Tópicos em Administração

3
VOLUME

Editora Poisson

Editora Poisson

Tópicos em Administração

Volume 3

1ª Edição

Belo Horizonte

Poisson

2018

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Dra. Cacilda Nacur Lorentz – Universidade do Estado de Minas Gerais
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

**Tópicos em Administração - Volume 3/
Organização Editora Poisson - Belo
Horizonte - MG : Poisson, 2018
247p**

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93729-60-7

DOI: 10.5935/978-85-93729-60-7.2018B001

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. I. Título

CDD-658.8

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

www.poisson.com.br

contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: Mercado futuro da soja e sua importância na economia brasileira..... (Joana Darc Kampa P Honesko, Renato Alves de Oliveira)	7
Capítulo 2: A relevância das organizações cooperativas na produção leiteira: o caso da cooperativa tritícola de espumoso Ltda..... (Thayane Woellner Sviercoski Manosso, Eduardo Acosta Prestes, Ana Claudia Machado Padilha, Verner Luis Antoni, Priscila Sampaio de Moraes)	18
Capítulo 3: Agricultura familiar: um estudo exploratório da distribuição de hortifruti comercializadas no município de Humaitá/AM (Artur Virgílio Simpson Martins, Natália Oliveira de Moraes, Vanderlídia Melo de Oliveira, Juscelino da Silva Abrantes, Jheysiane Ferreira dos Santos)	28
Capítulo 4: Avaliação de impactos das políticas de ciência, tecnologia e inovação brasileiras na educação profissional, técnica e tecnológica a partir de 2002 (Ximena Novais de Moraes, Maria Lucia Figueiredo Gomes Meza)	38
Capítulo 5: Chefe, um mal necessário? a estrutura burocrática subjacente e o seu impacto nas organizações e na sociedade (Sylvio Ribeiro de Oliveira Santos, Valdirene Salvador, Marcia M. S. Perin)	48
Capítulo 6: Comprometimento organizacional dos secretários executivos de uma instituição pública..... (Kelane Bezerra de Aguiar, Sueli Maria de Araújo Cavalcante, Elidihara Trigueiro Guimarães, Cláudia Buhamra Abreu Romero, Ana Paula da Cruz Holanda Barros.)	60
Capítulo 7: O cooperativismo como alavanca para o desenvolvimento regional. ... (Paulo Cesar Schotten, Catiele Cristina Xavier Dos Santos, Solange Fachin, Rodrigo Santolini)	71
Capítulo 8: A influência dos fatores internos e externos no clima organizacional e na qualidade de vida dos colaboradores de um centro universitário (Lucivone Maria Peres de Castelo Branco, Raquel Vieira Inácio, Thaís Furtado Mendes, Maria Eliene Barbosa Dias)	81
Capítulo 9: Modelo vrio: análise da aplicação em uma empresa do ramo de metais sanitários da região noroeste do Paraná. (Tatiane Dias Fritz, Paulo Cesar Schotten, Solange Fachin, Rodrigo Santolini)	92
Capítulo 10: Governo eletrônico: possibilidades e desafios (Kelen Koupak)	102

SUMÁRIO

Capítulo 11: A caracterização da ética empresarial como instrumento de estratégia de negócio, pesquisa no Centro de Distribuição Aruba..... (Carlos Victor Correa, Renato Ribeiro Nogueira, Mateus Oliveira de Assis, Ana Valéria Vargas Pontes, Victor Miranda de Oliveira)	110
Capítulo 12: A importância do comportamento organizacional de maneira eficaz, em nível individual e em grupo (Carla Janaina Hanneck, Pamela Kauana Santos)	122
Capítulo 13: Estratégias de gestão aplicadas às pequenas e médias empresas importadoras com enfoque na gestão contábil gerencial..... (Raquel Antônia Sabadin Schmidt)	132
Capítulo 14: Inovação em serviço: desafios e resultados em projetos de arquitetura .. (Lucila Naiza Soares Novaes, Sonia Regina Amorim Soares de Alcântara, Thays Lyanny da Cunha Garcia da Rocha)	143
Capítulo 15: Gestão dos resíduos para produção de etanol e açúcar na usina Maity Bioenergia S/A: em busca da sustentabilidade..... (Zuilho Rodrigues Castro, Mônica Franchi Carniello)	154
Capítulo 16: Impactos e soluções ambientais do processamento da cana-de-açúcar na produção de etanol (Bárbara Tóla Capistrano de Salles, Elton Rafael Ferreira de Souza, Luana Batista Monteiro, Naiellen Gabriela Porsebon, Sérgio Silva Braga Júnior, Juliane Cristina Forti)	165
Capítulo 17: Influência do crescimento do endividamento das empresas brasileiras com o PIB e a taxa de investimento no período de 2008 a 2014. (Keli Regina Santin, Edson Jacinto Scapinello)	172
Capítulo 18: O perfil de liderança dos empreendedores de incubadoras de empresas no Distrito Federal..... (Tiago do Valle Tayar, Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo, Maria Cristina Pegorin)	182
Capítulo 19: Plano de ação estratégico para a sustentabilidade socioeconômica da cadeia produtiva da avicultura no estado do Maranhão (Zuilho Rodrigues Castro, Kennedy Chaves Veloso, José Luís Gomes da Silva)	191

SUMÁRIO

Capítulo 20: Qualidade de vida no trabalho dos motoristas de ônibus: um estudo de caso em uma empresa de transporte coletivo de porto velho	202
(Artur Virgílio Simpson Martins, Carlo Filipe Evangelista Raimundo , Gilberto Laske , Rwsilany Silva , Daiana Cavalcante Gomes)	
Capítulo 21: Relação custo-benefício dos incentivos fiscais da lei do bem: um estudo baseado na dva de empresas incentivadas	212
(Beatriz dos Santos de Andrade, Maria Beatriz Petroski Bonetti)	
Capítulo 22: A utilização da web marketing para o novo consumidor	223
(Artur Virgílio Simpson Martins, Jheysiane Ferreira dos Santos, Janduir Egito da Silva)	
Autores	236

Capítulo 1

MERCADO FUTURO DA SOJA E SUA IMPORTÂNCIA NA ECONOMIA BRASILEIRA

Joana Darc Kampa P Honesko

Renato Alves de Oliveira

Resumo: O objetivo deste trabalho é analisar a operação de *hedge* da *commodity* soja, negociada na BM&F Bovespa (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros), identificando a relação existente entre o preço físico e o ajuste diário no período de 2011 a 2015 no mercado brasileiro (razão ótima de *hedge*). Para isso, coletaram-se dados acerca do CEPEA (Centro de Estudos Avançados em Economia Avançada) e na BM&F. Como resultado, evidenciou-se uma importância da soja na economia brasileira, e que, especialmente nos últimos três períodos analisados, os produtores precisam direcionar uma parcela pouca expressiva de sua produção para alcançar o máximo de proteção por meio do *hedge*.

Palavras chave: Soja, mercado futuro, *hedge*, gerenciamento de risco

1 INTRODUÇÃO

Desde os anos de 1990, o Brasil tem sido um dos países de maior crescimento no comércio internacional do agronegócio, tornando-se um dos líderes mundiais na produção e na exportação de diversos produtos agropecuários. Dentre eles, destaque deve ser dado aos produtos do complexo da soja (grão, farelo e óleo), no qual o país é líder do *ranking* das vendas externas, ressaltando que esta *commodity* (a soja) é uma das principais geradoras de divisas cambiais para o Brasil (MAPA, 2016).

Segundo Dall'Agnol *et al* (2010), nas últimas décadas a produção de soja brasileira se destaca no setor econômico do agronegócio mundial pelo seu expressivo crescimento. Vários fatores podem ter contribuído: estruturação de um grande mercado internacional relacionado com o comércio de produtos do complexo soja; consolidação do grão como importante fonte de proteína vegetal, em especial para atender demandas crescentes dos setores ligados à produção de produtos de origem animal, incluindo principalmente a demanda pelos países asiáticos; o desenvolvimento e a oferta de tecnologias e a existência de um clima apropriado.

No contexto mundial, o Brasil possui significativa participação na oferta e na demanda de produtos do complexo agroindustrial da soja, o qual contribui significativa para o desenvolvimento de várias regiões do país. Antecedendo a 2010, os produtos agropecuários brasileiros perfaziam um quarto dos produtos comercializados mundialmente, e estima-se que até 2020 a cada três produtos agropecuários comercializados mundialmente um terço será do Brasil, frisando que a soja representa o maior peso no contexto da balança comercial brasileira (MAPA 2016).

As projeções do agronegócio entre a safra de 2014/15 a 2024/25 - efetuadas pelo MAPA (2016) - estimam uma tendência de os preços agrícolas se situarem abaixo da média comparada com período de 2008 a 2014, e acima da média quando comparado com o período que antecedeu 2007, ressaltando que o preço da soja é um dos que potencialmente ficará com os valores mais elevados dentro desta análise.

Contudo, a OECD (2015, p.43), ao examinar a série desde 1908 até 2024, verificou tendência de queda nos valores. Nesta

mesma lógica, o CEPEA/USP (2015), analisando o mercado brasileiro, encontrou a mesma tendência, em que o preço real da *commodity* soja está abaixo da média histórica: o preço histórico é de R\$ 64,01 por saca; o observado em 2014 foi de R\$ 66,58 por saca; e em 2015 se obteve um valor médio por saca de apenas R\$ 59,00.

Ao mesmo tempo em que se tem essa tendência de queda do preço, o que se observa nos últimos anos no Brasil é uma ampliação do consumo da soja internamente (especialmente pela participação deste grão no complexo agroindustrial de vários produtos), conjuntamente com uma expansão das suas exportações, com potencial crescimento para os próximos anos (OECD, 2015). Ademais, a expectativa é de que até 2024/2025 o país seja o segundo maior exportador deste grão.

Ou seja, ao mesmo tempo em que se está tendo uma tendência de ampliação de participação brasileira na produção desta *commodity*, a expectativa é de queda de seus preços. Como se trata de um mercado próximo da concorrência perfeita, o produtor de soja não tem nenhuma influência sobre o seu preço; atrelado a isso, o mercado de produtos agrícolas em geral apresenta uma alta instabilidade especialmente pelas variações climáticas, não permitindo que o produtor se sinta seguro quanto ao preço que será praticado no mercado. Neste contexto, a forma que muitos produtores utilizam para minimizar esta incerteza é através do uso do mercado futuro, através de *hedge* com contratos futuros.

Autores, como Oliveira *et al* (2009), enfatizam que o gerenciamento de risco na agricultura torna-se imprescindível com vistas a minimizar as perdas potenciais relativas ao processo de negociação nos mais diversos mercados, tendo nas operações de *hedge* um mecanismo estratégico de gestão dos preços alvo em ambientes de incerteza na formação dos preços de comercialização. Fraga e Silva (2011) enfatizam a ineficiência do mercado no curto prazo, existindo uma relação linear de equilíbrio de longo prazo entre os preços *spot* da soja e o preço futuro na BM&F. Para os autores, é a eficiência do mercado de *commodities* agrícolas negociadas na BM&F que vem motivando diversas pesquisas acadêmicas nesta área, com o objetivo de aprimorar o

entendimento e auxiliar os tomadores de decisões num cenário de incerteza.

Enfim, partindo de um cenário no qual a soja apresenta significativa importância para a economia brasileira (seja por suas exportações, ou de seus derivados, seja pelo próprio consumo interno, alimentando outros complexos agroindustriais), atrelado a extrema incerteza por parte dos agricultores de como estará o seu preço na hora da comercialização, é que se tornam relevantes as pesquisas voltadas ao mercado futuro.

O objetivo deste artigo é analisar a operação de *hedge* da *commodity* soja, negociada na BM&F, identificando qual a relação existente entre o preço físico e o ajuste diário no período de janeiro de 2011 a dezembro de 2015 no mercado brasileiro. Mais especificadamente, primeiro será avaliado brevemente a importância da soja na economia do Brasil e na sequência será analisado a relação entre o preço físico e o ajuste diário da soja no mercado brasileiro.

Para isso, este trabalho está dividido em cinco seções. Na primeira esta introdução. Na segunda têm-se abordagens teóricas acerca do mercado futuro especialmente da soja, seguida da metodologia. Na quarta seção tem-se um panorama da soja no Brasil, com a análise do mercado futuro desta *commodity*. Por último, têm-se as considerações finais.

2 MERCADO FUTURO DA SOJA

O mercado futuro de soja foi criado para funcionar como uma espécie de garantidor de preço, oferecendo proteção ao investidor em meio às oscilações do mercado de renda variável. (ADVFN, 2016). Poderosa ferramenta na gestão de risco de preços das mercadorias atua de maneira integrada ao mercado físico, como processamento, produção, comercialização, consumo e financiamento.

O mercado físico é o responsável pelo preço de mercado da soja futuro, dado as oscilações da cotação da soja no mercado físico e também varia de acordo com a proximidade do vencimento do contrato futuro. (ADVFN, 2016). A bolsa de derivativos desempenha papel de elo entre a oferta e a demanda. Os produtores estão sujeitos a quatro tipos de risco: clima, operacional, crédito e preço. Para proteger-se do risco

das oscilações do preço, é que existem os mercados futuros e de opções, chamada de *hedge*. Os contratos futuros são padronizados, constando: qualidade dos produtos, cotação, variação mínima de apregoação, oscilação máxima diária, unidade de negociação, meses de vencimento, data de vencimento, local de formação do preço e de entrega da mercadoria, período e procedimentos de entrega e retirada da mercadoria, liquidação financeira, arbitramento, ativos aceitos como margens de garantia e custos operacionais (corretagem 0,30% sobre o valor do contrato e taxa operacional básica de 6,32% sobre os 0,30% da corretagem) (SCHOUCHANA e MICELI, 2004).

A base refere-se à diferença entre o preço físico da região na qual o *hedger* encontra-se e o preço negociado em Bolsa. Segundo a Futures Industry Institute (1998), a base possui dois componentes principais: o primeiro está relacionado entre a diferença do preço à vista onde se encontra o *hedger* para com os pontos de entrega do ativo, diferença essa que ocorre principalmente relacionado ao custo do transporte da *commodity*, os quais são especificados no contrato futuro; o segundo refere-se ao valor que o preço à vista no ponto de entrega que difere do negociado em futuro, devido à fatores como custo de armazenagem, custo de mão-de-obra, margem de lucro de vendedores e escassez local.

Na concepção de Castro Júnior (2001) *apud* Neto, Figueiredo e Machado (2009) a variação de preços da *commodity* durante a vigência do contrato futuro, pode ser quantificada através do desvio padrão da base, chamado risco de base, é resultado de diversos fatores, dentre eles: qualidade do produto, localização do mercado, tempo de vigência do contrato.

Segundo Hull (2003), *apud* Marques, Mello, Martines (2006), *hedger* significa tomar no mercado futuro uma posição oposta daquela no mercado. O *hedge* perfeito é quando a base se mantém a mesma desde a abertura do contrato até o vencimento do mesmo, porém isso quase nunca ocorre devido alguns fatores que podem ocorrer durante a vigência, como uma estratégia de encerrá-lo antes de seu vencimento, entre outros.

O ajuste diário permite que as posições sejam ajustadas diariamente e não apenas

no vencimento, pois grandes diferenças podem colocar o sistema em risco devido à possibilidade de inadimplência. O ajuste diário sempre é liquidado em dinheiro no dia útil seguinte.

A base pode ser calculada para a safra e entressafra. Por ser uma média não é um valor constante e deve ser analisada juntamente com o cálculo da variância e do desvio-padrão. Diz-se da base que enfraquece quando negativa e fortalece quando está positiva.

A variância é uma medida de dispersão em relação à média, em que, quanto menor é a variância mais próximos os valores estão da média e mais próximo do *hedge* perfeito. O desvio padrão é uma medida de dispersão usada com a média, mede a variabilidade dos valores à volta da média.

É importante ressaltar que o contrato de soja foi lançado pela BM&F em 1993, o qual sofreu diversas alterações com objetivo de se ajustar à realidade brasileira. Em 2002, foi realizada uma mudança importante quando o ponto de formação de preço e de liquidação física, deixando de ser no interior para ocorrer no porto de Paranaguá (PR). (FRAGA e SILVA NETO, 2011, p.127).

De acordo com Wedekin (2009, p.07), um dos principais mecanismos para ampliar as operações financeiras na BM&F dentro das *commodities* agrícolas, é a compreensão pelo agricultor da necessidade e importância de utilizá-la para redução do risco de preço. Na cadeia do agronegócio o agricultor é a figura que apresenta o maior risco de preço e o que menos utiliza os mecanismos de proteção. O contrato de opção é um dos modos mais simples para a proteção de preços aos produtores, por exemplo: um contrato de opção de venda, proporciona ao produtor o direito de vender seu produto por determinado preço – chamado preço de exercício e se o preço de mercado estiver abaixo do preço de exercício, o produtor receberá o estabelecido no contrato de opção. Para tanto o produtor deve pagar um prêmio que será pago por quem lhe vendeu o contrato.

O contrato de soja tem crescido na Bolsa. Em 2008, o volume de negociação representou 13% da safra. Mas precisamos caminhar para uma negociação na BM&FBOVESPA em múltiplos de safra, assim como ocorre na bolsa de Chicago. Uma maneira de a Bolsa ampliar a proteção de preços ao produtor

de soja é o lançamento de um contrato de opção flexível de “O acordo da Bolsa com o CME Group é um importante passo para a globalização dos mercados futuros para os investidores brasileiros e estrangeiros. Isso, com certeza, irá atrair mais liquidez para nossos mercados, oferecendo aos participantes mais produtos e ferramentas para a gestão dos riscos de seus negócios. (WEDEKIN, 2009, p.13 e 14).

Um sojicultor está sujeito ao risco de queda de preços quando da comercialização de sua mercadoria. Sua pretensão é vendê-la por preço que remunere seus custos de produção mais lucros. Porém, havendo um recuo nos preços, sua receita poderá ser insuficiente para cobrir seus custos (BM&F, 2005). Essa situação do agricultor é diferente do que ocorre com a empresa exportadora, compradora da soja na origem, que celebra contratos antecipados com o

produtor por preço fixo e os vende ao importador pelo preço do dia de embarque da mercadoria, se houver uma queda no preço quando da exportação, auferirá valor menor em relação ao pago ao produtor (BM&F, 2005).

Na maioria das operações comerciais, pelo menos uma das partes está sujeita a risco de preço. Dependendo do tamanho da oscilação deste, pode comprometer a operação e até a empresa.

2.1 CONTRATO FUTURO DE SOJA COM LIQUIDAÇÃO FINANCEIRA: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Nesse subitem o intuito é apresentar as principais características do contrato futuro da BM&F, as quais são:

Objeto de negociação: Soja em grão a granel tipo exportação, com os limites máximos: 14% de umidade; 1% de matérias estranhas e impurezas; 30% de quebrados; 8% de esverdeados; 8% de avariados (queimados, ardidos, mofados, fermentados, germinados, danificados, imaturos e chochos), dos quais se permite até 6% de grãos mofados, até 4% de grãos ardidos e queimados, sendo que esse último não pode ultrapassar 1%; e 18,5% de conteúdo de óleo;

Tamanho do contrato: 450sacas de 60 kg ou 27 t (vinte e sete toneladas métricas);

Variação mínima de apregoação: US\$0,01 por saca de 60 kg;

Cotação: Dólares dos Estados Unidos da América por saca de 60 kg;

Oscilação máxima diária: 5% para mais ou para menos, aplicado sobre o preço de ajuste do dia anterior do vencimento negociado. Para o 1º vencimento em aberto, o limite de oscilação máxima diária será suspenso nos três últimos dias de negociação.

Último dia de negociação e data de vencimento: Segundo dia útil anterior ao mês de vencimento;

Meses de vencimento: Março, abril, maio, junho, julho, agosto, setembro e novembro;

Margem de garantia: Será exigida margem de garantia de todos os comitentes com posição em aberto, cujo valor será atualizado diariamente pela Bolsa, de acordo com critérios de apuração de margem para contratos futuros;

Horário de negociação: Negociação Normal: 09h00min - 16h:20min - Call Eletrônico: 16h:30min. - Negociação After-hours (D+1): - 17h:00min - 18h:00min. (BM&FBOVESPA, 2016).

O código de negociação do contrato soja futuro é SFI, mais a letra pertencente ao mês de vencimento do contrato (H, J, K, M, N, Q, U e X), acrescido de dois números referentes ao ano de vencimento do contrato, o contrato futuro soja não prevê a entrega física da mercadoria (*commodity*), apenas sua liquidação financeira. (ADVFN, 2016).

A negociação de Soja Futuro na BM&F é caracterizada por sua baixa liquidez e alta volatilidade – cenário ideal para operações de médio prazo baseadas em análise técnica. Na maioria, os negócios com Soja Futuro são realizados por telefone, através da Mesa de Operações das corretoras de valores mobiliários. Algumas corretoras disponibilizam plataformas eletrônicas de negociação (*Home Broker*) integradas à plataforma *WebTrading* da BM&FBovespa, que permite a negociação pelo investidor possa ser realizada diretamente pelo seu computador, *tablet* ou telefone celular. (ADVFN, 2016).

Para negociar soja no mercado futuro, é necessário que o investidor deposite na conta margem da corretora, no mínimo 4,32% do valor total dos contratos negociados, mais a taxa de corretagem. (ADVFN, 2016).

É cobrada pela bolsa de valores uma taxa de permanência pelo serviço de acompanhamento de posições em aberto e pela emissão de relatórios e arquivos pela *Clearing*, com um custo

diário por contrato em aberto e inativo de US\$ 0,0028000, podendo haver redução. Tal redução se estabelece dependendo do volume de negócios envolvendo este contrato. As taxas são cobradas em Real (R\$). (ADVFN, 2016).

A alíquota base de imposto de renda para o mercado de Soja Futuro é de 15% sobre o lucro líquido da operação, ou seja, sobre o resultado positivo da soma dos ajustes diários no período da data de abertura do contrato e a data do encerramento ou cessão da operação. Sendo de responsabilidade do investidor contribuinte a apuração e o pagamento, o último deve ser realizado até o último dia útil do mês subsequente ao mês de apuração. Já a alíquota de imposto de renda sobre operações de *daytrade* (comércio do dia) é de 20% sobre os ganhos auferidos.

3 METODOLOGIA

Para auferir os objetivos desta pesquisa, dividiu-se a análise em duas etapas: uma verificação introdutória acerca da importância da *commodity* soja na economia brasileira, especialmente via literatura especializada da área (com resultados de pesquisas realizados por órgãos e instituições da área) e; a segunda referindo à análise do seu mercado futuro, com dados coletados do CEPEA E BM&FBOVESPA para o período de 2011 a 2015, de setembro a abril de cada período.

Justifica-se esse período de vigência de contrato haja vista que, de acordo com EMPRAPA (2016), o plantio da *commodity* soja na região do Paraná, um dos maiores produtores desta oleaginosa, é recomendado no período de outubro a dezembro, e para as demais regiões com significativa produção esse período não ultrapassa setembro a janeiro. Ressalta-se que os dados dos preços futuros e físico referem-se ao grão comercializado dentro do corredor de exportação do Porto de Paranaguá e também do grão disponível no pátio do Porto. Nesta última parte da análise, estatísticas descritivas foram construídas:

média; desvio padrão; coeficiente de variação; correlação.

O ajuste diário das posições em aberto foi realizado até o vencimento do contrato, analisando conforme equações (3.1) e (3.2), sabendo-se que: se a operação for de venda, o sinal da operação será negativo; se for operação de compra, o sinal da operação será positivo.

$$\text{Ajuste diário } AD_t = (PA_t - PO) \cdot f \cdot n \quad (3.1)$$

Ajuste das posições em aberto no dia anterior $AD_t = (PA_t - PA_{t-1}) \cdot f \cdot n$ (3.2) Em que: AD_t = Valor do ajuste diário, referente a data "t"; PA_t = Preço de ajuste, na data "t";

PA_{t-1} = preço de ajuste do dia útil anterior à data "t"; PO = Preço da operação efetuada no

dia; F = fator referente à unidade de negociação do contrato - soja igual a 450; n = número de contrato.

O método de estimação da razão de *hedge* ótima foi determinado a partir de

$$h = \frac{\sigma_S}{\sigma_F} \rho \quad (3.3)$$

Onde h é a razão ótima de *hedge*; σ_S é o desvio padrão da variação diária no preço físico (S) durante o período de tempo igual à vida do *hedge*; σ_F é o desvio padrão da variação diária no

preço futuro (F) durante um período de tempo igual à vida do *hedge*; ρ é a correlação entre ΔS e ΔF .

Portanto, a definição da razão de *hedging* ótima será o produto do coeficiente de correlação entre ΔS e ΔF pela razão do desvio padrão de ΔS , e o desvio padrão de ΔF .

Sendo assim, a variância do valor da posição do *hedger* é dependente da razão de *hedging*. Não obstante, caso $\rho = 1$ e $\sigma_F = \sigma_S$, a razão de *hedge* ótima, h , é = 1,0 resultado este que é esperado quando os preços futuros refletem os preços à vista com perfeição.

4 SOJA NA ECONOMIA BRASILEIRA E O SEU MERCADO FUTURO

A soja vem constantemente ampliando sua participação da produção agropecuária do

Efetuiu-se a análise comparativa dos contratos futuros entre os quatro anos. Primeiro analisou-se cada ano, utilizando a mesma vigência do contrato, com início mês de setembro e vencimento maio (K). Com base nos dados preço físico (S) e preço futuro (F), calculando a base média geral e o risco de base para as operações de *hedge* dos preços da soja.

Calculou-se o risco de base a partir da quantificação do desvio-padrão das bases encontradas, em seguida, os preços futuros e a vista foram organizados constituindo-se em séries temporais. Desse modo, diante do processo metodológico descrito, analisou-se a razão ótima de *hedge* e a efetividade desta operação (*hedge*) como ferramenta de proteção contra as incertezas e riscos de oscilações de preços na comercialização da soja no mercado físico.

país. Nos próximos dez anos, a estimativa é de ampliar em 9,7 milhões de hectares, chegando a 41,2 milhões de hectares, sendo a lavoura que mais se expandirá (MAPA, 2016).

De acordo com MAPA (2016) a expansão da área deve ocorrer de modo conservador, devido à pressão crescente em evitar o avanço das áreas nativas. A produtividade da soja é considerada pelo MAPA (2016) como um grande desafio, pois as projeções mostram uma estagnação com média nacional de aproximadamente 3,0 toneladas por hectare. A expansão da região de Matopiba (Mato Grosso, Tocantins, Piauí e Bahia) deve ser considerável, segundo a CONAB (2015).

