present at that location. Also, to qualify as literature, from surveys of books, papers and websites with issues related to the subject of research, and as action research as a technical procedure, since one of the authors worked in the studied sector, with the both researcher and researched part of the object. As a result, it is noteworthy that from the evaluation of the organizational environment and preparation of the risk map was efficient improvements from an action plan with seven proposals comprising the use of sustainable techniques such as reducing the consumption of plastic cups and reuse of roles, these actions, which have a direct impact on reducing solid waste from the site as well as for environmental and organizational management of the sector, worker safety and environmental protection.

**Keywords:** Environmental risk map; environmental management; action plan.

#### 1 Introdução

No desempenho de suas atividades profissionais diárias, os trabalhadores acabam, muitas vezes, sendo expostos a diversos riscos ambientais, os quais se apresentam das mais variadas formas e tipos, acompanhando o trabalhador durante a sua jornada diária de trabalho.

A exposição dos trabalhadores a tais riscos pode vir a comprometer sua própria saúde e integridade física, além de que a incidência de alguns destes, bem como de certos resíduos gerados por tais atividades, pode ocasionar sérios danos ao meio ambiente, tornando-se necessário, para tanto, a utilização de ações e ferramentas de monitoramento, controle e gestão, no âmbito ambiental e organizacional das empresas, instituições e demais entidades de variados segmentos do mercado.

Para tanto, o presente estudo se desenvolve no contexto ambiental e organizacional de uma repartição pública municipal, demandando assim, de conhecimentos e embasamento teórico, o qual aborda o levantamento de dados bem como a análise das atividades e processos desenvolvidos no ambiente em questão, a fim de avaliar a incidência dos riscos ambientais aos trabalhadores neste

29 e 30 de outubro de 2015

local, assim como, determinar a natureza e definir quais são estes riscos, utilizando de ferramentas como o mapa de risco ambiental, o qual foi elaborado com base nos dados e informações constantes no referencial teórico, bem como nos estudos do setor e questão.

Diante disto o objetivo deste estudo foi avaliar os riscos ambientais existentes em uma repartição pública do município de Santa Rosa, RS, através de um mapa de risco, e propor um plano de ação com melhorias no sistema de gestão ambiental da organização.

Sendo assim o presente trabalho segue, buscando que com seu desenvolvimento seja possível proporcionar um ambiente seguro aos trabalhadores, bem como a redução dos impactos ao meio ambiente, obtendo-se melhorias e resultados benéficos tanto à repartição pública e aos servidores que a compõem, como ao meio ambiente que os cerca.

## 2 Referencial teórico

A partir deste item, serão apresentados os referenciais teóricos considerados como importantes para que os leitores possam entender mais a respeito dos assuntos em torno do tema da pesquisa, bem como para que os resultados descritos no item 4 tenham uma correta interpretação. Assim, destaca-se o sistema de gestão ambiental, as normas regulamentadoras e o conceito de mapa de risco ambiental, conforme segue.

### 2.1 Sistema de gestão ambiental

Durante muitos anos os mais diversos países ao redor do mundo consumiram seus recursos naturais de maneira despreocupada, com vista apenas ao progresso de suas nações, buscando o desenvolvimento econômico, industrial e tecnológico de seus países, e para tanto a própria poluição e contaminação que resultava de seus processos produtivos, lhes era tido como um sinal de crescimento e desenvolvimento.

Tal pensamento seguiu-se até o ponto em que se percebeu a influência e os efeitos desta poluição ao ponto de intervir e causar danos aos seres humanos e ao meio ambiente que o cerca. Passou-se a identificar, então, graves problemas ambientais com origens na poluição gerada nas diversas atividades antrópicas, e no consumo desenfreado dos recursos naturais disponíveis, podendo usar-se de exemplo o próprio smog fotoquímico, a chuva ácida, contaminação dos reservatórios subterrâneos, dentre muitos outros. Sendo que:

No Brasil e em muitos países, durante um longo período de tempo, a poluição era vista como um indicativo de progresso. Essa percepção foi mantida até que os problemas relacionados à degradação do meio ambiente, contaminação do ar, da água e do solo – com efeitos diretos sobre os seres humanos – se intensificaram. (BRAGA, et al., 2005, p. 287).

Visando a correção dos danos causados pela poluição, principalmente industrial, e seus efeitos no meio ambiente, bem como a prevenção de futuros danos e problemas ambientais, buscaram-se alternativas e métodos de aliar tais preocupações e ações com a produção industrial, surgindo assim os Sistemas de Gestão Ambiental - SGA.

O SGA é considerado como parte da gestão organizacional ou empresarial de uma indústria ou atividades, e está voltado à prevenção e amenização dos impactos ambientais gerados pelos diversos setores ou processos, aliando a uma preservação e recuperação do meio ambiente, de modo a garantir assim a qualidade de vida das presentes e futuras gerações, desenvolvendo assim foco na sustentabilidade ambiental.

[...] gestão ambiental é a expressão utilizada para se denominar a gestão empresarial que se orienta para evitar, na medida do possível, problemas para o meio ambiente. Em outros termos, é a gestão cujo objetivo é conseguir que os efeitos ambientais não ultrapassem a capacidade de carga do meio onde se encontra a organização, ou seja, obter-se um desenvolvimento sustentável (DIAS, 2010, p. 89).

Tem como fator norteador à suas ações, as diversas normas e procedimentos definidos e elaborados pelas instituições públicas, as quais agem em prol da gestão e, pode-se dizer até, da organização das atividades e processos que são desenvolvidos na empresa, regulamentando e estabelecendo limites de uso de recursos naturais bem como determinando a gestão dos resíduos e emissões decorrentes de tais atividades, além de muitos outros aspectos geridos por tais normas, dentre as quais se destaca a família das normas ISOs 14.000, e dentre estas a ISO 14.001/1996, a qual trata diretamente do SGA, estabelecendo seus princípios e demais aspectos fundamentais ao sucesso da implementação dos sistemas.

No que se refere à Série ISO 14.001, como as demais normas ISO, todas foram desenvolvidas pela *International Organization for Standardization* - ISO, representadas no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, atuando como Certificação Internacional de produtos, processos e demais atividades desenvolvidas nas empresas, garantindo qualidade e

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

responsabilidade nos processos desta. Desse modo podemos afirmar que, “as normas da Série ISO 14.001, além de se preocuparem com as questões relativas ao desenvolvimento sustentável, foram desenvolvidas com o objetivo de permitir uma competição mais justa entre as empresas que participam do comércio internacional”. (BRAGA, et al., 2005, p. 290).

A relação do SGA com as normas, regulamentos e legislações, estabelecidos por tais instituições públicas ocorre de maneira direta, uma vez que o sucesso de sua implantação é dependente desta relação, sendo assim, segundo Dias (2010, p. 89), “[...] a violação das normas legais ou seu desconhecimento afetam de forma significativa os investimentos das empresas, além de afetar sua capacidade de intervenção no mercado”.

A implantação de tais sistemas nas empresas demanda de uma ação conjunta por parte dos gestores, principalmente os que compõem a alta administração da empresa, bem como de todos os funcionários envolvidos nos diversos processos desenvolvidos no ambiente empresarial, seguindo desde o processo produtivo até os trâmites administrativos e burocráticos. Todas as ações exigem considerado planejamento, e organização, com foco na prevenção dos impactos ao meio, do mesmo modo que necessita olhar o sistema não somente no presente, mas projetá-lo em longo prazo, prevendo dessa forma os possíveis danos a serem gerados.

O SGA possui considerável influência da cultura local, no que se refere às medidas e ações desenvolvidas, e nesse sentido Dias (2010, p. 90) afirma que:

Em função da cultura ambiental predominante nas empresas a maior parte dos esforços tecnológicos e financeiros que são aplicados nos SGA está ligada à aplicação de técnicas corretivas, como, por exemplo, reciclagem, armazenamento de resíduos, filtragem das emissões depuração etc.

Em se tratando de um tema diretamente ligado a gestão organizacional a gestão ambiental é aplicada a todos os tipos de empresas, nas mais diversas formas de atuação e implantação. Sendo inclusive requisito de mercado em determinados casos, onde a política de meio ambiente da empresa possui grande peso no momento de estabelecer relações comerciais.

De um modo geral o SGA age como uma ferramenta de gestão, organização e adequação da empresa às normas e regulamentos pré-estabelecidos, proporcionando ações de combate aos riscos ambientais gerados, cumprindo com a política ambiental da empresa, bem como contribuindo com a responsabilidade social e a imagem da empresa no mercado.

### 2.2 Normas regulamentadoras

As diversas atividades desenvolvidas pelo homem acabam causando de forma direta ou indireta impactos ao meio ambiente, bem como em alguns casos, tais atividades geram danos à saúde ocupacional dos trabalhadores, sendo extremamente importante as empresas, organizações e diversas instituições se adequarem à legislação e normas regulamentadoras vigentes, as quais foram criadas com vistas à proteção e preservação do meio ambiente bem como a preservação da saúde ocupacional e a segurança no ambiente de trabalho.

As Normas Regulamentadoras - NR fazem parte da legislação brasileira, junto a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, sua função é regular e normatizar as atividades laborais e os ambientes de trabalho, de modo a garantir as condições mínimas para a realização de atividades em tais ambientes, prevenindo ainda futuros danos a integridade física do trabalhador, como afirma Pepplow (2010, p. 42):

Cada NR é específica para uma determinada área de aplicação ou atividade laboral. O conhecimento dessas normas é de grande importância aos trabalhadores, no intuito de salvaguardar sua integridade física e bem-estar, bem como prevenir-se com relação às agressões do ambiente de trabalho.

Em se tratando de conteúdo legal, cabe a todas as empresas, organizações, órgãos e instituições, sejam elas públicas ou privadas, que empreguem profissionais regidos pela CLT, se adequar a tais normas, visando dessa forma à garantia da integridade física e ocupacional de seus colaboradores bem como a adequação do ambiente de trabalho, segundo os princípios das NR a que se enquadrem, enfatizando que o não cumprimento das normas pode acarretar graves riscos a integridade física dos trabalhadores bem como resultar em sanções punitivas às empresas descumpridoras conforme a NR-28, que dispõe sobre a fiscalização:

NR-28: Fiscalização e Penalidades: Estabelece procedimentos a serem adotados pela fiscalização trabalhista de segurança e medicina do trabalho, tanto no que diz respeito à concessão de prazos às empresas para a correção de irregularidades técnicas como, também, no que concerne ao procedimento de autuação por infração às normas regulamentadoras de segurança e medicina do trabalho. (PEPPLOW, 2010, p. 49).

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Como já mencionado, as NR variam de acordo com a sua área de aplicabilidade, sendo específica de acordo com o ramo de atividade desenvolvida pela empresa, deste modo, no que segue, tem-se uma breve conceituação de algumas normas, as quais se relacionam, mais precisamente, com ambientes onde há predominância de práticas administrativas e atendimentos ao público, tanto interno quanto externo, sendo elencadas de acordo com suas especificidades.

No que se refere à segurança no ambiente de trabalho com a finalidade de preservação da saúde ocupacional do trabalhador bem como a prevenção de acidentes de trabalho, tem-se o Quadro 1, com as seguintes normas:

Quadro 1 - Normas Regulamentadoras - Saúde Ocupacional; Segurança e Prevenção a Acidentes.

Norma	Dispõe sobre	Conceito
NR-5	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA.	Estabelece a obrigatoriedade das empresas públicas e privadas de organizarem e manterem em funcionamento, por estabelecimento, uma comissão constituída exclusivamente por empregados com o objetivo de prevenir infortúnios laborais, por meio da apresentação de sugestões e recomendações ao empregador, para que melhore as condições de trabalho, eliminando as possíveis causas de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.
NR-7	Programa de Controle médico de saúde ocupacional – PCMSO.	Estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores.
NR-15	Atividades e Operações insalubres.	Descreve as atividades, operações e agentes insalubres, inclusive seus limites de tolerância, definindo, assim, as situações que, quando vivenciadas nos ambientes de trabalho pelos trabalhadores, ensejam a caracterização do exercício insalubre, e também os meios de proteger os trabalhadores de tais exposições nocivas à sua saúde.
NR-17	Ergonomia.	Visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às condições psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.
NR-23	Proteção contra incêndios.	Estabelece as medidas de proteção contra incêndios, que deve haver nos locais de trabalho, visando a prevenção da saúde e da integridade física dos trabalhadores.
NR-24	Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho.	Disciplina os preceitos de higiene e de conforto a serem observados nos locais de trabalho, especialmente nos banheiros, vestiários, refeitórios, cozinhas, alojamentos e água potável, visando a higiene dos locais de trabalho e a proteção à saúde dos trabalhadores.
NR-26	Sinalização de segurança.	Estabelece a padronização das cores a ser utilizadas como sinalização de segurança nos ambientes de trabalho, de modo a proteger a saúde e a integridade física dos trabalhadores.

Fonte: Adaptado de Peplow (2010, p. 42-49).

Com vistas a garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores, a aplicabilidade de tais normas se tornou essencial e indispensável, para tanto apesar das várias normas mencionadas anteriormente, no que segue serão trabalhadas apenas algumas, consideradas de destaque.

No que se refere à NR-7, que dispõe sobre o PCMSO, esta objetiva a proteção de forma conjunta da saúde de todos os trabalhadores da empresa, como mostrou o Quadro 1. A elaboração de tal Programa é responsabilidade de todos os empregadores e instituições, cabendo ainda à empresa a designação de um médico do trabalho com a finalidade de coordenar, aplicar e desenvolver deste, de modo que somente em casos especiais, abordados no Quadro 1 da NR-4, as empresas podem ser desobrigadas dessa indicação.

Em se tratando de seu desenvolvimento, Barsano e Barbosa (2012) trazem que o PCMSO comporta uma gama de exigências, tais como: Exame Admissional, Exames Periódicos, Exames de Retorno ao Trabalho, Exames de Mudança de Função, Exame Demissional, dentre outros procedimentos que visem a preservação da saúde dos indivíduos como um todo.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

A realização do PCMSO deve ser organizada visando ações com duração de um ano, de modo que, cabe à comissão gerar um relatório anual, abordando o programa de acordo com estas ações, como afirmam Barsano e Barbosa (2012, p. 222), “o relatório anual deverá discriminar, por setores da empresa, o número e a natureza dos exames médicos, incluindo avaliações clínicas e exames complementares, estatísticas de resultados considerados anormais, assim como o planejamento para o próximo ano”. De modo que, após elaborado, o relatório deve ser entregue à CIPA para apreciação e discussão.

Para tanto, de um modo geral, percebe-se que tanto trabalhadores quanto empregadores, encontram-se muito bem amparados no que se refere às NR acima mencionadas, uma vez que sua correta aplicação e manutenção no ambiente de trabalho, acaba por propiciar maior segurança e confiabilidade ao empregado, bem como renderá ao empregador menos frustrações, inconvenientes e possíveis problemas, relacionados à saúde ocupacional de sua equipe e a segurança no âmbito de sua empresa.

Em se tratando da prevenção dos riscos ambientais, bem como do meio ambiente em si, a NR-9 trata do PPRA, o qual do mesmo modo que o PCMSO, sua realização também é incumbência do empregador, devendo ser realizado em cada ambiente da empresa, de modo que sua elaboração dependerá de cada risco ambiental que encontrado. De modo que:

As ações do PPRA devem ser desenvolvidas no âmbito de casa estabelecimento da empresa, sob a responsabilidade do empregador, com a participação dos trabalhadores, sendo sua abrangência e profundidade dependentes das características dos riscos e das necessidades de controle. (BARSANO; BARBOSA, 2012, p. 224).

No que tange ao ambiente de trabalho em si, abrangendo mais precisamente as edificações que abrigam os trabalhadores, bem como os riscos ambientais aos quais estes estão expostos, tem-se o Quadro 2 com as seguintes normas:

Quadro 2 - Normas Regulamentadoras – Ambiente de Trabalho.

Norma	Dispões sobre	Conceito
NR-8	Edificações	Dispões sobre os requisitos técnicos mínimos, que devem ser observados nas edificações, para garantir segurança e conforto aos que nelas trabalham.
NR-9	Programa de prevenção de riscos ambientais	Estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA, visando a preservação da saúde e da integridade física dos trabalhadores, por meio da antecipação, reconhecimento, avaliação e consequente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, levando-se em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais.

Fonte: Adaptado de Peplow (2010, p. 43-44).

Sobre os riscos ambientais os quais afetam diretamente a integridade física e a saúde dos trabalhadores, cabe ressaltar que devido sua importância, estes serão abordados em um item separadamente, no que segue este trabalho. Ao que concerne à estrutura e ao desenvolvimento do PPRA tem-se o Quadro 3 apresentações suas especificidades:

Quadro 3 - PPRA – Estrutura e Desenvolvimento.

PPRA – Estrutura	PPRA – Desenvolvimento
Planejamento anual com estabelecimento de metas, prioridades e cronograma;	Antecipação e reconhecimento dos riscos;
Estratégia e metodologia de ação;	Estabelecimento de prioridades e metas de avaliação e controle;
Forma do registro, manutenção e divulgação dos dados;	Avaliação dos riscos e da exposição dos trabalhadores;
Periodicidade e forma de avaliação do desenvolvimento do PPRA;	Implantação de medidas de controle e avaliação de sua eficácia;
	Monitoramento da exposição aos riscos;
	Registro e divulgação dos dados.

Fonte: Adaptado de Barsano e Barbosa (2012, p. 225).



29 e 30 de outubro de 2015

Com base no exposto, cabe ressaltar ainda que, segundo Barsano e Barbosa (2012), o PPRA deve ser elaborado somente pelo Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho - SESMT, ou por outra pessoa com base nos padrões da N-9.

De um modo geral, em se tratando dos riscos ambientais, como estabelece a NR-8, devem ser oferecidas condições de conforto e segurança ao trabalhados durante a realização de suas atividades laborais, de modo que as edificações e estruturas do ambiente devem ser adequadas para tal,

Cabendo ainda ressaltar que os fatores físicos presentes ao ambiente de trabalho, bem como os próprios riscos aos quais os trabalhadores estão expostos, têm influência direta na saúde ocupacional dos trabalhadores, como já mencionado, afetando ainda seu desempenho e rendimento diário dentro da empresa. Nesse contexto Oda e Marques (2008, p. 97) afirmam que:

O controle e o acondicionamento de fatores físicos do ambiente de trabalho contribuem para um melhor desempenho das pessoas no trabalho, interferindo no conforto e na concentração que determinam as características comportamentais, psicossociais e motivacionais adotadas pelo trabalhador frente às atividades a desempenhar.