Na safra 2014/2015, a produção de soja esteve entre 90,0 e 96,0 milhões de toneladas, tendo como líder de produção o estado do Mato Grosso, com 29,30% da produção nacional, e em segundo lugar o estado do Paraná, com 18%. A projeção para safra de 2024/25 é de 126,2 milhões de toneladas, crescimento de 33,90%, porém, é um crescimento inferior comparado

com os últimos dez anos, de 72,80% (CONAB, 2015).

A produtividade é vista pelos especialistas como o principal ponto para conseguir elevar significativamente a produção brasileira: Em 2014/15 a produtividade média da soja no Brasil foi de 2,99t (toneladas) por hectare e na safra de 2024/25 a estimativa é de 3,06t por hectare.

Portanto, do lado da oferta, a tendência é de crescimento da produção do grão. No caso da demanda, o consumo doméstico da

soja estimado até 2024/25 é de 54,3 milhões de toneladas, um crescimento de 22,90% (Tabela 1). Fator importante para tal crescimento é a utilização da soja como matéria prima na produção de ração animal e aumento no consumo humano. Ao mesmo tempo, as exportações da soja em grão para a safra 2024/25 serão de aproximadamente de 66,5 milhões de toneladas (podendo chegar a 83,43 milhões de toneladas), crescimento de 42,10% em relação à safra 2014/15 (Tabela 1).

Tabela 1: Produção, Consumo e Exportação de Soja em Grão (mil toneladas)

Ano	Produção	Consumo	Exportação
2014/15	94.281	44.200	46.770
2024/25	126.223	54.336	66.468
Variação % 2014/15 a 2024/25	33,90%	22,90%	42,10%

Fonte: Elaboração da AGE/Mapa e SGE/Embrapa com dados da CONAB.

A sua importância não se dá apenas na exportação do grão, mas também em seus derivados.

Observando o complexo soja, a sua participação nas exportações totais do

país vem aumentando, ficando em torno de 30% nos últimos anos Figura 1. Segundo o CEPEA (2015), em 2013 o agronegócio da *commodity* soja foi responsável por 22,54% do PIB nacional e 30,97% das exportações.

Figura 1: Exportação do complexo soja em relação às exportações totais do Brasil - 2011 a 2015

Fonte: AGROSTAT (Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro) (2016)

Ou seja, a soja (seja em grão ou nos seus derivados) apresenta uma relevância significativa na pauta de exportação do Brasil, apresentando outros efeitos positivos na economia brasileira, como empregos diretos e indiretos, gerando encadeamentos produtivos, dentre outros fatores.

Dada essa importância, a minimização dos riscos – no caso específico dos preços –

dos agricultores torna-se extremamente relevante. No gráfico 2 é apresentado a evolução histórica dos preços da soja no estado do Paraná (segundo maior produtor brasileiro) no período de 2005 a 2015, mostrando a volatilidade de seus preços e, consequentemente, a magnitude do risco a que os agentes estão sujeitos (BM&F, 2015).

Gráfico 2: Evolução preço da soja – Paraná –2005 a 2015

Fonte: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea)-Por saca de 60 kg, descontado o Prazo de Pagamento pela taxa NPR

Segundo a EMBRAPA (2010), o estabelecimento dos preços pagos pelos produtos do complexo soja depende significativamente das condições internacionais relacionadas à oferta e à demanda dos mesmos.

Duas razões justificam essa relação: a soja apresenta grande padronização e uniformidade de produção entre os vários

países produtores; e, uma grande parte das operações comerciais do grão e seus derivados concentram-se no mercado internacional. Diante disso e partindo de séries históricas mensais de preços fixados na Bolsa de Cereais de Chicago (CBOT), podem-se fazer alguns apontamentos importantes sobre o comportamento desses preços, conforme descrito na tabela 2.

Tabela 2: Preços recebidos pelos produtores no Brasil (US\$/t) – 1998/99

Estatística	Soja Grão	Farelo de Soja	Óleo de Soja
Média - jan/98 a fev/09	14,6	218,4	565,5
Máximo - jan/98 a fev/09	33,4	452,1	1.635,30
Mínimo - jan/98 a fev/09	9,5	142	320,7
Desvio Padrão - jan/98 a fev/09	5,3	66,9	253,4
Coeficiente Variação - jan/98 a fev/09	38,30%	30,60%	44,80%

Os preços dos produtos do complexo soja tendem a ser muito voláteis. No período de janeiro 1998 a fevereiro 2009, os preços máximo, médio e mínimo observados para a soja em grão foram, respectivamente, de US\$ 33,4, US\$ 14,6 e US\$ 9,5/saca de 60 kg; via coeficiente de variação, observa-se que nesse período, os preços do grão, farelo e óleo de soja apresentaram oscilações em torno das médias de, respectivamente, 36,3%, 30,6% e 44,8%; e embora as oscilações que ocorrem nos preços em questão estejam relacionada sem grande parte as alterações mercado (oferta e demanda), também são condicionadas pela atuação de fundos de investimento especulativos. Ressaltando a partir de 2000,

o mercado de futuro *commodities*, em que se inclui a soja e seus derivados, passou a ter grande participação de agentes e instituições que de forma especulativa, buscam obter ganhos financeiros (EMBRAPA, 2010).

Neste contexto de oscilação, Teodoro (2013) destaca a importância dos produtores de soja fazerem o *hedge* devido ao resultado de alta correlação entre o valor dos insumos (necessários para a produção de soja e que correspondem a 60 e 80% do custo direto) e o preço de venda da *commodity*.

Neste contexto, dada a argumentações da literatura sobre a importância do mercado futuro para a proteção dos produtores, tem-

se, na tabela 3, a razão ótima de *hedge* para o período 2011 a 2015, com vigência dos contratos de setembro a maio do ano subsequente, todos com vencimentos dos contratos futuros em maio (K), preço físico (S) e futuro (F) para cada saca de 60kg. Esses resultados fornecem subsídio ao sojicultor quanto ao tamanho da posição no mercado futuro em relação à posição no

físico, indicando os percentuais da posição física que deveriam ser protegidos pelos contratos mercado futuro, ou seja, a cada 100 sacas de soja no mercado a vista, o sojicultor deveria efetuar o *hedge* de 70,31% em 2011, de 15,25% em 2012, em 2013 de 27,86% e em 2014 de 6,20% das sacas em contratos futuros para se proteger das oscilações de preços.

Tabela 3: Contrato *commodity* soja (SFI), com início vigência setembro e vencimento maio

Período	ROH ²	Média-Base	Variância-Base	Desvio Padrão-Base	Correlação diária entre preço S e F
2011/2012	0,7031	0,0809	0,2774	0,5266	0,4578
2012/2013	0,1525	4,6023	13,0602	3,6139	0,0786
2013/2014	0,2786	3,5738	5,6143	2,3695	0,1495
2014/2015	0,0620	1,5981	2,9921	1,7351	0,0469

(K) do ano subsequente –Paranaguá - 2011 a 2015 – US\$

No Anexo, referente às figuras (a, b, c, d) são apresentados a relação entre preço físico (S) e o preço futuro (F) da *commodity* soja, com valores expressos em dólar americano para alguns períodos selecionados entre setembro de 2011 e abril de 2015. Observa-se que com exceção no primeiro período figura (a), todos os demais (b, c, d) demonstram uma certa diferença inicial entre o preço físico e o preço futuro, a qual vai sendo minimizada no decorrer dos meses, chegando, no final da vigência de cada contrato, com valores bem próximos. É claro que o período onde o preço futuro e o preço físico se aproximam varia de ano a ano. Dessa forma, com exceção de 2011/2012 – cuja correlação entre S e F foi a maior dentre os períodos analisados (Tabela 3), nos demais anos predominou uma diferença entre eles, aproximando-se no final da vigência de cada contrato.

Por fim, apresenta-se, no Anexo a figura (e), a variação diária do risco de base abrangendo os quatro contratos analisados entre 2011 a 2015. Observa-se que no início de setembro até janeiro há uma dispersão, e a partir de janeiro até final do contrato uma homogeneidade, com variação de US\$ -1,00 a US\$ 3,00, em que, até janeiro, em geral o valor da variação é positivo (favorável ao mercado físico). Uma das causas desta dispersão verificada em cada período inicial de cada contrato pode estar atrelada por ser um período em que não se está definido o total de área com plantio efetivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta pesquisa era analisar a relação do *hedge* existente entre preço físico *versus* futuro e/ou o comportamento da *commodity* soja no mercado futuros no Brasil, bem como, a importância desta *commodity* no crescimento e desenvolvimento econômico nacional.

Observou-se uma crescente importância deste grão na economia do Brasil, sendo importante o fortalecimento dos produtores (especialmente controlando a incertezas acerca dos preços), visando a estabilidade da produção. Para isso, um dos mecanismos seria a proteção via mercado futuro. A literatura conclui que há uma evolução positiva, porém lenta quanto a crescente adesão pelos contratos futuros de soja, resultado diretamente relacionado ao pouco conhecimento do sojicultor pelo mercado de derivativos.

Deve-se ressaltar que nos resultados obtidos sobre o mercado futuro da soja, com exceção do primeiro ano analisado (2011/12), nos demais se constatou que entre 6% e 27% do total de recursos possuído pelo *hedger* devem ser protegidos via operação *hedge*. Isso demonstra que os produtores precisam direcionar uma parcela pouca expressiva de sua produção para alcançar o máximo de proteção por meio do *hedge*.

REFERÊNCIAS

- [1]. ADVFN. Disponível em: <http://br.advfn.com/investimentos/futuros/soja>. Acesso em jan. 2016. AGROSTAT (Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro). Disponível em: http://sistemasweb.agricultura.gov.br/pages/AGROSTAT_CADASTRO.html. Acesso em jan. 2016. (2016)
- [2]. BM&F BOVESPA. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/home.aspx?idioma=pt-br>. Acesso em jan. 2016.
- [3]. CEPEA. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/soja/?pag=352>. Acesso em jan. 2016.
- [4]. DALL'AGNOL, A.; LAZAROTTO, J. J.; HIRAKURI, M. H. Desenvolvimento, Mercado e Rentabilidade da Soja Brasileira. Rev. CIRCULAR TÉCNICA - EMBRAPA, Londrina, n.74,ISSN 2176-2864, abr., 2010, p.01.
- [5]. EMBRAPA. Tecnologias de Produção de Soja Paraná 2010. Embrapa, Sistema de Produção, n.1. Disponível em <<http://www.cnpso.embrapa.br/producao/sojaPR/insalacao.htm>>. Acesso em fev/2016.
- [6]. FRAGA, G.J.; SILVA NETO, W. A. Eficiência no Mercado Futuro de *Commodity*: Evidências Empíricas. V.42 n.01jan./mar., 2011, p.126-127. Disponível em <http://www.bnb.gov.br/projwebren/Exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1231>. Acesso em jan. 2016.
- [7]. MAPA. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/exportação>. Acesso, em jan. 2016.
- [8]. Disponível em: <http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>. Acesso em jan. 2016.
- [9]. Projeções do Agronegócio – Brasil 2014/2015 a 2024/25 Projeções de Longo Prazo. Disponível em:<http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/PROJECOES_DO_AGRONEGOCIO_2025_WEB.pdf>. Acesso em dez. 2015.
- [10]. MARQUES, P.V.; MELLO, P. C. de; MARTINES, J.G. Fo. Mercados Futuros e de Opções Agropecuárias. Disponível em <<http://economia.esalq.usp.br/did/did-129.pdf>>. Acesso em, jan. 2016.
- [11]. NETO, O. J. de O.; FIGUEIREDO, R. S.; MACHADO, A. G. Efetividade de *hedge* e razão ótima de *hedge* para cultura do milho no estado de Goiás. Rev. BRASILEIRA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL, Taubaté, v.5 n.2, mai./ago., 2009,p.117.
- [12]. SCHOUCHANA, F.; MICELLI, W. C.Introdução aos mercados futuros e opções agropecuários no Brasil.Rev. ATUAL. Bolsa de

Mercadorias & Futuros, Título 04-0417 CDD-332.6441, São Paulo, 3. ed. 2004, p. 9-10-14.

[13]. TEODORO, J. H. P. Estratégia de *hedge*: Brasil-Agro, 2013. Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br/CGRCC/download>

/Modelo-de-precificacao-de-commodities.pdf>. Acesso em, jan. 2016.

[14]. WEDEKIN, I.; SILVA C. R.. Rev. SÍNTESE AGROPECUÁRIA. BM&FBOVESPA,n. 337, mar., 2009, p.07-13-14.

Capítulo 2

A RELEVÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS NA PRODUÇÃO LEITEIRA: O CASO DA COOPERATIVA TRITÍCOLA DE ESPUMOSO LTDA.

Thayane Woellner Sviercoski Manosso

Eduardo Acosta Prestes

Ana Claudia Machado Padilha

Verner Luis Antoni

Priscila Sampaio de Moraes

Resumo: O propósito do presente estudo é analisar motivos que levam produtores/associados à entregarem sua produção de leite à Cotriel, bem como as relações que se estabelecem entre a cooperativa e seus cooperados. Quanto ao procedimento metodológico, a pesquisa é caracterizada como do tipo qualitativa e exploratória, e os dados da pesquisa foram coletados através de um questionário aplicado a 30 produtores de leite associados à Cotriel, escolhidos aleatoriamente. Com o presente estudo conclui-se que os principais fatores que contribuem para que o produtor entregue sua produção à cooperativa, e que o mesmo seja fiel à esta, estão relacionados à confiança e credibilidade da cooperativa, ou seja, a certeza de receber pela produção entregue, além a boa qualidade da assistência técnica oferecida, distribuição das sobras e créditos oferecidos aos produtores.

Palavras chave: Cooperativas, Cadeia do leite, Produção; Fidelidade.

1 INTRODUÇÃO

A atividade leiteira, que popularmente é tida como sendo um negócio de margens de lucro reduzida, vem crescendo ano a ano, assim como a melhoria de seus índices zootécnicos (GOMES, 2006). Desmentindo todas as previsões feitas nas últimas décadas, segundo as quais o mercado lácteo tenderia a concentrar a captação de leite em grandes empresas multinacionais do setor, sistemas de cooperativas de agricultores familiares vêm ampliando sua posição no mercado da região Sul do Brasil.

Segundo Magalhães (2007), a maioria das análises do mercado de leite enfatiza fortemente o processo de concentração da indústria e as mudanças de um padrão de produção e mercado que até há poucos anos estava restrito ao âmbito local e que passa a ter dinâmicas cada vez mais globais. Segundo Carvalho (2005), a dinâmica setorial passa a ser dada exógenamente, pelas matrizes estrangeiras ou pelos demandantes do produto. A difusão de novas tecnologias tornou possível a conservação do produto por períodos mais longos e o transporte por extensas distâncias, transformando-se assim o leite numa commodity (MAGALHÃES, 2007).

As profundas e aceleradas transformações recentes, econômicas, políticas e sociais, têm levado as organizações a adotarem estratégias diferenciadas. Maraschin (2004) afirma que as cooperativas surgem como uma oportunidade para melhorar as condições dos produtores frente ao poder de mercado cada vez maior das indústrias de fornecimento e processamento. A empresa que conhece seus fatores internos e estruturais, e reflete sobre o macro ambiente (fatores externos) terá ótimas condições de permanecer e concorrer no mercado (SILVA, 2001). Nesse contexto, segundo Bialoskorski (1998), a cooperativa tem sido uma organização empresarial de propriedade comum, baseada em princípios doutrinários com origens nos socialistas utópicos associacionistas.

Através da Cooperativa, o cooperado obtém benefícios, dos quais sozinho dificilmente gozaria, como a facilidade na obtenção de crédito, garantia de venda de seu produto, insumos mais baratos, qualificação de seu produto, assistência técnica, isenção de tributos, entre outras. Assim, a população encontrou nas cooperativas uma forma de amenizar suas dificuldades, percebendo que,

com a união das forças, seria mais fácil sobreviver e competir no mercado.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo analisar motivos que levam os associados à entregarem sua produção de leite à Cooperativa Cotriel e as relações que se estabelecem entre cooperativa e cooperados. A manutenção do vínculo entre a instituição e os produtores de leite através dos benefícios que a cooperativa oferece aos associados diminui o oportunismo e melhora o desempenho geral da cooperativa em todos os setores. A análise desses fatores que vinculam e fidelizam associados, os motivos que os levam a participar da instituição cooperativa, e seu nível de satisfação com produtos e serviços prestados justifica o presente trabalho.

Para isso, o estudo se sustenta em uma revisão literária sobre o cooperativismo de uma forma geral, na cadeia do leite, e no cooperativismo na cadeia do leite, especificamente. Na sequência, apresenta-se o método no qual o trabalho foi desenvolvido, e logo após a análise e a discussão dos resultados, que dão base para que sejam apresentadas as conclusões, ao final.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COOPERATIVISMO

Cooperação, no sentido de doutrina, tem por objeto a correção do social pelo econômico por meio de associações de fim predominantemente econômico, que são as cooperativas.

“A cooperativa é organismo técnico porque deve preocupar-se com a produtividade física, ou seja, com os métodos e os processos de produção, com o estudo dos tempos e movimentos. É um organismo econômico porque deve preocupar-se com as condições de economicidade e rentabilidade ótimas, isto é, com o máximo de produção e mínimo de custos. É um organismo financeiro porque necessita ocupar-se com a origem e aplicação dos capitais e das posições mais adequadas das contas do ativo e passivo e está sob administração coletiva porque é assumida pelos associados e seus representantes. O cooperativismo é inegavelmente uma forma plena de valores morais e sociais. Há na cooperativa a dupla qualidade dos associados que são, ao mesmo tempo, por um lado, empresários e,

por outro, utilizadores e beneficiários desses mesmos serviços, que são de ordem familiar ou profissional” (FERREIRA, 2009).

Diante de um cenário de mudanças, Maraschin (2004) afirma que o cooperativismo tem importância, pois as cooperativas surgem como uma oportunidade para melhorar as condições dos produtores frente ao poder de mercado cada vez maior das indústrias de fornecimento e processamento.

O aumento de renda ocorre principalmente por três vertentes. A primeira é que ela propicia uma estrutura mesoeconômica de agregação de economias particulares, beneficiando as transações ao longo da cadeia agroalimentar, facilitando o relacionamento do produtor com as estruturas de mercado oligopolizadas, trazendo economias em seus negócios através de escalas de negociação. Esta facilitação das negociações se refere também ao estabelecimento e coordenação da qualidade dos produtos. As cooperativas são capazes de atuar em mercados, sem discriminar pequenos produtores e com a vantagem de prover melhor origem da produção, certificar qualidade e processos.

A segunda vertente vem da diminuição dos custos de transação dos produtores rurais, pois a forma organizacional cooperada permite economias nas transações de mercado, na utilização de ativos específicos e nas transferências de preços, de informações estratégicas e de tecnologia.

A terceira diz respeito à distribuição *pro rata* das sobras do exercício, que possibilita uma prática de preços de médio prazo menores que os de mercado, fazendo com que os custos de produção diminuam e aumente a renda do produtor.

Em resumo, as vantagens das empresas cooperativas estão relacionadas com a utilização correta de algumas particularidades: a possibilidade de melhor coordenação da cadeia agroalimentar como um todo, pelo maior contato que estabelece com o produtor; o estabelecimento conjunto de estratégias corporativas através das assembleias gerais de associados; a maior clareza na transferência de preços, de oportunidades e de informação (MARASCHIN; WAQUIL, 2004).

2.2 CADEIA DO LEITE

Segundo dados da Pesquisa de Produção Pecuária, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2015, o Brasil ocupava a 4ª no ranking dos países que mais produzem leite no mundo. O Rio Grande do Sul encontra-se em segundo lugar como produtor de leite, com 12,1% do total nacional.

Apesar da grande recessão por que passa o Brasil, estima-se que o mercado de lácteos cresceu 78% nos últimos cinco anos, movimentando cerca de R\$ 60 bilhões de reais no ano passado. O consumo de leite fluido é de aproximadamente 60 litros/habitante/ano, que é um valor semelhante ao dos países desenvolvidos.

A comercialização é um processo social de interações entre agentes econômicos no mercado. Na atividade leiteira uma parcela significativa das famílias utiliza a mão de obra familiar disponível, não tem funcionários, não investe em matrizes de genética e não amplia ou investe nas suas instalações alocando novas tecnologias (BARROS, 2006).

Alguns programas governamentais têm contribuído significativamente para investimentos e aprimoramento do setor lácteo. No entanto, alguns produtores têm a atividade leiteira como secundária, ou seja, apenas para ter uma renda complementar, sem interesse de expandir a sua produção.

Essa ausência de foco na atividade acaba corroborando com a “mão invisível” do mercado num processo de seleção dos maiores e mais preparados, que investiram e estão investindo em novas tecnologias, inovando seus processos e qualificando sua mão de obra para ter ao final um produto com maior valor agregado. Dessa forma, gerou-se uma mudança estrutural na cadeia produtiva do leite e o seu modelo de produção atual (ZAGONEL *et al.*, 2016).

A cadeia produtiva, no conceito de Brum (2012), abrange quatro grandes áreas, sendo a primeira relacionada à produção, com os produtores de insumos, máquinas, implementos e todos os serviços de apoio, que possibilitarão ao produtor de um bem gerar sua produção por meio do uso de seus fatores de produção. Na sequência, encontra-se o sistema produtivo, que irá utilizar estes insumos para realizar a produção em si. Em terceiro lugar se tem a indústria de transformação da produção (agroindústria),

que transforma o produto bruto em condições de ser utilizado pelo consumidor. Por fim, encontra-se o bloco de distribuição, que envolve ainda o atacado e o varejo, além de diversos serviços de apoio que são necessários para propiciar a comercialização do produto ao consumidor final. De forma resumida, o processo é uma sequência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final.

Sparemberger (2010) em seus estudos coloca que os agentes de uma cadeia mantêm uma intensa relação de cooperação, já que dali pode surgir o sucesso individual, mas também alguns possuem conflitos resultantes da busca por maiores lucros dentro da cadeia do leite. Quando um elemento da cadeia sofre com alguma dificuldade, todos os outros elos vão sofrer alguma consequência, tanto pelo lado positivo ou não.

2.3 COOPERATIVISMO DE LEITE

As cooperativas desempenham papel fundamental na estruturação do setor agrícola no Brasil, contribuindo para fixação do homem no campo e para a melhoria da distribuição de renda no setor agrícola, com importância social e econômica (GIAROLA, *et al.* 2012).

Em meado da década de 1970, as cooperativas do Rio Grande do Sul, incorporaram o produto leite ao seu negócio, a fim de oferecer ao produtor uma alternativa complementar a monocultura da soja. A entrada das cooperativas nesse setor se deu pela necessidade de criar novas formas de geração de renda, especialmente aos pequenos produtores (RODRIGUES, 2000).

Para os produtores inseridos nesse sistema de produção diversificada (leite e grãos), o leite representa uma fonte de renda constante durante o ano, livrando-o os gastos fixos (luz, supermercado, insumos). A receita que o produtor recebe pela venda do produto muitas vezes nem mesmo sai da cooperativa, sendo toda ela gasta pelo cooperado na compra de insumos, supermercados, através da conta leite. O recebimento de leite pela cooperativa também representa uma forma de fidelizar o produtor junto a instituição, com o objetivo que esse entregue para a cooperativa também sua produção de grãos, que é o que agrega mais valor (MARASCHIN, 2004).

Segundo Braga e Reis (2002), as cooperativas substituem serviços antes disponibilizados pelo serviço público, sendo também muitas vezes a única forma de organizar e comercializar a produção, permitindo que o produtor (geralmente pequeno) possa ter seu poder de barganha aumentado e agregar valor aos seus produtos, distribuindo os resultados de forma equitativa entre seus membros. No caso do leite, a importância das cooperativas é ainda maior, uma vez que estruturalmente o setor é tradicionalmente muito pulverizado, composto por milhares de pequenos produtores com baixo poder de barganha, além do fato de tratar de um produto sem possibilidade de estocagem ou proteção em mercados financeiros.

Entretanto, a relação entre cooperados e cooperativas no que se refere à produção, se torna, às vezes, delicada. A cooperativa possui um compromisso de receber a produção do cooperado, mas não há obrigatoriedade na relação entre ambos. Ou seja, se o associado quiser entregar sua produção, a cooperativa se compromete a recebê-la sempre, mas, por sua vez, ele, associado, não está obrigado a entregar sempre a produção para a cooperativa. Além disso, não existem contratos formais que especifiquem quantidade e qualidade da produção a ser entregue, o que torna a relação extremamente flexível para o cooperado, pois ele entrega para a cooperativa a quantidade de leite que lhe for conveniente. Isso dá margem para infidelidade do cooperado na forma de desvios de produção para outros laticínios, sendo que ele tem a garantia de que a cooperativa receberá a quantidade de leite que ele se dispuser a entregar (GIAROLA, *et al.* 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi desenvolvido na Cotriel com base em uma pesquisa qualitativa exploratória a partir dos relatos dos entrevistados.

O instrumento utilizado para coleta dos dados foi em forma de questionário semiestruturado que se deu nos meses de abril e maio de 2017, através de entrevistas diretas a um grupo amostral de 30 produtores de leite de Espumosos- RS, de um total de 217 produtores.

As perguntas feitas durante a entrevista foram de dois formatos, do tipo fechado, com duas ou mais alternativas em cada questão, onde o entrevistado optou por somente por uma ou outra resposta e perguntas abertas, de fácil interpretação do associado em uma conversa simples, para que pudesse aproveitar o máximo das informações passadas pelo sócios. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador, sendo que primeiramente foram informadas as diretrizes iniciais da busca de informação.

Para avaliação da coerência e aplicabilidade das questões, foi realizado um pré-teste do questionário antes da aplicação a amostra efetiva. Foram aplicados questionários a 10 funcionários do Posto de Resfriamento de Leite da Cotriel. Após este teste, analisaram-se as opiniões dos entrevistados e procederam-se às modificações necessárias para que o questionário contribuísse para o cumprimento do objetivo do estudo.

O questionário utilizado integrou as seguintes categorias de análise: perfil e caracterização do associado/produtor de leite; relacionamento comercial entre associados e cooperativa (valor recebido e valores gastos na cooperativa); visão dos associados com relação aos serviços oferecidos e qualidade dos mesmos; vantagens e desvantagens que percebe na cooperativa; participação e fidelidade dos cooperados; comprometimento com o associado; investimento na atividade leiteira – curto e longo prazo, e importância da atividade leiteira/situação atual e perspectivas para o futuro.

Quanto à análise dos dados, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo das entrevistas realizadas, correlacionando estas informações com as teorias estudadas no referencial teórico. Para Bardin (2007), na análise de conteúdo, o texto é um meio de expressão do sujeito, com o qual o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as represente.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A cooperativa Cotriel tem sua sede localizada na cidade de Espumoso e trabalha hoje, com 6.833 associados, gerando 1.322 empregos diretos. Apresenta um patrimônio líquido que a coloca entre as maiores cooperativas do Estado e possui em sua estrutura, doze

unidades regionais de beneficiamento e armazenagem de grãos, com capacidade para duzentos e setenta e seis mil toneladas de produtos, equipadas com tecnologia e controle avançado de qualidade, além de uma extensa área de varejo.

Observou-se que cerca de 70% dos associados entrevistados possuem idade entre 51 e 60 anos, dos quais 90% se associaram a mais de vinte anos a cooperativa. Identificou-se ainda que os associados entrevistados possuem em média de dois a três filhos, sendo que desses, pelo menos um já é sócio da cooperativa. A partir desse dado, observa-se que a grande confiabilidade e credibilidade que o associado deposita na instituição, levando mais membros da família a associar-se a ela.

4.1 SISTEMA DE PRODUÇÃO LEITEIRA

De acordo com os dados coletados, também foi possível identificar entre os pesquisados o tipo de mão de obra utilizada na produção leiteira. Dessa forma, percebeu-se que 27 produtores dos 30 entrevistados, associados à Cotriel, utilizam a mão de obra familiar (90%) e apenas, 3 utilizam o mão de obra contratada (10%). Diante destes dados, percebe-se que os produtores de leite tendem a ocupar a mão de obra familiar, ou seja, neste tipo de atividade é utilizada a mão de obra feminina e, também dos demais filhos. A utilização da mão de obra familiar na maioria dos casos é a melhor opção por não incorrer em gastos, por tratar-se de pequenos produtores, e a contratação de mão de obra poderia até mesmo inviabilizar a atividade. Segundo Souza e Waquil (2008) toda a lógica de produção que minimiza custos e maximiza a utilização dos recursos disponíveis, permite os produtores suportarem maiores variações de preços, que são frequentes no mercado de leite do Brasil, do que aqueles sistemas mais intensivos e capitalizados.

Quando questionado quanto à razão de se produzir leite, os 93,34% produtores afirmam que a atividade gera renda mensal. A segunda justificativa, de 6,66%, foi que esta atividade compõe uma tradição familiar. Entretanto, para os produtores da Cotriel, a garantia de renda mensal é o fator decisivo na escolha da atividade.

Em ordem crescente, pediu-se que os entrevistados enumerassem o grau de importância que define a entrega da sua

produção leiteira à Cotriel, levando em consideração os seguintes parâmetros: assistência técnica veterinária, distribuição dos resultados, crédito (conta leite), remuneração da produção, cota capital, acesso aos insumos e garantia de receber pela entrega do produto.

Observou-se que a maioria dos entrevistados (86,6%), a certeza de receber pelo produto é

o principal motivo que leva o entregar sua produção à Cotriel, apenas 10% apontam assistência técnica veterinária subsidiada como fator mais importante e 3,33%, distribuição de resultados. Segundo relato informal de alguns produtores, o fato da cota capital só ser acessada pelo produtor após completar 35 anos de associado a cooperativa ou 70 anos de idade, ela não é vista como vantagem imediata (Figura 1).

Figura 1: Grau de importância que define a entrega da produção leiteira à Cotriel

Aspecto	Importância
1º	Garantia de receber pela entrega do produto
2º	Assistência veterinária subsidiada
3º	Crédito (conta leite)
4º	Remuneração da produção
5º	Distribuição dos resultados
6º	Acesso aos insumos
7º	Cota capital

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.2 MOTIVOS DOS PRODUTORES DE LEITE ASSOCIAR-SE À COTRIEL

De acordo com os dados levantados nos questionários, outro aspecto que auxilia a responder o objetivo do estudo, trata-se dos

motivos que levam os produtores de leite à associarem-se à Cotriel.

Nesse aspecto, nota-se na Tabela 1, dentre as razões que levam o produtor associar-se a cooperativa, os seguintes fatores como de maior importância.

Tabela 1: Motivos de associar-se à Cotriel

Motivo	Frequência	%
Localização	3	43
Credibilidade, confiança	5	100
Capacidade armazenamento	3	33,3
Indicação de outros sócios	2	16,6
Bom atendimento	4	60
Qualidade dos produtos e serviços	5	73,3
Bonificação	5	93,3
Assistência técnica e veterinária	5	96,6
Diversidade <i>portfólio</i>	3	50
Condição de pagamento de insumos	5	76,6
Familiares sócios	5	83
Preço Diferenciado	5	86,6

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Indo de encontro com o estudo realizado por Melesko (2012), que em seu estudo sobre fidelidade e lealdade, concluiu que os principais fatores que contribuíram para a lealdade dos associados estão relacionados com a confiança e a credibilidade da cooperativa, boa qualidade da assistência técnica, bom atendimento e bom preço dos produtos oferecidos pela cooperativa.

Os demais fatores também listados como muito importante para a associação dos mesmos como qualidade de produtos e serviços; bonificação; condição de pagamento de insumos e preços diferenciados são os mesmos observados por Simioni *et al.* (2009), que na percepção dos cooperados as variáveis mais importantes na manutenção da lealdade dos mesmos são, respectivamente: atendimento ao cooperado, confiança na cooperativa, qualidade, prazo de pagamento, crédito aos cooperados, imagem da organização, preço e condições de pagamento. As variáveis que mais interferem na ação dos cooperados estão vinculadas a valores mercantis (preço, crédito e condições de pagamento).

4.3 SERVIÇOS UTILIZADOS E RELACIONAMENTO DOS COOPERADOS VERSUS COOPERATIVA

Para a avaliação e construção de uma escala de mensuração da qualidade percebida, foram formuladas questões sobre os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa e utilizados pelos cooperados.

Em relação aos produtos consumidos pelos cooperados, observou-se que todos os produtos e serviços ofertados pela cooperativa são utilizados pelos associados. Porém, os produtos diretamente ligados à agricultura são os mais utilizados. Com referência aos serviços oferecidos pela cooperativa, os mais utilizados pelos cooperados entrevistados são a comercialização de produtos (leite), assistência veterinária, insumos agrícolas, supermercados, loja de ferragem e assistência agrônômica. Na Tabela 2 observa-se os percentuais de consumo de produtos e serviços oferecidos pela cooperativa.

Tabela 2: Serviços utilizados pelos associados

Serviço	Frequência	%
Assistência agrônômica	22	73,3
Assistência veterinária	30	100
Comercialização grãos	8	26,6
Insumos agrícolas	30	100
Loja de ferragem	29	96,6
Comercialização leite e carne	30	100
Armazenagem de grãos	10	30
Posto combustível	20	66,6
Supermercado	30	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Todos os entrevistados pensam num primeiro momento na cooperativa como fornecedora de produtos e serviços para a produção leiteira. Isto está relacionado ao objetivo da Cotriel que prima pelos seus sócios e tem em seus princípios o fomento da produção leiteira que é uma das principais atividades que viabiliza a permanência de pequenos produtores familiares no meio rural. Este tipo de dado empírico se alinha ao entendimento de Braga e Reis (2002), que dizem que as

cooperativas substituem serviços antes disponibilizados pelo serviço público, sendo também muitas vezes a única forma de organizar e comercializar a produção, permitindo que o pequeno produtor possa ter seu poder de barganha aumentado e agregue valor aos seus produtos, distribuindo os resultados de forma equitativa entre seus membros.

Quando questionados quanto ao relacionamento comercial com a cooperativa,

por unanimidade, os entrevistados apontaram o valor recebido, desenvolvimento financeiro, econômico que a cooperativa proporciona como principais fatores que leva-os a relacionarem-se com a mesma. Entretanto, observou-se em conversa informal que os entrevistados percebem que esse relacionamento comercial é importante, pois ao negociar com a cooperativa, eles a mantém no mercado. Conforme Maraschin (2004) exatamente neste sentido que se torna importante a questão da fidelidade dos cooperados, pois são eles mesmos os responsáveis pelo sucesso ou insucesso desta instituição, que é de sua propriedade.

A atividade leiteira intermediada pela cooperativa apresenta uma clara influência sobre as relações que se estabelecem entre cooperado e cooperativa, tendo efeitos sobre as atividades da cooperativa em geral. Os efeitos não são causados pela atividade leiteira em si, mas no relacionamento mais frequente que ela promove.

Os 26,6%, que disseram que se o valor ofertado fosse consideravelmente maior, abandonariam a cooperativa, é que tornam a relação entre cooperados e cooperativas delicada, corroborando com o exposto por Giarola *et al.* (2012), de que a cooperativa possui um compromisso de receber a produção do cooperado, mas não há obrigatoriedade na relação entre ambos. Além disso, não existem contratos formais que especifiquem quantidade e qualidade da produção a ser entregue, o que torna a relação extremamente flexível para o cooperado, pois ele entrega para a cooperativa a quantidade de leite que lhe for conveniente.

Finalmente, quando questionados quanto aos benefícios que os mesmos observam, entregando sua produção a cooperativa, a certeza de receber pelo produto entregue foi apontada como a mais importante, seguida do retorno anual pago pela cooperativa, crédito (conta leite) e assistência técnica veterinária. A variável valor recebido pelo produto foi a quinta citada.

Diante desse estudo, percebe-se que os fatores confiança, credibilidade, honestidade e segurança possuem influência bem mais significativa do que a variável preço semelhante ao observado por Rossés *et al.* (2015).

Em segundo lugar ficou o retorno anual pago pela cooperativa que é de R\$ 0,01 por cada

litro entregue no período de 12 meses, retorno de 25% do valor total gasto em atendimento veterinário; 1,8329% de todo o valor gasto na Cotriel capitaliza.

Em seguida apontam o crédito em conta leite que funciona como um cartão de crédito, que oferece um saldo de 70% do valor gerado em reais no mês anterior, sendo que os gastos do produtor realizados na cooperativa durante o mês corrente são descontados do valor a receber pela entrega do leite no mês seguinte. Esse fator é também enfatizado por Maraschin (2004) que trata a conta leite como um importante vínculo que se estabelece entre produtor e cooperativa, pois pela facilidade de comprar nesta modalidade, os produtores acabam realizando grande parte das suas compras na cooperativa. Além disso, a conta leite permite parcelar o valor gasto, muitas vezes sem juros. Devido a estas facilidades, grande parte do valor recebido pelo produtor pela entrega de leite fica na cooperativa, para cobrir os gastos feitos em conta leite. É uma facilidade para a cooperativa e para o produtor. Os gastos em conta leite fazem parte da discussão em torno das compras realizadas pelos produtores de leite e da importância de cada estrato de produção de leite nestas compras.

Observa-se ainda que a assistência técnica veterinária é um ponto forte da Cotriel, que conta em seu quadro com 7 veterinários e 3 técnicos que realizam serviço de inseminação artificial. Esses serviços são prestados sempre que o associado solicitar através de chamados ou através de fomento, ou seja, visitas técnicas visando auxiliar o produtor a alcançar melhorias em sua produtividade, qualidade, sanidade entre outras.

5 CONCLUSÃO

Os dados coletados possibilitaram identificar o perfil dos associados bem como realizar a análise para ver como os associados veem a cooperativa em relação à credibilidade, confiança, satisfação, valor e o seu relacionamento, que são as variáveis que influenciam na fidelidade dos associados que é um dos fatores de importância para o sucesso de uma cooperativa, como também a reciprocidade, que representa uma relação de conformidade mútua, fundamental no quesito satisfação do cooperado. Criar estímulos e incentivos diferenciados aos cooperados é determinante para a eficácia econômica dos serviços oferecidos.

Pode se concluir através do estudo que a Cooperativa em estudo é uma empresa com grande credibilidade no município e região através das respostas dadas por seus associados que em sua maioria confiam nos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa, além de estarem satisfeitos com a qualidade dos mesmos.

Concluiu-se ainda que infelizmente, a percepção de que como cooperados são também donos não é muito clara, o que leva os cooperados muitas vezes a agirem oportunisticamente e só transacionarem com a cooperativa quando lhes for mais conveniente. Se o associado conhece a cooperativa, ele passa a compreender que os benefícios da instituição não estão presentes somente nos preços pagos pelo produto, mas em uma série de outros fatores, bem como a

compreensão do funcionamento da cooperativa e de como se valorizam as cota capital contribuiria para o aumento da fidelidade do produtor a cooperativa.

Diante do exposto, é necessária a busca de mais dados que determinem o grau de satisfação dos cooperados com sua cooperativa, agregando melhorias ao desempenho da cooperativa frente a produtores que já entregam seus produtos a cooperativa, aumentando sua fidelidade e credibilidade e até mesmo aproximando produtores associados que já entregaram sua produção a cooperativa e hoje entregam para a concorrência. Em um cenário mais abrangente, podendo levar a uma rede social fortalecida, considerada como “capital social” de uma região, baseada na confiança e credibilidade interpessoal.

REFERÊNCIAS

- [1]. BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1997.
- [2]. BARROS, G. S. C. Economia da comercialização agrícola. Piracicaba: CEPEA/LES-ESALQ/USP, 2006.
- [3]. BIALOSKORSKI, N.S. Governança e perspectivas do cooperativismo. I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. PENSEA/FUNDACE/FEARP-USP, p. 17-35, 1998.
- [4]. BRAGA, J.M.; REIS, B.S. (organizadores) Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFV, DER, 2002. 305p.
- [5]. BRUM, A. L. Mercado e cadeias produtivas. In: SIEDENBERG, D. (Org.). Desenvolvimento sob múltiplos olhares. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2012. p. 187-206.
- [6]. CARVALHO, V. R. F. Indústria de laticínios no Rio Grande do Sul: um pano-rama após o movimento de fusões e aquisições. 1o Encontro de Economia Gaúcha. Porto Alegre: FEE, 2005.
- [7]. FERREIRA, J. M. Gestão do agronegócio cooperativo. Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão do UNIPAM (ISSN 1806 - 6399) Patos de Minas: UNIPAM, (6): 163 - 172, out. 2009.
- [8]. GIAROLA, E.; CRISTO, P. C. de O.; BALBINO, R. de F.; FERREIRA, R. do N.; NAZARETH, L. G. C.; SANTOS, A. C. dos. A fidelização dos associados nas organizações cooperativistas: uma análise sob a perspectiva da Teoria dos Jogos, Estratégia Empresarial e Governança Corporativa. VII encontro de estudos Organizacionais da ANPAD. Curitiba –PR, 2012.
- [9]. GOMES, S. T.. Diagnóstico da pecuária leiteira do Estado de Minas Gerais, 2005: relatório de pesquisa. – Belo Horizonte: FAEMG, 2006. 156 p.: il.
- [10]. MAGALHÃES, R. S. Habilidades Sociais no Mercado de Leite. Revista de Administração de Empresas, v.47, n. 2, p. 15-25, abr/jun. 2007.
- [11]. MARASCHIN, A. de F. As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa - RS. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). UFRGS, Porto Alegre, 2004.
- [12]. MARASCHIN, A.; WAQUI, L. P. As relações entre produtores de leite e cooperativas: em estudo de caso da bacia leiteira de Santa Rosa - RS. Anais, XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2004.
- [13]. MELESKO, B. M. Fidelidade e lealdade: uma relação dos cooperados com sua cooperativa. Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão de Cooperativas da UNIJUÍ, DACEC - DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS, ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO. 2012. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/556>. Acesso em: 30 mai. 2017.
- [14]. ROSSÉS, G. F.; TOMAZI, M.; STECCA, F. L. P. A.; OLIVEIRA, D. C de; SCCOTT, C. R. da C. Fidelidade em cooperativa agropecuária: Um estudo de caso. Colégio Politécnico da UFSM, Santa Maria – RS. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC – Santa Maria, RS, v.2, n.4, jul./dez. 2015. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/download/20111/pdf>. Acesso em: 01 de jun. 2017.

[15]. SILVA FILHO, F.F.D.; FORTE, S. A evolução do pensamento brasileiro em estratégia empresarial à luz de Michael Porter. *Revista Eletrônica de Administração*, v.7, n. 3, p. 1-16, maio/jun. 2001.

[16]. SIMIONI, F. J.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SPERS, E. E.; ARAUJO, Z. A. S. de. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. *RESR*, Piracicaba, SP, vol. 47, nº 03, p. 739-765, jul/set 2009 – Impressa em outubro 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032009000300010>>. Acesso em: 31 mai., 2017.

[17]. SOUZA, R. P.; WAQUIL, P. D. A viabilidade da agricultura familiar produtora de

leite: o caso do sistema COORLAC (RS). In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de economia e Administração e Sociologia Rural. Rio Branco – Acre, 20 a 23 de julho de 2008. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/publicações>. Acesso em: 25/05/2017.

[18]. SPAREMBERGER, A. Princípios do agronegócio: conceitos e estudos de caso. SPAREMBERGER, A.; BÜTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAN, L.- Ijuí: Ed: UNIJUÍ, 2010.

[19]. ZAGONEL, T. R.; TRENNPOHL, D.; AMARAL, V. R. do; BURMANN, L. L.; BAGGIO, D. K. A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: discussões sobre a crise do setor lácteo na região celeiro do estado do Rio Grande do Sul. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, v. 14, n. 2, p. 191-205, ago./dez. 2016.

Capítulo 3

AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DA DISTRIBUIÇÃO DE HORTIFRUTI COMERCIALIZADAS NO MUNICÍPIO DE HUMAITÁ/AM

Artur Virgílio Simpson Martins

Natália Oliveira de Moraes

Vanderlídia Melo de Oliveira

Juscelino da Silva Abrantes

Jheysiane Ferreira dos Santos

Resumo: O presente trabalho teve como objetivo estudar os canais de distribuição de hortifruti oriundos da agricultura familiar no município de Humaitá/AM. Foi realizado um estudo de caso dos canais utilizados pelos agricultores. A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de janeiro e março de 2017, sendo aplicado questionários estruturados para os principais agricultores que abastecem mercados, restaurantes e feira da cidade. Para a análise dos dados adotou-se uma abordagem quantitativa e descritiva do estudo, onde de acordo com os resultados, foi possível identificar que os canais são compostos por intermediários varejistas, que fazem diretamente a distribuição para o consumidor final. Observou-se ainda que a maioria dos agricultores que fazem o uso de intermediários, também comercializam seus produtos em pontos de venda próprio, adotando esta estratégia como contrapartida à concorrência, pois há diversos agricultores produzindo a mesma variedade de hortifruti no município.

Palavras chave: Agricultura familiar, Canais de distribuição, Hortifruti.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a logística está se firmando como uma importante ferramenta de competitividade dentro das organizações, com as rápidas mudanças, influenciadas pela tecnologia, manter-se nesta evolução torna-se uma questão de sobrevivência no mercado.

As formas como as empresas estruturam seus canais de distribuição têm se alterado substancialmente nas últimas décadas, fruto do ambiente cada vez mais competitivo, da maior atenção dirigida ao consumidor final, do uso crescente da tecnologia da informação, da maior diversificação da demanda e da distribuição física mais ágil e mais confiável (NOVAES; 2004, p.112).

Com efeito, os canais de distribuição devem estar estruturados para que o produto seja comercializado com qualidade, atendendo as expectativas dos clientes e minimizando as perdas nos processos. Cabe salientar que o ramo hortifrutícola necessita ser desenvolvido com qualidade e agilidade, pois, está direcionado a produção de hortaliças e frutas, atividades estas que requerem cuidados específicos em seu acondicionamento e transporte. Os produtos que estão enquadrados como perecíveis merecem atenção redobrada na elaboração das estratégias de deslocamento (GOBE ET AL. 2004, p. 181). Em Humaitá, os agricultores familiares são responsáveis pela produção e distribuição de hortifruti, definindo o melhor canal, para que não haja perdas no processo, visto a perecibilidade do produto e a exigência da qualidade por parte dos clientes.

O presente trabalho apresenta um estudo de caso atual dos canais de distribuição utilizados pelos agricultores familiares no município de Humaitá/AM, onde os mesmos por meio de intermediários realizam a comercialização do hortifruti. A partir deste estudo possíveis melhorias no sistema de distribuição dos agricultores podem ser desenvolvidas, para que o consumidor final obtenha um produto de qualidade. Como afirma Machado e Silva (2004), “sabe-se que um produtor informado sobre aspectos como canais de distribuição disponíveis, preços e condições de mercado, consumo, qualidade e embalagem possui maiores possibilidades de vender melhor sua mercadoria, conseguindo lucros superiores.”

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é estudar os canais de distribuição de hortifruti oriundos da agricultura familiar no município

de Humaitá/AM, a fim de caracterizar socioeconomicamente os agricultores familiares; detalhar a logística de distribuição do hortifruti; e identificar os principais problemas dos agricultores familiares para distribuir o hortifruti.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AGRICULTURA FAMILIAR

A agricultura familiar tem um papel importante na sociedade brasileira por impulsionar o desenvolvimento sustentável e local, bem como contribuir com a segurança alimentar dos que consomem os produtos provenientes deste segmento. Seu crescimento provém da conscientização do consumidor, que geralmente preocupados com a segurança alimentar, optam por produtos que agridem menos o meio ambiente e que fomentem o desenvolvimento local. Este estudo, para conceituação da agricultura familiar, adotou a definição da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Na forma da lei, considera-se agricultor familiar aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; e dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

O último Censo elaborado da agricultura familiar, que apresenta estatísticas da situação desta atividade no Brasil e nos estados, foi realizado em 2006 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). No Censo Agropecuário de 2006, foram identificados 4 367 902 estabelecimentos da agricultura familiar, o que corresponde a 84,4% dos estabelecimentos brasileiros. Ocupando uma área de 80,25 milhões de hectares, ou seja, 24,3% da área ocupada pelos estabelecimentos agropecuários brasileiros. A pesquisa ainda destacou que o valor médio da produção anual da agricultura familiar foi de R\$ 13,99 mil. No que diz respeito ao uso da terra, dos 4,3 milhões de

estabelecimentos de agricultores familiares, 3,2 milhões de produtores tinham acesso às terras na condição de proprietários. Outros 170 mil produtores declararam acessar as terras na condição de “assentado sem titulação definitiva”. Entretanto, outros 691 mil produtores tinham acesso temporário ou precário às terras, seja na modalidade arrendatários (196 mil produtores), parceiros (126 mil produtores) ou ocupantes (368 mil produtores). Em relação à mão-de-obra o Censo registrou 12,3 milhões de pessoas vinculadas à agricultura familiar (74,4% do pessoal ocupado) em 31.12.2006, com uma média de 2,6 pessoas, de 14 anos ou mais, ocupadas.

No Amazonas o Censo registrou 61.843 estabelecimentos familiares, que correspondem a uma área de 1.477.045 hectares. As receitas obtidas pelos estabelecimentos declarados (51.979) foram de R\$ 495.743 mil. Os dados apresentados confirmam o crescimento deste segmento no Brasil. Silva (2013), acrescenta que “a agricultura familiar vem demonstrando a possibilidade de unir o rendimento econômico e social colaborando para uma melhoria nas condições de vida tanto do agricultores familiares, quanto das populações urbanas.”

2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Segundo Arnold (1999, p. 356), “um canal de distribuição corresponde a uma ou mais empresas ou indivíduos que participam do fluxo de produtos e/ou serviços desde o produtor até o cliente ou usuário final.” Com isso, ao que concerne organizações dispõem sejam de serviços ou produtos para consumidores finais envolvidos assim em um processo de distribuição, buscando eficiência no ciclo logístico da cadeia de suprimento. E de acordo com Gobe et al. (2004, p. 168), é um fluxo cronológico que um produto percorre desde a origem da matéria-prima passando pela produção, até sua oferta no ponto-de-venda.

Segundo Novaes (2004, p. 116), “a escolha do canal não é realizada ao fim do processo de planejamento da empresa, mas deve ser formulada como uma parte integrante de sua estratégia competitiva geral.” Com efeito, o canal optado deve ser analisado com atenção para obtê-lo como um diferencial competitivo em meio ao planejamento empresarial.

Gobe et al. (2004, p. 171) enfatizam que os canais de distribuição são compostos por fabricantes, intermediários e consumidor final. Sendo os fabricantes ressaltados neste estudo como o agricultor familiar, têm-se neste sentido o fabricante como elo inicial do canal de distribuição, sendo o responsável pela produção e criação de valor ao produto.

A melhoria no desenvolvimento do fluxo logístico no canal de distribuição até o consumidor final, deve ser baseada na oferta do produto no mercado, por meio de intermediários que desenvolvem esta atividade com eficiência na cadeia de suprimento (NOVAES, 2004, p.112). Sendo assim os intermediários participam diretamente da distribuição do produto e o disponibilizam no mercado, podendo ter um contato mais próximo com o consumidor final. Como afirma Gobe et al. (2004, p. 171), a solução mais viável encontrada pelas organizações é exatamente a inclusão de intermediários, podendo ser ou não exclusivos, que realizam o trabalho de distribuição dos bens ou serviços como principal atividades de seus negócios.

Os intermediários encontrados como sujeitos integrantes do canal de distribuição nesta pesquisa, foram identificados como varejistas. Os intermediários varejistas, de acordo com Churchill (2012, p. 424):

se dedicam principalmente a vender para consumidores finais, após comprar a mercadoria de fabricantes ou atacadistas, dedicam-se a vendas individuais, quer operem ou não em lojas. São organizações como loja de especialidades, supermercados, podem ser varejo sem loja como marketing direto, venda direta e telemarketing.

Ainda segundo Churchill (2012, p. 425), “os varejistas proporcionam benefícios tanto para os fornecedores (produtores e atacadistas) quanto aos compradores. Aos primeiros porque lhes oferecem um modo eficiente de colocar os produtos à disposição dos consumidores, e do ponto de vista do comprador, os varejistas podem criar valor por colocar os produtos à disposição em horários e épocas do mês ou do ano convenientes.” Com isso, o intermediário varejista cria um ciclo logístico de confiabilidade na distribuição do produto, fazendo um uso da logística de distribuição eficiente e de qualidade.