Portanto, em desfecho, enfatiza-se novamente a importância do respeito e cumprimento às NR aqui tratadas, tendo em vista os benefícios e os avanços conquistados com sua aplicação. De modo que, somadas à legislação ambiental vigente, proporcionam e garantem a segurança dos trabalhadores, preocupação da maioria das empresas, bem como contribuem na garantia da preservação do meio ambiente como um todo.

### **2.3 Mapa de risco ambiental**

Tendo em vista a exposição diária dos trabalhadores a diversos riscos ambientais em seu ambiente laboral, bem como os efeitos negativos que tais riscos geram a saúde e a integridade física destes, deve ainda considerar-se a suscetibilidade dos trabalhadores a possíveis acidentes no ambiente de trabalho, tem-se o Mapa de Risco, que age como uma ferramenta de controle, prevenção e identificação do ambiente de trabalho em geral, assim como dos riscos aos quais os indivíduos que frequentam aquele ambiente estão expostos. Para tanto, com relação ao mapeamento de riscos, segundo Peplow (2010, p. 131):

O mapeamento de riscos refere-se à identificação dos riscos oferecidos pelo ambiente de trabalho. O objetivo dessa identificação é oferecer ao trabalhador uma condição favorável de visualização simbólica e de fácil acesso de todos os pontos de riscos existentes no local.

Desse modo, a elaboração do mapa de risco propicia a compreensão do ambiente de trabalho como um todo, contribuindo na prevenção de acidentes e doenças ocupacionais em geral. Sua elaboração deve ocorrer pelo SESMT, ou pela própria CIPA, composta pelos trabalhadores da empresa, conforme a própria NR-5, a qual dispõe sobre a criação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, bem como sobre suas obrigações com ações em prol da prevenção de doenças ocupacionais e de acidentes de trabalho, no entanto em alguns casos especiais, pode haver a contratação de terceiros, desde que habilitados, para a elaboração do mapa em questão.

Nesse contexto, com relação à elaboração do mapa de riscos, Peplow (2010, p. 131), “[...] deve ser elaborado por profissionais habilitados a reconhecer e quantificar os riscos ambientais, preferencialmente elaborado pelo SESMT da empresa ou mesmo pela CIPA”.

Ainda no que concerne a elaboração do mapa, Barsano e Barbosa (2012) afirmam que, existe a demanda de certos conhecimentos a respeito do ambiente da empresa, das atividades desenvolvidas em suas dependências, bem como materiais, procedimentos e equipamentos em geral que englobam as atividades laborais dos funcionários, merecendo destaque ainda as informações repassadas pelos trabalhadores a respeito do ambiente, bem como cada novo agente de risco, a ser introduzido no ambiente, exige revisão do mapa de riscos do ambiente em geral, ou do setor afetado com a alteração.

O mapa de riscos, de um modo geral, consiste em um croqui da empresa, ou setor em análise, o qual apresentará os riscos em forma de círculos, uma vez que dependendo do tipo de risco, a estes círculos será atribuída uma ou até mesmo mais cores, já com relação a sua intensidade, esta é diferenciada em três tamanhos, que correspondem a riscos graves, médios e leves, como afirma Peplow (2010, p. 132):

Na elaboração do mapeamento de riscos foi convencionado utilizar círculos com três diferentes tamanhos, para determinar o grau de risco, preenchidos com respectivas cores. [...] Quando em um mesmo local da empresa houver mais de um risco com igual grau, utiliza-se um círculo dividido em partes iguais ao número e tipo de riscos.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Para tanto, durante a análise do ambiente, e posteriormente para a elaboração do mapa de riscos, utiliza-se uma tabela a qual serve de ferramenta para identificação dos riscos em seus respectivos grupos, bem como para atribuição de uma cor para cada grupo de riscos, como pode ser visualizado no Quadro 4.

Quadro 4: Classificação dos riscos ambientais no ambiente de trabalho

GRUPOS	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV	GRUPO V
	VERDE	VERMELHO	MARROM	AMARELO	AZUL
	Riscos Físicos	Riscos Químicos	Riscos Biológicos	Riscos Ergonômicos	Riscos Mecânicos
AGENTES CAUSADORES	Ruído	Poeira	Vírus	Trabalho físico pesado	Arranjo físico deficiente
	Vibrações	Fumos	Bactérias	Posturas incorretas	Máquinas sem proteção
	Radiações ionizantes e não ionizantes	Névoas	Protozoários	Tensões emocionais	Matéria-prima fora de especificação
	Temperaturas extremas	Vapores	Fungos	Jornadas prolongadas de trabalho	EPI inadequado ou defeituoso
	Pressões anormais	Gases	Bacilos	Trabalho noturno	Ferramentas defeituosas ou inadequadas
	Iluminação deficiente	Produtos químicos em geral	Parasitas	Monotonia	Toda situação de risco que poderá gerar acidentes
	Umidade		Cobras; escorpião aranhas	Repetitividade, responsabilidades	

Fonte: Peplow (2010, p. 132).

### 3 Metodologia

Considerando-se as particularidades que englobam cada pesquisa, tem-se a necessidade de classificá-las, usando-se para isso de métodos que consideram vários fatores em sua caracterização.

Segundo Gil (2010), uma pesquisa não é igual à outra, e isso justifica a necessidade de classificá-las de acordo com suas especificidades, uma vez que a partir do momento em que o pesquisador conseguir rotular sua pesquisa e enquadrá-la a um “sistema de classificação”, o desenvolvimento de seu trabalho se dará de maneira mais organizada, em menos tempo e com total aproveitamento dos recursos e das etapas da pesquisa.

Assim, Gil (2010) classifica as pesquisas quanto aos seus objetivos mais gerais em pesquisas exploratórias, descritivas ou explicativas, sendo que a do tipo exploratória objetiva um maior entendimento a respeito de um ou mais objetos, através da investigação profunda dos mesmos (GIL, 2010). Ainda com relação à classificação das pesquisas, consideram-se os procedimentos técnicos empregados para a realização da pesquisa, onde segundo Gil (2010, p. 29):

[...] definem-se os seguintes delineamentos de pesquisa: 1.pesquisa bibliográfica; 2.pesquisa documental; 3.pesquisa experimental; 4.ensaio lírico; 5.estudo de caso-controle; 6.estudo de coorte; 7.levantamento de campo (*survey*); 8.estudo de caso; 9. Pesquisa etnográfica; 10.pesquisa fenomenológica; 11.teoria fundamentada nos dados (*grounded theory*); 12.pesquisa-ação; e 13.pesquisa participante. (GIL, 2010, p. 29)

Com isso, a presente pesquisa se enquadrou como pesquisa exploratória, pois foram realizadas visitas técnicas ao ambiente alvo do estudo, a fim de coletar dados por meio de entrevistas executadas junto aos servidores presentes no local.

29 e 30 de outubro de 2015

O presente trabalho utilizou ainda a pesquisa bibliográfica, a fim da elaboração de referencial teórico para o desenvolvimento do trabalho e para a interpretação dos dados e resultados obtidos, sendo que conforme Gil (2010), a pesquisa bibliográfica compreende todas as pesquisas realizadas junto a material já publicado, como livros, periódicos, artigos, monografias, dissertações, teses e ainda, material disponível na internet.

Ainda, o presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa-ação, já que um dos pesquisadores responsáveis pelo desenvolvimento do presente trabalho possui relação direta com o ambiente estudado, e dessa forma foi afetado pelos resultados obtidos, segundo os princípios da pesquisa-ação conceituados por Gil (2010), quando afirma que a pesquisa ação é aquela onde o pesquisador faz parte do ambiente pesquisado, sendo parte integrante da transformação ocorrida por conta da pesquisa científica.

O método da pesquisa-ação diferencia-se dos demais métodos de pesquisa, pois conforme Thiollent (2009) ela visa à solução de problemas de forma definida e não muito abrangente, está voltada geralmente a um setor ou determinados setores das organizações, de modo específico e eficaz, agindo de maneira direta no problema encontrado, buscando a realização de uma pesquisa com vistas à aquisição de conhecimentos e a solução dos problemas, da parte dos envolvidos no processo.

Nesse contexto ainda segundo Thiollent (2009, p. 2):

A pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento.

Desse modo, no que se refere à pesquisa-ação, tem-se ainda a definição de Severino (2007), o qual traz a pesquisa-ação, como aquela que busca agir nas situações analisadas, bem como no ambiente estudado, focando na mudança e assim propondo melhorias ao ambiente, aos grupos e indivíduos envolvidos nos processos, e desta forma vai em busca das ações que possibilitem a solução dos problemas coletivos, identificados pelo pesquisador. Sendo assim com base nestes conceitos, percebe-se que a pesquisa-ação se dá no ambiente em que os pesquisadores estão inseridos, de modo que estes são afetados diretamente pelos resultados da pesquisa.

No entanto o método da pesquisa-ação não apresenta tão somente esta relação direta do pesquisador com o ambiente estudado, mas demanda de uma série de etapas que devem ser observadas. O método da pesquisa ação é composto por uma série de ações ou etapas para o desenvolvimento da pesquisa, de modo que, segundo Gil (2010, p. 151):

[...] embora não ordenados no tempo, podem ser considerados etapas da pesquisa-ação: fase exploratória; formulação do problema; construção de hipóteses; realização do seminário; seleção da amostra; coleta de dados; análise e interpretação dos dados; elaboração do plano de ação; divulgação dos resultados.

As diversas etapas citadas anteriormente por Gil, com relação à pesquisa-ação agem como fatores norteadores ao desenvolvimento deste estudo, auxiliando na identificação das fases e ações a serem tomadas para o melhor aproveitamento das informações e para finalização do estudo.

#### **4 Resultados e discussões**

A partir da teoria descrita anteriormente, e da descrição da metodologia utilizada para a realização da pesquisa, entra-se na etapa onde são demonstrados os resultados obtidos com o trabalho, bem como as discussões a respeito dos mesmos, conforme segue.

##### **4.1 Identificação da organização alvo**

A organização alvo, escolhida para realização do presente estudo, trata-se de uma repartição pública do município de Santa Rosa, RS, onde as atividades desenvolvidas são voltadas ao atendimento do público interno (servidores), no que tange a assuntos relacionados à sua vida funcional e as suas rotinas trabalhistas, bem como ao público externo (população em geral), por meio de atendimentos diversos, compreendendo, para tanto, práticas administrativas em geral, bem como, relação de contato direto com o público interno e externo, como anteriormente mencionado.

As atividades desempenhadas no ambiente em questão são variadas, atendendo as necessidades dos servidores, no que se refere a sua vida funcional com base no cumprimento e atendimento da legislação vigente.

##### **4.2 Características organizacionais**

O ambiente de trabalho que compreende esta repartição ocupa uma sala ampla, equipada com cinco mesas de trabalho, uma para cada servidor, e mais uma mesa para a estagiária, com

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

exceção da Direção do Departamento, a qual está situada no mesmo ambiente, no entanto em uma sala individual que a separa dos demais servidores.

No que se refere às mesas de trabalho, estas são equipadas com computador, telefone, e material de escritório em geral, tudo que é necessário para o desenvolvimento das atividades diárias dos servidores.

Ainda com relação ao posto de trabalho dos servidores, estes possuem cadeiras giratórias para seu uso diário, as quais em caso de postura incorreta ou por defeitos mecânicos na própria cadeira podem propiciar riscos ergonômicos aos servidores do ambiente.

Com relação às atividades diárias realizadas na repartição, estas são desenvolvidas individualmente ou em conjunto pelos servidores, dependendo da situação, de modo que normalmente envolvem a redação e elaboração de documentos oficiais, atendimento ao público e ao telefone, fotocópia de documentos, bem como pesquisa, arquivamento, controle e manipulação de documentos e arquivos, documentos e pastas muito antigos, sendo alguns com mais de vinte anos de idade, além de diversas outras atividades deste segmento.

Com base nas atividades desenvolvidas no ambiente em questão, descritas anteriormente, tem-se como resultado ou parte integrante dos processos realizados a geração unicamente de resíduos sólidos, os quais se constituem majoritariamente de papéis, no entanto deve-se mencionar a existências de outros resíduos, como copos descartáveis, utilizados pelos servidores e demais pessoas que tem acesso ao setor e servem-se de água e/ou café, bem como os grampos de grameador já usados, cliques de papel, envelopes de cartolina, e demais matérias desse contexto.

Cabe ressaltar ainda que em certos casos, dependendo do documento ou papel a ser descartado, este é selecionado e enviado para a confecção de blocos de rascunho como é, já nos casos em que a reutilização não é possível, realiza-se o devido descarte dos materiais.

Os blocos de rascunho produzidos são utilizados pelos servidores para anotar recados e demais utilizações, sendo um bom exemplo de reaproveitamento de materiais que seriam comumente descartados, gerando apenas mais e mais resíduos ao meio ambiente.

Com relação à destinação dos resíduos gerados está se dá como “lixo seco”, uma vez que existe uma lixeira para descarte desse tipo de materiais em cada mesa de trabalho, dessa forma, estes resíduos são posteriormente coletados por meio do processo de coleta seletiva do próprio município, a qual destina os materiais que cabem reciclagem para tal processo, e os demais, que não se encontram em condições de reutilização e/ou reciclagem, estes são destinados a um aterro sanitário no município vizinho localizado em Giruá/RS

Ocorre ainda, neste ambiente de trabalho, a geração de resíduos orgânicos provenientes do preparo de chimarrão, bem como da alimentação dos servidores que realizam seu lanche no local, gerando resíduos orgânicos como: guardanapos usados, embalagens de lanche, restos de alimentos, frutas e similares, sendo todos estes descartados em uma lixeira, para descarte exclusivamente de lixo orgânico, presente no local, sendo estes resíduos descartados separadamente no processo de coleta seletiva de lixo do município.

### **4.3 Mapa de risco do setor estudado**

Com base no exposto, bem como em uma análise geral do ambiente em estudo, tornou-se possível à elaboração do Mapa de Risco do setor, o qual é representado pela Figura 1, apresentando os riscos aos quais o quadro funcional do setor está exposto.



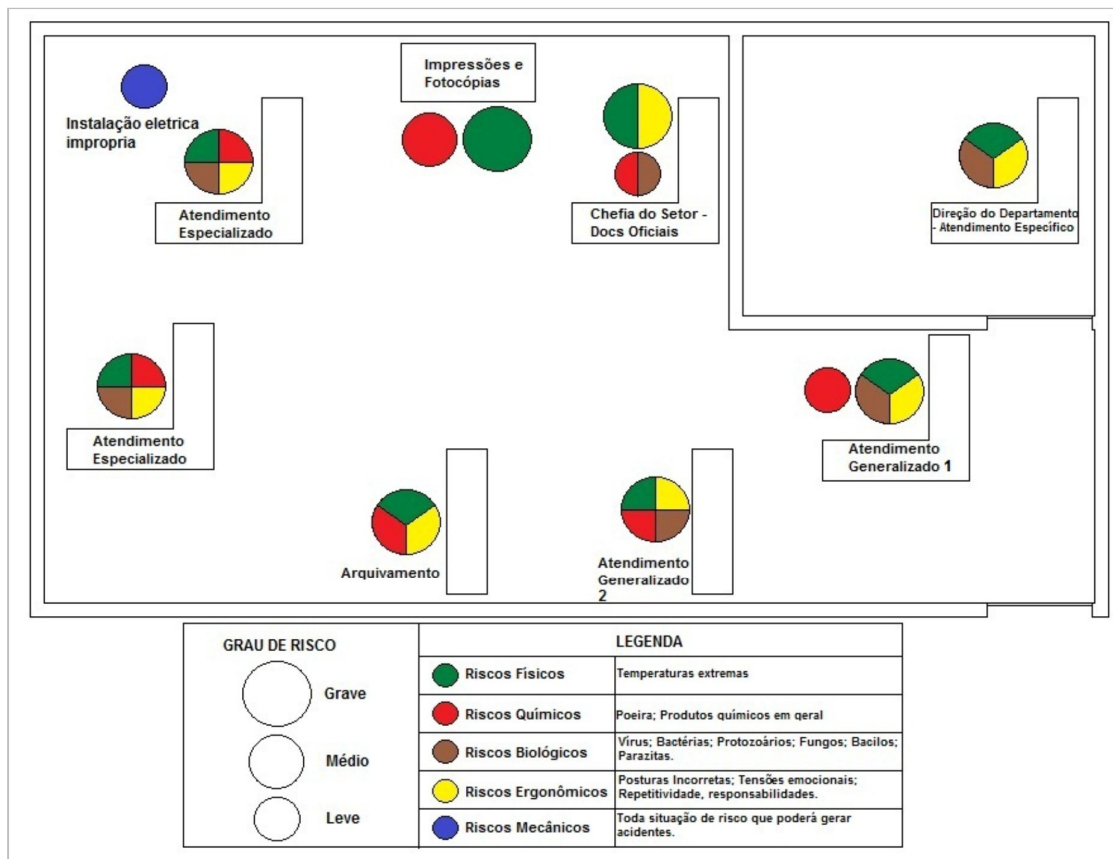


Figura 1 – Mapa de risco ambiental de repartição pública. Fonte: Os autores (2015).

Para tanto, com base no mapa de risco do setor em estudo, tem-se a exposição dos trabalhadores a cinco tipos de riscos, sendo eles: riscos físicos, riscos químicos, riscos biológicos, riscos ergonômicos e riscos de acidente, sendo mais evidente a exposição aos quatro primeiros.

Considerando-se que as atividades realizadas no ambiente de trabalho não são as mesmas para todos os servidores, conseqüentemente os graus de exposição bem como os riscos aos quais existe exposição acabaram variando de acordo com as atividades desempenhadas pelos indivíduos no setor. De modo que, com base nesses dados, no que segue tem-se a relação das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, juntamente dos riscos ao quais os servidores públicos do setor estão expostos, apresentando ainda a justificativa para tal classificação.

Sendo assim, em se tratando dos Riscos Físicos, estes são percebidos no ambiente nas atividades de: atendimento generalizado 1, atendimento generalizado 2, arquivamento, atendimento especializado, impressões e fotocópias, chefia do setor e direção do departamento. Sua caracterização se dá basicamente pela exposição dos servidores a temperaturas extremas, uma vez que, segundo medições realizadas no ambiente utilizando-se de um termômetro específico para medição da temperatura do ar, constataram-se temperaturas próximas a 32°C no verão e por volta de 16°C no inverno, o que caracteriza a exposição a risco ergonômico, tendo em vista que os níveis de temperatura permitidos estão expressos na NR-17, nesse sentido segundo Barsano e Barbosa (2012, p. 58):

Nos locais onde são executadas atividades que exijam esforço intelectual e atenção constante, tais como salas de controle, laboratórios, escritórios, salas de desenvolvimento ou análise de projetos, dentre outros, são recomendadas as seguintes condições de conforto: níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada no INMETRO; índice de temperatura efetiva entre 20°C (vinte) e 23°C (vinte e três graus centígrados); velocidade do ar não superior a 0,75 m/s; umidade relativa do ar não inferior a 40%.

No que cabe aos Riscos Ergonômicos, é possível percebê-los nas seguintes atividades: atendimento generalizado 1, atendimento generalizado 2, arquivamento, atendimento especializado, chefia do setor e direção do departamento. Sua consideração se dá com base em fatores como a



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

postura incorreta dos servidores no desempenho de suas atividades diárias, tais como digitação, atendimento telefônico e a própria postura nas cadeiras durante o trabalho. Cabe mencionar ainda a incidência de tensões e stress emocional, sofridas pelos servidores, ocasionados normalmente pelos problemas, dificuldades e demais situações enfrentadas no desempenho de suas funções, bem como repetitividade e responsabilidades, havendo então a caracterização de risco ergonômico grave.

Já referente aos Riscos Biológicos, sua incidência apresenta-se de forma grave em atividades como: atendimento generalizado 1, atendimento generalizado 2, atendimento especializado, chefia do setor e direção do departamento. A definição compreende principalmente o contato direto e frequente com indivíduos variados, os quais podem ser portadores de doenças, vírus, bactérias, parasitas, bem como demais microorganismos passíveis de provocar danos à saúde dos indivíduos, tendo em vista o intenso fluxo diário de pessoas a procura de atendimento no setor.

Os Riscos Mecânicos por sua vez, são percebidos em grau leve e em apenas um ponto do ambiente, próximo ao atendimento especializado. Sua caracterização se deve ao fato de que este ponto do ambiente apresenta instalação elétrica provisória, com o uso de uma “extensão”, uma vez que não há ponto de energia no local, permanecendo esta fiação no chão, o que torna propícia a ocorrência de acidentes como tropeços e possíveis quedas.

Por fim, com relação aos Riscos Químicos, estes se apresentam em grau de intensidade grave nos setores de: atendimento generalizado 2, arquivamento, atendimento especializado, uma vez que estas atividades apresentam contato direto com materiais e documentos antigos os quais contêm muita poeira. Cabe ainda ressaltar a existência dos riscos químicos em grau médio no setor de impressões e fotocópias devido à utilização de *toners* para impressão, os quais contêm produtos e pigmentos químicos que podem apresentar riscos aos seres humanos.

Tem-se ainda a incidência de exposição a riscos químicos em grau leve nos setores de atendimento generalizado 1, e chefia do setor, o qual apresenta-se em menor intensidade devido o contato não tão frequente com a poeira proveniente dos documentos antigos, já que o uso destes não é contínuo no desempenho destas atividades.

Em se tratando dos riscos ambientais que incidem sobre os servidores da repartição pública em estudo, com base no exposto, por meio da análise do mapa de risco elaborado, percebe-se a necessidade da realização de algumas ações em prol de amenizar ou até mesmo corrigir grande parte dos problemas e riscos anteriormente apresentados.

#### 4.4 Plano de ação

Tendo em vista a exposição dos servidores a uma série de riscos ambientais, bem como a existência de algumas inconformidades no ambiente de trabalho que está sendo estudado, tem-se no que segue a elaboração de um plano de ação, demonstrado no Anexo A, com a finalidade de propor ações, práticas e melhorias ao ambiente, à própria repartição pública e às atividades nele desempenhadas, agindo como ferramenta de planejamento, controle e organização, para o gestor e demais indivíduos responsáveis pelo gerenciamento e administração do departamento em questão, bem como dos indivíduos que desempenham suas funções neste local.

Com base no plano de ação apresentado, percebe-se a preocupação e a necessidade de garantir-se a segurança dos servidores que ocupam este ambiente, no desempenho de suas atividades diárias, de modo que ações como a forração do local, seguida da climatização deste, bem como a adequação da instalação elétrica, que no momento é precária, juntamente da redistribuição do mobiliário, seguem diretamente em prol do conforto e da prevenção a acidentes e/ou danos à saúde dos indivíduos.

Cabe ressaltar ainda, ações que propiciaram maior praticidade para com as atividades desenvolvidas no local em questão, como a digitalização dos documentos e pastas que compõem o arquivo físico do setor, uma vez que tal ação propiciará uma maior facilidade de acesso à documentação existente, bem como, reduzirá o risco químico que incide aos servidores que utilizam esta documentação, muitas vezes impregnada de poeira devido à armazenagem por longos períodos de tempo, em suas tarefas diárias.

Em se tratando da adoção de canecas de porcelanas ao invés dos copos plásticos, pelos os servidores do local, propicia-se grande economia na aquisição materiais (copos), bem como contribui diretamente na redução dos resíduos sólidos gerados, que já conta com a reutilização de papéis, prática de grande importância, a qual já vem acontecendo dentro da repartição e que deve ser incentivada para que permaneça ocorrendo, sugerindo-se ainda que ambas as práticas se estendam às demais repartições municipais, uma vez que contribuem com o meio ambiente, incorporando assim o princípio da sustentabilidade ao ambiente de trabalho.

Por fim, com relação à prática de ginástica laboral pelos servidores deste setor, bem como dos demais setores, esta já vem acontecendo, no entanto, não tem a aceitação de todos os servidores. Desse modo, o plano de ação propõe a conscientização de todos os servidores e a

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

disseminação a cerca desta prática, bem como dos benefícios que esta traz à saúde e a qualidade de vida dos trabalhadores em geral, no que se refere à redução, principalmente, dos riscos ergonômicos, uma vez que segundo Barsano e Barbosa (2012, p. 318):

A ginástica laboral, hoje em dia, é uma das ferramentas utilizadas pelo empregador com a maior capacidade de reduzir o índice de LER (Lesões por esforços repetitivos) e DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho). Além de essa ginástica proporcionar redução desses distúrbios, também estimula o bem-estar entre os funcionários e uma melhoria contínua de suas atividades.

Assim, a partir da exposição dos resultados e das considerações necessárias para o seu entendimento, é possível entrar nas conclusões deste trabalho de pesquisa, conforme pode ser conferido a seguir.

### 5 Conclusões

Conforme descrito no início deste artigo, o objetivo da presente pesquisa era avaliar os riscos ambientais existentes em uma repartição pública do município de Santa Rosa, RS, através de um mapa de risco, e propor um plano de ação com melhorias no sistema de gestão ambiental da organização. Entende-se que se obteve sucesso com o trabalho, uma vez que foi possível alcançar este objetivo, como pode ser verificado nos subitens do item 4, onde foram descritas as avaliações dos riscos ambientais existentes no setor estudado, bem como desenvolveu-se o respectivo mapa de riscos, e um plano de ações com 7 sugestões de melhoria neste aspecto.

Em relação à organização alvo do estudo, foi possível descrever e analisar as diversas ações e atividades nela desenvolvidas, demonstrando a incidência de alguns riscos ambientais aos servidores nela atuantes, fazendo-se necessária a elaboração de um mapa de riscos, o qual proporciona uma visualização clara do ambiente, bem como dos riscos anteriormente mencionados.

Também, por meio da análise dos riscos e do ambiente que compreende a repartição pública, tem-se a elaboração de um plano de ação, voltado ao sistema de gestão ambiental e organizacional do setor, que trouxe literalmente ações e práticas que propiciem melhorias aos processos, ao ambiente e aos sistemas de gestão do local, agindo diretamente na segurança e preservação da saúde e integridade física dos trabalhadores.

Ainda, os estudos do plano de ação seguiram-se ainda com vistas à preocupação com o meio ambiente, utilizando-se de técnicas sustentáveis, como a redução do consumo de copos plásticos e reutilização de papéis, ações estas, que incidem diretamente na redução de resíduos sólidos do local, aliando para tanto, a gestão ambiental e organizacional do setor, com a segurança dos trabalhadores e a preservação do meio ambiente.

Inclusive, demonstra-se a possibilidade de integrar as ações ambientais e organizacionais a diversos setores e segmentos empresariais e sociais, como no caso da repartição pública alvo deste estudo, a qual terá grandes benefícios, tanto com relação a produtividade e melhorias na eficiência no trabalho dos profissionais do setor, bem como com relação a segurança ambiental e sua responsabilidade socioambiental que só tende a crescer.

Por fim, conclui-se que tanto o mapa de riscos, quanto o plano de ações são ferramentas importantes para os gestores, sendo que nas questões ambientais, tem especial papel no alcance de objetivos relacionados ao planejamento de melhorias em processos de gestão ambiental.

### Referências

- ABNT. *Associação brasileira de normas técnicas*: ABNT NBR ISO 14001. 2. ed. ABNT 2004.
- \_\_\_\_\_. *Associação brasileira de normas técnicas*. Disponível em < <http://www.abnt.org.br>>. Acesso em: 14 maio 2015.
- BARSANO, P. R.; BARBOSA, R. P. *Segurança do trabalho*. 1. ed. São Paulo: Érica, 2012.
- BRAGA, B. et al. *Introdução à engenharia ambiental: o desafio do desenvolvimento sustentável*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. NR 5 – *Comissão interna de prevenção de acidentes*. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_05.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_05.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2015.
- \_\_\_\_\_. NR 07 – *Programa de controle médico de saúde ocupacional - PCMSO*. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_07.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_07.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2015.
- \_\_\_\_\_. NR 08 – *Edificações*. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_08.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_08.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2015.
- \_\_\_\_\_. NR 09 – *Programa de prevenção de riscos ambientais*. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_09.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_09.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2015.
- \_\_\_\_\_. NR 10 - *Segurança em instalações e serviços em eletricidade*. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_10.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_10.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2015.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

- \_\_\_\_\_. NR 15 – *Atividades e operações insalubres*. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_15.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_15.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2015.
- \_\_\_\_\_. NR 17 – *Ergonomia*. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_17.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_17.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2015.
- \_\_\_\_\_. NR 23 – *Proteção contra incêndios*. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_23.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_23.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2015.
- \_\_\_\_\_. NR 24 – *Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho*. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_24.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_24.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2015.
- \_\_\_\_\_. NR 26 – *Sinalização de segurança*. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_26.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_26.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2015.
- DIAS, R. *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ODA, É.; MARQUES, C. *Organização, sistemas e métodos*. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- PEPPLOW, L. A. *Segurança do trabalho*. 21. ed. Curitiba: Base Editorial, 2010.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- THIOLLENT, M. *Pesquisa-ação nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

### Anexo A - Plano de ação para repartição pública, alvo do estudo.

Quando	O quê	Onde	Por quê	Como	Quanto custa
Após projeto e licitação.	Forração do ambiente.	Em toda a repartição.	Possibilitar maior segurança e conforto térmico aos servidores.	Solicitar ao setor de engenharia para elaboração de um projeto de forração específico para o ambiente em questão	A execução depende da existência de verba com esse fim, bem como de processo licitatório para contratação de empresa qualificada para execução da obra.
Após processo de forração do ambiente	Climatização do ambiente.	Em toda a repartição	Possibilitar conforto térmico aos servidores.	Solicitar ao setor de engenharia para elaboração de um projeto específico para climatização do ambiente em questão.	A execução depende da existência de verba com esse fim, bem como de processo licitatório para contratação de empresa qualificada para fornecer materiais e executar a obra.
De imediato	Converter o Arquivo físico em arquivo digital de documentos.	No setor de arquivo.	Propiciar maior praticidade e reduzir o contato dos servidores com a poeira proveniente dos documentos antigos.	Digitalizar as pastas e arquivos com o uso de um <i>scanner</i> .	Sem custo financeiro, tendo em vista a existência de um scanner no setor, demanda apenas de tempo para execução.
De imediato	Redistribuir o mobiliário do local.	Em toda a repartição.	Liberar espaço para transitar entre as mesas e no restante do setor, reduzindo os obstáculos, e assim os riscos de acidente.	Redistribuir e reorganizar a mobília.	Sem custo financeiro, demanda apenas de tempo para a execução.
Após projeto e licitação.	Substituir os copos descartáveis por canecas de porcelana.	Em toda a repartição.	Redução do volume de resíduos sólidos produzidos e economia nos custos com materiais.	Aquisição de canecas de porcelana para os servidores do setor	Os custos de aquisição dependem de processo licitatório.
De imediato	Adequação da instalação elétrica no local deficiente.	No local de atendimento especializado.	Propiciar maior segurança e redução do risco de acidentes	Adequação da instalação elétrica, substituindo a “extensão” por um ponto de energia adequado.	De acordo com o projeto de execução.
De imediato	Difusão da ginástica laboral para os servidores do setor e de demais setores.	Em toda a repartição e demais setores.	Prevenção de doenças do trabalho, estresse, e para relaxamento dos servidores.	Divulgar e conscientizar todos os servidores em geral em relação aos benefícios conquistados com a realização da ginástica laboral,	Sem custos, tendo em vista a existência de profissionais da área em atividade no município.

# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## TÉCNICAS DE FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA E ANÁLISE DOS RESULTADOS EM EMPRESAS DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RS TRAINING TECHNIQUES OF THE SALE PRICE AND ANALYSIS OF RESULTS FOR COMPANIES IN THE NORTHWESTERN REGION OF THE STATE OF RS

Euselia PavaglioVieira

UNIJUI-Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
euselia@unijui.edu.br

Maria Margarete Baccin Brizolla

UNIJUI-Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
marga.brizolla@unijui.edu.br

Roselaine Filipin

UNIJUI-Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
Roselaine.filipin@unijui.edu.br

Martinho Luiz Kelm

UNIJUI-Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
martinho@unijui.edu.br

Jorge Oneide Sausen

UNIJUI-Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
sausen@unijui.edu.br

### RESUMO

O estudo teve como objetivo identificar as técnicas utilizadas para formar o preço de venda e analisar os resultados em empresas da região noroeste do Estado do RS, gerando informações relevantes para gerenciar os negócios. Para atingir esse objetivo aplicou-se um questionário em 83 empresas da região, sendo 13 indústrias, 48 empresas de comércio e 22 empresas de serviços. Esse estudo classificou-se como uma pesquisa descritiva e quantitativa. Os resultados demonstram que as empresas estudadas utilizam-se das diversas técnicas de formação de preços abordadas, entretanto, na maioria das empresas predomina a aplicação de um percentual direto sobre o custo. Percebe-se o uso parcial em algumas empresas com um porte maior e nas pequenas empresas fica evidente o desconhecimento e uma não utilização das ferramentas disponíveis para essas análises, o que pode acarretar uma distorção na análise de seus resultados, afetando o processo de tomada de decisão. Por fim constataram-se correlações significativas entre os indicadores de tempo de atuação no mercado, faturamento, enquadramento fiscal, estratégias de preço de vendas, instrumento de preço de vendas e ferramentas de análise de resultados.

**Palavras-chave:** Custos. Preços. Gestão. Resultados. Análise.

### ABSTRACT

The study aimed to identify the techniques used to form the selling price and analyze the results in companies in the Northwest region of the State of RS, generating relevant information to manage the business. To achieve this goal it applied a questionnaire in 83 local companies, 13 industries, 48 trading companies and 22 service firms. This study was classified as a descriptive and quantitative research. The results show that the studied companies use up the various pricing techniques addressed, however, in most companies predominates the application of a direct percentage of the cost. It can be seen partial use in some companies with a larger and small enterprises is evident ignorance and a failure to use the tools available to these analyzes, which may cause a distortion in the analysis of its results, affecting the process of taking decision. Finally if found-significant correlations between performance time indicators in the market, revenues, fiscal, sales pricing strategies, sales price of instrument results and analysis tools.

**Keywords:** costs. Prices. Management. Results. Analysis.

### 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade utiliza técnicas para evidenciar a situação patrimonial de uma organização em certo período de tempo e a contabilidade gerencial utiliza outras ferramentas e indicadores (CREPALDI, 2012). A contabilidade gerencial se utiliza de instrumentos que ampliam as informações básicas contábeis analisando e elencando os pontos relevantes dos demonstrativos contábeis tornando-os demonstrativos gerenciais (CORONADO, 2006). Uma informação relevante para o processo da informação gerencial é a formação de preços, sendo tarefa complexa para qualquer tipo de organização, seja ela industrial, comercial ou de serviços. Essa complexidade deve-se em virtude de que formar preços envolve diversas áreas, entre elas, marketing, economia, contabilidade de custos e finanças, subsidiando as decisões dos gestores (HINTERHUBER, 2010).

As estratégias de formação de preços têm como principal desafio orientar a organização para atender o cliente ao mesmo tempo em que busca gerar o lucro desejado, tornando-a mais



29 e 30 de outubro de 2015

competitiva, o que, segundo Nagle; Holden (2003) exige grande habilidade, pois o cliente busca um preço que melhor lhe convém, tentando pagar o menor preço possível e obter o produto desejado, fazendo com que essa equação, custo, preço, qualidade e atendimento, sejam equilibrados.

Existem diversas técnicas de formação de preços que visam maximizar a rentabilidade do negócio, seus impactos econômicos, bem como sua relação com os clientes. Dentre essas técnicas ou estratégias, podem-se destacar três delas: a precificação baseada em custos (*mark-up*); a precificação baseada na concorrência; e por fim, a precificação com base no valor percebido pelos clientes (ECKERT et al., 2011). Assim tem-se como questão de pesquisa identificar quais as técnicas utilizadas para formar o preço de venda e analisar os resultados em empresas da região noroeste do Estado do RS? Para tanto o objetivo é identificar as técnicas utilizadas para formar o preço de venda e analisar os resultados em empresas da região noroeste do Estado do RS, gerando informações relevantes para gerenciar os negócios.

Este estudo se justifica por buscar saber junto aos gestores de organizações (83 empresas) as técnicas utilizadas para formar o preço de venda e analisar os resultados em empresas da região noroeste do Estado do RS, gerando informações relevantes para gerenciar os negócios, visando assim subsidiar as discussões sobre a precificação. Toni; Mazzon (2013) testaram um modelo teórico visando à mensuração do valor percebido do preço de um produto ou serviço. Com base em um *framework* conceitual, avaliou-se o impacto das dimensões antecedentes funcional, emocional positiva e negativa, de justiça, axiomática, simbólica e social sobre o valor percebido do preço e consequente intenção de compra. No estudo de Santos et al., (2014) buscou-se identificar a influência da gestão de custos para a formação do preço de venda em uma indústria química de médio-grande porte, situada na cidade de Uberlândia.