Como enfatiza Gobe et al. (2004, p. 170) “são os intermediários que proporcionarão grandes

quantidades de determinado produto que tenha uma variedade limitada. Já no outro ponto dessa cadeia de distribuição está o consumidor, com sua necessidade de baixa quantidade de produtos, mas com grande variedade deles.” Sendo os consumidores por sua vez, os agentes finais presentes no canal de distribuição podendo assim receber o produto de maneira mais prática e ágil no mercado.

3 METODOLOGIA

Este estudo consiste em uma pesquisa de campo com caráter exploratório. Embora existam diversos estudos sobre agricultura familiar, nenhum aborda o objeto deste trabalho, que se delimita no município de Humaitá/AM, caracterizando assim esta pesquisa como exploratória. Foram realizadas entrevistas com agricultores familiares que estão diretamente envolvidos com a área pesquisada, levantamento bibliográfico e comparação entre os casos já pesquisados para uma melhor compreensão. A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de janeiro e março de 2017. Os sujeitos da pesquisa são constituídos pelos principais agricultores familiares que por meio de sua produção de hortifruti abastecem os supermercados e vendem seus produtos na feira de Humaitá/AM.

Humaitá, segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população é de 50.230 habitantes, com área de 33.129,13 Km², localizada ao sul do Estado do Amazonas à margem esquerda do Rio Madeira. A multimodalidade está presente na cidade por via fluvial (hidrovia do Madeira) e rodoviário (BR-319 e BR-230), facilitando a distribuição nas operações logísticas.

O Instituto de Desenvolvimento do Amazonas (IDAM), indicou os agricultores familiares de forma aleatória, fornecendo nome e endereço. A partir destes dados levou-se em consideração alguns critérios para escolha dos sujeitos, tais como: produzir frutas e hortaliças, serem agricultores familiares que abastecem mercados, restaurantes e vendem seus produtos na feira da cidade e agricultores que produzem e comercializam hortifruti no perímetro urbano. Após a

averiguação das possibilidades e levando em consideração fatores como custo e tempo para se aplicar a pesquisa no perímetro urbano e no perímetro rural, optou-se apenas por trabalhar com o perímetro urbano, visto que desta forma torna-se mais viável tecnicamente executar os objetivos levantados por esta pesquisa.

Para compreender a estrutura de distribuição dos agricultores, foi aplicado um questionário impresso, com caráter estruturado, constituído por quinze perguntas, sendo cinco fechadas e dez abertas, relacionadas a identificação dos canais de distribuição de hortifruti, a caracterização dos agricultores e a configuração de seus processos de distribuição, sendo aplicado para treze agricultores familiares. Estima-se que existe cerca de quinze agricultores familiares, que produzem variedades de frutas e hortaliças no perímetro urbano. Destes quinze, foram apenas entrevistados treze, por questões de localização correta dos agricultores os demais não puderam ser entrevistados. Para análise dos dados será adotado uma abordagem quantitativa e descritiva.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS AGRICULTORES FAMILIARES DE HORTIFRUTI

Para estudar os canais de distribuição de hortifruti no município de Humaitá/AM, elaborou-se um questionário, que foi aplicado aos agricultores familiares com o objetivo de conhecer a área em que se fundamenta esta pesquisa. Foi realizado um levantamento de dados junto ao Instituto de Desenvolvimento do Amazonas (IDAM), para identificar a quantidade de agricultores familiares existentes no município que possuem plantação no perímetro no urbano.

O questionário, foi elaborado e aplicado pelas pesquisadoras. Após a análise das questões propostas, buscou-se caracterizar o agricultor familiar, detalhando sua logística de distribuição para conhecer os canais existentes e identificando as principais dificuldades para a comercialização do hortifruti.

FIGURA 1: SEXO DOS AGRICULTORES ENTREVISTADOS.

Diante dos resultados expostos acima, no que se refere ao sexo predominante na agricultura familiar, o homem aparece em maior quantidade, mas destaca-se que há um percentual significativo na figura da mulher como agricultora. Outros estudos apontam

uma diferença significativa entre os sexos, sendo o homem o principal agente na agricultura, como pode ser observado no estudo de Nayara Souza, na Universidade Federal de Viçosa, no curso de Geografia, em seu artigo intitulado “*Agricultura Familiar: Caracterização dos Agricultores que comercializam seus produtos na Feira de Sábado À Avenida Santa Rita, Viçosa-MG*”.

Figura 2: Faixa etária.

Como apresentado na figura 2, a maioria dos agricultores familiares encontram-se na faixa etária entre 36 a 50 anos. Estando o mais novo com 31 anos e o mais velho com 58 anos. A maioria dos entrevistados afirmam que são agricultores há aproximadamente 20 anos, e seguiram este segmento pela influência de familiares que atuavam na área.

Figura 3: Escolaridade dos agricultores.

Diante dos resultados observados acima, pode se perceber o grau de escolaridade dos agricultores familiares entrevistados, sendo que sete não possuem ensino fundamental completo, um dos entrevistados é analfabeto, e apenas três possuem o ensino médio

completo. Entre os agricultores familiares nesta pesquisa identificou-se também um agricultor tendo o ensino superior completo, e um com curso técnico referente à área agrícola.

TABELA 1: Características gerais dos agricultores familiares de Humaitá/AM.

Nº de agricultores de familiares	Área (média)	Nº de hortifruti identificados
13	14,08 ha	17

Em Humaitá, as áreas dos agricultores visitados variam entre 0,01 hectare até 5,5 hectares. De acordo com a tabela 1, foram identificados 17 tipos de hortifruti, com variedades de rúcula, goiaba, maxixe, açaí, dentre outros. Os agricultores familiares produzem mais de um tipo de hortifruti.

4.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO IDENTIFICADOS

Os agricultores familiares realizam a distribuição do hortifruti por meio de intermediários, que são os varejistas, identificados na pesquisa por feiras, supermercados e clientes empresariais do ramo das refeições coletivas. Kotler (2000), p. 540, afirma que o varejo inclui todas as

atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial.

Durante a pesquisa observou-se que além desses agentes varejistas há também o contato do agricultor familiar com o consumidor final, através da venda porta-a-porta. Outra forma de distribuição identificada, foi a venda dos produtos, por meio de licitação, para o setor de merenda escolar do município. A frequência de escoamento da produção (venda e entrega) do hortifruti é diário, não possuindo uma quantidade fixa, em virtude de que produtos hortifrutícolas são perecíveis, e a demanda por parte do consumidor final varia. O fluxo dos canais identificados podem ser observados na figura 1.

FIGURA 1: Fluxo dos canais de distribuição de hortifruti em Humaitá/AM.

A partir da figura 1, com os canais identificados, foi quantificado o número de agricultores que distribuem os produtos para os agentes varejistas. Para a feira há um total de seis agricultores fazendo essa distribuição. No ramo das refeições coletivas atuam três agricultores. E nos pequenos/médios supermercados o fornecimento dos produtos é realizado por sete agricultores. Além dos canais citados, dois agricultores fazem a venda porta-a-porta, e quatro fazem a distribuição para a merenda escolar.

4.3 FEIRAS

Segundo o dicionário de Língua Portuguesa (2008), a feira é um espaço público ao ar livre, onde são expostas mercadorias para compra e venda. Em Humaitá, a feira está localizada no mercado municipal Hélio Lôbo, na rua Monteiro, s/nº no centro da cidade. O mercado funciona todos os dias, com uma maior movimentação de clientes aos finais de semana. Ofertando uma variedade de produtos, com bancas de hortifruti, açougue, peixaria, restaurante, artesanato entre outros. A comercialização do hortifruti é feita em uma pequena parte do mercado, e quem comercializa não é necessariamente o agricultor familiar, destacando que este canal não é de exclusividade dos mesmos. Muitos feirantes adquirem os produtos dos agricultores familiares para colocá-los à venda em suas bancas.

4.4 REFEIÇÕES COLETIVAS

Segundo Machado e Silva (2004), o mercado de alimentação compreende as refeições feitas em casa ou fora de casa. No ramo de refeições coletivas, observou-se que são poucos os produtores que distribuem por este canal, visto a quantidade de restaurantes no município, pois a estimativa é de existam cerca de dez estabelecimentos atuando nesta área. Na pesquisa foram identificados que apenas três agricultores realizam esta distribuição direta por este canal.

Apesar de haver a utilização deste canal, destaca-se que há pouca demanda deste setor por produtos oriundos da agricultura familiar. Dados da pesquisa confirmam que essa demanda é baixa em virtude de que empresas de refeições coletivas fazem aquisição do hortifruti diretamente na feira.

4.5 PEQUENOS/MÉDIOS SUPERMERCADOS

De acordo com Novaes (2004, p. 6) “em lugar de ser atendido pelo varejista do armazém, que antes conservava com o consumidor e o auxiliava na escolha de produtos e marcas, o cliente do supermercado faz suas compras sozinho, apanhando as mercadorias e pagando ao sair do estabelecimento.” Com isso, pode-se entender o supermercado como um local onde o poder de escolha está no consumidor, que decide e anseia por produtos e cria um ciclo comercial com o varejista.

Como enfatiza Bertaglia (2009, p.145), o modelo de supermercados está relacionado às vendas de altos volumes, preço baixo e margem baixa. Para tanto, buscam trabalhar a cadeia de abastecimento com custos significativamente competitivos. Estima-se que o município de Humaitá possui cerca de dez estabelecimentos que se enquadram como pequenos/médios supermercados. Este setor é abastecido por sete agricultores familiares, e segundo os mesmos a frequência de distribuição é diária. Nos pequenos supermercados a quantidade de hortifruti distribuída é fixa, já nos médios supermercados essa quantidade varia.

O desconto por perda dos produtos que não foram vendidos é feito pelos médios supermercados através de um acordo entre as partes. O agricultor enfatiza que esta medida é tomada para manter a qualidade dos produtos ofertados, pois estes estabelecimentos não possuem um local adequado para armazenamento do hortifruti.

4.6 LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

Para ser comercializado o hortifruti, o primeiro contato do agricultor com o varejo é realizado por meio do pedido, normalmente concretizado pessoalmente no momento da entrega do produto que já foi solicitado. Há

casos ainda em que são feitos os pedidos via telefone, informando ao agricultor a quantidade desejada de hortifruti. O contato por telefone ocorre geralmente a partir das dezoito e trinta horas, e a distribuição física do hortifruti para pequenos/médios supermercados são entregues pela parte da manhã, bem como para as empresas do ramo de refeições coletivas. Já para a feira essa distribuição começa a partir das cinco horas, levando em consideração o horário de abertura do mercado (seis horas), e segundo o agricultor, o horário é propício para manusear o hortifruti e manter os produtos em uma temperatura estável, pois o meio de transporte utilizado não possui refrigeração.

Após a colheita do hortifruti, que é realizada diariamente pelo agricultor, no horário entre às 18:00 e 19:00 horas, inicia-se o processo de embalagem do produto. As hortaliças são higienizadas e amarradas em maços, com exceção da pimenta que é colocada em redinhas. A embalagem para distribuição é feita em sacos plásticos grandes, onde são acondicionadas todas as hortaliças. As frutas, são embaladas para a distribuição em caixas de plástico, papelão, madeira e em sacos capa-fardo. Em média os agricultores levam meia hora para distribuir o hortifruti aos seus clientes. Na figura 4 é quantificado os tipos de embalagens utilizadas pelos agricultores familiares.

Figura 4: Tipos de embalagens.

O transporte é realizado na maioria das vezes pelo agricultor, onde o mesmo utiliza o seu meio de transporte particular para distribuir o hortifruti. Como já destacado, a distância

percorrida para a entrega dos produtos é curta, logo o meio de transporte não é refrigerado. A realização do transporte em outros casos é feita pelo comprador que vai

até o agricultor, em um horário já combinado entre os mesmos, e faz o recolhimento da mercadoria. Identificamos na pesquisa, que os meios de transporte mais utilizados pelos agricultores são: moto com carrocinha; carro; carrinho de mão e bicicleta elétrica. Na moto com carrocinha, foi observado que um

agricultor adaptou uma caixa d'água à carrocinha, onde o mesmo acondicionava as hortaliças para serem transportadas, que segundo ele preservaria melhor o produto contra injúrias em relação a temperatura. Como pode ser observado na figura 5.

Figura 5: Meios de transporte.

4.7 DIFICULDADES PARA A COMERCIALIZAÇÃO DO HORTIFRUTI

A perecibilidade dos produtos hortifrutícolas exige que o agricultor familiar desenvolva práticas adequadas para manusear o produto em todas as etapas, para detectar possíveis injúrias e falhas nas atividades, contribuindo para a melhoria da qualidade do produto ofertado. Como afirma Chitarra (2005, p.187):

As perdas pós-colheita podem ocorrer a partir do ato da colheita pelo manuseio incorreto e continuar nas etapas subsequentes até a mesa do consumidor, devendo ser identificadas em cada local, para cada produto, visando à melhoria das condições de manuseio e uso de tecnologias adequadas à fisiologia do produto.

Dentre as etapas para comercializar o hortifruti, destaca-se a embalagem, que por sua vez ajuda a preservar a integridade física do produto. A embalagem é responsável pela proteção e pela conservação do produto desde o campo até o consumidor, com a função de contenção, proteção, transporte, conservação, informação e venda (CHITARRA, 2005, p. 289). Dados da pesquisa apontam que os agricultores familiares entrevistados não fazem a

embalagem individualmente de seus produtos, como não há a armazenagem do hortifruti, após a colheita são geralmente acondicionados em sacos plásticos grandes para serem distribuídos, segundo os agricultores nesta etapa é extraviado muitas vezes o produto, tornando-se um empecilho para a comercialização. O transporte também destaca-se por ser uma das etapas que pode alterar a qualidade do hortifruti, em algumas vezes resultando em perdas significativas. A maioria dos agricultores alegou que muitos produtos são extraviados por causa das condições do transporte, enfatizando a distância percorrida e as condições climáticas da região para manter a integridade física do hortifruti. Para manter o produto com boa aparência os agricultores optam por iniciar a distribuição do hortifruti entre às 05:00 e 08:00 horas da manhã, horário que segundo eles a temperatura encontra-se mais amena.

Na pesquisa além das dificuldades percorridas sobre as etapas que estão diretamente ligadas à distribuição do hortifruti, os agricultores ainda destacaram outros fatores que influenciam na comercialização, tais como: falta de clientes, falta de assistência técnica e concorrência.

5 CONCLUSÃO

A distribuição do hortifruti produzido por agricultores familiares em Humaitá/AM, tem como principais agentes intermediários varejistas, feiras, pequenos/médios supermercados e empresas do ramo de refeições coletivas. Foi observado ainda que a maioria dos agricultores que fazem o uso de intermediários, também buscam outras formas para comercializar o hortifruti, tais como: em pontos de venda próprio, para o setor de merenda escolar municipal e venda porta a porta.

O principal canal utilizado pelos agricultores é a feira, destacando-se por seu contato direto com o consumidor final, e por ser o ponto mais procurado para aquisição do hortifruti. Apesar de ser o canal mais utilizado, não é de exclusividade dos agricultores familiares, por

esta razão há a presença do intermediário para disponibilizar o produto ao consumidor. Dos agricultores entrevistados, identificou-se que apenas três distribuem o produto para o setor de refeições coletivas, sendo o canal com menos perspectivas de expansão em virtude da baixa demanda por produtos e pouca quantidade de empresas deste ramo no município.

Os pequenos/médios supermercados adquirem o hortifruti dos agricultores familiares diariamente, em quantidade fixa, medida tomada para controlar o abastecimento do produto e evitar desperdícios. Em alguns casos, o hortifruti não vendido é devolvido ao agricultor, sendo um ponto a ser analisado na escolha deste canal, pois ainda há custos com transporte e embalagem, o que pode inferir no lucro do agricultor.

REFERÊNCIAS

- [1]. ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. Dicionário escolar da língua portuguesa. 2.ed. – São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.
- [2]. ARNOLD, J. R. Tony. Administração de materiais: uma introdução. 1.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.
- [3]. BERTAGLIA, Paulo Roberto. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. 2.ed.rev.e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.
- [4]. BRASIL, Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2006/lei/l11326.htm. Acesso em 10 de janeiro de 2017.
- [5]. CHURCHILL, Gilbert A. Marketing: criando valor para os clientes. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- [6]. GOBE, Antonio Carlos; MOREIRA, Júlio César Tavares (Coord). Gerência de produtos. 1 ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2004.
- [7]. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo agropecuário: agricultura familiar. Rio de Janeiro, p.1-267, 2006. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/>
- noticia_visualiza.php?id_noticia=987> Acesso em 05 de janeiro de 2017.
- [8]. KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- [9]. MACHADO, Dantas Melise; SILVA, Lago Andrea. Distribuição de produtos provenientes da agricultura familiar: um estudo exploratório da produção de hortaliças. Artigo. O.R. & A. Revista de Administração da UFLA – v.6 – n.1 – janeiro/junho 2004. 14 p.
- [10]. NOVAES, Galvão Antônio. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. 2.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [11]. SILVA, Hein Cláudia. Produtos da agricultura familiar na alimentação escolar do município de Arroio dos Ratos – RS. Monografia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, curso de Ciências econômicas, 2013. 66 p.
- [12]. SOUZA, Oliveira Nayara. Agricultura Familiar: Caracterização dos Agricultores que comercializam seus produtos na Feira de Sábado à Avenida Santa Rita, Viçosa-MG. Artigo - Universidade Federal de Viçosa, curso de Geografia. 17 p.

Capítulo 4

AVALIAÇÃO DE IMPACTOS DAS POLÍTICAS DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO BRASILEIRAS NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TÉCNICA E TECNOLÓGICA A PARTIR DE 2002

Ximena Novais de Moraes

Maria Lucia Figueiredo Gomes Meza

Resumo: O presente artigo tem o objetivo de identificar o impacto das Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação (PCT&I) no Brasil no âmbito da Educação Profissional, Técnica e Tecnológica (EPTT) a partir de 2002. As PCT&I representam uma aposta do governo como mecanismo para o desenvolvimento do país. Foram identificadas quatro grandes políticas no período analisado: PNCT&I, PACTI, ENCTI (2012-2015) e ENCTI (2016-2022). No que se refere à EPTT, foram identificadas mudanças na legislação e também a formulação de alguns programas destinados à ampliação do setor. Abordando um panorama desde o ano de 2002, é possível reconhecer iniciativas diversas, mas, ao mesmo tempo, uma caminhada incipiente no sentido de consolidar a PCT&I como uma estratégia de desenvolvimento articulada com as políticas de educação. Entretanto, é possível observar que o mote ciência, tecnologia e inovação tem sido constantemente invocado nas políticas educacionais e nos textos legislativos relacionados à EPTT desde 2002. Considerando o potencial de aproveitamento da rede de educação profissional, a associação das PCT&I com as políticas educacionais é uma das medidas necessárias para a composição de uma estrutura fortalecida de desenvolvimento do país.

Palavras-chave: PCT&I, Educação Profissional, Técnica e Tecnológica, Políticas Públicas.

1 INTRODUÇÃO

As Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação (PCT&I) representam uma aposta do governo no desenvolvimento mediante instrumentos orientados para buscar soluções para grandes desafios sociais, ambientais e econômicos (MCTI, 2016).

Comumente é indicado que a política pública é, ao mesmo tempo, o que o governo pretende fazer e o que escolhe não fazer (DIAS; MATOS, 2012). A opção pela alocação de recursos em políticas de ciência, tecnologia e inovação representam uma das opções feitas pelo governo no âmbito da sua atuação.

A educação é um dos meios pelo qual a PCT&I pode ser expressada efetivamente. Assim, a articulação e eventuais impactos da PCT&I com as políticas e programas da rede de educação profissional, técnica e tecnológica são o foco do presente trabalho. A educação profissional de nível médio, conforme resolução, “articula-se com o Ensino Médio e suas diferentes modalidades, incluindo a Educação de Jovens e Adultos (EJA), e com as dimensões do trabalho, da tecnologia, da ciência e da cultura” (MEC, 2002). Destaca-se que há indicação no texto legislativo que a Educação de Jovens e Adultos deve articular-se, preferencialmente, com a Educação Profissional e Tecnológica, a fim de proporcionar de forma simultânea a qualificação profissional e a elevação dos níveis de escolaridade dos trabalhadores

Sobre a educação profissional de viés tecnológico, define a Resolução CNE/CP 3, de 18 de dezembro de 2002:

A educação profissional de nível tecnológico, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, objetiva garantir aos cidadãos o direito à aquisição de competências profissionais que os tornem aptos para a inserção em setores profissionais nos quais haja utilização de tecnologias.

O presente trabalho é dividido em cinco seções, iniciando-se pela introdução. Na seção seguinte é esclarecida a metodologia de pesquisa adotada para a condução do trabalho desenvolvido para o presente artigo. A terceira seção apresenta um levantamento da PCT&I e seus instrumentos no Brasil a partir do ano de 2002. Na quarta seção procura-se identificar os impactos da PCT&I nas políticas e programas do sistema educacional de ensino profissional, técnico e

tecnológico. Por fim, as considerações finais abordam a relação entre a PCT&I e o sistema educacional de ensino profissional, técnico e tecnológico, especificamente a incidência das temáticas de ciência, tecnologia e inovação nas políticas de EPTT e a identificação de eventuais instrumentos de ação transversal. Também, são apontados os desafios a serem enfrentado e as possibilidades de estudos futuros e de aproveitamento de potencialidades correspondentes à inter-relação entre as políticas educacionais e a PCT&I.

Assim, dadas as discussões apresentadas, pretende-se responder a questão: quais foram as mudanças que ocorreram nas PCT&I no Brasil a partir de 2002 e quais impactos tiveram na educação profissional, técnica e tecnológica?

2 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a investigação da questão proposta é a da pesquisa exploratória, combinada com método descritivo. Para tanto, foi utilizado referencial teórico a partir de autores que abordaram os temas de ciência, tecnologia e inovação e educação profissional no Brasil. Também, foram levantados documentos correlatos às PCT&I e EPTT no Brasil a partir de 2002, na esfera do governo federal. Os documentos para exploração do tema foram textos legislativos, planos de ação e relatórios de execução dos programas previstos para a área de ciência, tecnologia e inovação e para a área de educação profissional. A partir desses documentos foram levantadas referências à instituição de políticas transversais envolvendo os setores de educação profissional e ciência, tecnologia e inovação ou à indicação de intenções ou diretrizes previstas para a relação desses setores, sob a perspectiva da emergência das PCT&I mais recentes. Os pontos de convergência são destacados no desenvolvimento da discussão.

3 A PCT&I NO BRASIL – UM OLHAR A PARTIR DE 2002

O sistema de ciência e tecnologia brasileiro foi criado em sua maior parte durante o regime militar. Apesar da ascensão do setor nesse período, já na década de 80 o que se

presença é um período de sucateamento do setor, parte por conta da alta conta de endividamento externo herdada do período anterior. Em meados dos anos 90 é quando o viés inovação é vinculado, formando-se o tripé de ciência, tecnologia e inovação, acompanhando uma tendência no cenário internacional. É nesse período também em que se tem início um processo de reforma do Estado. Com a implementação de um processo direcionado à uma maior parcela de desestatização, destacado especialmente a partir da política de privatizações adotada, surgem entidades que terão um papel importante no setor de ciência e tecnologia, como as agências reguladoras e as agências executivas (DIAS, 2012; MOTOYAMA, 2004).

O recorte temporal de investigação do presente trabalho contempla o período de governo dos presidentes Lula, Dilma Rousseff e Michel Temer. Em 2002, o governo Lula tem início com planos de continuidade para a área de ciência e tecnologia em relação ao governo de Fernando Henrique Cardoso. Um grande passo dado na gestão anterior foi a criação dos Fundos Setoriais quando, a partir de 1999 a ênfase do governo em C&T passa a incorporar políticas de incentivo à inovação com a criação de mecanismos de fomento para aumentar os recursos em P&D e permitir a concretização de projetos de inovação tecnológica. Estabelece-se assim um novo quadro jurídico e institucional que traz em seu bojo um conjunto de leis para a criação dos Fundos Setoriais, receitas fiscais e para-fiscais vinculadas que têm como objetivo o desenvolvimento científico e tecnológico de um determinado setor (PACHECO, 2007; MOTOYAMA, 2004). Os Fundos Setoriais são instrumentos de financiamento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação no País, sendo constituídos com o propósito modelo de convergência entre a política industrial e as políticas de C&T e tiveram grande impacto no orçamento do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT). São dezesseis os Fundos Setoriais em vigência desde então, sendo quatorze orientados para setores específicos e dois com orientação transversal.

A formulação da primeira política contemplada pelo período analisado, a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (PNCT&I), foi influenciada pelos debates realizados na 2ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. Esta política foi conduzida pelo MCT e contou

com a participação direta de diversos outros ministérios, inclusive o Ministério da Educação (MEC), que recebe maior atenção no presente trabalho. A política aponta em sua proposta a necessidade de dedicar esforços para a expansão e a estabilização dos recursos destinados aos atores que compõem Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação como condição essencial para seu desenvolvimento. Sobre sistemas de inovação, vale invocar o conceito de Albuquerque (2004, p. 9), para o qual sistema de inovação é “um conceito síntese da elaboração evolucionista (ou neoschumpeteriana): ele expressa o complexo arranjo institucional que impulsionando o progresso tecnológico determina a riqueza das nações”.

A PNCT&I teve como objetivo específico:

o estabelecimento e a consolidação de um novo aparato institucional para a promoção de ciência, tecnologia e inovação, no país, a partir da adoção de novos marcos legais e reguladores e do fortalecimento de mecanismos, instrumentos e programas que permitam maior consistência às ações com essa finalidade. (CGEE, 2006, p. 26)

De fato, houve diversas iniciativas importantes no âmbito legislativo. Um dos principais passos foi a promulgação da chamada lei da Inovação 10.973/04, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. No mesmo mês foi promulgada a Lei 11.079/04 que regulamentou as parcerias público-privadas ao instituir as normas gerais para a licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Outro importante passo foi a criação da Lei 11.196/05, também conhecida como “Lei do bem” e que prevê em seu conteúdo a concessão de incentivos fiscais para que empresas realizem investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Estima-se que a isenção fiscal referente a investimentos empresariais em PD&I a partir da promulgação da Lei do Bem foi de R\$ 1,8 bilhão, para mais de mil empresas (ARAÚJO *et al*, 2016).