Sendo assim este estudo se difere dos demais, considerando que o objetivo foi saber as técnicas utilizadas para formar o preço de venda e analisar os resultados em empresas da região noroeste do Estado do RS, gerando informações relevantes para gerenciar os negócios. Para tanto foi aplicado um questionário com questões fechadas em 83 organizações dessa região. Nos estudos referenciados, um aplica o modelo de *framework* conceitual para avaliar o impacto das dimensões antecedentes funcional, emocional positiva e negativa, de justiça, axiomática, simbólica e social sobre o valor percebido do preço e consequente intenção de compra em 377 organizações e o outro buscou identificar a influência da gestão de custos para a formação do preço de venda em uma indústria química de médio-grande porte.

## 2 BASE TEÓRICA

A literatura reconhece que o preço, atualmente, é definido muito mais em função do mercado que dos custos de sua produção. Porém, também é consensual que para quem vende o produto tem que saber quanto o mesmo custou, pois, para avaliar a rentabilidade da venda e mesmo a sua viabilidade, é indispensável que se saiba determinar quanto custou o produto e qual é o retorno que ele proporciona (NAGLE; HOLDEN, 2003); (HORNGREN et al., 2004). (ECKERT et al., 2011); (WERNKE, 2011). É necessário saber o que deve ser feito para gastar o mínimo possível e gerar o maior valor agregado na óptica do cliente, viabilizando com isso um aumento de preço e de rentabilidade, simultaneamente com uma maior satisfação por parte do cliente (HINTERHUBER, 2010).

Na busca pela determinação do preço, a empresa necessita escolher onde posicionar sua oferta ao mercado. Kotler (2000) faz referência a sobrevivência, a maximização do lucro atual, a maximização da participação do mercado e a liderança na qualidade do produto, as quais necessitam ser observados na definição dos preços de vendas. Cada preço levará a um nível diferente de demanda e, portanto terá um impacto diferente nos objetivos de marketing da empresa. Em uma situação normal, a demanda e o preço são inversamente relacionados: quanto mais alto for o preço menor a quantidade demandada. “Alguns consumidores consideram o preço mais alto como um indicador de produto melhor, no entanto se for cobrado um preço excessivamente alto, o nível de demanda poderá ser reduzido” (KOTLER, 2000, p. 479).

Neste cenário, observam-se fatores internos e externos que influenciam na formação do preço de venda. Os fatores internos que influenciam na formação do preço de venda são basicamente custos, despesas e *mark-up* que estão ligados à aquisição e comercialização do prod. De acordo com Wernke (2011) os gastos relacionados com o valor pago ao fornecedor e demais fatores que estejam intrinsecamente vinculados à compra daquela mercadoria, ou matéria prima, como frete e o seguro pago para o transporte da mesma até a empresa, além dos tributos inerentes à nota fiscal de compra.

Baseado no custo apurado parte-se para a formação de preços, onde o *mark-up* ou taxa de marcação utiliza índices que o gestor ou o encarregado de formar preços, atribuirá ao custo do produto para a formação do preço de venda (ECKERT et al., 2011). Dessa forma, verifica-se que o

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

*mark-up* possibilita a empresa praticar um preço mais adequado, pois tem a finalidade de cobrir os custos, as despesas e os impostos e com a diferença gerar o lucro.

Para Monden (1999) o custo- meta (alvo) incorpora a administração do lucro em toda empresa durante a etapa de desenvolvimento do produto. Especificamente, esses esforços em toda empresa incluem: (1) planejar produtos que tenham a qualidade de agradar ao consumidor; (2) determinar os custos-alvo; e (3) promover maneiras de fazer com que o projeto do produto atinja os custos-alvo, ao mesmo tempo em que satisfaça as necessidades do consumidor por qualidade e pronta-entrega.

Nesse sentido, entende-se como necessário um sistema de controle de custos que permita mensurar e acompanhar os custos de produção visando mensurar tais custos para determinar a lucratividade desejada a partir do preço de venda determinado pelo mercado (ANSARI et al., 1997; ANSARI et al., 1999; ANSARI et al., 2006). *Target costing* conforme Colauto; Beuren; Rocha (2004) é compreendido como o custo que se deseja atingir para determinado produto, na produção ou no serviço com a finalidade de garantir a obtenção de um preço que seja competitivo, além de produzir lucros à entidade. Com a utilização do *target costing*, a organização direciona a estratégia de desenvolvimento de produtos visando minimizar o risco com o lançamento de novos itens (COOPER, 1997).

Os fatores externos que mais comumente afetam a formação do preço de venda são a concorrência e o valor percebido. O primeiro geralmente é aplicado para produtos com pouca diferenciação, ou seja, as *commodities*, já o segundo fator evidência um produto diferenciado. O preço baseado na concorrência abrange na maioria das vezes, os produtos similares de uma determinada linha que apresentem preços parecidos (HINTERHUBER, 2010).

De acordo com Sartori (2004, p. 94) “o apreçamento com base na concorrência toma como base de preço o que as outras empresas concorrentes cobram, fazendo com que o preço escolhido seja igual, maior ou menor do que o dos rivais”. Ainda, segundo o autor, essa variação decorre da maneira que a empresa deseja se posicionar no mercado. Segundo Bruni; Fama (2004), todo e qualquer preço de um produto sempre estará limitado pelo mercado – em outras palavras, pelo valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço comercializado. O mesmo produto poderá ter valores diferentes percebidos para os mesmos clientes em função das empresas que os oferecem.

Referente a valor percebido, segundo Hinterhuber (2010, p. 109) “adota o valor que um produto ou serviço transmite para os clientes como o principal fator para a determinação dos preços”. Ainda, segundo o autor, essa precificação é a melhor abordagem, pois considera a perspectiva que o cliente tem perante o produto. Salienta-se que uma estratégia de precificação desse porte possui alguns pontos fracos considerando que os dados são difíceis de obter e interpretar, fazendo com que essa abordagem leve a preços relativamente mais altos, necessitando considerar a de longo prazo.

Outro ponto que deve ser abordado é a aversão a mudanças que muitos empresários possuem e também a atribuição do custo conforme relata Zornig (2010), as dificuldades para essa estratégia de precificação impactam nas questões de custos e a aversão aos riscos de mudanças. Dessa forma, com base na literatura, nota-se que o sucesso dessa estratégia de preços passa pela diferenciação do produto em relação a concorrência, devendo oferecer benefícios diferenciados ao cliente para que o seu valor seja percebido, da mesma forma que atinge uma segmentação de mercado de maior poder aquisitivo (NAGLE; HOLDEN, 2003; SARTORI, 2004). O método de precificação baseado no valor percebido fundamenta-se no valor que o cliente atribui ao produto, seus benefícios e o quanto ele estaria disposto a pagar para obter esse produto (HINTERHUBER, 2010).

A análise de resultados evidencia como a empresa está operacionalizando suas atividades, ou seja, se está gerando lucro ou prejuízo. E assim, por consequência, pode-se ter uma amostra da efetividade dos preços praticados. Dentre as formas de análise de resultados, destaca-se a margem de contribuição que contribui para a evidenciação dos lucros, uma vez que compreende a diferença entre a receita e os custos que estão diretamente ligados ao produto. De acordo com Leone (2008, p. 380) “é a diferença entre as receitas e os custos diretos e variáveis identificados a um produto, linha de produtos, serviços, processos, segmentos, enfim, a cada um dos objetos em que se pode dividir a atividade de uma empresa”. Outro ponto importante na análise é o ponto de equilíbrio, que compreende o montante de vendas que uma empresa deve obter para cobrir seus custos e despesas sem gerar nenhum lucro ou prejuízo (WERNKE, 2011).

A margem de segurança operacional resulta do montante de faturamento acima do ponto de equilíbrio. Dessa forma, de acordo com Wernke (2011, p. 137) “representa o volume de faturamento que supera as vendas calculadas no ponto de equilíbrio. Ou seja, representa o nível de redução no faturamento que a loja suportaria sem que passasse a operar com prejuízo”. Para obtenção da margem de segurança, podem ser utilizados unidades físicas, valores monetários ou valores

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

percentuais. Esse instrumento permite ao gestor um controle relacionando ponto de equilíbrio e faturamento.

### 3 METODOLOGIA

No sentido de identificar as técnicas utilizadas para formar o preço de venda e analisar os resultados em empresas da região noroeste do Estado do RS, gerando informações relevantes para gerenciar os negócios, efetuou-se uma pesquisa de natureza aplicada, avaliando casos reais e concretos, de acordo com Gil (2010, p.27) são “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Considerando esse objetivo, o estudo utilizou a pesquisa descritiva, que para Gil (2010, p.27) “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população”.

A abordagem do estudo é quantitativa, pois se caracterizam pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 2010).

Em relação aos procedimentos de coleta adotados no estudo, tem-se uma pesquisa realizada por meio de questionários e entrevista. Martins; Theófilo, (2009) afirmam que o questionário é um conjunto ordenado de perguntas sobre as variáveis e o contexto que se deseja medir ou descrever, que são encaminhadas para potenciais informantes, selecionados previamente. Andrade (2003) e Ludwig (2009) apresentam no contexto que o questionário compreende um aglomerado de perguntas, as quais foram respondidas pelos gestores. De acordo com Gil (2010) as entrevistas visam à obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado.

A pesquisa se propôs a sistematizar os dados obtidos e confrontar, a efetividade na prática da gestão dessas empresas com a teoria abordada referente a esse tema. O estudo foi desenvolvido por meio de aplicação de questionário com os gestores de 83 empresas (amostra não probabilística, definidas por acessibilidade), sendo comerciais (48), industriais (13) e serviços (22), com diferentes tipos de atividades, visando identificar suas práticas de formação de preços e análises dos resultados. Para tanto se buscou informações a respeito dos indicadores apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores de cálculo do preço de venda e análise do resultado

Variável	Descrição da variável	Autor (ANO)
TA – Tempo de Atuação	1 – até 1 ano; 2 – 0 a 5anos; 3 – 5 a 10 anos; 4 – mais de 10 anos	Santos et al., (2014).
FAT – Faturamento	1 – até R\$ 50.000,00; 2 – de R\$ 50.000,01 a R\$ 200.000,00; 3 – de R\$ 200.000,01 a R\$ 400.000,00; 4 – de R\$ 400.000,01 a R\$ 800.000,00; 5 – acima de R\$ 800.000,00	Sartori (2004); Wernke (2011).
EF – Enquadramento Fiscal	1 – Simples nacional; 2 – lucro presumido; 3 – lucro real; 4 – outro.	Santos et al., (2014).
EPV - Estratégias de Formação do Preço de Venda	1 – Baseado no Custo; 2 – Baseado no valor percebido pelo cliente; 3 - Baseado na concorrência; 4 – outro.	Monden (1999); Hinterhuber (2010).
IPV - Instrumento de Formação do Preço de Venda	1 - Percentual direto sobre o Custo; 2 – <i>Mark-up</i> ; 3 – Conforme o preço da concorrência; 4 – outro.	Monden (1999); Hinterhuber (2010).
UPV – Utilização do PV mínimo para promoção	1 – Sim; 2 – Não; 3 – Opera pelo valor de Custo; 4 – outros.	Monden (1999); Hinterhuber (2010).
FAR – Ferramenta de análise de resultado	1 - Margem de contribuição unitária e total; 2 – Ponto de equilíbrio; 3 – Margem de Segurança Operacional; Outra Ferramenta.	Sartori (2004); Wernke (2011).
IBA – Interesse em buscar assessoria	1 – Possui; 2 – Não Possui, mas tem interesse em possuir; 3 – Não tem interesse em possuir.	Sartori (2004); Wernke (2011).

Fonte: dados conforme pesquisa (2015)

Na análise dos dados foi aplicado o teste de normalidade a estatística descritiva e a correlação de *Pearson*, com o auxílio do software *SPSS Statistics*. Finalizada a descrição da parte metodológica que norteou o presente estudo, parte-se para a análise dos dados da pesquisa realizada.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Buscou-se verificar com base nas respostas obtidas pelo questionário aplicado as técnicas utilizadas para formar o preço de venda e analisar os resultados em empresas da região noroeste do

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Estado do RS, gerando informações relevantes para gerenciar os negócios. A análise e interpretação de dados baseiam-se em consolidações teóricas; levantamento dos dados necessários para o desenvolvimento do estudo. Na sequência são apresentados os dados em percentuais, a partir das respostas obtidas com a aplicação dos questionários.

Tabela 1 – Tempo de atuação no mercado

Tempo	Indústria	Comércio	Serviços
Até 01 ano	0,00	8,33	0,00
De 01 a 05 anos	15,38	10,42	31,82
De 05 a 10 anos	7,69	14,58	13,64
Mais de 10 anos	76,92	66,67	54,55
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados conforme pesquisa (2015)

Verifica-se que 76,92%, dos respondentes de indústrias estão em atividade a mais de 10 anos no mercado, e 7,69% entre 5 a 10 anos e 15,38% com menos de 5 anos. Percebe-se que as empresas industriais tem mais tempo de existência, enquanto que as comerciais e de serviços concentram-se mais na faixa até 10 anos. O faturamento mensal das empresa pesquisadas estão concentrados basicamente na faixa de R\$ 50.000,00 a 200.000,00, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Media mensal de faturamento das empresas

Faturamento	Indústria	Comércio	Serviços
Até R\$ 50.000,00	15,38	54,17	54,55
De R\$ 50.000,01 a R\$ 200.000,00	53,85	31,25	27,27
De R\$ 200.000,01 a R\$ 400.000,00	0,00	4,17	9,09
De R\$ 400.000,01 a R\$ 800.000,00	7,69	2,08	9,09
Acima de 800.000,00	23,08	8,33	0,00
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados conforme pesquisa (2015)

O enquadramento fiscal das empresas estão concentrados no simples nacional, das empresas industriais pesquisadas, 69,23% estão nessa faixa, as comerciais 81,25% e de serviços 80,95%. No que se refere a opção tributária pelo lucro presumido, as empresas industriais correspondem a 7,69%, comerciais 6,25% e serviços 9,52%. Nenhuma empresa de serviços utiliza-se da forma de tributação pelo lucro real, enquanto que 15,38% das empresas industriais pesquisadas fizeram essa opção e 10,42% das empresas comerciais. Apareceu na pesquisa outras formas como o micro empreendedor individual (MEI) de 7,69% para indústrias, 2,08% comércio e 9,52 % em serviços.

Tabela 3 – Enquadramento Fiscal

Enquadramento	Indústria	Comércio	Serviços
Simple Nacional	69,23	81,25	80,95
Lucro Presumido	7,69	6,25	9,52
Lucro Real	15,38	10,42	0,00
Outro	7,69	2,08	9,52
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados conforme pesquisa (2015)

A partir da identificação do porte e do enquadramento fiscal das empresas, que são fatores determinantes na forma de precificação, em função das necessidades de adequação dos preços, por fatores internos, tais como o custo, as despesas de manutenção do negócio, também os fatores externos, como a concorrência, os fatores econômicos e sociais, seguidos do valor percebido pelo cliente daquele produto ou serviço (MONDEN, 1999; HINTERHUBER, 2010). Nesse aspecto, a tabela 4 apresenta a síntese elencadas pelas empresas.

Tabela 4 – Estratégias e técnicas de formação do preço de venda

Estratégias/Técnicas que a empresa utiliza	Indústria	Comércio	Serviços
Baseado no Custo	66,67	86,27	42,31
Baseado no valor percebido pelo cliente	0,00	1,96	11,54
Baseado na concorrência	13,33	7,84	23,08
Outro (técnicas mistas, combinadas).	20,00	3,92	23,08
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados conforme pesquisa (2015)



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Verifica-se na tabela 4 que as estratégias utilizadas na formação de preços nas empresas pesquisadas dos três segmentos estão focadas diretamente no custo, sendo que nas empresas de serviços apresentam maiores preocupações com relação a concorrência e valor percebido pelo cliente, isso se justifica pelo tipo de atividade. Percebe-se o risco que as empresas tem percorrido em colocar um percentual direto sobre o preço de custo, em função de que na avaliação dos resultados, na maioria dos casos, tem o entendimento de que o percentual colocado, descontando o custo de compra mais as despesas, seria o lucro líquido direto, isso impacta de forma direta no desempenho das empresas, em função de que o percentual é sobre o custo e o que se paga é sobre o preço de venda (NAGLE; HOLDEN, 2003).

A tabela 5 complementa essa informação, onde as empresas de serviços ao precificar seus produtos levam em consideração o preço da concorrência e colocam um percentual direto sobre o custo de compra na mesma proporção, enquanto que as empresas comerciais e industriais focam diretamente em colocar um percentual direto sobre o custo de compra. Consta-se também, que o *mark up* é pouco utilizado.

Tabela 5 – Instrumentos para Formação do PV

Instrumento de Formação do PV	Indústria	Comércio	Serviços
Percentual direto sobre o Custo	50,00	80,00	36,00
<i>Mark up</i>	28,57	12,00	4,00
Conforme o preço da concorrência	21,43	6,00	36,00
Outro	0,00	2,00	24,00
Total	100,00	100,00	100,00

Fonte: dados conforme pesquisa (2015)

Baseado nessas informações, foi questionado se a empresa calcula o seu preço de venda mínimo, que engloba o valor do custo mais os impostos e despesas incidentes sobre a venda, que é um fator determinante para praticar linhas de descontos, promoções ou até liquidações. Verifica-se que nas empresas industriais não se utiliza dessa prática e isso se justifica na medida que a produção depende muito da demanda do mercado, onde ela precisa cobrir seus custos fixos e atingir seu ponto de equilíbrio. Enquanto que nas empresas comerciais essa prática é determinante para a realização de descontos e liquidações. Por outro lado, as empresas de serviços praticamente desconhecem o cálculo do preço de venda mínimo (HINTERHUBER, 2010).

No momento de aplicação do questionário foi indagado ainda, se as empresas utilizavam-se de outra forma de precificação, como por exemplo, uma formação de preços baseado no valor percebido pelo cliente ou no valor que o cliente estava disposto a pagar pela mercadoria. Entretanto, um dos gestores entrevistados fez a seguinte colocação: “Os clientes para serem estimulados a comprar precisam de estímulo visual. Deixar bem claro as ofertas e formas de pagamento é um ponto positivo, porque faz o cliente pensar se existe a possibilidade ou não de realizar a compra”. Outro gestor salientou ainda que, “Colocar o preço no produto é muito mais do que estabelecer um valor numérico, mas ter em vista que tipo de público que vai adquirir produtos no estabelecimento”. Esses dois comentários evidenciam a importância do cliente na hora de se estabelecer um preço de venda. Corroborando a essa técnica, Eckert et al., (2011) “os clientes podem estar dispostos a pagar preços diferenciados, desde que seus benefícios sejam também diferenciados”.