Com a reeleição do presidente Lula, foi elaborado pelo MCT o Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional (PACTI), também conhecido como PAC da Ciência. O PACTI destacou-se por ir além do formato de um protocolo de intenções, como foram os

PBDCTs da década de 70, sendo, além de um plano do MCT, “um instrumento do Governo Federal como um todo, executado em forte articulação com os Estados da federação e as principais entidades e associações científicas e empresariais” (REZENDE, 2010, p. 390). O PACTI priorizava a consolidação do Sistema Nacional de C,T&I e a ampliação da inovação nas empresas. Ele consistiu em 4 prioridades, distribuídas em 21 linhas de ação, que se desdobraram em 87 programas e estes em mais de 200 subprogramas com o propósito de viabilizar sua gestão. O programa foi apresentado contendo quatro prioridades: I - Expansão e Consolidação do Sistema Nacional de C,T&I: expandir, integrar, modernizar e consolidar o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação; II- Promoção da inovação tecnológica nas empresas; III - P,D&I em áreas estratégicas: fortalecer as atividades de pesquisa e inovação em áreas estratégicas para o País; IV - C&T para o desenvolvimento social: promover a popularização e o aperfeiçoamento do ensino de ciências nas escolas, bem como a difusão de tecnologias para a inclusão e o desenvolvimento social . (MCT, 2007)

Dentre os resultados do PACTI, indicados no intitulado “Livro Azul”, destacou-se o estímulo ao tripé de interação universidade-empresa-governo , em especial quanto ao papel das incubadoras de empresas de base tecnológica e dos parques científicos e tecnológicos. Ainda, o documento apresenta a recomendação de que um programa coerente para a educação nos próximos anos deve prever a expansão do ensino profissionalizante e tecnológico por meio da aceleração da implantação de escolas técnicas, além do incentivo à criação de novas ocupações profissionais, sempre em sintonia com as pesquisas elaboradas pelas instituições de ensino superior. Também é destacada a urgência com que o tema educação profissional foi tratado durante a vigência do PACTI. No documento é frisado que a revolução educacional pressupõe uma política de Estado continuada e integrada, envolvendo vários setores do governo federal, estadual e municipal (CGEE, 2010).

Na gestão da presidenta Dilma Rousseff, iniciada em 2011, foi estabelecida a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI). A ENCTI com vigência 2012-2015, dá continuidade ao PACTI 2007-2010. É no primeiro ano de governo que o

MCT tem incorporado o viés da inovação em sua designação e passa a se chamar Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

Uma importante iniciativa de sua gestão é a criação em 2013 da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII), organização social que possui contrato de gestão firmado com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC ocorreu em 2 de dezembro de 2013. O MEC é instituição interveniente e reparte com o MTIC igualmente a responsabilidade pelo financiamento da organização. A missão da organização é a de contribuir para o desenvolvimento da inovação na indústria por meio do fortalecimento da relação de colaboração entre indústrias e institutos de pesquisas e universidades. Conforme relatório de gestão de 2016, em seu terceiro ano de atuação a EMBRAPII totalizou um rol de 173 projetos contratados, sob o valor total de R\$ 280.461.042,12 (EMBRAPII, 2016).

Ao final do governo, no âmbito legislativo destaca-se no início de 2016 a promulgação LEI Nº 13.243/16 que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. A lei também atualiza os termos referentes às Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) e aos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), previamente adotados a partir da Lei de Inovação. Quando da instituição da Lei de Inovação, a previsão de ICTs era exclusiva de entidades da administração pública. Com a nova redação, as ICTs passam a ser definidas como

órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta ou pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos legalmente constituída sob as leis brasileiras, com sede e foro no País, que inclua em sua missão institucional ou em seu objetivo social ou estatutário a pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico ou o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos. (BRASIL, 2016).

A definição dos NITs também é atualizada e ampliada, sendo definida como uma “estrutura instituída por uma ou mais ICTs, com ou sem personalidade jurídica própria, que tenha por finalidade a gestão de política institucional de inovação”. Também, merece menção outra medida adotada no âmbito legislativo, que foi a inclusão do SNCTI na

Constituição Brasileira por meio da Emenda Constitucional 85/2016.

Em 31 de agosto de 2016, após conclusão do processo de impeachment da presidenta, Michel Temer assume o posto de presidente da república de forma definitiva. No âmbito da ciência e tecnologia, uma medida de maior discussão foi a junção de MCTI com o Ministério das Comunicações, transformando-o em MCTIC já em setembro de 2016. Tal transformação foi acompanhada de protestos por parte da comunidade científica (BEZERRA, 2016). Até o momento não é possível mensurar eventuais impactos dessa fusão.

Em dezembro de 2016 é anunciada a versão final da ENCTI, com vigência para o período 2016-2022. O programa aposta em onze áreas estratégicas, tendo como proposta o direcionamento consistente e coerente de investimentos para essas áreas a fim de potencializar os resultados. A alocação dos recursos do SNCTI ocorre por meio de diversos instrumentos que têm formatos e executores com características adequadas aos resultados delineados pelo planejamento do setor. Em geral, são as agências de fomento as operadoras desses instrumentos, podendo beneficiar pesquisadores, ICTs, empresas ou arranjos que combinem ICTs e empresas. Os onze instrumentos previstos para esse plano, que são mais diversificados no apoio às empresas do que às Instituições de ciência e tecnologia e pesquisadores são: concessão de bolsas; concessão de auxílios à pesquisa e à infraestrutura; subvenção econômica; empréstimos; renda variável; compra do Estado com margem de preferência local; encomenda tecnológica; incentivos fiscais; bônus tecnológico; títulos financeiros; cláusula de PD&I de agências reguladoras (MCTIC, 2016).

No período abordado, vale destacar ainda as políticas industriais que mantiveram relação estreita com o setor de ciência, tecnologia e inovação: a Política industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), lançada em 2004, com o objetivo de fortalecer e expandir a base industrial brasileira por meio do aprimoramento da capacidade inovadora das empresas; a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), lançada em 2008 em continuidade à PITCE e o Plano Brasil Maior, que estabeleceu a política industrial, tecnológica, de serviços e de comércio exterior para o período de 2011 a 2014 e

envolveu setores diversos do governo para sua condução.

4 A PCTI NO BRASIL E A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TÉCNICA E TECNOLÓGICA - ANÁLISE E DISCUSSÃO

A história da educação profissional no governo Lula foi precedida pelo Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP). O programa, instalado no governo de Fernando Henrique Cardoso visou à implantação da Reforma da Educação Profissional. Muitas das unidades construídas com recursos oriundos desse programa foram posteriormente federalizadas com o plano de expansão da rede de educação profissional.

O período do governo Lula foi marcado pela implementação de diversos programas e mudanças na área da educação profissional. Dentre essas iniciativas estão o lançamento de programas como o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o Brasil Profissionalizado (depois incorporado pelo Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego) e o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

No mesmo período, é interessante apontar que na 3ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, realizada em novembro de 2005, durante a vigência do PNCT&I, são elencados, dentre outros, como elementos para a efetivação da inclusão social o acesso à educação e à formação profissional e o estabelecimento de políticas e ações de CT&I para o desenvolvimento regional.

Em 2005, com a publicação da Lei nº 11.195, ocorre o lançamento da primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, com a construção de 64 novas unidades de ensino. Também nesse ano ocorre a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná, primeira e até então única universidade especializada nessa modalidade de ensino no Brasil. Com o lançamento do PDE em abril de 2007, em conjunto com o Plano Metas Compromisso Todos pela Educação, que prevê uma atuação cooperativa em todas as esferas do governo a favor de melhorias no plano da educação básica, o plano de expansão da rede passa a fazer parte também do PDE.

A relação entre educação e ciência no âmbito do projeto de criação dos institutos federais de ciência e tecnologia é apontada no PDE como uma das razões de sua criação:

o IFET deve constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, voltado à investigação empírica; qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas escolas públicas; oferecer programas especiais de formação pedagógica inicial e continuada, com vistas à formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de física, química, biologia e matemática, de acordo com as demandas de âmbito local e regional,

e oferecer programas de extensão, dando prioridade à divulgação científica.(MEC, 2007).

Retomando o tema de expansão da rede de educação profissional, conforme PACHECO (2012, p. 17), um aspecto inovador do plano de expansão consistiu na “priorização de critérios técnicos, em detrimento de critérios políticos (...) na definição das áreas geográficas e municipais onde deveriam ser instaladas as novas unidades”. Comparando-se a quantidade de unidades existentes em 2002 com os dados de 2016, observa-se a expansão da rede federal de educação em um percentual de 460% (Gráfico1).

Gráfico 1 - expressa a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica em unidades.

Fonte: MEC (<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>)

O programa Brasil Profissionalizado foi instituído por meio do decreto 6.302/07, com vistas a “a estimular o ensino médio integrado à educação profissional, enfatizando a educação científica e humanística, por meio da articulação entre formação geral e educação profissional no contexto dos arranjos produtivos e das vocações locais e regionais” (BRASIL, 2007). Interessante é a menção à articulação com os arranjos produtivos e as vocações regionais. Tal ponto, em conjunto com o plano de expansão e

interiorização da rede federal de educação profissional em execução reverbera o PACTI (2007-2010), que possuía como um dos marcos do plano de ação em CT&I a descentralização das ações e iniciativas específicas do desenvolvimento regional e social (MCT, 2007).

No final da gestão do governo Lula, por meio da lei 11.892/08 foi instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e foram criados os Institutos

Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, atingindo o ápice da política de expansão da rede prevista. Os membros da rede podem ser agentes ativos da política de inovação vigente no país, uma vez que podem ser configurados como ICTs, devendo ter sua política institucional gerida pelos NITs.

O livro azul, cujas discussões tiveram como base as prioridades do PACTI 2007-2010, dedica um capítulo, intitulado “O Brasil precisa de uma revolução na educação” ao tema educação. Apesar de predominantemente focar na necessidade de estruturação de uma educação básica de qualidade, aponta para a necessidade da educação de nível superior para o desenvolvimento científico e tecnológico e invoca a importância da criação dos institutos federais e da interiorização das universidades federais para a consecução desse ponto, uma vez que “contribuem para aumentar a oferta de educação superior de qualidade em geral e, em particular, para a formação qualificada de professores para a educação básica.” (CGEE, 2010)

Em 2011 foi lançado um expressivo plano com o objetivo de “expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica para alunos brasileiros”. O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) foi criado pelo Governo Federal do Brasil no dia 26 de Outubro de 2011 com a sanção da Lei nº 12.513/2011. Ficaram estipulados como ofertantes do Pronatec as instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, as instituições de educação profissional e tecnológica das redes estaduais, distrital e municipais, as instituições do chamado Sistema S e demais instituições privadas de ensino superior e de educação profissional e tecnológica devidamente habilitadas para a oferta de cursos técnicos na modalidade subsequente de ensino. O programa representa uma forte iniciativa de alinhamento entre as políticas de educação profissional e tecnológica aliadas e as políticas de trabalho e emprego, prioritariamente. Em relação ao âmbito da ciência, tecnologia e inovação, destaca-se que a definição de eixos e cursos prioritários é feita pelo MEC, sendo direcionada “especialmente nas áreas relacionadas aos processos de inovação tecnológica e à elevação de produtividade e competitividade da economia do País” (BRASIL, 2011).

O lançamento do programa Ciência sem fronteiras em dezembro de 2011, com o objetivo de propiciar a formação e capacitação de pessoas com elevada qualificação em universidades, instituições de educação profissional e tecnológica, e centros de pesquisa estrangeiros de excelência, representou uma iniciativa de política transversal coordenada pelo MEC e o MCTI. Dentre outros, os objetivos, destacam-se “promover a cooperação internacional na área de ciência, tecnologia e inovação” e “estimular e aperfeiçoar as pesquisas aplicadas no País, visando ao desenvolvimento científico e tecnológico e à inovação” (BRASIL, 2011b). A modalidade de educação profissional e tecnológica foi contemplada na previsão de concessão pela CAPES e CNPq de bolsas de estudos em instituições de excelência no exterior. O comitê de acompanhamento e assessoramento do programa foi composto por membros de ministérios distintos e também por representantes de entidades privadas, demonstrando a preocupação com a convergência das ações dos atores interessados. A presidência desse comitê cabe aos representantes do Ministério da Educação e do MCTI, que alternam o posto a cada doze meses. Atualmente o programa encontra-se com chamadas para novas bolsas suspensas.

Mais um exemplo de articulação entre o MCTIC e o MEC no âmbito da rede de educação profissional são os polos EMBRAP II IF, que são constituídos a partir de competências tecnológicas específicas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Ministério da Educação. A atuação de um Polo EMBRAP II IF está voltada ao atendimento das demandas do setor produtivo, por pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) e à formação profissional para as atividades de PD&I na indústria. Atualmente existem cinco polos EMBRAP II IF credenciados, dois no estado do nordeste e três no sudeste, todos em processo de estruturação. Destes apenas os Polos IF-ES e IF-Fluminense contrataram projetos em 2016 desde seu credenciamento em 2015. Há previsão para que seja realizada uma nova Chamada para seleção e credenciamento de novos Polos EMBRAP II – IF ainda em 2017 (EMBRAP II, 2016).

Ainda sobre a rede de educação profissional no âmbito federal, há de se ressaltar o potencial de aproveitamento da qualificação

do corpo docente, conforme exposto no Quadro I, que expressa o índice de titulação do corpo docente das Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no ano de 2015. O índice leva em consideração o somatório de todos os docentes efetivos ou temporários dessas

instituições. De um total de 32.177 docentes, 23.660, ou seja, mais de 70% dos profissionais docentes atuantes na rede no ano de 2015 possuíam nível de titulação equivalente a mestrado (51%) ou doutorado (22%) (MEC, 2015).

Tabela 1 – Titulação do corpo docente IFES. Relatório anual de análise dos indicadores de gestão das Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (exercício de 2015)

Região	Graduação	Aperfeiç.	Especializ.	Mestrado	Doutorado
Norte	361	34	1.168	1.407	377
Nordeste	767	39	2.464	5.579	1.839
Centro-Oeste	209	13	535	1.725	798
Sudeste	617	28	1.323	4.897	2.784
Sul	337	09	613	2.820	1.434
Total	2.291	123	6.103	16.428	7.232

Fonte: SETEC (MEC)

No teor do documento que apresenta a ENCTI 2016-2022, à educação profissional e tecnológica é atribuído papel de maior importância no desenvolvimento de soluções inovadoras para a inclusão produtiva e social por meio da afirmação de que “a difusão do conhecimento gerado é vetor de progresso, as políticas públicas para a educação profissional e tecnológica intensificam a soberania do País na produção científica e tecnológica.” (MCTIC, 2016, p. 67). No documento é destacado que a elevação da qualidade da educação é um processo que demanda também a valorização da cultura científica. Tais ações de valorização devem alcançar todas as camadas sociais, indicando que devem ser elaboradas maneiras mais eficazes de promover a educação científica da população. Os alunos devem ser motivados à experimentação e, conseqüentemente, atraídos às carreiras científicas, sendo também reconhecida a importância de valorização de jovens talentos de forma prévia, ou seja, que sejam apoiadas práticas científicas antes da pós-graduação. Outro ponto de destaque da nova política é a indicação da promoção da pesquisa científica básica e tecnológica como um de seus pilares fundamentais, sendo o fortalecimento da pesquisa científica básica e tecnológica produzida pelas ICTs e o estímulo à interação entre ICTs e empresa duas das ações prioritárias vinculadas a esse pilar.

Também merece no cenário atual as mudanças decorrentes da reforma do ensino médio, cujo texto final foi publicado com a Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. O texto prevê uma nova formatação para o ensino médio, que deverá ser composto pela base nacional comum curricular e por cinco itinerários formativos possíveis, sendo um deles o de formação técnica e profissional. O acompanhamento dos desdobramentos do impacto da reforma na educação profissional de nível médio é um tópico propício para debates futuros.

Além dos programas elencados e das mudanças citadas no âmbito da legislação, é importante citar também alguns instrumentos em vigência para estímulo do saber científico e que embora não sejam diretamente destinados à EPTT, também a contempla, tais como, as bolsas de iniciação científica (direcionadas para o nível médio de educação) e o estímulo às competições científicas, tais como as competições de robótica e as olimpíadas de áreas diversas do conhecimento, promovidas em todo o território nacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi possível observar, o mote ciência, tecnologia e inovação vem sido constantemente invocado nas políticas educacionais e nos textos legislativos

relacionados à EPTT desde 2002. A influência das PCT&I é observável na legislação atual e na concepção dos programas correlatos à área. A crescente cultura de reconhecimento da importância do papel da ciência, da tecnologia e da inovação para o desenvolvimento econômico e social do país resultaram na composição das diretrizes dos programas de educação profissional, em destaque na Lei 11892/2008 que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Em seu teor, o texto salienta que, entre as características e finalidades destas instituições, está a realização e o estímulo à pesquisa aplicada e o desenvolvimento científico e tecnológico (BRASIL, 2008).

Embora seja perceptível a inclusão da temática nas diretrizes das políticas educacionais, o desafio é o estabelecimento de uma relação direta entre as políticas em questão. Ações como a implementação dos pólos EMBRAPA IF, a execução do programa de internacionalização Ciências sem fronteira e o estímulo à criação dos núcleos de inovação tecnológica nas instituições científicas e tecnológicas são medidas que demonstram de forma empírica o impacto das PCT&I na EPTT. Ações de incentivo à estruturação e consolidação dos NITs nas instituições que compõem a rede podem ser um mecanismo prolífico para uma atuação mais alinhada dessas instituições com a PCT&I, em especial no que tange ao fortalecimento do tripé ICT-governo-empresas.

O campo amplo de atuação previsto nos textos legislativos e programáticos possibilita inúmeras investigações para a identificação do cumprimento dos planos e da viabilidade da aplicação da legislação dentro das instituições de ensino e nas relações que estas estabelecem com as demais esferas da sociedade. Assim, a análise dos impactos das PCT&I na EPTT não se esgota no presente artigo.

Fatores como a ampla expansão da rede federal de educação profissional e o alto grau de qualificação dos profissionais que compõem os institutos federais de ciência e tecnologia representam o potencial de aproveitamento da rede. Um trabalho cooperado entre o MEC, MCTIC e demais atores que possam contribuir e usufruir de seus benefícios para um efetivo alcance dos objetivos das PCT&I podem ser capazes de impulsionar sensivelmente o setor de CT&I do país.

Frisa-se que a associação das PCT&I com as políticas educacionais é uma das medidas necessárias para a composição de uma estrutura fortalecida e perene de desenvolvimento, não apenas no viés econômico, inserindo o país em uma condição de competitividade no cenário internacional, mas também social. Levando-se em consideração as iniciativas que possibilitaram a expansão da rede de educação profissional, pode-se afirmar que o terreno está preparado para uma exploração ampla de ações articuladas entre a rede de educação profissional e a PCT&I.

REFERÊNCIAS

- [1]. ALBUQUERQUE, Eduardo da Mota. e. Idéias fundadoras. Revista Brasileira de Inovação v. 3, n. 1, p. 9-13, 2004.
- [2]. BRASIL. LEI Nº 10.973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, 2004.
- [3]. BRASIL. LEI Nº 11.892, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, 2008.
- [4]. BRASIL. LEI Nº 12.513, DE 26 DE OUTUBRO DE 2011. Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec). Brasília, 2011.
- [5]. BRASIL. DECRETO Nº 7.642, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2011. Institui o Programa Ciência sem Fronteiras. Brasília, 2011b.
- [6]. BRASIL. LEI Nº 13.243, DE 11 DE JANEIRO DE 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília, 2016.
- [7]. BRASIL. LEI Nº 13.415, DE 16 DE FEVEREIRO DE 2017. Conversão da Medida Provisória nº 746, de 2016. Altera as Leis nos 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e 11.494, de 20 de junho 2007, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, revoga a Lei no 11.161, de 5 de

agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Brasília, 2017.

[8]. BEZERRA, Mirthyani. Para cientistas, Temer "reduz" área estratégica para o desenvolvimento. UOL, Seção Ciência e Saúde, 06/06/2016. Disponível em: <noticias.uol.com.br/ciencia/ultimas-noticias/redacao/2016/06/06/sem-recursos-para-pesquisa-cientistas-se-queixam-por-fusao-de-ministerios.htm>. Acesso em 20 de maio de 2017.

[9]. CGEE - Centro de Gestão de Estudos Estratégicos. 3ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação : síntese das conclusões e recomendações. Brasília: MCT, CGEE, 2006.

[10]. CGEE - Centro de Gestão de Estudos Estratégicos. Livro Azul da 4ª Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Sustentável. Brasília: MCT, CGEE, 2010.

[11]. DIAS, Rafael de Brito. Sessenta anos de política científica e tecnológica no Brasil. Campinas, SP: Ed. Unicamp, 2012.

[12]. DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. Políticas públicas: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Alínea, 2012.

[13]. EMBRAPPII - EMPRESA BRASILEIRA DE INOVAÇÃO INDUSTRIAL. Relatório anual 2016: Contrato de Gestão EMBRAPPII/MCTI/MEC. Brasília, 2016.

[14]. ARAÚJO, Bruno César; RAUEN, André Tortato; ZUCOLOTO, Graziela Ferrero. Impactos da suspensão dos incentivos fiscais previstos pela lei do bem sobre o investimento privado em P&D in Radar : tecnologia, produção e comércio exterior, n. 04 (2016) . Brasília : Ipea, 2016.

[15]. MCT - MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Plano de Ação 2007-2010 (Documento síntese). Brasília: MCT, 2007.

[16]. MCTI - MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA e INOVAÇÃO. Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012-2015 e Balanço das atividades estruturantes 2011. Brasília: MCTI, 2012.

[17]. MCTIC - MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E COMUNICAÇÕES. Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016-2022. Brasília: MCTIC, 2016.

[18]. MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Resolução CNE/CP nº 3, de 18 de dezembro de 2002. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a organização e o funcionamento dos cursos superiores de tecnologia. Brasília, MEC: 2002.

[19]. MEC– MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. O Plano de Desenvolvimento da educação: razões, princípios e programas. Brasília, MEC: 2007.

[20]. MEC– MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Resolução CNE/CEB nº 6, de 20 de setembro de 2012. Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Brasília, MEC: 2012.

[21]. MOTOYAMA, Shozo (Org.). Prelúdio para uma história - ciência e tecnologia no Brasil. São Paulo: Edusp/ Fapesp, 2004.

[22]. PACHECO, Carlos Américo. As reformas da política nacional de ciência, tecnologia e inovação no Brasil 1999-2002 (Manual de Políticas Públicas). Santiago: Cepal, 2007.

[23]. PACHECO, Eliezer Moreira; MORIGI, Valter. Ensino Técnico, Formação Profissional e Cidadania: A Revolução da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil. Porto Alegre: Penso Editora, 2012.

[24]. REZENDE, Sérgio Machado. Momentos da ciência e tecnologia no Brasil: uma caminhada de 40 anos pela C&T. Rio de Janeiro: Vieira & Lent, 2010.

Capítulo 5

CHEFE, UM MAL NECESSÁRIO? A ESTRUTURA BUROCRÁTICA SUBJACENTE E O SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES E NA SOCIEDADE

Sylvio Ribeiro de Oliveira Santos

Valdirene Salvador

Marcia M. S. Perin

Resumo: Chefes arrogantes e incompetentes tornaram-se um dos grandes vilões da vida em sociedade na era contemporânea. No entanto, eles nada mais são do que produtos de organizações altamente racionalizadas e burocráticas cuja existência é voltada à maximização do lucro. Do outro lado, encontra-se o indivíduo que, além de um bom emprego, busca a possibilidade de desfrutar melhor a vida. O objetivo deste ensaio é analisar diversos elementos que constituem tal conjuntura, principalmente a burocracia, que compõe grande parte das organizações atuais e, apesar de toda modernização, tem como seu alicerce um modelo obsoleto que empodera poucos indivíduos, domina e oprime os demais, contudo, foi capaz de fazer empresas prosperarem. Alguns ajustes são sugeridos na dinâmica organizacional a fim de proporcionar uma convivência mais harmônica possibilitando a partilha de benefícios e melhoria do bem-estar dos indivíduos, um modelo que parece se adequar melhor à nova dinâmica da sociedade.

Palavras chave: Burocracia, Liderança, Relações humanas, hierarquia.

1 INTRODUÇÃO

É muito difícil dissociar o homem do trabalho. Através da sua interação com o meio-ambiente, o homem garantiu sua sobrevivência na maior parte da história, trabalhando. A primeira grande mudança nesse formato, em que o homem trabalha para sobreviver, se deu com o feudalismo, quando a sociedade se dividiu em camadas sociais. Nobres e camponeses significavam segurança e trabalho, respectivamente (ROHM; LOPES, 2015). No século XVIII, A revolução industrial agravou as diferenças, uma vez que os cidadãos não mais trabalhavam na sua terra, mas vendendo sua mão-de-obra em fábricas, o que ficou conhecido como mais-valia. A força manual foi sendo substituída pela mecânica e as movimentações de capital, tecnologia e trabalho cresciam de forma surpreendente.

Importante destacar um evento que marcou as relações de trabalho na era pré-industrial: A reforma Protestante do fim da idade média trouxe um novo significado para o trabalho, que passa a ser considerado algo virtuoso (ROHM; LOPES, 2015). Significado frequente até os dias de hoje, o qual leva algumas pessoas a avaliarem as demais pela quantidade de horas trabalhadas, cargo e profissão, uma vez que, um alto cargo é sinal de status e subentende-se fruto de muito trabalho.

Dessa forma, a visão da sociedade centrada no trabalho, embora recente, já está consolidada no mundo pós-moderno. Quanto mais desenvolvida economicamente é a sociedade, mais voltada ao trabalho, e a economia não pode ser pensada à parte da sociedade (GAULEJAC, 2007), contudo a função primordial dos indivíduos de uma sociedade não é trabalhar (RUSSELL, 1932) e muito menos ser empregado, não é algo que está no DNA humano (HAMEL, 2012). O objetivo do homem, é ter uma vida plena e em harmonia com o meio que o circunda, e a vida profissional contemporânea tem comprometido isso.

Alguns aspectos contribuem para a insatisfação do homem com a sua vida e um dos principais é o trabalho, a figura do chefe, líder ou do burocrata é diretamente relacionada a isto. Ele representa organizações comandadas pelas classes dominantes que controlam os trabalhadores tanto na maneira de agir como de pensar. O chefe pode tornar a vida das pessoas

miserável ou agradável impactando na empresa e na sociedade. A pressão por resultados gera estresse sendo capaz de afetar a saúde emocional do funcionário (CHIRKOV; RYAN; WILLNESS, 2005).