Tabela 6 – A empresa faz promoções e liquidações, utilizando-se do cálculo do PV mínimo

Cálculo do PV Mínimo	Indústria	Comércio	Serviços
Sim	15,38	58,33	4,55
Não	69,23	22,92	81,82
Opera pelo valor de Custo	15,38	18,75	9,09
Outro	0,00	0,00	4,55
Total	100,00	100,00	100,00

Fonte: dados conforme pesquisa (Maio 2015)

Ainda, em relação a formação de preços, os gestores foram questionados quanto a realização de promoções e como eles determinavam os preços nesses casos. Nas indústrias 69,23% disseram não utilizar-se de nenhuma alternativa; 15,38%, responderam que formam seu preço de promoções utilizando o preço de venda mínimo, ou seja, que possa cobrir o custo da mercadoria e as despesas a ela relacionadas; e 15,38% disseram que operam pelo valor de custo da mercadoria. Nas empresas comerciais 58,33%, responderam que formam seu preço de promoções utilizando o preço de venda mínimo; 22,92% disseram não utilizar-se de nenhuma alternativa; e 18,75% disseram que operam pelo valor de custo da mercadoria. Por fim dentre as prestadoras de serviços verifica-se que 81,82%



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

não utiliza-se de nenhuma alternativa; 9,09% operam pelo valor de custo da mercadoria; e 4,55% utilizam o preço de venda mínimo.

Então, baseado no questionamento sobre as formas de precificação, pode-se concluir com a realização da pesquisa, que os gestores em sua grande maioria, formam o preço de venda da mercadoria aplicando um percentual desejado de lucro diretamente sobre o custo da mesma. Tal forma, não representa um ganho real do percentual desejado, o que no resultado final pode apresentar um resultado fictício. Alguns gestores utilizam-se do *mark-up* para formar seu preço, técnica essa, que apresenta um preço adequado em relação aos custos e despesas variáveis referentes ao produto. Ainda que, não de maneira direta, percebe-se que a percepção do cliente é levada em conta na hora da precificação de um produto.

A partir da definição de preços, margens, preços mínimos, foi questionado os tipos de instrumentos utilizados para a análise dos resultados obtidos pela empresa, seja dos seus produtos individuais, por grupos, linhas, ou mesmo da empresa como um todo, constatou-se que as indústrias e o comércio se utilizam muito do indicador da margem de contribuição unitária e total, seguidos do ponto de equilíbrio e da margem de segurança. As empresas de serviços, avaliam basicamente o resultado final, não monitoram o desempenho por serviço e sim o global no período. Verifica-se na tabela 7 que dentre as indústrias 46,15% dos respondentes utilizam a margem de contribuição unitária e total como ferramenta de análise de resultados; 38,46% utiliza o ponto de equilíbrio; e 15,38% utiliza a margem de segurança operacional. Nas empresas comerciais verifica-se que 43,75% das respondentes utilizam a margem de contribuição unitária e total como ferramenta de análise de resultados; 29,17% utiliza o ponto de equilíbrio; e 4,17% utiliza a margem de segurança operacional. Para as empresas de serviços 28,57% utiliza a margem de segurança operacional como ferramenta de análise de resultados; 23,81% utilizam a margem de contribuição unitária e total; 14,29% utiliza o ponto de equilíbrio; e 33,33% utiliza outra ferramenta.

Tabela 7 – Ferramentas de análise de resultados

Ferramentas de Análise de Resultado	Indústria	Comércio	Serviços
Margem de Contribuição Unitária e Total	46,15	43,75	23,81
Ponto de Equilíbrio	38,46	29,17	14,29
Margem de Segurança Operacional	15,38	4,17	28,57
Outra Ferramenta	0,00	22,92	33,33
Total	100,00	100,00	100,00

Fonte: dados conforme pesquisa (2015)

Com base nessas informações e justificando a importância da contabilidade gerencial, dos diferentes indicadores de precificação, de apuração de indicadores para a tomada de decisão, foi perguntado aos empresários se eles possuem algum acompanhamento de assessorias, sejam elas contratadas como disponíveis por órgãos públicos.

Tabela 8 - Possui assessoria/consultoria externa para formação de preços e análise de resultados

Possui interesse em Assessoria/Consultoria Externa	Indústria	Comércio	Serviços
Possui	38,46	43,75	50,00
Não Possui, mas tem interesse em possuir.	23,08	31,25	27,27
Não possuem e não tem interesse em possuir	38,46	25,00	22,73
Total	100,00	100,00	100,00

Fonte: dados conforme pesquisa (2015)

Os gestores ainda foram questionados se possuíam ou não uma consultoria externa sobre gestão de preços e análise de resultados para a sua empresa, verificando-se que dentre as indústrias 38,46% já possuem uma consultoria na gestão de negócios; 38,36% das empresas pesquisadas não possuem e não tem interesse em possuir uma consultoria externa; e 23,08% não possuem, mas tem interesse. Para as empresas comerciais 43,75% já possuem uma consultoria na gestão de negócios; 25% não possuem, mas tem interesse; e 31,25% das empresas pesquisadas não possuem e não tem interesse em possuir uma consultoria externa. Verificando as empresas de serviços, constatou-se que 50% já possuem uma consultoria na gestão de negócios; 27,27% não possuem, mas tem interesse; e 22,73% das empresas pesquisadas não possuem e não tem interesse em possuir uma consultoria externa. Percebe-se um número elevado de empresas que não possuem e não têm interesse em possuir consultoria, muitos argumentaram que há anos já trabalham dessa maneira e que possuem aversão aos riscos que as mudanças irão trazer as maneiras de gerir a empresa. Dentre as 83 empresas questionadas, a maioria considera como principal dificuldade na gestão, a falta de conhecimento técnico e pessoal capacitado, seguido de disponibilidade remota de tempo para efetuar as análises.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

As demais dificuldades apontadas na sequência, indicam restrição na confiabilidade das informações e dificuldade na obtenção de dados, muitas vezes decorrentes como consequência de uma ação. Por exemplo, se na hora da precificação o preço não for o ideal para gerar um bom resultado e as formas de controle sejam falhas, toda análise a partir daí estará comprometida e as informações geradas podem não ser muito confiáveis. Ainda, por último, foi apontado como fator menos dificultoso para a gestão, a ausência de *softwares* ou planilhas para controle das informações, uma vez que estas estão disponíveis de fácil acesso para as empresas.

Quando questionados se havia mais algumas dificuldades de gestão não citadas anteriormente, muitos respondentes foram enfáticos ao responder que a concorrência é uma das principais dificuldades enfrentadas, destacando que o comércio eletrônico esta ocupando uma boa fatia de mercado e essa concorrência influencia também nos preços, pois muitas empresas necessitam antecipar suas liquidações devido a grande oferta, o que acarreta na diminuição das margens de lucro. A inadimplência de clientes, a localização da empresa, a alta carga de tributos no Brasil e a falta de interesse dos proprietários nas ferramentas de gestão, foram outras dificuldades consideradas relevantes pelos respondentes.

Por fim, foi solicitado que deixassem alguma sugestão, crítica ou identificar alguma potencialidade na gestão de preços, os gestores destacaram a formação de preços em virtude do público alvo, ou seja, a partir do preço que se determina qual público se quer atingir. Nessa lógica destaca um entrevistado, que “a gestão de preços é um fator determinante para o sucesso da empresa. Atualmente as empresas, tendem a viabilizar os preços para conseguir se fixar mais no mercado e para poder competir.” Sendo assim, observa-se que o preço varia de acordo com o público, segundo Eckert et al., (2011 p.20) “também é sabido que o consumidor está disposto a pagar preços diferentes por um mesmo produto, desde que ele apresente diferentes benefícios que possam ser percebidos pelo cliente”. Ainda, pode-se destacar que diferentes públicos pagam diferentes preços, ou seja, muitas vezes não é somente o custo que determina o preço, mas principalmente a percepção do cliente. Não alheio a isso, os entrevistados enfatizaram que os produtos com maior rotatividade, são também os que lhe são agregados maior margem de lucro. Outro ponto que deve ser abordado é a aversão a mudanças que muitos empresários possuem e também a atribuição do custo conforme relata Zornig (2010), as dificuldades para essa estratégia de precificação impactam nas questões de custos e a aversão aos riscos de mudanças. Segue ainda o autor descrevendo que os executivos relutam muitas vezes em alterar estratégias de preços, segmentação de clientes, políticas comerciais com receio do impacto que estas trarão a lucratividade do negócio.

Visando dar robustez a discussão dos resultados efetuou-se o teste de normalidade, a estatística descritiva e a correlação de *Pearson*. Adotou-se o modelo *backward stepwise* de Wald, que seleciona as variáveis significantes, excluindo as não significantes, permitindo assim, identificar as variáveis que mais contribuem para o modelo (FÁVERO et al., 2009). Antes de realizar a estatística descritiva e a correlação de *Person*, foi efetuado o teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) de uma amostra, demonstrando que a distribuição é normal.

Tabela 9 – Teste de normalidade

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	Df	Sig.
TA	0,397	83	0,000	0,676	83	0,000
FAT	0,292	83	0,000	0,720	83	0,000
EF	0,466	83	0,000	0,531	83	0,000
EPV	0,460	83	0,000	0,554	83	0,000
IPV	0,400	83	0,000	0,664	83	0,000
UPV	0,239	83	0,000	0,816	83	0,000
FAR	0,229	83	0,000	0,804	83	0,000
IBA	0,284	83	0,000	0,770	83	0,000

Fonte: dados conforme pesquisa (2015)

A estatística descritiva está detalhada na Tabela 10, de forma que variáveis do modelo são indicadores que suportam a questão de pesquisa no que se refere às técnicas de cálculo do preço de venda e de análise de resultados: Tempo de atuação no mercado (TA), Faturamento (AT), Enquadramento fiscal (EF), Estratégias de formação de Preço de Vendas (EPV), Instrumentos de formação do Preço de Vendas (IPV), Utilização do Preço de Vendas (UPV), Ferramentas de Análise de Resultados (FAR) e Interesse em buscar Assessoria (IBA).

O teste de Kruskal-Wallis verifica a probabilidade de que k amostras (k>2) independentes sejam provenientes da mesma população. Este teste deve ser aplicado nos casos em que a amostra

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

for pequena e/ou as suposições exigidas pela Análise de Variância (normalidade e igualdade das variâncias) forem violadas (FÁVERO et al., 2009, p. 176).

Tabela 10 – Estatística descritiva

Questão	Setor	N	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-padrão	Qui-Quadrado de Wallis	Kruskal-Sig.
TA	Indústria	13	4	2	3,62	0,768	1,718	0,424
	Comércio	48	4	1	3,38	1,003		
	Serviços	22	4	2	3,23	0,922		
FAT	Indústria	13	5	1	2,69	1,494	6,746	0,034
	Comércio	48	5	1	1,79	1,184		
	Serviços	22	4	1	1,73	0,985		
EF	Indústria	13	4	1	1,62	1,044	1,010	0,604
	Comércio	48	4	1	1,33	0,753		
	Serviços	22	4	1	1,50	1,058		
EPV	Indústria	13	4	1	1,79	1,354	15,765	0,000
	Comércio	48	4	1	1,19	0,673		
	Serviços	22	4	1	1,68	1,332		
IPV	Indústria	13	3	1	1,77	0,832	18,083	0,000
	Comércio	48	4	1	1,23	0,592		
	Serviços	22	4	1	1,32	1,211		
UPV	Indústria	13	3	1	2,00	0,577	10,964	0,004
	Comércio	48	4	1	1,67	0,953		
	Serviços	22	4	1	2,18	0,588		
FAR	Indústria	13	3	1	1,69	0,751	7,283	0,026
	Comércio	48	4	1	2,06	1,192		
	Serviços	22	4	1	3,77	1,193		
IBA	Indústria	13	3	1	2,00	0,913	0,827	0,661
	Comércio	48	3	1	1,81	0,816		
	Serviços	22	3	1	1,73	0,827		

Fonte: dados conforme pesquisa (2015)

Ao analisar as 83 empresas respondentes, contata-se que as indústrias, empresas comerciais e as empresas de serviços possuem maior média no Tempo de Atuação no Mercado (TA), sendo 3,62, 3,38 e 3,23 respectivamente, indicando que a maioria das empresas pesquisadas tem mais de

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

10 anos de atuação no mercado. Destacando que esse indicador é significativo ao nível de 5%. O valor máximo da escala de Tempo de Atuação no Mercado (TA) é 4 (mais de 10 anos). Para a variável Faturamento (FAT) as médias foram de 2,69, 1,79 e 1,73 (indústria comércio e serviço), observando-se que a maior parte das indústrias pesquisadas tinha faturamento entre R\$ 50.000,00 e R\$ 200.000,00 e as empresas de comércio e prestação de serviço o faturamento é de até R\$ 50.000,00. O valor máximo da escala desse indicador para indústria e comércio é 5 (mais de R\$ 800.000,00) e para serviço é 4 (entre R\$ 400.000,01 e R\$ 800.000,00). No Enquadramento Fiscal (EF), verifica-se que as médias foram de 1,62, 1,33 e 1,50 (indústria comércio e serviço), indicando que a maioria das empresas pesquisadas, sejam elas indústria, comércio e serviço, são empresas optantes do simples nacional. O valor máximo desse indicador é 4 (outro enquadramento além do simples nacional, lucro real e lucro presumido).

Para a Estratégia de Formação do Preço de Vendas (EPV) tem-se a média de 1,79, 1,19, 1,68 (indústria comércio e serviço), indicando que a maior parte das empresas pesquisadas adota como estratégia o custo para calcular o preço e vendas. O valor máximo desse indicador é 4. Para o Instrumento de Formação do Preço de Vendas (IPV) tem-se a média de 1,77, 1,23, 1,32 (indústria comércio e serviço), indicando que a maior parte das empresas pesquisadas adota como instrumento para calcular o preço e vendas um percentual direto sobre o Custo. O valor máximo desse indicador para indústria é 3 e comércio e serviço é 4. Verifica-se que para a Utilização do Preço de Vendas mínimo para promoções (UPV) tem-se a média de 2,00, 1,67, 2,18 (indústria comércio e serviço), indicando que a maior parte das indústrias e serviços não utiliza o preço de vendas mínimo para promoções e as empresas comerciais adotam. O valor máximo desse indicador para indústria é 3 e comércio e serviço é 4.

Constata-se para Ferramentas de análise de Resultados (FAR) a média para indústria, comércio e serviço é de 1,69, 2,06 e 2,77. Percebe-se para as indústrias e comércio, em sua maioria adotou a margem de contribuição unitária e total como ferramenta de análise de resultados e as empresas de serviços adotaram outras ferramentas. O valor máximo desse indicador para indústria é 3 e comércio e serviço é 4. Quanto a interesse em buscar consultoria externa (IBA) a média para indústria, comércio e serviço é de 2,00, 1,81 e 1,73. Destaca-se que para a maior parte das empresas de comércio e serviços, possuem esse interesse e para as indústrias em proporções iguais identificou empresas com e sem interesse. O valor máximo desse indicador para as empresas analisadas é 3. Por fim ressalta-se que nenhuma empresa teve desvio padrão superior a média para esse indicador.

Por meio do programa estatístico SPSS® elaborou-se a Matriz de Correlação das variáveis descritas na Tabela 11. Observa-se na Tabela 11 que existem correlações significativas para as empresas pesquisadas no nível de 0,05 e 0,01. Para as indústrias, verificou-se significância ao nível de 0,01 entre o Faturamento (FAT) e o Enquadramento Fiscal (EF) com percentual de 86,2%. Também teve correlações significativas ao nível de 0,05 entre o Tempo de Atuação no mercado (TA) e o Faturamento (FAT) com o percentual 61,9% e entre Enquadramento Fiscal (EF) e Estratégia de formação de Preço de Vendas (EPV) com percentual de 59%.

Para as empresas comerciais, têm-se correlações significativas ao nível de 0,01 entre Estratégia de formação de Preço de Vendas (EPV) e Instrumento de formação de Preço de Vendas (IPV) com o percentual de 52,5%. Também teve significância ao nível de 0,05 entre o Tempo de Atuação no mercado (TA) e o Faturamento (FAT) com o percentual 34,9%; entre enquadramento fiscal (EF) e Instrumento de formação de Preço de Vendas (IPV) (34,9%); e entre Ferramentas de análise de Mercado (FAR) e Interesse em Buscar Assessoria (IBA) (33,2%). Ainda houve correlação negativa ao nível de 0,05 entre Tempo de Atuação no mercado (TA) e Ferramentas de Análise dos Resultados (FAR) com percentual de 29%.

Analisando o comportamento das variáveis para as prestadoras de serviços, verifica-se correlações ao nível de 0,01 entre o Faturamento (FAR) e a Utilização do Preço de Vendas (UPV) em 50,8%; entre Estratégia de formação de Preço de Vendas (EPV) e Instrumento de formação de Preço de Vendas (IPV) em 61,9%; entre Estratégia de formação de Preço de Vendas (EPV) e Ferramentas de análise de Mercado (FAR) com percentual de 54%; e entre Instrumento de formação de Preço de Vendas (IPV) e Ferramentas de análise de Mercado (FAR) (66,3%). Ainda verificou-se significância ao nível de 0,05 para o Tempo de Atuação no mercado (TA) e Estratégia de formação de Preço de Vendas (EPV) com percentual 42,5%.