Sutton (2011) descreve um estudo britânico que, durante 20 anos, acompanhou funcionários públicos e descobriu que, quando chefes criticavam de forma injusta, não lhes ouviam e quase nunca elogiavam, sofriam mais de angina, ataques cardíacos e mortes por problemas no coração. O mal tratamento do funcionário também prejudica o desempenho da empresa. Funcionários abusados por superiores erram propositalmente cinco vezes mais, escondem seis vezes mais informações, faltam e ficam doentes com mais frequência dos que não abusados (SUTTON, 2011).

Por outro lado, o tratamento respeitoso é o aspecto número um para satisfação no trabalho ("Employee Job Satisfaction and Engagement", 2016). A psicologia oferece uma explicação para isso: o mau é mais forte que o bom, isto é, interações negativas são processadas mais inteiramente do que positivas (BAUMEISTER *et al.*, 2001). Em um mundo onde um em cada quatro profissionais alega ter sido alvo de bullying, e que a mais da metade é cometido por superiores (NAMIE, 2014), algo precisa ser feito. Esses desconfortos estão levando as empresas a adotarem um pensamento menos instrumental e mais substantivo, ou seja, a pensarem mais no funcionário e não apenas em resultados.

Por trás das organizações modernas está uma estrutura tão antiga quanto a própria organização, a burocracia. Apesar dos seus problemas, "a burocracia foi indispensável para o desenvolvimento da era industrial moderna tanto no capitalismo como socialismo" (WEBER, 1964 *apud* THOMPSON, 1980, p. 4) por ser tecnicamente superior a outros modelos, oferecendo continuidade, disciplina, precisão, rigor e confiabilidade para aqueles que buscavam uma forma de controle (THOMPSON, 1980). Contudo, o problema da falta de humanidade nas empresas não parece estar na burocracia em si, mas no que Polanyi considerava um absurdo: colocar o econômico a frente do social.

O objetivo deste ensaio é uma reflexão acerca dos interesses das organizações e dos indivíduos. As empresas buscam lucrar mais, os indivíduos desejam um bom emprego, bom

salário para desfrutar melhor a vida. Surge um paradoxo, pois na busca pelos seus interesses as empresas pressionam seus funcionários que, consequentemente, trabalham duro buscando satisfazer-las, o que nunca acontece. As empresas não oferecem condições de trabalho capazes de manter as pessoas realizadas e motivadas, o que aumentaria a produtividade e o lucro. Resumindo, todos perdem. Nesta dinâmica Max Weber via a figura do líder como elemento característico de uma organização (THOMPSON, 1980). A pergunta é: como diminuir o conflito de interesses entre a empresa e empregados de modo que todos saiam ganhando e atinjam seus objetivos?

Para não complicar o descomplicado, será usado neste ensaio teórico “empresa” e “organização” como sinônimos, uma vez que este ensaio se concentra em organizações com fins lucrativos. O mesmo acontecerá com os termos “líder”, “chefe” e “superior” os quais, neste trabalho, não apresentarão diferenças semânticas. Ao longo do ensaio, será analisada a concepção do mercado e a consolidação do capitalismo como novo sistema econômico, demonstrando que ele não é a causa dos problemas sociais atuais. Em seguida, será abordado o funcionamento das empresas modernas e a evolução da relação chefe-empregado bem como a estrutura burocrática por trás das organizações. Será utilizada a visão da teoria crítica seguida da chegada da escola das relações humanas à administração. Por fim, questiona-se o que é um bom chefe e como ele pode contribuir positivamente para a organização e para vida das pessoas.

É importante destacar que não é o objetivo deste trabalho propor maneiras de parar a burocracia, pois como disse Weber, “a burocracia é uma máquina de difícil destruição” (TRAGTENBERG, 1974, p. 144). Portanto, este ensaio oferece uma visão otimista, buscando uma ótica mais realista e melhora nos meios de produção, através de interações humanas mais saudáveis e uso de uma racionalidade mais substantiva.

2 O MUNDO COMO CONHECEMOS: CAPITALISMO, ORGANIZAÇÕES E A NOVA VISÃO DO TRABALHO

Com o iluminismo, o propósito da existência do homem deixou de ser fazer a vontade de Deus para buscar ser feliz. A sociedade passa então a ser vista como um meio de se

obter a satisfação pessoal. No século XIX, o utilitarismo tomou conta da sociedade e as pessoas passaram a julgar como o melhor lugar para viver aquele que oferecia mais oportunidades, portanto proporcionava maior felicidade. Isso levou ao desenvolvimento do que ficou conhecido como bem-estar social no século seguinte e fez dos principais inimigos da sociedade as doenças, a pobreza e a ignorância. (VEENHOVEN et al., 1996)

Paralelo ao surgimento do bem-estar social está a revolução industrial, a concentração dos meios de produção e o surgimento da classe trabalhadora. Muitos críticos culpam o capitalismo pela desigualdade e pobreza, Polanyi culpa a noção defendida por David Ricardo, Karl Marx e James Mill de um mercado soberano (POLANYI, 2000). Diferente de Marx e Engels, que dizem que foi a ascensão da burguesia que gerou a disrupção social, com o rompimento da sociedade patriarcal do feudalismo, e o livre mercado que substituiu o valor do indivíduo (sistema feudal) pelo valor da troca (sistema capitalista), Laslett (1965) diz que foi a indústria a causa dessa disrupção. É um fato que a pobreza já existia na sociedade pré-moderna. Em 1688, o estatístico Gregory King, haviam cerca de 1,3 milhão de pobres ou miseráveis e 30.000 mendigos em uma população de 5,5 milhões. Isso foi antes da consolidação do mercado, por volta de 1700 e do mercado de trabalho, aproximadamente 130 anos mais tarde (POLANYI, 2000).

A tensão entre economia e a sociedade é constante, foi diante desse cenário que nasceram as empresas modernas. No início, são representadas por fábricas altamente burocráticas, do tipo taylorista e fordista. Nessa época, os trabalhadores podiam ser resumidos a dois tipos (RAMOS, 1984): o operacional, representado por Chaplin, no clássico Tempos Modernos, indivíduo pouco qualificado que trabalha isolado dos demais, em um ambiente desprovido de ética e liberdade, e o reativo, mais integrado à organização, trabalha em um contexto mais social e ético, onde seus valores, sentimentos e atitudes são, considerados, afetando seu desempenho. Mais tarde, surgiu um terceiro tipo de trabalhador associado ao modelo de produção conhecido como toyotismo, o parentético, único caracterizado por uma racionalidade substantiva com uma consciência crítica sobre o meio em que vive (RAMOS, 1984). Diferente do homem reativo, o homem parentético não se integra

totalmente à organização, em virtude da própria racionalidade substantiva, também chamada de noética (RAMOS, 1984).

Na era pós-moderna, em que o conhecimento é o recurso mais valioso das empresas, não há espaço para o individual de Taylor e Ford. Profissionais trabalham em equipes que respondem a uma liderança compartilhada do chefe imediato e de seus superiores com o objetivo de aumentar o controle dos processos. Os profissionais são cada vez mais cobrados por desempenho e estimulados por premiações e bônus financeiros, porém, na ausência desses incentivos, contentam-se com outras formas de reconhecimento (FARIA, 2004). Perrow (1972 *apud* THOMPSON, 1980) afirmou que quanto menor a expertise da mão-de-obra, maiores os mecanismos de controle necessários. No entanto, em uma sociedade tão qualificada como a atual, esses mecanismos continuam a existir em um sentido *bottom-up*, isto é, quanto maior o cargo, menor o controle exercido pela organização, colocando os gestores em uma posição privilegiada. O foco na eficiência reduz a racionalidade substantiva do indivíduo que, sem criticidade, permite a reprodução de trabalhadores para o sistema e a sociedade, onde os fins (lucro) são mais importantes que os meios (FARIA; MENEGHETTI, 2011). Russell (1932) reforça dizendo que, ao aceitar a visão do “trabalho duro e honesto”, legitimamos nossa própria opressão. Essa forma de pensar pré-capitalista era defendida justamente por quem se beneficiava, a elite, com quem ficava os excedentes da produção dos cidadãos. O capitalismo permitiu que o trabalhador usufruísse dos frutos do seu trabalho, mas é incontestável o aspecto positivo gerado por esse novo sistema na sociedade.

Cidadãos de países desenvolvidos são mais satisfeitos com a vida, coincidência ou não, países que viveram ou vivem sob o regime socialista, como a Rússia e a Hungria, apresentam baixos níveis de satisfação (VEENHOVEN *et al.*, 1996). Segundo o *World Happiness Report*, países menos felizes são também com mercados menos desenvolvidos, baixa qualificação da mão-de-obra e pouca oportunidade de emprego. O Butão, país famoso pelo seu Índice de Felicidade Interna Bruta, cuja economia é essencialmente primária ocupa a 84ª posição do ranking de felicidade, uma posição atrás da China, um país socialista.

O desenvolvimento econômico reduz a desigualdade social que tanto compromete a vida em sociedade, proporciona maior renda para um número maior de pessoas, mais informação para a sociedade, maior liberdade e capacidade de exercer a racionalidade substantiva. O mal do capitalismo parece surgir quando ele é levado ao extremo, a obsessão das organizações sobretudo por crescimento. O próprio Guerreiro Ramos (1989, p. 158) pontua que “a eficácia de um cenário social na consecução de suas metas e na ótima utilização dos seus recursos não acarreta, fatalmente, um aumento de tamanho. (...) precisamos aprender a arte do planejamento de cenários sociais capazes de perdurar”. Na busca por crescer exacerbado, as empresas utilizam mecanismos de controle mais avançados mesmo para uma mão-de-obra mais qualificada, que necessitam de uma racionalização instrumental, ao invés de substantiva, e isso se tornou a base da burocracia moderna (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

2.1 O FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS MODERNAS

O desenvolvimento das organizações caminhou junto com a burocracia. As grandes máquinas burocratizadas e hierarquizadas foram o motor da economia por mais de um século (MILES; SNOW, 1984). A organização para Weber significava um arranjo de relações sociais no qual pessoas exerciam tarefas especiais e sua manutenção exigia a presença de um gestor ou gestores (THOMPSON, 1980). A maneira que o homem encontrou para estruturar a organização foi hierarquizar, dando a cada indivíduo uma posição no sistema, tal posição define quem manda e quem obedece. Motta (1993) diz que desde a escola somos preparados para determinados papéis no sistema produtivo e que, dessa maneira, as organizações são legitimadas.

A hierarquia burocrática nasceu nas fábricas onde, junto com a divisão do trabalho, contribuiu para o aumento do capital. Ela tem papel importante na burocracia como forma de controle através da vigilância e disciplina necessárias para garantir a submissão do trabalhador (MOTTA, 1981a). Cargos e títulos instituídos pela hierarquia significam poder e, já que organizações são essencialmente pessoas, como disse Weber, a hierarquia oficializa uma relação de submissão entre

chefes e empregados (PFEFFER; FONG, 2005). Não obstante, a hierarquia é inevitável. Como mostrou Gruenfeld e Tiedens (2010), seja com pessoas, babuínos ou cachorros, hierarquias ficam evidentes em alguns minutos de observação, neste estudo as pesquisadoras não conseguiram achar uma organização sem hierarquia, mesmo eliminando a função do líder, sempre há fontes informais de poder. Em conversas casuais ou atividades em grupo entre desconhecidos, é possível perceber traços de líder e seguidor. Um exemplo é a empresa norte-americana Zappos, famosa pelas práticas de gestão pouco convencionais, ela implementou um modelo baseado na holocracia, cortando muitos cargos de gerência. Tal ação não eliminou o poder, apenas fez com que o poder fosse empurrado para baixo na hierarquia e departamentos se tornassem auto administráveis. Em resumo, sempre haverá pessoas responsáveis pelo desempenho da equipe (SUTTON, 2011).

A principal diferença entre empresas pós-modernas e as do começo do século XX é a capacidade de inovar (MOTTA, 1993). Esse diferencial competitivo é a maneira mais segura de garantir a sobrevivência em um mercado onde tudo fica ultrapassado rapidamente. Isso exige que as empresas sejam mais proativas e ágeis, algo que não combina com a inflexibilidade hierárquica. Tiedens e Fragale (2003) se perguntam como as hierarquias continuam persistindo em uma época em que o conhecimento é mais importante do que funções estabelecidas. A explicação pode estar no que Pfeffer e Cialdini (1998) chamou de ilusão da influência, que leva as pessoas a acharem que o impacto das suas ações gera resultados mais positivos do que a realidade. Aparentemente, isso é comum aos seres humanos, devido a um “viés de autoengrandecimento” (PFEFFER; FONG, 2005) que os leva a pensar que são melhores do que realmente são. Esse viés já foi comprovado com motoristas de caminhão, estudantes, jogadores de futebol e até pessoas casadas (DUNNING; HEATH; SULS, 2004; ROSS; SICOLY, 1979; SUTTON, 2011). Resumindo, a hierarquia sobrevive porque as pessoas acreditam que sem elas, as organizações não sobreviveriam. Cargos de gestão exacerbam o viés de autoengrandecimento, para piorar, tornam as pessoas menos propensas a respeitar normas e contextos sociais, ou seja, pessoas com poder atendem mais a si e menos aos

interesses dos outros (KELTNER; GRUENFELD; ANDERSON, 2003).

Portanto, a hierarquia somada a um viés social natural do homem o leva a ser o qual Sutton (2011) chamou de “general egoísta e sem modos, de vez em quando”. Peter e Hull (1986) alertaram para o cuidado em não confundir a hierarquia, utilizada para administrar a complexidade, com o respeito que as pessoas merecem, mas é justamente o que acontece desde que a primeira fábrica abriu as portas. O Princípio Peter defende que todos os profissionais possuem um nível de incompetência, um cargo acima do que sua capacidade permite. Ou seja, não se promove um profissional incompetente, mas se promove para um cargo de incompetência. Nesse estágio, o profissional, antes competente, se torna incompetente e não conseguirá mais ser promovido. Para Peter, o segredo para se livrar do atrito da incompetência, é administrar bem a hierarquia. Mas o que é competência?

Muitos já tentaram sem sucesso chegar a uma definição completa de competência (LE DEIST; WINTERTON, 2005). Burgoyne (1988) separa “ser” de “ter”, o primeiro é atender as demandas da empresa, o segundo é possuir atributos para desempenha-las de forma satisfatória. Woodruffe (*apud* LE DEIST; WINTERTON, 2005) acrescentou atributos comportamentais para definir competência e Mansfeld (2004) organizou em três critérios: esperado, executado e características pessoais. Talvez a melhor forma de ver a competência seja através do modelo de competência holístico de Le Deist e Winterton (2005) baseado em quatro dimensões: funcional, social, cognitiva e meta-competência. Enquanto as outras são autoexplicativas, a meta-competência está relacionada à capacidade de adquirir novas competências substantivas e afeta as outras três competências. Essa perspectiva favorece tanto aspectos instrumentais como substantivos sem engessar o indivíduo que deve estar sempre aprendendo tanto através da educação formal como de experiências cotidianas. Um fato interessante é que dois terços das competências procuradas pelas empresas são comuns a maioria delas (DULEWICZ, 1989), reflexo de um sistema econômico dominante e relativamente uniforme.

No entanto, a incompetência não é o único mal que assola os gestores da empresa. De fato, ferramentas como as utilizadas pela

gestão de competência reduzem as chances de sobrevivência de profissionais em empresas maiores. Humilhação, falta de reconhecimento, cobrança excessiva, comunicação deficiente entre gestores e subordinados são outros males comuns nas organizações modernas. Chefes precisam ser exímios ouvintes, treinados na arte das relações humanas (O'CONNOR, 1999; ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939). Chefes e colegas grosseiros e arrogantes prejudicam o ambiente organizacional e, conseqüentemente, os resultados. O livro "Talentos Ocultos" cita uma empresa que demitiu seu melhor vendedor por rebaixar os colegas e viu suas vendas totais aumentarem 30%, ainda que ninguém individualmente conseguisse vender mais do que ele. Embora se livrar dos nocivos deva ser uma prioridade, a busca por profissionais melhores deve ser constante. Uma ótima liderança consegue fazer uma equipe render como se possuísse um integrante a mais (LAZEAR; SHAW; STANTON, 2012).

2.2 A BUROCRACIA COMO ESTRUTURA DE SUSTENTAÇÃO DAS EMPRESAS

Os ingleses consideravam a burocracia uma doença francesa, essa forma de pensar ganhou tanta força que fez o escritor francês Honoré Balzac escrever em seu livro *Les Employés*: "a burocracia, um grande poder, nas mãos de pigmeus" (THOMPSON, 1980 p. 04). Max Weber foi o mais influente estudioso do fenômeno da burocracia na sociedade, segundo ele as características de um tipo ideal de organização burocrática podem ser resumidas em: 1) especialização das tarefas; 2) hierarquia da autoridade; 3) conjunto de regras; 4) impessoalidade; 5) Emprego baseado em qualificações técnicas e 6) eficiência (BLAU, 1956). Tragtenberg e Prestes Motta apresentaram uma versão mais compacta: impessoalidade, formalismo e profissionalismo (FARIA; MENEGHETTI, 2011), este último no sentido de especialização profissional. Outras características desse tipo de organização que Weber chamava de "administração burocrática" e Blau de "organização racional" incluíam: variação do salário de acordo com a posição na hierarquia e promoção por mérito. Características estas perceptíveis nas empresas pós-modernas.

A competência de um empregado é decidida pelo seu superior direto ou acima dele na hierarquia, com base na sua capacidade de

entrega ou rendimento (PETER; HULL, 1986). Se o superior atingiu o nível de competência do Princípio Peter, ou seja, ele não é competente para o cargo, a avaliação será feita através de aparências, coisas como organização no trabalho, obedecer a regras, ser educado, etc. A burocracia exerce dominação, que faz com que os dominados ajam de acordo com a vontade dos dominadores. Weber alerta que, embora a dominação seja uma forma de poder, as duas são coisas diferentes. Poder é a capacidade que se tem de fazer com que o outro faça algo contrário a sua vontade (WEBER, 1974). Quando dominadas, as pessoas fazem sem perceber, é a chamada alienação, um produto da burocracia (MOTTA, 1981b). Empresas se esforçam para propor uma espécie de ideal coletivo, como chamou Max Pagès, buscando capturar o ideal do ego natural do ser humano.

Aquele que se conforma com isso encontra uma fonte de satisfação e valorização narcisista muito importante, satisfação que explica sua aceitação de diversas sujeições, especialmente no que diz respeito à carga de trabalho. Quanto mais fortes forem essas satisfações, mais ele aceitará essa carga, mais a organização será forte e mais satisfação trará àqueles que com ela se identificam (MOTTA, 1981a).

Essa é a tentativa de unir o que a empresa oferece com o que os profissionais procuram, tornando mais fácil a dominação. Diante disso, a burocracia deve ser tratada como uma forma de poder, sem esquecer que sempre há um conjunto de regras que é inerente à organização, sem elas, e sem pessoas para colocá-las em prática, as relações sociais seriam conturbadas, descaracterizando o que conhecemos como comportamento organizacional (ALBROW, 1970) o que culminaria em um regime semelhante ao Estado Natural de Thomas Hobbes onde os homens vivem em meio ao caos.

A impessoalidade da burocracia exerce um efeito interessante na figura do chefe dentro das empresas. Motta (1981a) diz que a organização assume uma forma imaginária e onipotente na cabeça dos trabalhadores, onde a autoridade não é representada por pessoas, mas pela própria organização como um todo. Certamente, essa foi a realidade na maior parte do século XX, contudo, essa forma imaginária deu lugar, sobretudo nas últimas décadas, ao rosto do chefe. O que

pouco mudou foi a onipotência e a tendência dos superiores altamente instrumentalizados de usar os interesses da organização como justificativa para punir ou demitir um funcionário quando julgar necessário. Argumentos pouco claros como “não se encaixa no perfil”, “não atendeu às expectativas”, e “falta de comprometimento” são comuns no ambiente corporativo. Dessa forma, um chefe incompetente, por exemplo, protege-se através da impessoalidade, obstruindo o caminho dos mais competentes na escalada hierárquica. A falta de oportunidades para crescer na empresa é a terceira maior causa de funcionários deixarem o emprego (“Employee Job Satisfaction and Engagement”, 2016).

Em um ambiente altamente burocrático, o profissional tem duas saídas: conformar-se, seguindo normas e regras, mas procurando uma maneira de obter vantagem e se proteger da interferência dos superiores, ou agir proativamente com atitudes que demonstrem maior envolvimento com a organização e seus objetivos (CROZIER, 1964). Embora a segunda opção seja a melhor alternativa, há empresas e gestores que se sentem ameaçados por profissionais que vão além da sua função. Quase sempre, esses gestores atingiram o seu nível de incompetência.

Para finalizar, é preciso ter em mente que Weber tratou a burocracia como “tipo ideal”, um formato que embora baseado em aspectos empíricos nunca se encontra perfeitamente reproduzido no mundo real. Além disso, o contexto em que ele estudou foi o de uma Alemanha economicamente, politicamente e socialmente instável, na qual o parlamento não tinha o controle adequado da democracia e tanto o proletariado como proprietários viviam temerosos (MOTTA, 1993). No entanto, o estudo da sua burocracia contribui para um melhor entendimento da organização moderna e seu impacto na sociedade.

A maior preocupação para Blau, Schoenherr e Weber quanto à burocracia não era o homem ser dominado pelos interesses de um indivíduo ou de um grupo, mas no homem dominado pelas suas próprias organizações (THOMPSON, 1980). É difícil dizer com as organizações funcionariam se a burocracia fosse extinta como gostaria Hamel (2012), talvez mais realista seja torcer por uma burocracia mais justa, menos instrumental e mais humana, do que pelo seu fim. Uma burocracia saudável privilegia mais o

envolvimento espontâneo do que poder e dinheiro. Paradoxalmente, segundo Robert Merton, é disso que a burocracia precisa para operar com sucesso, pessoas mais engajadas. Isso seria possível ao usar o desejo de ter uma carreira de sucesso a serviço da própria empresa que ao oferecer mais oportunidades de crescimento leva o funcionário a pensar, sentir e agir mais como a organização, aumentando assim seu comprometimento e diminuindo a inconformidade (BLAU; SCHOENHERR, 1971).

2.3 A TEORIA CRÍTICA E O IMPACTO DAS RELAÇÕES HUMANAS

A importância desta seção se dá pela proeminência dos autores críticos no Brasil como Maurício Tragtenberg, Guerreiro Ramos, Fernando Prestes Motta, dentre outros, no estudo das organizações. Será abordado um pouco da visão crítica das organizações e do capitalismo com o objetivo de dar uma sustentação maior ao leitor. A opção de inserir nesta seção a influência de Elton Mayo e a escola das relações humanas por ele iniciada se dá pelo fato dele ser um grande alvo da teoria crítica. O objetivo é desmistificar o assunto, apontando sua contribuição para as práticas modernas de gestão sem ignorar suas principais falhas.

O conceito de mais-valia é central para o entendimento da crítica ao capitalismo. Segundo a mais-valia, os trabalhadores “vendem” a sua mão-de-obra, pois o salário passa a ser uma mercadoria. Como o dono do meio de produção, o empresário (ou capitalista) não pode vender um produto fabricado acima do valor de mercado, pois, ninguém compraria, ele passa a exigir uma força de trabalho maior do empregado sem pagar o valor que poderia ser considerado justo. Em outras palavras, a mais-valia é exploração da mão do trabalhador pelo empregador (MARX, 2004). A busca constante por eficiência e aumento de desempenho das empresas, portanto, aumenta a mais-valia (FARIA; MENEGHETTI, 2011). Para Guerreiro Ramos, o problema não estava no modelo econômico em si, com empresas mandando, trabalhadores produzindo e consumidores comprando, mas na diminuição do indivíduo na maximização da produção, que colocava o mercado na frente de tudo. Ele defendia “uma sociedade suficientemente diversificada para permitir

que seus membros cuidem de tópicos substantivos de vida” (RAMOS, 1989, p. 158).

Uma das causas para a perpetuação do sistema e da visão centrada no mercado, onde o trabalho governa o homem e não o contrário, está no sistema educacional tradicional (OSMAR, 1968) e seus métodos voltados à racionalidade instrumental, que prepara o ser humano trabalhador, não o ser humano pensante, crítico. Dessa forma, a escola acaba transmitindo a ideologia dominante e reproduzindo a estrutura social. Vence na vida o mais preparado, não necessariamente o melhor, mais inteligente ou competente. Motta (1981) é mais contundente, diz que o ensino formal prepara cidadãos dóceis, inseguros propensos a uma vida de angústia e insatisfação. Essa docilidade da educação é reforçada pelo ideal coletivo da organização e leva o indivíduo a sujeitar-se às exigências da empresa, muitas vezes perdendo seu senso crítico e aos poucos, sua identidade.

O comportamento da organização incorporado pelo indivíduo que faz com que o dominado realize as ações do dominante como se fosse para si é um comportamento alienado. Para Motta, a alienação, assim como poder e controle, é fruto da burocracia (MOTTA, 1981b), já para Karl Marx a alienação é fruto do próprio trabalho (MÉSZÁROS, 2006). De uma maneira ou de outra, o capitalismo implica alienação, pois o homem dominado pelo trabalho e pela organização burocrática, se torna alienado. O próprio trabalho em equipe, incrivelmente popular nos dias de hoje favorece a alienação, pois exige o pensamento em grupo, homogêneo, (THOMPSON, 1980) para aumentar a sinergia e assim o desempenho.

A falta da individualidade e de espaço para o pensamento crítico, substantivo, gerado pelo predomínio da alienação era o maior temor e Weber quanto à burocracia, pois faz dos homens escravos das organizações. O que não se pode esquecer é que as organizações são comandadas por homens, portanto, passível de transformação. Muita coisa mudou desde os estudos de Marx, Weber, Tragtenberg e Guerreiro Ramos. Os próprios estudos organizacionais, desde os anos 80, vêm adotando um enfoque mais social, do indivíduo dentro de um contexto (NORD; FOX, 2004). Uma outra mudança considerável é o surgimento de uma nova classe, chamada de “profissionais de gestão” que, embora não sejam os donos, mas assalariados altamente

especializados, tem como principal função a reprodução da cultura capitalista (EHRENREICH; EHRENREICH, 1977). Esta pode ser considerada a atual classe média. A boa notícia é que já estamos no caminho de tornar as empresas mais humanas e o que falta nas empresas atuais é justamente as características que nos fazem humanos (HAMEL, 2012).

Elton G. Mayo é considerado o pai das relações humanas na administração (O’CONNOR, 1999), mas Tragtenberg o via como um mero sofisticador do sistema de dominação (FARIA, 2011). O argumento de Tragtenberg seria semelhante ao de que o departamento de recursos humanos está do lado da empresa e não do empregado. Embora seja verdade na maioria dos casos, não é o suficiente para desqualificar a contribuição de Mayo à administração. Mayo foi um dos primeiros a confrontar os capitalistas da época e a resistência deles a novas práticas, desafiando a forma de pensar dominante da época, chamada de utilitarismo, e um dos primeiros a aplicar psicologia no contexto organizacional (BOURKE, 1982). Ele foi um dos primeiros a defender uma máxima da liderança moderna: o administrador precisa saber ouvir (ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939). É difícil imaginar qual era a reação de poderosos industriais do século passado ao ouvir tal conselho. O’Connor (1999) contraria Tragtenberg e diz que o trabalho de Mayo foi mal interpretado e que sua intenção nunca foi servir aos interesses ocultos das organizações de modo a alienar os trabalhadores.

Para compreender o trabalho de Mayo, é importante ter em mente que ele compartilhava da visão hobbesiana de que o homem, em seu Estado Natural, vive em meio ao caos, onde todos buscam a destruição de todos. O Estado, então, surge para colocar ordem, sendo o único autorizado a usar força. É o Estado que permite o estabelecimento da Sociedade Civil e da civilização. Nessa situação, o direito à revolução está praticamente extinto, pois é preferível um governo ruim do que ausência de governo, que levaria à volta do caos, ou seja, a negação da civilização. Analogamente, a administração incorpora nas fábricas as mesmas funções que o Estado exerce na sociedade global, e sua justificativa é a eficácia para manter o sistema (MAYO, 1945). Essa forma de pensar fez parte o que ficou conhecido como Hipóteses do Populacho,

que também diz que as pessoas tentam obter o máximo de vantagens com o seu esforço e, como seres maximizadores e hedonistas, tentariam obter seus salários com o menor esforço possível, e se nada for feito, chegará ao ponto em que os trabalhadores serão pagos sem trabalhar. Os trabalhadores da época tinham pouco ou nenhum treinamento, e quanto menor a qualificação, maior a necessidade de mecanismos para controlá-los (PERROW, 1972 *apud* THOMPSON, 1980, p. 13).

Mayo se dedicou ao pensamento não baseado na lógica, mas emocional e, portanto, irracional para alguns; seu objetivo era conciliar o operário com o trabalho, algo que só podia acontecer se houvesse chefes treinados em habilidades das relações humanas (O'CONNOR, 1999), uma vez que os chefes da época eram vistos como autoritários e contribuíam para relações sociais precárias que deixavam os trabalhadores mais indispostos e menos produtivos. A intenção de Mayo era ajustar o trabalhador à organização, aumentando sua satisfação através de um ambiente mais humano. Mais feliz e satisfeito, o trabalhador produziria mais e estaria menos propenso a se unir contra a organização. A técnica encontrada para ajustá-lo foi a *counseling interview* (ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939), como o nome já sinaliza, uma entrevista de aconselhamento comum na psicoterapia e que até hoje é usada na gestão de recursos humanos e em sessões de coaching.

As críticas ao trabalho de Mayo deveriam ser menos voltadas ao seu esforço de ajustar o trabalhador à organização e mais a outros aspectos. O primeiro é considerar o treinamento suficiente para desenvolver habilidades sociais, pois o próprio treinamento, cursos como Dale Carnegie, livros e cursos, podem ser considerados instrumentos de alienação e controle, como o já mencionado sistema de educação. Outra crítica que pode ser feita ao método de Mayo e não à intenção, é que o treinamento era apenas para os chefes, ou seja, para a elite. Um outro aspecto a ser criticado é considerar que chefes e empregados possuem os mesmos objetivos e que, isso só não acontece, quando estão mal informados, uma vez que é evidente que empregados possuem interesses divergentes da empresa, "não por carência no processo de comunicações, ou por falta de habilidades sociais, mas por real

oposição de interesses", como explica Kerr (1963, p. 126). Por fim, Mayo falhou em enxergar que os trabalhadores não sejam motivados apenas por melhorias sociais que gerem um ambiente organizacional agradável, mas que incentivos financeiros são necessários para a satisfação no trabalho, uma vez que é possível ver pessoas abrindo mão de altos salários e benefícios por um ambiente profissional mais sadio e agradável.

É desnecessário dizer que a época de Mayo, assim como a de Weber, também era muito diferente da atual. Seu objetivo era acalmar os ânimos dos trabalhadores e assim deixá-los mais satisfeitos, não exatamente mais dóceis ou mais alienados, esses termos jamais foram utilizados (O'CONNOR, 1999). Sua contribuição foi fundamental para humanizar o ambiente profissional industrial da época, contudo, há ainda muito a ser feito para se superar, de uma vez por todas, a instrumentalidade burocrática herdada da era industrial.

2.4 BONS CHEFES EXISTEM?

Laços informais e relações pessoais saudáveis reduzem a alienação provocada pela burocracia, além de estimular a inovação e ajudar em momentos de crise (THOMPSON, 1980). Como agente facilitador de ambientes organizacionais saudáveis está a figura do chefe, cujo relacionamento é muito importante para 53% dos trabalhadores norte-americanos ("*Employee Job Satisfaction and Engagement*", 2016). O "bom chefe" aqui assume um conceito muito próximo de "líder", famoso na literatura gerencial; embora possa existir um "mau líder", normalmente o líder é usado com conotação positiva. Líderes eficazes são competentes e benevolentes, equilibrando desempenho funcional com humanização, características comuns tanto a líderes de empresas como de tribos primitivas que vivem à base da caça e coleta (VAN VUGT; HOGAN; KAISER, 2008). Historicamente, o líder carismático é capaz de revolucionar. Em momentos críticos, em que há um excesso de rigidez nas instituições sociais e elas perdem a capacidade para enfrentar situações difíceis, o poder do carisma abre novos caminhos. No entanto, essa vitória nunca é definitiva e a disrupção, aos poucos, vai se tornando o novo padrão, dando início a um novo ciclo de acomodação (MOUZELIS, 1975).

Falar em liderança é falar em motivar equipe, embora o papel do líder seja muito mais amplo, ele inclui proteger sua equipe de interferências negativas para que trabalhem mais e melhor. Tal dinâmica podia ser percebida de uma forma mais limitada em Mayo, ele dizia que se existe uma tensão atrapalhando o trabalhador, é função do gerente corrigir (O'CONNOR, 1999). Contudo nem sempre é o funcionário que precisa de correção, pode ser um processo burocrático da organização, um diretor inconveniente ou preguiçoso, má comunicação, a ideia é a mesma: o chefe precisa zelar pela harmonia da equipe. Um ex-diretor da 3M, uma das mais inovadoras empresas do mundo, descreve “depois de plantar uma semente no solo, você não deve desenterrá-la toda semana para ver como está indo” (SUTTON, 2011). Assim como no campo de batalha, um dos principais objetivos do líder na empresa é manter a moral alta. Otimismo e entusiasmo são dois estimulantes dos bons resultados e, frequentemente, quem tem chega mais longe (SEGERSTROM, 2007).

Um bom chefe em uma boa organização tem a capacidade de aumentar o engajamento das pessoas. O “relacionamento com o superior” é o quinto fator que mais promove o engajamento dos funcionários, e o chefe certamente pode facilitar outros como “o relacionamento entre os colegas” (primeiro lugar) e “oportunidades para usar suas habilidades” (segundo lugar) (“*Employee Job Satisfaction and Engagement*”, 2016). Conforme alertou Henry Mintzberg na intenção de empoderar a equipe, acaba-se empoderando ainda mais um único indivíduo. O bom chefe é o líder que usa sua autoridade para proteger e promover seus funcionários. Ele não deve ser uma estrela, mas se chegar a tal, é porque a equipe o colocou lá. “Os melhores chefes beiram a confiança excessiva, mas uma dose saudável de autocritica e humildade os salva de se tornarem arrogantes e obstinados” (SUTTON, 2011).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio foi avaliar o papel dos indivíduos dentro das organizações pós-modernas que, embora altamente tecnológicas e especializadas ainda se assemelha às fábricas de 100 anos atrás. Muita coisa mudou e uma delas é que o homem não trabalha mais apenas para sua

subsistência, mas também para ter acesso a uma vida mais plena e satisfatória. O homem é um ser social que se desenvolve a partir de interações com outros homens (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Sendo assim, não é aceitável que esse aspecto seja ignorado por organizações gananciosas que pressionam o trabalhador em busca de mais eficiência e maiores resultados, na maioria das vezes oferecendo pouco, ou apenas incentivos financeiros e não sociais que promovam bem-estar. Na busca por ascender profissionalmente, as pessoas acabam se sujeitando às imposições de empresas burocráticas superficiais e instrumentais onde o que importa são números.

Por outro lado, para as empresas continuarem crescendo precisam se tornar mais humanas, buscando uma organização mais substantiva e menos instrumental, com lideranças mais horizontais e maiores laços informais entre chefes e funcionários, o que resultaria na diminuição da alienação e promoveria maior capacidade de inovação (THOMPSON, 1980). Inovar é indispensável para que as empresas sobrevivam nos próximos 20 anos (HAMEL, 2012). Aparentemente Weber estava certo e a burocracia é de difícil destruição, ela parece ser necessária para a sobrevivência das empresas e se bem administrada, a burocracia pode oferecer aspectos positivos à gestão moderna (SUTTON; RAO, 2015).

Este ensaio não tem a pretensão de sugerir alternativas ao modelo burocrático, isso significaria a quebra de paradigma, o não é simples. No entanto, entre algumas alternativas já propostas como economia plural, economia solidária, paraeconomia e autogestão, uma que tem se mostrado de fácil aplicação, pois não rompe com o modelo, mas o ajusta, é a economia de comunhão (EdC) que pode ser entendida como uma nova cultura organizacional (BRUNI, 2005). Empresas adeptas do EdC reconhecem que o aumento espontâneo de produtividade está na melhor qualidade dos relacionamentos e que a organização é construção de todos e não de alguns poucos no topo. Para essas empresas, o lucro não está acima do bem-estar e da saúde mental dos funcionários e os superiores lideram pelo exemplo (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Contrária às alternativas citadas anteriormente, a economia de comunhão parece provar que é possível para organizações de médio e grande porte operarem com base em valores mais humanos e com espaço para a racionalidade

crítica substantiva. As organizações EdC apresentam receitas e lucros mais estáveis e uma produtividade acima da média do setor (BRANDALISE, 2003; GONÇALVES; LEITÃO, 2001 *apud* LEITÃO *et al.*, 2006, p. 900).

O que o mundo mais precisa é que o ser humano tenha o poder sobre ele mesmo e a

liberdade de usar as habilidades que constituem sua própria essência, convivendo em harmonia com o meio a sua volta. “Se nossas habilidades sociais tivessem aumentado na medida de nossas habilidades técnicas, não teríamos assistido a uma nova guerra europeia” (Elton G. Mayo).

REFERÊNCIAS

- [1]. ALBROW, M. *Bureaucracy*. Nova York: Praeger, 1970.
- [2]. BAUMEISTER, R. F. et al. Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, v. 5, n. 4, p. 323–370, 2001.
- [3]. BLAU, P. M. *Bureaucracy in Modern Society*. Nova York: Random House, 1956.
- [4]. BLAU, P. M.; SCHOENHERR, R. A. *The Structure of Organizations*. [s.l.]: Basic Books, 1971.
- [5]. BOURKE, H. *Industrial Unrest as Social Pathology: The Australian Writings of Elton Mayo*. *Historical Studies*, v. 20, n. 79, 1982.
- [6]. BRANDALISE, L. A. A finalidade do lucro para empresas de economia de comunhão. [s.l.]: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.
- [7]. BRUNI, L. *Comunhão e as novas palavras em economia*. Editora Ci ed. São Paulo: [s.n.].
- [8]. BURGOYNE, J. *Competency Based Approaches to Management Development*. Lancaster: Centre for the Study of Management Learning, 1988.
- [9]. CHIRKOV, V. I.; RYAN, R. M.; WILLNESS, C. Cultural Context and Psychological Needs in Canada and Brazil: Testing a Self-Determination Approach to the Internalization of Cultural Practices, Identity, and Well-Being. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 36, n. 4, p. 423–443, 1 jul. 2005.
- [10]. CROZIER, M. *The Bureaucratic Phenomena*. Chicago: The University of Chicago Press, 1964.
- [11]. DULEWICZ, V. Assessment centres as the route to competence. *Personnel Management*, v. 21, n. 11, 1989.
- [12]. DUNNING, D.; HEATH, C.; SULS, J. M. Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace. *Psychological science in the public interest: a journal of the American Psychological Society*, v. 5, n. 3, p. 69–106, dez. 2004.
- [13]. EHRENREICH, B.; EHRENREICH, J. The professional-managerial class. *Radical America*, p. 7–32, nov. 1977.
- [14]. *Employee Job Satisfaction and Engagement*. Alexandria, VA: [s.n.].
- [15]. FARIA, J. H. DE. *Economia política do poder*. Curitiba: Juruá, 2004.
- [16]. FARIA, J. H. DE. *Burocracia, Poder e Ideologia a antevisão da empresa contemporânea* em Tragtenberg. In: VALVERDE, A. J. R. (Ed.). *Maurício Tragtenberg: 10 anos de encantamento*. São Paulo: Educ, 2011. p. 53–73.
- [17]. FARIA, J. H. DE; MENEGHETTI, F. K. Burocracia como organização, poder e controle. *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 5, p. 424–439, 2011.
- [18]. GAULEJAC, V. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias e letras, 2007.
- [19]. GRUENFELD, D. H.; TIEDENS, L. Z. Organizational Preferences and Their Consequences. In: *Handbook of Social Psychology*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2010.
- [20]. HAMEL, G. *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
- [21]. KELTNER, D.; GRUENFELD, D. H.; ANDERSON, C. Power, approach, and inhibition. *Psychological review*, v. 110, n. 2, p. 265–84, abr. 2003.
- [22]. KERR, C. O Conflito Industrial: Seu Objetivo e sua Solução. *Revista de Administração de Empresas*, v. 3, n. 8, 1963.
- [23]. LASLETT, P. *The world we have lost*. Nova York: Charles Scribner's Sons, 1965.
- [24]. LAZEAR, E. P.; SHAW, K. L.; STANTON, C. T. *The Value of Bosses*. [s.l.]: [s.n.]. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w18317.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2016.
- [25]. LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What Is Competence? *Human Resource Development International*, v. 8, n. 1, p. 27–46, 2005.
- [26]. LEITÃO, S. P.; FORTUNATO, G.; FREITAS, A. S. DE. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 5, p. 883–907, 2006.
- [27]. MANSFIELD, B. Competence in transition. *Journal of European Industrial Training*, v. 28, n. 2/3/4, p. 296–309, fev. 2004.
- [28]. MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004. v. 1
- [29]. MAYO, E. G. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge: Harvard University Press, 1945.

- [30]. MÉSZÁROS, I. A teoria da alienação em Marx. São Paulo: Boitempo, 2006.
- [31]. MILES, R. E.; SNOW, C. C. Fit, Failure and The Hall of Fame. *California Management Review*, v. 26, n. 3, p. 10–28, abr. 1984.
- [32]. MOTTA, F. C. P. O poder disciplinar nas organizações formais. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 21, n. 4, p. 33–41, 1981a.
- [33]. MOTTA, F. C. P. O que é burocracia. São Paulo: Braziliense, 1981b.
- [34]. MOTTA, F. C. P. Controle Social nas Organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 5, p. 68–87, 1993.
- [35]. MOUZELIS, N. P. *Organization and Bureaucracy*. Londres: Routledge & K. Paul, 1975.
- [36]. NAMIE, G. U.S. Workplace Bullying Survey 2014. [s.l.: s.n.].
- [37]. NORD, W. R.; FOX, S. O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato de desaparecimento? In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. p. 186–225.
- [38]. O'CONNOR, E. Minding the Workers: The Meaning of "Human" and "Human Relations" in Elton Mayo. *Organization*, v. 6, n. 2, p. 223, 1999.
- [39]. OSMAR, C. Algumas Observações Sobre a Obra De G. Elton Mayo. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 8, n. 27, p. 73–96, 1968.
- [40]. PETER, L. J.; HULL, R. Todo mundo é incompetente, inclusive você. 11. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.
- [41]. PFEFFER, J.; CIALDINI, R. B. Illusions of Influence. In: KRAMER, R. M.; NEALE, M. A. (Eds.). *Power and Influence in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 1998. p. 1–20.
- [42]. PFEFFER, J.; FONG, C. T. Building Organization Theory from First Principles: The Self-Enhancement Motive and Understanding Power and Influence. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 372–388, 2005.
- [43]. POLANYI, K. A Grande Transformação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- [44]. RAMOS, A. G. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. June 1972, p. 3–12, 1984.
- [45]. RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações. São Paulo: FGV, 1989.
- [46]. ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. *Management and The Worker*. Cambridge: Harvard University Press, 1939.
- [47]. ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, p. 332–345, 2015.
- [48]. ROSS, M.; SICOLY, F. Egocentric biases in availability and attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 37, n. 3, 1979.
- [49]. RUSSELL, B. Elogio ao Ócio. Disponível em: <<http://www.ic.unicamp.br/~campos/ElogioOcio.pdf>>.
- [50]. SEGERSTROM, S. C. Desmitificando a Lei de Murphy. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.
- [51]. SUTTON, R. I. Bom chefe, mau chefe: como ser o melhor... e aprender com o que há de pior. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- [52]. SUTTON, R. I.; RAO, H. Potencializando a Excelência - como escalonar práticas exemplares para ter o melhor desempenho. 1. ed. São Paulo: HSM Editora, 2015.
- [53]. THOMPSON, K. The Organizational Society. In: SALAMAN, G.; THOMPSON, K. (Eds.). *Control and Ideology in Organizations*. Cambridge: MIT Press, 1980. p. 3–23.
- [54]. TIEDENS, L. Z.; FRAGALE, A. R. Power moves: Complementarity in dominant and submissive nonverbal behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 84, n. 3, p. 558–568, 2003.
- [55]. TRAGTENBERG, M. Burocracia e ideologia. São Paulo: Ática, 1974.
- [56]. VAN VUGT, M.; HOGAN, R.; KAISER, R. B. Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past. *The American psychologist*, v. 63, n. 3, p. 182–96, abr. 2008.
- [57]. VEENHOVEN, R. et al. The Study of Life Satisfaction. In: A comparative study of satisfaction with life in Europe. [s.l.] Eötvös University Press, 1996. p. 11–48.
- [58]. WEBER, M. *Economia y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1974.

Capítulo 6

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Kelane Bezerra de Aguiar

Sueli Maria de Araújo Cavalcante

Elidihara Trigueiro Guimarães

Cláudia Buhamra Abreu Romero

Ana Paula da Cruz Holanda Barros

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo analisar o comprometimento organizacional dos Secretários Executivos de uma instituição pública. Aborda aspectos conceituais sobre comprometimento organizacional e apresenta abordagens unidimensionais e multidimensionais constantes na literatura, destacando, o modelo de Meyer e Allen (1997). Além disso, destaca o papel do Secretário Executivo para a organização. Caracteriza-se como uma pesquisa do tipo descritiva, bibliográfica e estudo de caso, com abordagem quantitativa. O local escolhido para a realização da pesquisa foi a Universidade Federal do Ceará (UFC) e a amostra contou com 36 Secretários Executivos que atuam nos campi da UFC, na cidade de Fortaleza. Os resultados obtidos demonstraram que os Secretários Executivos estão emocionalmente vinculados à UFC, se esforçando em favor dessa instituição e desejando nela permanecer, constatando assim, elevado grau de comprometimento organizacional afetivo, se sentem integrados e avaliam que a instituição é importante para eles. Os resultados também mostraram que os servidores possuem vínculo moderado com a instituição por motivo de necessidade (comprometimento instrumental) e por obrigação moral (comprometimento normativo), considerando as médias obtidas por esses componentes.

Palavras chave: Comprometimento organizacional. Secretários Executivos. Instituição Pública.

1 INTRODUÇÃO

Presencia-se uma nova fase no serviço público, na modernização do Estado e nos esforços dos organismos oficiais em melhorar a gestão pública e atuar com competência em todos os setores do órgão público. A Universidade Federal do Ceará (UFC) é um exemplo de organização pública que vem se modificando ao longo do tempo, sendo uma das principais instituições de ensino superior do Brasil que vem absorvendo mão de obra cada vez mais qualificada, e que atua estrategicamente para o desenvolvimento econômico, social, educacional, tecnológico e científico das sociedades cearense e brasileira, primando pela qualidade na prestação de seus serviços.

Considerando a relevância da participação das pessoas para alcance do sucesso organizacional, principalmente em uma instituição pública de grande importância como a UFC, o papel do profissional de secretariado executivo torna-se estratégico e vem se modificando para atender a um mercado de trabalho cada dia mais exigente, tendo em vista as necessidades das organizações que vêm se transformando ao longo do tempo. Medeiros e Hernandez (2010) enfatizam a importância desse profissional ao afirmarem que o mesmo é responsável pelo assessoramento do executivo, dominando habilidades demandadas no escritório, assumindo responsabilidades sem supervisão direta e tomando decisões segundo objetivos destacados pela autoridade, podendo tornar-se ponte entre os que tomam decisões gerenciais e aqueles que executam tais decisões.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo investigar, no comportamento dos Secretários Executivos da Universidade Federal do Ceará, o comprometimento com a instituição.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Ao longo de várias décadas de pesquisa, o conceito de comprometimento tem definições que nem sempre são convergentes. A pluralidade de significados sobre o construto torna-o polissêmico, complexo e multifacetado (MENEZES, 2009). Bandeira, Marques e Veiga (2000) definem o comprometimento organizacional como um intenso vínculo de uma pessoa com a

organização, que o estimula a dar algo de si, como a sua energia e lealdade. Para Zanelli e Silva (2008), comprometimento organizacional é o grau de identificação de um indivíduo com os valores e objetivos da organização, associando-se a disposição desse indivíduo em trabalhar em prol da organização.

Quando se objetiva uma melhor compreensão dos vínculos que são estabelecidos pelos trabalhadores em uma organização, torna-se imprescindível o estudo dos enfoques ou abordagens do comprometimento organizacional.

2.1 ABORDAGENS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Bastos (1994) apresenta cinco enfoques ou abordagens do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental, normativo, sociológico e comportamental.

a) Enfoque afetivo

Na percepção de Dias (2005), a abordagem afetiva ou atitudinal domina os estudos sobre comprometimento organizacional, tendo como principal referencial teórico os trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982), cuja perspectiva analítica ressalta a natureza afetiva do processo de identificação com os objetivos e valores da organização por parte do indivíduo. Bastos (1994, p. 43) afirma que a definição do construto pelos autores ressalta essa identificação: “(a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, (b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização e (c) a intenção de se esforçar em prol da organização”. Dias (2005) esclarece que tal definição evidencia a noção de identificação, os sentimentos de lealdade, além do desejo de permanecer e se esforçar em favor da organização.

b) Enfoque instrumental

Segundo Bastos (1994), no enfoque instrumental, também denominado calculativo, de continuação ou “*side-bets*”, o comprometimento está relacionado às recompensas e custos que estão associados à condição de integrante de uma organização. Medeiros (2003) afirma que o enfoque instrumental deriva dos estudos de Becker (1960), que o descreve como uma tendência do indivíduo de se engajar em linhas consistentes de atividade. Para esse autor, um indivíduo permanece numa

organização em virtude dos custos e benefícios que estão associados à sua saída, também conhecidas como trocas laterais ("*side-bets*"), passando, assim, a envolver-se em linhas consistentes de atividade, com o intuito de manter-se no emprego. Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam que o comprometimento calculativo com a organização seria originado a partir da avaliação positiva dos resultados consequentes aos investimentos do funcionário, tais como posição obtida na organização, acesso a determinados privilégios, benefícios ofertados a funcionários antigos, planos de aposentadoria, e ao mesmo tempo da possibilidade de perda ou ausência de reposição das vantagens resultantes dos investimentos, caso houvesse desligamento da instituição.

c) Enfoque normativo

O enfoque normativo surge, de acordo com Bastos (1994), do cruzamento entre a teoria organizacional de Etzioni e a Psicologia Social, em especial os trabalhos de Ajzen e Fishbein (1980) sobre a estrutura das atitudes, assim como do poder preditivo que as mesmas possuem em relação ao comportamento. Bastos (1994) esclarece que as pesquisas de Wiener (1982) e Wiener e Vardi (1980) usam conceitos relativos aos sistemas cultural e motivacional para determinar o comportamento das pessoas nas organizações. Definem cultura como os valores partilhados que, em conjunto, produzem sobre os membros pressões normativas. Essas pressões se associam ao sistema de recompensas, influenciando o comportamento. Tal quadro de referência é denominado de normativo-instrumental. Na percepção de Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 320), o vínculo normativo é constituído pelo reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a instituição, que são acompanhados por sentimentos de culpa, de incômodo, bem como de apreensão e de preocupação, a partir do momento em que o funcionário pensa ou planeja deixar a mesma. Em resumo, o comprometimento normativo constitui-se de "um conjunto de crenças mantidas por empregados sobre obrigações de deveres de reciprocidade para com a empresa empregadora".

d) Enfoque sociológico

Segundo Dias (2005, p. 176), no enfoque sociológico, Halaby (1986) analisou o apego

(*attachment*) à organização tendo como base a teoria da autoridade de Weber (1947) e as ideias de teóricos marxistas, tais como Edwards (1979) e Burawoy (1983). Halaby afirmava que "o vínculo do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos empregados". Nesse sentido, os funcionários levam para a organização, além de uma orientação básica para o desempenho de seu papel de subordinado, uma espécie de conjunto de códigos de caráter normativo que podem especificar maneiras de dominação. Dessa forma, o apego do funcionário não estaria relacionado a sua dependência de amor ou de dinheiro, mas sim na percepção de legitimidade que possui o regime de governo do empregador. Dias (2005) enfatiza ainda que, em outro estudo, Halaby e Weakliem (1989) definem apego como o interesse do funcionário de permanecer no atual emprego ou a expectativa de utilidade atribuída pelo mesmo em relação a permanecer na organização ou procurar outra. Considerada uma forma mais simples e sem sentido afetivo, essa definição, para os autores, captura o cerne do comprometimento organizacional. Concluem ainda que o apego pode ser revelado por meio de expressões verbais ou mesmo comportamentais do funcionário.

e) Enfoque comportamental

O enfoque comportamental recebe influência da Psicologia Social, introduz o comprometimento nas teorias de atribuição e aceita que a avaliação do construto feita pelo trabalhador objetiva manter a consistência entre os comportamentos do mesmo (volitivos e explícitos, como, por exemplo, o de continuar na organização) e as suas atitudes (BASTOS, 1994). Na percepção de Kiesler e Sakamura (1966, apud BASTOS, 1993, p. 58), o comprometimento "é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores". Há uma espécie de círculo de autorreforçamento em que o comprometimento conduz ao desenvolvimento de atitudes, que, por conseguinte, conduz a comportamentos futuros, resultando em um vagaroso e consistente crescimento de um vínculo comportamental e psicológico de uma pessoa com uma organização. Segundo Medeiros (2003), após alguns pesquisadores

perceberem que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram considerados como elementos presentes no vínculo psicológico que se estabelecia entre indivíduo e

organização, começaram a ganhar importância os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional. O Quadro 1 mostra as diferentes dimensões dos enfoques multidimensionais do comprometimento.