Tabela 11 – Correlação de Pearson

Painel A - Setor de Indústria								
Variáveis	TA	FAT	EF	EPV	IPV	UPV	FAR	IBA
TA	1	0,619*	0,356	0,418	0,046	0,000	-0,004	0,000

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

FAT		1	0,862**	0,537	0,159	0,000	0,092	-0,090
EF			1	0,590*	0,468	0,068	0,323	-0,230
EPV				1	0,493	0,32	0,155	-0,337
IPV					1	0,199	0,122	-0,038
UPV						1	0,141	0,158
FAR							1	-0,140
IBA								1

### Painel B - Setor de Comércio

TA	1	0,349*	0,110	0,005	0,004	-0,223	-0,290*	0,092
FAT		1	0,252	0,045	-0,001	0,202	0,047	0,197
EF			1	0,229	0,349*	-0,056	0,006	0,164
EPV				1	0,525**	-0,235	-0,036	0,155
IPV					1	-0,265	-0,240	0,075
UPV						1	0,213	0,166
FAR							1	0,332*
IBA								1

### Painel C - Setor de Serviços

TA	1	0,172	0,223	0,425*	0,170	0,136	0,084	-0,261
FAT		1	0,238	-0,021	-0,187	0,508**	-0,029	0,001
EF			1	-0,108	-0,189	0,01	-0,175	-0,001
EPV				1	0,619**	0,05	0,540**	0,133
IPV					1	0,002	0,663**	-0,011
UPV						1	0,338	0,191
FAR							1	0,131
IBA								1

### Painel D – Geral

TA	1	0,350**	0,162	0,158	-0,025	-0,171	-0,218*	-0,059
FAT		1	0,412**	0,103	-0,036	0,205	-0,076	0,115
EF			1	0,191	0,172	0,066	0,045	0,041
EPV				1	0,677**	0,081	0,249*	-0,022
IPV					1	0,043	0,204	-0,022
UPV						1	0,219*	0,132
FAR							1	0,177
IBA								1

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: dados conforme pesquisa (2015)

Por fim no painel D apresenta-se a correção geral entre as variáveis para os três setores, contatando de correlações ao nível de significância de 0,01 para Tempo de Atuação no mercado (TA) e Faturamento (FAT) em 35%; para Enquadramento Fiscal (EF) com percentual de 41,2%; e entre Estratégia de formação de Preço de Vendas (EPV) e Instrumento de formação de Preço de Vendas (IPV) em 67,7%. Também se identificaram correlações ao nível de significância de 0,05 para entre Estratégia de formação de Preço de Vendas (EPV) e Ferramentas de Análise de Resultado (FAR) em 24,9%; e para Ferramentas de Análise de Resultado (FAR) (21,9%). Ainda houve correlação negativa ao nível de 0,05 entre Tempo de Atuação no mercado (TA) e Ferramentas de Análise dos Resultados (FAR) com percentual de 21,8%.

Essa relação entre tempo de atuação no mercado, faturamento, enquadramento fiscal, Estratégias e instrumento de cálculo do preço de venda e ferramentas de análise de resultados é um indicativo de que as organizações pesquisadas possuem indicadores interdependentes, os quais precisam ser analisados conjuntamente para identificar as técnicas de precificação e análise de resultados. As demais variáveis observadas que apresentaram correlação positiva ou negativa não demonstraram significância.

### CONCLUSÕES

O objetivo desse estudo foi identificar as técnicas utilizadas para formar o preço de venda e analisar os resultados em empresas da região noroeste do Estado do RS, gerando informações relevantes para gerenciar os negócios. Para tanto depois de identificado essas técnicas junto aos respondentes, confrontou-se com as conhecidas pela literatura. Foi analisado a formação de preços



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

baseada no custo, na concorrência e no valor percebido pelo cliente, bem como levantado as ferramentas de análise de resultados que podem ser utilizadas pelas empresas.

Percebeu-se que a maioria das empresas formam preços aplicando um percentual direto sobre o custo e possuem pouco conhecimento técnico sobre as demais técnicas de precificação. Essa prática, muitas vezes compromete a formação de um preço ideal, pois considerando somente o custo da mercadoria na nota fiscal, esse não será o custo real da mesma, uma vez que há tributos e outras despesas variáveis envolvidas no processo. Entretanto, mesmo que indiretamente, constatou-se a importância dada aos clientes no momento da formação de preços, mesmo que não de maneira tão elaborada como abordam os autores sobre o tema. Considerando que esta estratégia é destacada como inovadora e promete bons resultados, os gestores poderiam inteirar-se mais sobre o assunto e colocar em prática essa técnica.

Destaca-se também, um cenário de pouca utilização em relação as ferramentas de análise de resultados, considerando que um número expressivo de empresas responderam não conhecer ou não utilizar a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio e a margem de segurança operacional para avaliar se seus preços estão obtendo bom resultado. Corroborando com essa constatação, os gestores apontaram como maior dificuldade, em relação a gestão de preços e resultados, a falta de conhecimento técnico e pessoal capacitado, o que limita uma maior legitimidade e confiabilidade nas informações. Ainda, pode-se destacar, que a análise de resultado estará comprometida se a etapa de formação de preços for mal realizada, ou seja, se o preço praticado não for o ideal, toda a análise posterior apresentará resultados pouco fidedignos. Analisando-se esse cenário, fica evidenciado a necessidade de uma consultoria técnica e especializada na gestão de preços e resultados, a fim de colaborar para a continuidade dessas empresas, para sua tomada de decisões e otimização de seus resultados. É conhecida a necessidade de aplicação desses métodos, tanto de precificação, como de análise para uma maior exatidão nas informações geradas pela contabilidade gerencial.

Os resultados demonstram que as empresas estudadas utilizam-se das diversas técnicas de formação de preços abordadas, entretanto, na maioria das empresas predomina a aplicação de um percentual direto sobre o custo. Em relação à análise de resultados, percebe-se o uso parcial em algumas empresas com um porte maior e nas pequenas empresas fica evidente o desconhecimento e uma não utilização das ferramentas disponíveis para essas análises, o que pode acarretar uma distorção na análise de seus resultados, afetando o processo de tomada de decisão. Por fim, a partir da estatística descritiva, teste de média e análise de correlação de *Pearson*, infere-se que os indicadores usados para verificar as técnicas para calcular o preço de venda e analisar os resultados apresentam relações significativas, sendo possível verificar que esses indicadores são interdependentes e influenciam na identificação das técnicas de formação do preço de vendas e análise dos resultados.

### REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSARI, S. et al. *Target costing: lessons from Japan*. International Journal of Strategic Cost Management, 8, 3-11, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Target costing: management accounting** – a strategic focus. New York: McGraw-Hill, 1997.
- \_\_\_\_\_. *A template for implementing target costing*. Cost Management, 20 (5) 20 -27, 2006.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. *Gestão de Custos e Formação de Preços: Com Aplicações na Calculadora HP 12 C e Excel*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- COLAUTO, R. D; BEUREN, I; ROCHA, W. *O custeio variável e o custeio-alvo como suportes às decisões de investimentos, no desenvolvimento de novos produtos*. In Congresso USP, IV. Setembro, 2004.
- COOPER, R. *Toyota Motor Corporation: Target costing system*. Harvard Business School, 9, 197-231, 1997.
- CORONADO, O. *Contabilidade gerencial básica*. São Paulo: Cap. 2, p.23-28. Saraiva, 2006.
- CREPALDI, S. A. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ECKERT, A. et al. *O uso de técnicas de gestão de custos e de preços para tornar as empresas competitivas e lucrativas sem entrar na guerra de preços baixos*. Contabilidade e Informação. Ijuí ano 14 Ed. Unijuí. p. 17-28 Julho/Dezembro 2011.
- FÁVERO, L. P. et al. *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GIL, A C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HINTERHUBER, A. *Valor Preço. HSM Management informação e conhecimento para gestão empresarial*. Barueri. V. 78, p. 108-116 Janeiro/Fevereiro 2010.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

- HORNGREN, C.T. et al. *Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial*. V. 1. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing. A edição do novo milênio*. Traduzido por Bazán Tecnologia e Linguística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEONE, G. S. G. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 3ª Ed. São Paulo. Atlas. 2008.
- LUDWIG, A. C. W. *Fundamentos e práticas de metodologia científica*. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MONDEN, Y. *Sistemas de redução de custos: Custo-Alvo e Custo Kaizen*. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- NAGLE, T. T.; HOLDEN, R. K. *Estratégia e Táticas de Preços: Um Guia para Decisões Lucrativas*. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SANTOS C. R. dos. et al. *A importância da Gestão de Custos na formação do Preço de Venda: um estudo de caso em uma indústria química de médio-grande porte*. ABCustos Associação Brasileira de Custos - Vol. IX nº 1 – janeiro-abril 2014
- SARTORI, E. *Gestão de Preços: Estratégia e Flexibilização de Preços, Fidelização de Clientes e Aumento de Rentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2004.
- TONI, D. de.; MAZZON, J. A. Teste de um modelo teórico sobre o valor percebido do preço de um produto. **R. Adm.**, São Paulo, v.49, n.3, p.549-565, jul./ago./set. 2014.
- WERNKE, R. *Gestão de Custos no Comércio Varejista*. Curitiba: Juruá Editora, 2011.
- ZORNIG, F. *Mais Obstáculos: custo e aversão a risco*. HSM Management informação e conhecimento para gestão empresarial. Barueri. v. 78, p. 115 Janeiro/Fevereiro 2010.



# II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

## TESTE DE *IMPAIRMENT*: IMPACTO CAUSADO NO ATIVO IMOBILIZADO DAS COMPANHIAS DE CAPITAL ABERTO LISTADAS NA BM&FBOVESPA

### ÁREA TEMÁTICA: CONTABILIDADE FINANCEIRA

LOTÁRIO ANTÔNIO TEN CATHEN – Especialista em Controladoria  
URI- Universidade Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
lotarioat@gmail.com

MARIA MARGARETE B BRIZOLLA – Mestre em Contabilidade e Controladoria Unisinos  
Unijui – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
marga.brizolla@unijui.edu.br

ROSELAINÉ FILIPIN – Mestre em contabilidade FURB  
Unijui – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
roselaine.filipin.@unijui.edu.br

LAURI BASSO – Mestre em administração UFSC  
Unijui – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
laurib@unijui.edu.br

EUSELIA PAVEGLIO VIEIRA – Mestre em Contabilidade  
Unijui – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
euselia@unijui.edu.br

### Resumo

A adoção das normas internacionais de contabilidade no Brasil tornou-se necessária para atender as necessidades de um mercado globalizado, de maneira que os usuários pudessem fazer a mesma leitura das demonstrações econômicas e financeiras emitidas no Brasil como em qualquer outro país, assim, fenômeno esse que vem acontecendo em quase todos os países. O processo de convergência produziu uma série de efeitos na contabilidade brasileira com a alteração no processo de reconhecimento e mensuração dos fatos contábeis e surgimento de novas obrigações nas divulgações contábeis, entre as alterações ocorridas decorrentes de metodologia de mensuração, o teste de *impairment* é objeto deste estudo. Como objetivo este estudo buscou verificar o impacto do teste de *impairment* nos ativos imobilizados de um grupo de 280 empresas pertencentes a oito setores de atuação da BM&FBOVESPA, no período de 2010 até 2013. A pesquisa foi realizada nas empresas listada na BM&FBOVESPA a partir das dos demonstrativos contábeis, em destaque às notas explicativas das empresas listadas, com uso de metodologia, aplicada, descritiva, qualitativa, documental e bibliográfica. Os resultados evidenciaram que a divulgação de *impairment* evoluiu significativamente entre 2012 e 2013, entretanto os valores ainda são pouco expressivos diante do total do imobilizado.

**Palavras chave:** *Impairment*. Normas Internacionais. Contabilidade.

### 1 Introdução

A publicação da lei 11.638/07 que alterou a Lei 6.404/76 das Sociedades por Ações, permitiu que o Brasil adotasse as normas internacionais de contabilidade sob responsabilidade do IASB – *International Accounting Standards Board*, promovendo dessa forma a harmonização das práticas contábeis brasileiras com as práticas contábeis internacionais.

As normas do IASB foram unificadas em torno do CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis, resultados dos estudos de entidades não governamentais, formadas pelo CFC – Conselho Federal de Contabilidade; APIMEC – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais; ABRASCA – Associação Brasileira de Companhias Abertas; BM&FBOVESPA – Bolsa de Mercadorias Valores e Futuros; FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras; e IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IUDÍCIBUS et al., 2010).

Dentre as diversas mudanças propostas pela adoção das normas do IASB, salienta-se o tema objeto deste estudo que é o teste de recuperabilidade de ativos, ou teste de *impairment*, termo de origem inglesa que significa deterioração do ativo, ou seja, um procedimento que visa testar se o valor realizável do ativo é equivalente ou está abaixo do seu valor contábil, e que foi adotado oficialmente pelas Companhias Brasileiras de Capital Aberto pela primeira vez em 2008.

O pronunciamento normativo que regulamenta o teste de *impairment* de ativos é o CPC – 01 similar ao IAS 36 do IASB. A lei 11.638/07 entre outras providências determina que o teste de *impairment* é aplicado sobre os ativos não circulantes como: imobilizado, intangível e no diferido para os saldos ainda existentes, para Sousa, Borba, Borgert (2011) é no qual está contabilizado o setor produtivo da empresa e consiste em trazer a valor justo ativos que estejam contabilizados a valores não realizáveis, o que pode impactar no resultado das empresas.

Conforme Santos, Schmidt e Machado (2003, p. 03) “o objetivo do teste de *impairment* é verificar se o valor recuperável de um ativo é inferior ao seu valor contábil, assim, deve-se calcular o

29 e 30 de outubro de 2015

seu “*fair value*” ou valor justo.” Dessa forma a perda por *impairment* representa a diferença entre o valor contábil e o valor justo quando este for menor, no qual a empresa ao perceber essa perda de ativos deverá reconhecer em suas demonstrações contábeis uma perda por *impairment*.

O teste de *impairment* nos ativos das empresas melhora a qualidade da informação e segundo Raupp e Beuren (2008) qualifica o processo de tomada de decisões pelos administradores. Dessa forma a questão de pesquisa proposta neste estudo é saber: Qual o impacto causado pelas perdas por *impairment* no Ativo Imobilizado das Companhias de Capital Aberto listadas na BM&FBOVESPA? Sendo assim o objetivo do estudo é verificar o impacto causado pelas perdas por *impairment* no Ativo Imobilizado das Companhias de Capital Aberto listadas na BM&FBOVESPA.

Esse estudo justifica-se por verificar junto as empresas listadas na BM&FBOVESPA, o impacto pelas perdas por *impairment* no ativo imobilizado das empresas, considerando que vários estudos tem apresentado os resultados, de que poucas empresas tem divulgados e ou se utilizado do teste de recuperabilidade, assim, as que divulgam ainda são pouco representativas Zandonai e Borba, 2009; Sousa, Borba e Alberton, 2009; Ono, Rodrigues e Niyama, 2011; Souza, Borba e Zandonai, 2011; Machado et al, 2013; Ponte et al, 2013. O estudo busca corroborar com os estudos anteriores e ou apresentar novos resultados quanto a utilização do teste de *impairment*.

## 2 Fundamentação Teórica

Ludícibus et al. (2010, p. 222) destacam que o ativo imobilizado é um conjunto de contas onde: “[...] são incluídos todos os ativos tangíveis ou corpóreos de permanência duradoura, destinados ao funcionamento normal da sociedade e de seu empreendimento, assim como os direitos exercidos com essa finalidade.”

Quanto a classificação dos ativos imobilizados, para Ludícibus et al. (2010, p. 223) “bens do imobilizado são classificados em dois grupos: os bens em operação que estão contabilizados no imobilizado e o imobilizado em andamento, que representa os investimentos no setor produtivo e que ainda não está em produção.”

Para Raupp e Beuren (2008, p.22) a mensuração do ativo imobilizado tem importância econômica, pois permite ao gestor “[...] decidir se compra ou não um novo ativo, se é interessante fazer a manutenção do mesmo, que investimentos poderão ser feitos com as futuras entradas de caixa a partir da utilização do ativo.”

De acordo com Carvalho, Lima, e Ferreira (2012) o processo de reconhecimento e mensuração do imobilizado também é importante para verificar a: existência física dos bens, sua mensuração a um valor justo, e a perda inesperada do potencial econômico. Segundo os mesmos o processo consiste em realizar inicialmente um inventário para verificar a existência física do bem e do seu correto registro no patrimônio. Se não estiver incorporado no patrimônio abre-se um processo administrativo para apurar a responsabilidade funcional e realiza-se a baixa dos bens não localizados. Em caso de existência do ativo e a não incorporação do mesmo, deve-se incorporá-lo contabilmente com definição de parâmetros de verificação e mensuração para verificar a correta valoração dos ativos.

De acordo com o item 09 da NBC TG 01 “a entidade deve avaliar ao fim de cada período de reporte, se há alguma indicação de que um ativo possa ter sofrido desvalorização. Se houver alguma indicação, a entidade deve estimar o valor recuperável do ativo.”

Ribeiro et al. (2010) em conformidade com a NBC TG 01 faz referência as principais fontes para identificação de redução ao valor recuperável indicados como fontes externas e fontes internas. As fontes externas destacadas referem-se a: diminuição do valor de mercado do ativo; mudanças tecnológicas, no mercado, na economia e na legislação; mudanças na política de investimentos entre outros; por sua vez os fatores internos relacionam-se com a: obsolescência do ativo; organização de novos arranjos produtivos; e evidências provenientes de relatórios que o ativo tem baixo desempenho econômico.

Raupp e Beuren (2008) demonstraram o processo de mensuração do valor econômico de ativos por meio da integração do *fair value* e do *impairment test* na prática em uma rede de fotocópias. Primeiramente foi demonstrado o valor contábil do ativo, subtraindo a depreciação acumulada do valor de aquisição, e após foi demonstrado o valor presente dos benefícios futuros que os ativos poderiam gerar em sua vida útil. Assim, a mensuração do ativo imobilizado com base no valor econômico contribui para qualificar a tomada de decisões acerca dos investimentos necessários na condução de um empreendimento.

Segundo Zandonai e Borba (2009), o teste de *impairment* contribui para melhorar a qualidade da informação contábil, contudo ainda é um tema pouco pesquisado dentro da área da contabilidade. Essa conclusão partiu da investigação de publicações sobre o teste de *impairment*, a partir da consulta de 62 artigos científicos disponíveis no portal do CAPES e elaborados entre 2002 e 2007, sendo que dos mesmos apenas 13 foram considerados científicos por apresentarem estudos



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

empíricos (práticos) relacionados ao assunto. Dentre esses artigos, dois chamaram a atenção por tratarem da aplicação do *impairment* em ativos de empresas do ramo petrolífero, que segundo os mesmos é responsável por um alto volume de perdas no valor recuperável de ativos utilizados na exploração e produção de petróleo e derivados

Szuster e Fernandes (2009) investigaram as diferenças e semelhanças entre a reavaliação de ativos e a redução ao valor recuperável de ativos, das demonstrações financeiras de companhias do setor siderúrgico como: Companhia Siderúrgica Nacional – CSN; Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. – Usiminas e Gerdau S.A.

Em sua conclusão Szuster e Fernandes (2009, p. 12) reiteram que “a análise das demonstrações financeiras de grandes companhias do setor siderúrgico permitiu observar relevantes distinções entre as práticas contábeis adotadas por cada companhia, e ao mesmo tempo perceber a consonância com as normas e diretrizes vigentes.” Igualmente, os mesmos concluem que o modelo de mensuração de ativos imobilizados pode trazer impactos relevantes nas demonstrações financeiras das empresas, em especial com altos investimentos em ativos imobilizados como o ramo siderúrgico.

Sousa, Borba e Alberton (2009) acompanharam a divulgação de perda por *impairment* a partir de auditoria realizada pelas *Big Four* (*Pricewaterhouse*, KPMG, *Deloitte Touche Tohmatsu* e *Ernest & Young*), em 36 companhias Brasileiras de Capital Aberto em 2008, com vistas a verificar o cumprimento das normas do NBC TG 01. Foi analisada a divulgação de informações sobre: perdas por classes de ativos, e ativos individuais; taxa de desconto; eventos que levaram ao reconhecimento de perdas e a linha da DRE; e a natureza do ativo ou descrição da Unidade Geradora de Caixa.

Das 36 empresas auditadas, seis apresentaram perdas no valor recuperável de ativos: a SABESP auditada pela *Pricewaterhouse*; a Braskem e Petrobrás auditadas pela KPMG; a CESP e Vale do Rio Doce auditadas pela *Deloitte Touche Tohmatsu* e a Companhia Brasileira de Energia auditada pela Ernest Young. O resultado concluiu que apenas a companhia Brasileira de Energia auditada pela *Ernest & Young* não apresentou inconsistências em relação aos requisitos do NBC TG – 01.

Ono, Rodrigues e Niyama (2011) avaliaram os procedimentos de divulgação do teste de *impairment* sobre os ativos das companhias brasileiras de capital aberto com ações negociadas na BM&FBOVESPA em 2008, a partir da análise das notas explicativas de um conjunto de 132 companhias revelando a existência de quatro tipos de casos:

O primeiro caso representou as empresas que não efetuaram nenhum procedimento recomendado pelo NBC TG – 01 para mensurar perdas no valor dos ativos, equivalendo a 9,1% da pesquisa; o segundo caso, das empresas que informaram nas notas explicativas alguns aspectos do NBC TG – 01 caso fosse identificada alguma perda ou apurada uma desvalorização futuramente, equivalente a 35,6% da pesquisa; o terceiro caso aplicou os procedimentos de identificação de perdas no ativo no entanto não detalhou os mesmos, representando 43,2% da pesquisa; e o quarto grupo que efetuou o ajuste a valor recuperável contabilizando provisões no valor de R\$ 7.314,260 milhões representando 0,77% do Ativo Não Circulante, esse grupo foi equivalente a 12,1% da pesquisa.

Sousa, Borba e Zandonai (2011) verificaram as informações relacionadas a perdas no valor recuperável de ativos de longa duração a partir da investigação de demonstrações contábeis de 52 empresas, do qual apenas seis: Braskem, CESP, Eletrobrás, Petrobrás, Sabesp e Vale do Rio Doce reconheceram perdas.

Segundo Sousa, Borba e Zandonai (2011), as perdas por classe de ativos e individual foram divulgadas por todas as empresas citadas; a projeção do fluxo de caixa futuro descontado (valor em uso) somente não foi divulgada pela Sabesp; a divulgação da taxa de desconto utilizada foi cumprido apenas pela Braskem. A identificação da perda na DRE e as circunstâncias que levaram a divulgação dessa redução foi cumprido pela CESP, Petrobrás, e Vale do Rio Doce.

Entretanto por meio da verificação das demonstrações financeiras e notas explicativas, Sousa, Borba e Zandonai (2011) constataram que nenhuma das empresas que reconheceram perdas por *impairment* observaram todas as exigências do NBC TG – 01. Nas empresas que não encontraram perda por *impairment* foi constatado que a maioria repetiu o conteúdo do pronunciamento técnico NBC TG – 01 em suas notas explicativas.

Souza, Borba e Borgert (2011) verificaram os indicadores econômicos e financeiros de empresas de capital aberto do setor elétrico brasileiro que reconheceram perda no valor recuperável de ativos no exercício de 2008, sendo que os mesmos constataram que a perda por *impairment* acarreta o aumento do endividamento da empresa por causa da redução no ativo e no patrimônio líquido.

1260



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Segundo Sousa, Borba e Borgert (2011), isso ocorre porque ativos ineficientes em uso continuam gerando despesas mensais ao passo que os recursos para fazer frente às exigibilidades diminuem.

Um estudo comparativo entre a aplicação das normas internacionais IAS 32, americanas SFAS 144 e brasileiras NBC TG 01 em ativos de longa duração usados na exploração e produção de petróleo para avaliar a qualidade das informações evidenciadas em cada modalidade, foi realizado por Silva, Marques e Santos (2009, p. 273), que concluíram que “a principal diferença observada diz respeito ao fato de que o SFAS 144 não permite a reversão da perda, caso as circunstâncias que a geraram não existam mais; o IAS 36 e o NBC TG 01 permitem tal reversão.”

Machado et al. (2013) investigaram o nível de detalhamento das informações relacionadas sobre a realização do teste *impairment* regulamentadas pela norma NBC TG – 01, pelas empresas brasileiras de capital aberto listadas na BM&FBOVESPA. Segundo os mesmos, as empresas que reconheceram perdas ou reversões de *impairment* evidenciaram de forma mais detalhada informações sobre: a adoção das práticas contábeis do NBC TG – 01; a decisão de reconhecimento e reversão de perdas; a indicação das principais premissas para a realização do teste; e o nível de detalhamento em relação à mensuração do valor recuperável.

Por outro lado Machado et al. (2013) ressaltam que as empresas que não apresentaram perdas ou reversões sobre ativos foram mais detalhistas acerca das informações sobre a ausência de perdas de *impairment*.

Ponte et al. (2013) verificaram as práticas de divulgação do teste de redução ao valor recuperável de ativos que foram adotadas pelas companhias brasileiras de capital aberto listadas na BM&FBOVESPA em 2008. A partir das amostras de 337 empresas de diferentes níveis de governança corporativa como: Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2, verificaram que 226 destas companhias aplicaram o teste de *impairment*, no entanto apenas 27 efetuaram o reconhecimento de perdas.

Ponte et al. (2013) constataram que as empresas que aplicaram o teste de *impairment* divulgaram as principais classes de ativos afetados; os valores de perdas e reversões e os principais fatos que contribuíram para o mesmo. A diferença é que para as empresas que somente aplicaram o teste de *impairment* de ativos sem registro de perdas foi divulgada a linha da DRE, enquanto que as empresas que reconheceram perdas divulgaram a aplicação do teste sobre unidades geradoras de caixa e a mensuração do valor recuperável com base no valor em uso e o valor líquido de venda.

### 3 Metodologia

Para Gil (2010) a pesquisa é um processo racional e sistemático que tem por objetivo encontrar respostas para os problemas que surgem. Gil (2010, p.01) também destaca que: “a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.”

A finalidade desta pesquisa é de ordem prática ou aplicada, pois a mesma resultou da coleta e ordenamento de dados referentes ao ativo imobilizado das empresas de capital aberto listadas nos diversos segmentos econômicos da BM&FBOVESPA, sendo que segundo Gil (2010, p. 26) a pesquisa aplicada pode “[...] contribuir para a ampliação do conhecimento científico e sugerir novas questões a serem investigadas.”

Os dados referentes ao ativo imobilizado de empresas de capital aberto foram extraídos dos demonstrativos contábeis, e das notas explicativas dos anos de 2010 a 2013 emitidas por cada empresa disponíveis diretamente no sítio eletrônico da BM&FBOVESPA e cujo acesso é livre.

A aplicação prática deste estudo visa justamente apresentar por setor econômico as informações que são divulgadas pelas diversas empresas, referente aos seus ativos imobilizados para verificar a perda causada pela redução ao valor recuperável de ativos, ou seja, nas situações em que o mesmo está registrado a um valor que não pode ser recuperado quando da sua alienação.

Dessa forma foi possível verificar como se comportam os diversos setores da economia por meio da soma de todas as informações do ativo imobilizado qual seja: representatividade do valor bruto do imobilizado por setor, o total da depreciação e as perdas por *impairment* de ativos imobilizados, e o que representou o impacto no imobilizado.

Por meio do objetivo desta pesquisa adotou-se a técnica descritiva para apresentar os dados e os resultados. Esta pesquisa foi conduzida a partir da descrição dos dados coletados sobre o ativo imobilizado das empresas pertencentes aos mais variados segmentos da economia que por sua vez estão organizados por setor de atividade.

O estudo teve por finalidade verificar o impacto causado no ativo imobilizado das empresas inscritas na BM&FBOVESPA pela redução ao valor recuperável de ativos, sendo que envolveu 280

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

empresas, pertencentes a oito setores diferentes de atuação e 80 segmentos econômicos, conforme descrito na tabela 01.

Tabela 1 – Setores de atuação, empresas inscritas e segmentos de atuação da BM&FBOVESPA

Setor de atuação	Empresas Inscritas	Segmentos econômicos
Construção e transporte	71	12
Consumo cíclico	70	23
Consumo não cíclico	44	16
Materiais básicos	39	12
Bens industriais	29	11
Tecnologia da informação	10	02
Telecomunicações	10	02
Petróleo gás e biocombustíveis	07	02
Total	280	80

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme retratados na tabela 1 os oito setores de atuação da BM&FBOVESPA são: Construção e transporte com 71 empresas pertencentes a 12 segmentos de atuação; consumo cíclico com 70 empresas em 23 segmentos de atuação; consumo não cíclico com 44 empresas em 16 segmentos de atuação; materiais básicos com 39 empresas em 12 segmentos de atuação; bens industriais com 29 empresas em 11 segmentos de atuação; telecomunicações e tecnologia da informação com 10 empresas cada e com respectivos dois segmentos de atuação cada; e petróleo gás e biocombustíveis com 7 empresas e dois segmentos de atuação.

Dentro das 280 empresas investigadas foram buscadas informações, nos demonstrativos contábeis, especificadamente no Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Período-DRE e, confirmadas por meio de Notas Explicativas, onde, 269 empresas apresentaram informações sobre o ativo imobilizado, entretanto onze empresas, sendo cinco no setor de consumo cíclico; quatro do setor de bens industriais; uma do setor de telecomunicações e uma no setor de tecnologia da informação, não apresentaram informações sobre o ativo imobilizado.

Para Vergara (2013, p. 42) a pesquisa descritiva: “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis de definir sua natureza”.

O modelo de pesquisa de acordo com os métodos empregados se classifica (GIL, 2010) em pesquisa segundo a natureza dos dados e de acordo com o seu delineamento. De abordagem quantitativa sobre o qual de acordo com Raupp e Beuren (2003) visa a quantificação dos dados, mesmo que de modo simplificado. O modelo de pesquisa de acordo com o seu delineamento segundo Gil (2010, p. 29) “[...] leva em consideração ao ambiente de pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coleta e análise de dados.” Entre os diversos tipos de modelos de pesquisa de acordo com o delineamento Gil (2010) destaca a pesquisa documental, que foi adotado para este trabalho.

Raupp e Beuren (2003) destacam que a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Sua notabilidade é justificada no momento em que se podem organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhes uma nova importância como fonte de consulta.

#### 4 Resultados e Análises

O estudo que teve por finalidade verificar o impacto que a aplicação do teste de *impairment* causou no ativo imobilizado da BM&FBOVESPA envolveu 280 empresas inscritas na mesma, de acordo com o representado pela tabela 2.

Tabela 2 – Empresas e segmentos de atuação da BM&FBOVESPA

Setor de atuação	Empresas Inscritas	Segmentos econômicos
Construção e transporte	71	Construção civil; construção pesada; engenharia consultiva; intermediação imobiliária; materiais de construção; serviços diversos; exploração de rodovias; serviços de apoio e armazenagem; transporte aéreo; transporte ferroviário; transporte hidroviário; e transporte rodoviário

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Consumo cíclico	70	Eletrrodomésticos; produtos diversos; tecidos vestuário e calçados; aluguel de carros; programas de fidelização; serviços educacionais; hotelaria; restaurante e similares; jornais livros e revistas; produção e difusão de filmes e programas; publicidade e propaganda; acessórios; calçados; fios e tecidos; vestuário; eletrodomésticos; móveis; utensílios domésticos; bicicletas; brinquedos e jogos; parques de diversão; produção de eventos e shows; viagens e turismo.
Consumo não cíclico	44	Agricultura; açúcar e álcool; alimentos diversos; café; carnes e derivados; grãos e derivados; laticínios; cervejas e refrigerantes; alimentos; medicamentos; produtos diversos; cigarros e fumo; produtos de limpeza; produtos e uso pessoal; medicamentos e outros produtos; serviços médicos hospitalares análises e diagnósticos.
Materiais básicos	39	Embalagens; madeira; papel e celulose; materiais diversos; minerais metálicos; minerais não metálicos; fertilizantes e defensivos; petroquímicos; químicos diversos; artefatos de cobre; artefatos de ferro e aço; siderurgia.
Bens industriais	29	Material de transporte; equipamentos elétricos; armas e munição; máquinas equipamentos construção e agrícolas; máquinas e equipamentos hospitalares; máquinas e equipamentos industriais; motores compressores e outros; material aeronáutico e de defesa; material ferroviário; material rodoviário; e serviços diversos.
Tecnologia da informação	10	Computadores e equipamentos; e programas e serviços.
Telecomunicações	10	Telefonia fixa; e telefonia móvel.
Petróleo gás e biocombustíveis	7	Equipamentos e serviços; exploração e ou refino
Total	280	

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 2 apresenta oito setores de atuação da BM&FBOVESPA que são: Construção e transporte com 71 empresas; consumo cíclico com 70 empresas; consumo não cíclico com 44 empresas; materiais básicos com 39 empresas; bens industriais com 29 empresas; telecomunicações e tecnologia da informação com 10 empresas cada e petróleo gás e bio combustíveis com 7 empresas.

Os segmentos econômicos pertencentes ao setor de construção e transporte são: Construção civil; construção pesada; engenharia consultiva; intermediação imobiliária; materiais de construção; serviços diversos; exploração de rodovias; serviços de apoio e armazenagem; transporte aéreo; transporte ferroviário; transporte hidroviário; e transporte rodoviário.

No setor de consumo cíclico os segmentos econômicos são: eletrodomésticos; produtos diversos; tecidos vestuário e calçados; aluguel de carros; programas de fidelização; serviços educacionais; hotelaria; restaurante e similares; jornais livros e revistas; produção e difusão de filmes e programas; publicidade e propaganda; acessórios; calçados; fios e tecidos; vestuário; eletrodomésticos; móveis; utensílios domésticos; bicicletas; brinquedos e jogos; parques de diversão; produção de eventos e shows; viagens e turismo.

O setor de consumo não cíclico possui os segmentos econômicos de: agricultura; açúcar e álcool; alimentos diversos; café; carnes e derivados; grãos e derivados; laticínios; cervejas e refrigerantes; alimentos; medicamentos; produtos diversos; cigarros e fumo; produtos de limpeza; produtos e uso pessoal; medicamentos e outros produtos; serviços médicos hospitalares análises e diagnósticos.

O setor de materiais básicos tem os segmentos econômicos de: Embalagens; madeira; papel e celulose; materiais diversos; minerais metálicos; minerais não metálicos; fertilizantes e defensivos; petroquímicos; químicos diversos; artefatos de cobre; artefatos de ferro e aço; siderurgia.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

O setor de bens industriais tem os segmentos econômicos de: material de transporte; equipamentos elétricos; armas e munição; máquinas equipamentos construção e agrícolas; máquinas e equipamentos hospitalares; máquinas e equipamentos industriais; motores compressores e outros; material aeronáutico e de defesa; material ferroviário; material rodoviário; e serviços diversos.

O setor de tecnologia da informação tem os segmentos econômicos de computadores e equipamentos; e programas e serviços; o setor de telecomunicações tem os segmentos de telefonia fixa e telefonia móvel; e o setor de petróleo gás e biocombustíveis tem os segmentos de equipamentos e serviços; exploração e refino.

Das empresas 280 empresas investigadas conforme a tabela 2, 269 apresentaram informações sobre o ativo imobilizado em notas explicativas enquanto que onze não divulgaram nenhuma informação, entre elas cinco no setor de consumo cíclico; quatro do setor de bens industriais; uma do setor de telecomunicações e uma no setor de tecnologia da informação que não apresentaram informações sobre o ativo imobilizado.

Os dados da pesquisa que segundo Gil (2009), foram coletados a partir de fontes bibliográficas e documentais, com informações constantes em notas explicativas divulgadas na página eletrônica da BM&FBOVESPA, e cujos resultados demonstram o impacto das perdas por redução ao valor recuperável de ativos em relação aos setores de atuação pesquisados bem como o impacto de forma global por período e na soma dos períodos conforme evidenciado nas tabelas 3 e 4 respectivamente.

Tabela 3 – Impactos do teste de *impairment* sobre o ativo imobilizado dos setores de atuação pesquisados

Setores de Atuação na BM&FBovespa	Imobilizado médio de 2010-2013	<i>Impairment</i> acumulado de 2010-2013	Impacto <i>impairment</i> /imobilizado
Setor de Materiais Básicos	R\$ 411.000.712.193,21	R\$ 15.440.484.000,00	3,76%
Setor petróleo gás e biocombustíveis	R\$ 545.720.274.750,00	R\$ 12.576.730.000,00	2,30%
Setor de bens industriais	R\$25.154.631.001,00	R\$79.171.000,00	0,31%
Setor de consumo cíclico	R\$46.883.810.941,50	R\$107.259.000,00	0,23%
Setor de consumo não cíclico	R\$125.858.872.750,00	R\$244.612.000,00	0,19%
Setor de construção e transporte	R\$71.270.994.996,25	R\$110.448.873,00	0,15%
Setor de telecomunicações	R\$295.080.488.250,00	R\$53.913.000,00	0,018%
Setor de tecnologia da informação	R\$490.403.033,25	R\$ 0,00	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 3 verifica-se o investimento médio realizado no ativo imobilizado nos oito setores de atuação pesquisados durante o período de 2010 a 2013, as perdas por *impairment* dos ativos imobilizados, e o impacto que o mesmo acarretou sobre o imobilizado dos respectivos setores de atuação durante o período anteriormente citado.

O resultado exposto foi colocado em ordem de acordo com o grau de impacto demonstrado em forma percentual e que confere ao setor de Materiais Básicos a primeira colocação com perdas acumuladas de 3,76%; em segundo lugar o setor de Petróleo Gás e Biocombustíveis com 2,3%; em terceiro lugar o setor de Bens Industriais com 0,31%; em quarto lugar o setor de Consumo Cíclico com 0,23%; em quinto lugar o setor de Consumo não Cíclico com 0,19%; em sexto lugar o setor de Construção e Transporte com 0,15%; em sétimo lugar o Setor de Telecomunicações com 0,018% e em oitavo e último lugar o setor de Tecnologia da Informação que não divulgou perdas de *impairment* no ativo imobilizado dentro do período de 2010 a 2013.

Analisando os resultados demonstrados na tabela 1 verifica-se que os setores de Materiais Básicos e Petróleo Gás e Biocombustíveis são responsáveis pela divulgação das maiores perdas por *impairment* em ativos imobilizados dos oito setores de atuação pesquisados na BM&FBOVESPA entre 2010 e 2013, o que corrobora com os estudos de Suster e Fernandes (2009) que constataram que dentro do setor de Materiais Básicos, o Segmento da Siderurgia composto principalmente por empresas de grande porte como: CSN, Usiminas e Gerdau recebem altos investimentos em ativos imobilizados e cujo modelo de mensuração dos mesmos pode trazer impactos relevantes em suas demonstrações financeiras.

No mesmo sentido Zandonai e Borba (2009) mencionaram o Setor de Petróleo Gás e Biocombustíveis, investe muito em ativos imobilizados para produção e refino de petróleo, ocasionando com isso perdas consideráveis em ativos imobilizados.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Tabela 4 – Impactos do teste de *impairment* sobre o ativo imobilizado

	Ano 2010	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2013	Síntese
Ativo Imobilizado (Bilhões de Reais)	R\$1.179.383,00	R\$1.343.283,00	R\$1.682.006,00	R\$1.878.350,00	R\$1.520.755,50
Evolução do Imobilizado		14,15%	24,94%	11,67%	16,92%
Perdas acumuladas com <i>Impairment</i> (Milhares de Reais)	R\$ 954,00	R\$978,00	R\$ 9.633,00	R\$ 17.045,00	R\$ 28.610,00
Evolução de Perdas por <i>Impairment</i>		2,57%	884,51%	76,89%	321,32%
Impacto acumulado <i>Impairment</i> sobre Imobilizado	0,08%	0,07%	0,57%	0,91%	1,88%
Perdas com <i>impairment</i> em média (milhares de reais)	R\$ 954,00	R\$978,00	R\$ 9.633,00	R\$ 17.045,00	R\$7.152,50
Impacto médio <i>Impairment</i>	0,08%	0,07%	0,57%	0,91%	0,41%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 4 demonstra-se um quadro global sobre o comportamento e evolução do ativo imobilizado referente aos oito setores de atuação da BM&FBOVESPA estudados; as perdas acumuladas com *impairment* e o referido impacto causado pelas mesmas.

O investimento em ativos de 2010 para 2011, registrou um aumento de 14,5%; de 2011 para 2012, 24,94%; e de 2012 para 2013, 11,67%. Na média o aumento do ativo imobilizado foi de 16,92%.

A trajetória de divulgação das perdas de *impairment* no ativo imobilizado aumentou de 2010 para 2011 em 2,57%; de 2011 para 2012 em 884,51%; e de 2012 para 2013 em 76,89%; e na média dos períodos um aumento em 321,32%, e as perdas acumuladas do período de 2010 a 2013 foram aproximadamente R\$ 28,610 bilhões de reais.

O impacto de *impairment* sobre o ativo imobilizado em termos gerais foi calculado de forma acumulada e em média. O resultado divulgado na tabela 2 demonstra que o impacto das perdas por *impairment* sobre o ativo imobilizado entre 2010 e 2013 não foi significativo, sendo o acumulado de 1,88% e em média 0,41%.

Referente ao resultado exposto na tabela 2 sobre o impacto das perdas de *impairment* no ativo imobilizado, o resultado encontrado foi similar ao estudo de Cerqueira et al. (2012) realizado em 2009, e que também constatou resultados de perdas pouco significativos.

O estudo realizado sobre o impacto das perdas por *impairment* no ativo imobilizado dos oito setores de atuação da BM&FBOVESPA não comprovou relação entre o volume de perdas e a quantidade de divulgações sobre perdas realizadas pelas empresas mediante nota explicativa, entretanto o estudo de Ono, Rodrigues e Niyama (2011) que envolveu um ambiente amostral de 132 empresas concluiu que 44,7% das empresas ou não efetuaram os procedimentos do NBC TG 01 ou divulgaram apenas os procedimentos em notas explicativas caso houvesse comprovação de perdas, e que apenas 12,1% das empresas estudadas fizeram algum ajuste a valor recuperável de ativos.

Semelhantemente Sousa, Borba e Zandonai (2011) e Souza Borba e Alberton (2009) constataram coincidentemente que apenas seis empresas em 52 e 36 respectivamente estudadas divulgaram perdas por *impairment*.

Além da análise do impacto de perdas ocasionadas pela redução ao valor recuperável em ativos imobilizados nos oito setores estudados da BM&FBOVESPA, a pesquisa também contemplou a investigação e avaliação dos principais itens do ativo imobilizado envolvidos em perdas por *impairment* no que se refere em relação ao setor de atuação e comparativamente entre si, de acordo com o exposto nas tabelas 5 e 6 respectivamente.

Tabela 5 Impactos do teste de *impairment* sobre o ativo imobilizado



## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

Setores de atuação	Materiais Básicos	Petróleo Gás e B combustíveis	Bens Industriais	Consumo Cíclico	Cons. não Cíclico	Construção e transporte	Telecomunicações	Tecnologia da informação
<i>Impairment</i> acumulado de 2010 – 2013	5.440.484.000,00	2.576.730.000,00	79.171.000,00	07.257.000,00	44.612.000,00	10.448.873,00	3.913.000,00	
Terrenos	14,64%			1,40%				
Edificações	0,01%	0,33%		22,82%	2,04%	0,05%		
Máquinas e Equipamentos	4,65%	6,67%	4,15%	44,73%	3,10%	5,02%		
Instalações	6,45%			0,30%	29,29%	0,15%		
Móveis Utensílios	0,01%			10,33%		0,15%		
Informática	0,02%			3,36%		0,27%		
Imobilizado em andamento	46,94%	22,19%		0,84%		0,24%		
Diversos	20,34%			16,23%	65,57%	4,69%	100%	
Ativos Minerai	6,96%							
Exploração Petróleo		70,81%						
Veículos						1,31%		
Equipamentos de Voos						88,12%		
Aeronaves			95,85%					

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma a tabela 5 contempla o percentual de perdas por *impairment* dos principais itens do ativo imobilizado em cada setor de atuação da BM&FBOVESPA. Desse modo no setor de Materiais Básicos os ativos imobilizados que mais apresentaram perdas por *impairment* foram: o imobilizado em andamento ou construção perfazendo 46,94% das perdas, ativos imobilizados diversos com 20,34%, terrenos com 14,64%, ativos minerai com 6,96%, instalações com 6,45%, máquinas e equipamentos com 4,65%, informática com 0,02%, e edificações e móveis e utensílios com 0,01%. Além disso, também chamou atenção a grande variedade de ativos imobilizados que apresentaram perdas por *impairment* sendo os mais significativos entre todos os setores estudados, materiais básicos, construção e transporte e consumo cíclico.

As perdas por *impairment* no setor de petróleo gás e biocombustíveis concentraram-se em mais de dois terços nos ativos de exploração de petróleo com 70,81%, além de imobilizado em andamento com 22,19%, máquinas e equipamentos com 6,67% e edificações com 0,33%. As perdas por *impairment* no setor de bens industriais concentraram-se basicamente em aeronaves com 95,85% e máquinas e equipamentos com 4,15%

Por outro lado o setor de consumo cíclico apresenta suas perdas por *impairment* dispersas em diversos ativos imobilizados como: máquinas e equipamentos com 44,73% de perdas, edificações com 22,82%, imobilizados diversos com 16,23%, móveis e utensílios com 10,33%, equipamentos de informática com 3,36%, terrenos com 1,40%, imobilizado em andamento com 0,84% e instalações com 0,30%. O setor de consumo não cíclico concentra o maior volume de perdas por *impairment* em imobilizados diversos 65,67%, instalações com 29,29%, máquinas e equipamentos com 3,10%, e edificações com 2,04%.

O setor de construção e transporte também apresentou perdas por *impairment* em diversos imobilizados sendo o mais significativo: Equipamentos de voo com 88,12% do volume de perdas e outros com menor peso como: máquinas e equipamentos com 5,02%, ativos imobilizados diversos com 4,69%, veículos com 1,31%, equipamentos de informática com 0,27%, imobilizado em andamento com 0,24%, instalações e móveis e utensílios com 0,15% respectivamente e edificações com 0,05%.

O setor de telecomunicações concentrou suas perdas por *impairment* sobre ativos imobilizados diversos e por fim o setor de tecnologia da informação não apresentou nenhuma

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

informação sobre as perdas. Por sua vez, a tabela 6 demonstra os componentes do ativo imobilizado que apresentaram perdas por *impairment* dispostos em ordem decrescente de acordo com o volume de perdas apresentado.

Tabela 6 – Perda por *impairment* nos componentes do ativo imobilizado

Componente do ativo imobilizado	Perdas de <i>Impairment</i>	Percentual
Imobilizado em andamento	R\$ 10.039.645.000,00	35,09%
Exploração de petróleo	R\$ 8.905.158.000,00	31,12%
Ativos Imobilizados diversos	R\$ 3.377.338.000,00	11,80%
Terrenos	R\$ 2.261.562.000,00	7,90%
Maquinas e equipamentos	R\$ 1.620.728.000,00	5,66%
Ativos minerais	R\$ 1.074.000.000,00	3,75%
Instalações	R\$ 1.067.503.000,00	3,73%
Equipamentos de voo	R\$ 97.324.000,00	0,34%
Aeronaves	R\$ 75.889.000,00	0,27%
Edificações	R\$ 72.710.713,00	0,25%
Móveis e utensílios	R\$ 13.011.313,00	0,05%
Informática	R\$ 6.295.000,00	0,02%
Veículos	R\$ 1.453.847,00	0,01%
Total	R\$ 28.612.617.873,00	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma os ativos em andamento foram os ativos imobilizados que mais apresentaram perdas por *impairment* equivalendo a 35,09% das perdas, os equipamentos para exploração de petróleo evidenciaram 11,80% do total de perdas, ativos imobilizados diversos, 7,90%, maquinas e equipamentos 5,66%, ativos minerais 3,75%, instalações 3,73%, equipamentos de voo 0,34%, aeronaves 0,27%, edificações 0,25%, móveis e utensílios 0,05%, equipamentos de informática 0,02% e veículos 0,01%.

A respeito dos resultados apresentados nas tabelas 5 e 6, pode-se observar que Sousa, Borba e Alberton (2009) referente ao cumprimento da norma NBC TG 01, destacam a necessidade das informações sobre as classes de ativos e ativos individuais, sendo essa referência compartilhada também por Ponte et al. (2013) cujas considerações afirmam que empresas que aplicam teste de *impairment* em ativos informam entre outros: as principais classes de ativos afetados, os valores das perdas, as reversões e os fatos que contribuíram para tal.

Em seu estudo sobre reconhecimento e mensuração do ativo imobilizado Carvalho, Lima e Ferreira (2012) descrevem que deve-se efetuar o levantamento da existência física do bem, mensurar o seu valor justo e informar a perda inesperada do potencial econômico. Raup e Beuren (2008) contribuíram em seu estudo sobre a mensuração do valor econômico do ativo imobilizado destacando a sua importância para qualificar a tomada de decisão na hora de investir em ativos imobilizados, sendo que em relação a isso o resultado apresentado nas tabelas 3 e 4 permite analisar as características das classes de ativos em relação ao reconhecimento de perdas por *impairment*.

### Considerações Finais

O tema objeto desse estudo consistiu em realizar uma descrição sobre o impacto que a adoção da norma NBC TG 01 mais conhecida como teste de *impairment* causou no ativo imobilizado de empresas de oito setores de atuação da BM&FBOVESPA, sendo: Materiais Básicos; Petróleo, Gás e Biocombustíveis; Bens Industriais; Consumo Cíclico; Consumo não Cíclico; Construção e Transporte; Telecomunicações e Tecnologia da Informação; entre os anos de 2010 até 2013.

Partindo de um ambiente amostral de 280 empresas listadas nos oito setores anteriormente citados, foi constatada a participação de 269 que apresentaram informações sobre o ativo imobilizado em notas explicativas, sendo que quanto ao *impairment* reconhecido por setor o destaque coube aos setores de materiais básicos com perdas acumuladas de 3,76% e Petróleo Gás e Biocombustíveis com perdas acumuladas de 2,30%, ambos em relação aos seus ativos imobilizados, os quais tiveram perdas acima de 1% sobre o imobilizado sendo que o setor de tecnologia da informação que não apresentou perdas por *impairment* entre 2010 e 2013.

No computo geral, as perdas por *impairment* não foram significativas sendo no acumulado equivalentes a 1,88% e na média 41% sobre o imobilizado, o que segundo estudos apresentados relaciona-se em parte ao período de adaptação que as companhias de capital aberto estavam passando para se adaptar as exigências da nova norma NBC TG 01, referente aos procedimentos de aplicação das regras de mensuração e reconhecimento de perdas.

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

29 e 30 de outubro de 2015

A apresentação dos principais ativos imobilizados e as perdas que o *impairment* causou sobre os mesmos permitiu que se possa avaliar a situação dos bens destinados ao processo produtivo, podendo dessa forma contribuir para o processo de tomada de decisão conforme Raup e Beuren (2008) já haviam concluído.

De forma geral, este estudo procurou contribuir na investigação dos resultados decorrentes das mudanças ocorridas na Contabilidade Brasileira por meio da adoção das normas internacionais de contabilidade, cujo objetivo foi qualificar as informações contábeis brasileiras, e assim o impacto do *impairment* sobre o imobilizado dos setores pesquisados, cumpre essa finalidade. Contudo sugere-se a ampliação de investigações desse tema por meio de novos estudos a fim de explorar mais profundamente a temática, aplicando em empresas de capital fechado, e a aplicar a pesquisa nos demonstrativos de 2014, das empresas, e ainda verificar a aplicabilidade em pequenas empresas.

### Referências

- CARVALHO, Rafael de Moura Fé; DE LIMA, Diana Vaz; FERREIRA, Lucas Oliveira Gomes. Processo de Reconhecimento e Mensuração do Ativo Imobilizado no Setor Público Face aos Padrões Contábeis Internacionais: um estudo de caso na Anatel. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 3, p. 62-81, 2012.
- CERQUEIRA, Daniel Augusto Camargo et al. O impacto do reconhecimento do custo atribuído e da divulgação de *impairment* de ativos tangíveis e intangíveis (IFRS) sobre os preços e os retornos das ações das companhias brasileiras. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 17, n. 3, p. 5-23, 2013.
- CFC – Conselho Federal de Contabilidade. Resolução CFC n.º 1.292/10. Aprova a NBC TG 01 – Redução ao Valor Recuperável de Ativos. Disponível em: [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?codigo=2010/001292](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2010/001292)
- CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis: CPC 01 Redução ao Valor Recuperável de Ativos. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos>> acessado em 20/mar/2014
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de et al: **Manual de Contabilidade Societária**. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras – FINEC/AFI. FEA/USP. São Paulo; Atlas, 2010.
- MACHADO, Esmael Almeida et al. Evidências de disclosure de valor recuperável de ativos em firmas listadas no mercado acionário brasileiro. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 1, p. 86-103, 2013.
- ONO, Heverton Masaru; RODRIGUES, Jomar Miranda; NIYAMA, Jorge Katsumi. Disclosure sobre *impairment*: uma análise comparativa das companhias abertas brasileiras em 2008. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 15, n. 1, p. 67-87, 2011.
- PONTE, Vera Maria Rodrigues et al. Práticas de Divulgação do Teste de Redução ao Valor Recuperável de Ativos pelas Companhias Abertas Listadas na BM&FBOVESPA. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 4, p. 113-144, 2013.
- PRESIDENCIA DA REPÚBLICA, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos: Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976 – Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)> acessado em 20/jan/2014
- PRESIDENCIA DA REPÚBLICA, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos: Lei nº 11.638 de 28 de Dezembro de 2007 – Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007/2007/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007/2007/2007/lei/l11638.htm)> acessado em 20/jan/2014
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Mensuração de Ativos Imobilizados por meio do *Fair Value* e do *Impairment Test* em uma Rede de Fotocópias. **Pensar Contábil**, v. 10, n. 41, p. 15-23, 2008.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**, v. 3, p. 76-97, 2003.
- LOPES, Jorge Expedito de Gusmão et al. *Impairment*: Uma Avaliação entre o Pronunciamento nº. 1 do CPC e IAS nº. 36 do IASB nas Empresas Listadas na Bolsa de Londres. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 1, p. 136-151, 2010.
- SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; MACHADO, Nilson Perinazzo. Teste de *impairment* para ativos de longa duração: tratamento contábil de acordo com o SFAS nº 144. **Contexto. Porto Alegre, RS. Vol. 3, n. 5 (2. sem. 2003), p. 99-121**, 2003.
- SILVA, Paula Danyelle Almeida da; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa; SANTOS, Odilanei Moraes dos. Análise da evidenciação das informações sobre o *impairment* dos ativos de longa

## II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO

---

29 e 30 de outubro de 2015

duração de empresas petrolíferas. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 6, n. 3, p. 258-274, 2009.

SOUZA, Maria Melo; BORBA, José Alonso; ALBERTON, Luis. Divulgação da perda por *impairment* em empresas auditadas pelas Big Four. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 46, art. 2, p. 12-19, 2009

SOUZA, Maria Melo; BORBA, José Alonso; BORGERT, Altair. Perda no valor recuperável de ativos: uma análise dos reflexos nos indicadores econômicos e financeiros no Setor Elétrico Brasileiro. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 1, art. 8, p. 115-129, 2011.

SOUZA, Maria Melo; BORBA, José Alonso; ZANDONAI, Fabiana. Evidenciação da perda no valor recuperável de ativos nas demonstrações contábeis: uma verificação nas empresas de capital aberto brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 2, p. 67-91, 2011.

SZUSTER, Natan; FERNANDES, Fernanda da Silva. Comparação entre Redução ao Valor recuperável de Ativos e Reavaliação de ativos. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 45, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. – 14 ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

ZANDONAI, Fabiana; BORBA, José Alonso. O que dizem os achados das Pesquisas Empíricas sobre o teste de *impairment*: uma análise dos *Journals* em língua inglesa. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 12, n. 1, p. 24-34, 2009.