Quadro 1 - Enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional

Autores	Dimensões
Kelman (1958)	Compliance (ou instrumental, motivação por recompensas extrínsecas); Identification (desejo de afiliação); Internalization (sintonia entre valores individuais e organizacionais).
Gouldner (1960)	Integração (desejo de afiliação); Introjeção (introjeção de valores e características organizacionais, similar ao enfoque normativo).
Etzioni (1961)	Moral (similar ao normativo); Calculativo (instrumental); Alienativo (baseado na coerção e repressão, encontrado em prisões).
Kanter (1968)	Coesão (fortalecimento do vínculo através de técnicas e cerimônias); Continuação (demanda de sacrifícios pessoais dificultando a busca de alternativas de trabalho); Controle (normativo); Obs.: dimensões identificadas por Mowday, Porter e Steers (1982).
Meyer e Allen (1991)	Afetivo (permanecem porque querem); Instrumental (permanecem porque precisam); Normativo (sentem-se obrigados a permanecer).
Thévenet (1992)	Adesão (internalização dos valores da organização); Oportunidade (oferecimento de oportunidades de acordo com as expectativas).
Becker (1992)	Pelo desejo de associação; Congruência com os valores individuais; Para obtenção de recompensas ou evitar punições.
Jaros et al. (1993)	Vínculo psicológico afetivo através de sentimento como lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; Vínculo de continuação, pelos custos de sair da organização; Vínculo moral, que seria um senso de dever, ou chamado, pelos objetivos, valores e missão da organização.
Medeiros (2003)	Afetivo (internalização de valores e objetivos); Instrumental (poucas alternativas); Normativo (obrigação pelo desempenho); Normativo (obrigação em permanecer); Afiliativo (sentimento de fazer parte); Instrumental (linha consistente de atividade).

Fonte: Schirrmester (2006, p. 36).

Soldi (2006) afirma que, dentre os modelos multidimensionais de comprometimento existentes, o que possui maior aceitação entre os pesquisadores, com validação em diversas culturas, é o modelo de três componentes do comprometimento estabelecidos por Meyer e Allen.

2.2 O MODELO DE MEYER E ALLEN

De acordo com Medeiros e Enders (1998), na década de 1990, foi dada atenção especial à validação do modelo de três componentes do comprometimento organizacional elaborado pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1990, 1991, 1993, 1997). Moscon (2009) ressalta que os trabalhos desses professores se transformaram em referência na pesquisa sobre comprometimento organizacional e os

instrumentos que foram desenvolvidos objetivavam melhor operacionalizar e elucidar o construto.

Para eles, o construto é conceituado como tridimensional, sendo composto pelo comprometimento afetivo, instrumental e normativo, que podem agir de maneira isolada ou combinada, influenciando o comportamento, pois tal fato induziria a ideia de que são mutuamente excludentes, o que não condiz com o modelo apresentado pelos mesmos. Segundo Dias (2005, p. 182), os três componentes do comprometimento organizacional propostos por Meyer e Allen (1991) são conceituados da seguinte maneira (Quadro 2):

Quadro 2 - Componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen

Componentes	Caracterização	Razões da permanência	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigaçao

Fonte: Dias (2005, p. 182).

- *Affective commitment* (comprometimento afetivo): refere-se ao envolvimento emocional do indivíduo, no qual se observa uma identificação com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”;

- *Continuance commitment* (comprometimento instrumental): é percebido como custos associados por deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na mesma porque precisam”;

- *Normative commitment* (comprometimento normativo): refere-se ao sentimento de obrigação em permanecer na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização”.

Soldi (2006) destaca que, o comprometimento afetivo, de acordo com Meyer e Allen (1997), é caracterizado pela identificação e envolvimento emocional com a organização. Para os autores, o preenchimento das necessidades individuais, tratamento justo e participação no processo decisório são fatores importantes para o desenvolvimento desse enfoque. Ressaltam que a relação entre funcionário e supervisor, assim como a clareza do que se espera desses funcionários são fatores que podem influenciar o comprometimento afetivo.

No que diz respeito ao comprometimento instrumental, Soldi (2006) enfatiza ainda que, para Meyer e Allen (1997), o mesmo é o

resultado de ações que elevam os custos associados à saída do funcionário de uma organização. Os autores dividem essas ações em duas categorias que podem influenciar esse comprometimento e que são denominadas de investimentos e alternativas. A primeira categoria envolveria o investimento em algo que o funcionário poderia perder caso deixasse a organização, tais como dinheiro, tempo, esforço, planos de aposentadoria e de saúde. A segunda categoria estaria relacionada a percepção de um funcionário quanto às muitas alternativas viáveis de trabalho, fazendo com que o mesmo tenha um grau de comprometimento instrumental menor que outro com poucas alternativas.

Soldi (2006) esclarece ainda que o comprometimento normativo reflete, na opinião de Meyer e Allen (1997), o sentimento de obrigação de continuar no emprego. Funcionários que possuem elevado grau de comprometimento normativo sentem que devem continuar na organização como uma forma de retribuição dos favores que foram recebidos. Os autores ressaltam que a internalização ocorre por meio de processos que envolvem condicionantes (punições e prêmios) e modelagem (observação e imitação), nos quais as pessoas aprendem o que é valorizado e esperado deles pela família, cultura ou organização. No comprometimento normativo as pessoas aprendem sobre lealdade para com a organização.

Dias (2005) afirma que Meyer e Allen desenvolveram dois tipos de questionários para avaliar o comprometimento

organizacional, sendo um deles com 24 itens e uma segunda versão com 18 itens (Quadro 3).

Quadro 3 – Versão do questionário de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997)

ITEM	COMPROMETIMENTO AFETIVO
1	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus
3	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização
5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim
ITEM	COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL
1	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade uma necessidade mais do que um desejo
2	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora
3	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada
4	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
5	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar
6	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas
ITEM	COMPROMETIMENTO NORMATIVO
1	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização
2	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora
3	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora
4	Esta organização merece minha lealdade
5	Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui
6	Eu devo muito a esta organização

Fonte: Adaptado de Dias (2005, p. 184).

Cada item deve ser avaliado por meio de uma escala em formato Likert. Esses instrumentos apresentam-se proporcionalmente divididos, sendo um terço dos itens relativos ao comprometimento afetivo e os outros dois terços para os comprometimentos instrumental e normativo.

Na visão de Pereira (2013), o modelo apresentado permite que os pesquisadores possam ter um melhor entendimento da relação do funcionário com a organização ao considerarem a força da atuação conjunta das três formas de comprometimento. Tal fato motivou a escolha do modelo de Meyer e Allen para ser utilizado nesta pesquisa.

3 O PAPEL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

No Brasil, a profissão secretarial evoluiu consideravelmente a partir da sua regulamentação em 1985 (DURANTE, 2012). A Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, regulamentou o exercício da profissão desses trabalhadores e definiu suas atribuições, conforme dispõe o Artigo 4º:

Art. 4º - São atribuições do Secretário Executivo:

- - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;
- - assistência e assessoramento direto a executivos;

- coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;
- redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
- interpretação e sintetização de textos e documentos;
- taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;
- versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;
- registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;
- orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;
- conhecimentos protocolares.

Na UFC, de acordo com o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, os Secretários Executivos, ocupantes dos cargos técnico-administrativos em educação, possuem as seguintes atribuições:

Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Em relação à modificação da atuação desses profissionais, que vem ocorrendo ao longo dos anos, Durante (2012, p. 7) afirma que “O secretário se efetiva hoje como um agente de resultados, um agente facilitador, um gestor, consultor e empreendedor do negócio, prestando assessoria aos dirigentes e tomadores de decisão”.

Na percepção de Mazulo e Liendo (2010, p. 19) é importante que esses profissionais possuam conhecimentos relativos a todas as áreas de uma instituição, e destacam as seguintes: “*marketing*, administração, recursos humanos, finanças, logística, contabilidade, telecomunicações, mercado e

clima organizacional”. Ao desempenharem o papel de assessores dos executivos, os secretários devem conhecer as técnicas utilizadas por esses gestores, no intuito de conhecer suas ações, e enfatizam a “liderança, motivação, comunicação efetiva, negociação e criatividade”.

Durante (2012) enfatiza que os secretários ganharam mais espaço nas instituições, com atuação e interferência mais ativa nos processos organizacionais e maior autonomia para desenvolver seu trabalho, sendo sua atuação considerada muito mais estratégica do que operacional. Esclarece ainda que independentemente do tipo e do tamanho da organização, os secretários desempenham papel fundamental e que vêm se destacando por suas competências e contribuições para o sucesso das organizações.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, bibliográfica e estudo de caso. Descritiva, por se propor expor características de uma determinada população ou fenômeno, não possuindo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas que pode servir de base para essa explicação. Bibliográfica, por ser baseada em material já publicado e acessível ao público em geral (VERGARA, 2014), possibilitando assim pôr o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi dito, escrito ou filmado sobre algum assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010). Estudo de caso por estar voltado para um estudo mais aprofundado de um ou poucos objetos, de tal forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010).

Quanto à natureza, pode ser classificada como pesquisa quantitativa, pois, segundo Richardson (2012), é caracterizada pelo emprego da quantificação por meio de técnicas estatísticas usadas tanto na coleta das informações quanto no tratamento delas.

O universo da pesquisa é composto pelos servidores técnico-administrativos, ocupantes do cargo de Secretário Executivo, que estão lotados nos *campi* da Universidade Federal do Ceará, em Fortaleza. A escolha dos Secretários Executivos, como foco desta pesquisa, deve-se, sobretudo, em virtude da atuação desses profissionais, que está se tornando cada vez mais estratégica, e da importância dos mesmos para as organizações.

De acordo com dados fornecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da instituição analisada, até a primeira quinzena do mês de outubro de 2016, foi contabilizado um total de 52 profissionais que se enquadravam no perfil mencionado. A amostra total obtida compõe-se de 36 servidores.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, o qual se encontra estruturado em duas partes. A primeira parte é voltada para a coleta de dados relacionados ao perfil sócio demográfico dos participantes e a segunda parte busca avaliar o comprometimento organizacional dos respondentes por meio de uma escala Likert de cinco pontos relativa ao grau de concordância, e que variavam de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Para tanto, os itens a serem avaliados foram baseados no modelo desenvolvido por Meyer e Allen, em escala reduzida, com pequenas alterações em alguns itens para evitar possíveis dificuldades de interpretação por parte dos respondentes. Tal modelo foi escolhido por ser um dos mais utilizados entre os pesquisadores na análise do comprometimento organizacional dos trabalhadores e pela possibilidade de análise de múltiplos comprometimentos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O perfil dos profissionais ocupantes do cargo de Secretário Executivo na UFC, lotados nos campi de Fortaleza, caracteriza-se por ser formado, em grande maioria, por mulheres (88,9%) que estão na faixa etária de 26 a 35 anos (44,4%), casadas (50%), sem filhos (52,8%), com titulação de especialista (75%), que possuem entre 4 e 10 anos de serviço na instituição (72,2%) e com faixa salarial líquida compreendida entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00 (44,4%).

A avaliação do comprometimento organizacional dos Secretários Executivos da UFC foi estruturada de acordo com os três componentes do comprometimento organizacional propostos por Meyer e Allen (1997): comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

Para a avaliação dos resultados, foram adotados os índices propostos por Araújo (2010), onde as médias situadas entre 1 e 2,5 são consideradas como sendo relativas a um grau de comprometimento baixo; entre 2,5 e

3,5, como grau de comprometimento moderado; e entre 3,5 e 5, como elevado grau de comprometimento.

5.1 QUANTO AO COMPROMETIMENTO AFETIVO

Em relação ao comprometimento afetivo, o item “Eu me sinto como uma pessoa estranha na UFC”, apresentou o maior valor percentual de discordância (72,2%). Entretanto, esse item deve ser analisado em sentido inverso, ou seja, quanto mais o respondente assinala que discorda da afirmação de que se sente como uma pessoa estranha na instituição, mais ele pretende afirmar o contrário, ou seja, que se sente em casa.

Em relação a essa inversão de sentido, Malhotra (2012) enfatiza que é importante também fazer uso da coerência na atribuição dos escores quando se faz uso de uma escala Likert. Assim, as afirmações negativas ou desfavoráveis devem ser escalonadas em ordem inversa à da escala normal.

Essa inversão na escala permitiu que o item em questão alcançasse a maior média do componente afetivo (4,47). O item também apresentou o menor valor em relação ao desvio padrão (0,97), o que representa a menor divergência de opinião dos respondentes em relação ao mesmo.

O item “A UFC tem um imenso significado pessoal para mim”, apresentou a segunda maior média (4,33) e o segundo menor desvio padrão (0,99), o que representa, respectivamente, a elevada importância da instituição para os servidores e também uma menor divergência de opinião dos mesmos.

O item “Eu me sinto emocionalmente sem vínculo com a UFC”, obteve um percentual elevado de discordância (61,1%), mas deve ser analisado em sentido inverso, ou seja, ao assinalarem que discordam dessa afirmação, supõe-se que os respondentes pretendiam dizer que concordam com a afirmação de que se sentem emocionalmente vinculados.

O item “Eu não sinto um forte senso de integração com a UFC”, apresentou um percentual de discordância total de 36,1%. Entretanto, esse item também deve ser analisado em sentido inverso. Dessa forma, quanto maior a discordância em relação à essa afirmação, mais as pessoas pretendem afirmar o contrário, ou seja, que sentem um forte senso de integração.

O item “Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira à UFC”, obteve 38,9% de concordância parcial em relação à afirmação, alcançando a menor média do componente afetivo (3,17) e o maior desvio padrão (1,25), o que também é fator indicativo de uma maior divergência de opinião dos participantes.

Por fim, no item “Eu realmente sinto os problemas da UFC como se fossem meus”, 33,3% dos servidores afirmaram que nem concordam nem discordam da afirmação, fazendo com o item obtivesse também a menor média (3,17) do componente afetivo.

5.2 QUANTO AO COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

Em relação aos resultados obtidos quanto ao comprometimento instrumental, os itens “Na situação atual, ficar na UFC é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo”, “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a UFC agora” e “Se eu decidisse deixar a UFC agora minha vida ficaria bastante desestruturada”, obtiveram, respectivamente, 38,9%, 33,3% e 38,9% como percentuais de concordância parcial em relação às afirmações contidas nesses itens, alcançando as maiores médias de todo o componente instrumental. Dessa forma, para os participantes da pesquisa, permanecer na UFC é visto mais como uma necessidade do que um desejo e que seria muito difícil para eles deixarem a instituição, pois suas vidas ficariam bastante desestruturadas.

No que diz respeito aos itens “Eu acho que teria poucas alternativas de trabalho se deixasse a UFC” e “Se eu já não tivesse dado tanto de mim à UFC, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”, respectivamente 30,6% e 52,8% dos respondentes assinalaram que discordam totalmente das afirmações que estão dispostas nesses itens. Pode-se deduzir, a partir desse resultado, que para essas pessoas não seriam poucas as alternativas de trabalho, caso deixassem a UFC, e que mesmo após terem envidado esforços em prol da universidade, ainda sim poderiam pensar em trabalhar em outra organização.

Em relação ao item “Uma das poucas consequências negativas de deixar a UFC seria a escassez de alternativas imediatas”, 33,3% dos servidores concordam

parcialmente com essa afirmação. Entretanto, nota-se também um elevado percentual de pessoas (30,6%) que discordam totalmente dessa afirmação, ou seja, para elas haveriam alternativas imediatas de trabalho, caso se desligassem da instituição. Essa divergência de opinião também pode ser observada no elevado desvio padrão (1,37) que foi alcançado pelo item.

5.3 QUANTO AO COMPROMETIMENTO NORMATIVO

A respeito do comprometimento normativo, o item 13, “Eu me sinto sem obrigação de permanecer na UFC”, 33,3% dos participantes assinalaram que discordam totalmente dessa afirmação. Entretanto, esse item deve ser analisado em sentido inverso, ou seja, ao afirmarem que discordam, os servidores podem afirmar na realidade o contrário, que se sentem obrigados em permanecer na instituição. Diante disso, os valores da média (3,50) e do desvio padrão (1,38) obtidos pelo item foram calculados a partir da inversão dos escores da escala Likert adotada. Esses valores correspondem a segunda maior média e o segundo maior desvio padrão do componente normativo, sendo esse último indicativo de elevada divergência de opinião dos participantes.

Para boa parte dos participantes da pesquisa, o mais adequado seria deixar a UFC se houvesse alguma vantagem (47,2%), e que os mesmos não se sentiriam culpados com esse abandono (58,3%). Do mesmo modo, não percebem obrigação moral alguma com as pessoas que integram a instituição, como sendo um possível fator impeditivo para a sua saída (44,4%).

Apenas 36,1% dos participantes concordam parcialmente com a afirmação de que a UFC merece a lealdade deles, sendo o item que obteve a maior média (3,64) de todo o componente normativo. Entretanto, 33,3% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação de que devem muito à instituição em que trabalham, alcançando a segunda maior média (3,50).

5.4 Médias dos componentes do comprometimento organizacional avaliados

A Tabela 3 apresenta as médias alcançadas, em ordem decrescente, pelos três componentes do comprometimento organizacional.

Tabela 1 - Médias dos três componentes do comprometimento organizacional

Componente	Média
Comprometimento afetivo	3,85
Comprometimento normativo	2,77
Comprometimento instrumental	2,75

Fonte: Elaboração própria.

Infere-se, a partir da Tabela 1, que há um grau elevado de comprometimento afetivo (média 3,85). Isso evidencia que os servidores avaliados se sentem emocionalmente vinculados à UFC e que permanecem nessa instituição porque desejam, porque sentem que fazem parte dela, por causa da importância que a mesma tem para eles e por acreditarem que os problemas da universidade também pertencem a eles.

O resultado obtido pelo comprometimento normativo (média 2,77) demonstra que os servidores envolvidos na pesquisa estão moderadamente vinculados à universidade por sentirem que devem permanecer nela, ou seja, possuem um grau moderado de obrigação moral e de dever em permanecer na instituição.

Quanto ao resultado obtido pelo comprometimento instrumental (média 2,75), o mesmo demonstra que os participantes da pesquisa estão moderadamente vinculados à

universidade pela necessidade, ou seja, pelos custos que estão envolvidos na saída desses profissionais da instituição, tais como poucas alternativas de emprego, perda de estabilidade e de vantagens, entre outros fatores.

6 CONCLUSÃO

Os resultados mostraram que os Secretários Executivos possuem elevado grau de comprometimento organizacional afetivo (média 3,85), ou seja, estão emocionalmente vinculados à UFC, se sentem integrados e avaliam que a instituição é importante para eles. Os resultados também mostraram que os servidores possuem vínculo moderado com a instituição por motivo de necessidade (comprometimento instrumental) e por obrigação moral (comprometimento normativo), considerando as médias obtidas por esses componentes (2,75 e 2,77, respectivamente).

REFERÊNCIAS

- [1]. ARAÚJO, S. M. Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN – Campus Natal/Central. 2010. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.
- [2]. BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 4, n. 2, p. 133-157, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n2/v4n2a08.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2016.
- [3]. BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a05v33n3.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2016.
- [4]. BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 274 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- [5]. BRASIL. Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377consol.htm>. Acesso em: 11 nov. 2016.
- [6]. DIAS, D. V. Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. 2005. 387 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências

Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

[7]. DURANTE, D. G. Tópicos especiais em técnicas de secretariado. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. E-book.

[8]. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[9]. MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

[10]. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[11]. MAZULO, R.; LIENDO, S. Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira. São Carlos: Senac São Paulo, 2010.

[12]. MEC. Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

[13]. MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

[14]. MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05>>. Acesso em: 26 set. 2016.

[15]. MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. Manual da secretária: técnicas de trabalho. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[16]. MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. 2009. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia) -

Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

[17]. MOSCON, D. C. B. Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa. 2009. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

[18]. PEREIRA, L. S. Comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do Centro de Tecnologia da UFC. 2013. 150 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

[19]. RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

[20]. SCHIRRMESTER, R. Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: um estudo em equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica. 2006. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

[21]. SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, M. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

[22]. SOLDI, R. M. Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: Um Estudo Comparativo em uma Empresa de Telefonia. 2006. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

[23]. VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

[24]. ZANELLI, J. C.; SILVA, N. Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

Capítulo 7

O COOPERATIVISMO COMO ALAVANCA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Paulo Cesar Schotten

Catiele Cristina Xavier Dos Santos

Solange Fachin

Rodrigo Santolini

Resumo: O cooperativismo é uma alternativa socioeconômica baseada em valores e princípios cujo objetivo é a construção de uma vida melhor. A partir desse pressuposto, essa pesquisa teve por objetivo apresentar quais são as ações e contribuições que agregam valor na sociedade onde as cooperativas de crédito estão inseridas, mais especificamente na Cooperativa de Crédito Sicredi Rio Paraná tendo como objetivos específicos descrever e apresentar o surgimento das cooperativas como ela atua e com foco nas ações praticadas pelas cooperativas que contribuam para o desenvolvimento da região onde atuam. Para embasar a pesquisa, o referencial teórico expôs a funcionalidade do cooperativismo, sua essência e evolução. Metodologicamente, optou-se por utilizar uma pesquisa Descritiva quanto ao objetivo e em relação aos procedimentos técnicos, essa pesquisa classifica-se como Estudo de Campo sendo como método de análise qualitativa. Na cooperativa, ficou evidente que ela desenvolve quatro programas com vistas ao desenvolvimento regional: Crescer, Pertencer, União Faz a Vida, e o Encontro de Lideranças. A conclusão do trabalho mostra a importância desses projetos e aponta que os projetos contribuem e agregam valor à sociedade, principalmente à região onde está inserida.

Palavras chave: Cooperativa de crédito, cooperativismo, desenvolvimento regional e desenvolvimento social

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a sociedade vem passando por inúmeras transformações, sejam elas, sociais, econômicas, tecnológicas ou políticas e tais mudanças foram sentidas no desenvolvimento das sociedades primitiva, agrícola, industrial e de comércio. Como consequência dessas mudanças, surgiu assim a necessidade das pessoas se organizarem em forma de cooperativas para se fortalecerem e juntas buscarem soluções para os problemas em comum. Boesche (2005, p.11).

A cooperação, desde os primórdios da humanidade, conforme apresentado por Silva (2008, p. 1) sempre esteve presente na vida dos povos que buscando a sobrevivência, ajudavam-se mutuamente na realização das tarefas. Para Meinen et al (2012, p. 49), o cooperativismo é uma alternativa socioeconômica baseada, como já visto, em valores e princípios, cujo objetivo é a construção de uma vida melhor para centenas de milhões de pessoas ao redor do mundo. Entretanto, na visão de Silva (2008, p. 15), a versão mais difundida é que o cooperativismo surge na Europa, no final do século XVIII e início do século XIX durante a Revolução Industrial, quando se tornou latente o quadro de injustiças sociais em que os trabalhadores viviam em situações subumanas de alimentação e moradia e eram explorados, trabalhando 16 horas por dia, incluindo mulheres e crianças que eram contratadas, pois sua remuneração era inferior à mão-de-obra masculina.

Nessa mesma linha de pensamento, Pinho (2008, p. 21) reafirma relatando o que aconteceu posteriormente às situações decadentes vivenciadas no período da revolução industrial, afirmando que o cooperativismo moderno, no entanto, na forma como hoje são conhecidas as sociedades cooperativas, surgiu em 1844, na cidade inglesa de Rochdale, quando 28 tecelões fundaram uma cooperativa de consumo, formando assim a “Sociedade dos Probos de Rochdale”.

Fica evidente a necessidade da inserção das cooperativas de crédito na sociedade, onde segundo Meinen et al (2012, p. 49), o movimento cooperativista coloca as pessoas no centro das atenções, reservando ao capital um papel instrumental (de respaldo operacional) em que as individualidades cedem espaço à construção conjunta da

prosperidade e os ganhos obtidos com equilíbrio e isonomia pelo trabalho coletivo são de todos, na proporção de seus esforços em prol da iniciativa. E que a finalidade está na necessidade de ampliar o acesso ao crédito e aos serviços financeiros, visando assim maior qualidade de vida e inclusão de grande parte da população que vive a mercê de juros abusivos praticados por outras instituições, onde não investem o lucro obtido na sociedade.

Meinen et al (2012, p .56) defende a idéia de que a presença do cooperativismo de crédito é decisiva no disciplinamento e no maior alcance do sistema financeiro, ainda mais se tratando de um país com dimensões continentais, cuja estrutura federativa conta com centenas de pequenos e distantes municípios e a estratificação social revela grandes desníveis/distorções, deixando um contingente substancial de cidadãos à margem do progresso e da inclusão social.

Essa pesquisa identificou as atividades que são desenvolvidas por meio das cooperativas de crédito e que contribuem para o desenvolvimento da região onde atuam. Uma contribuição importante do presente trabalho é que o tema desde já proporcionou as pessoas um maior entendimento do que é o cooperativismo, como funciona uma cooperativa de crédito e como ela pode contribuir para o desenvolvimento da região. Pode-se, então, dizer que o cooperativismo é a soma de esforços entre pessoas que buscam atingir um objetivo através de ações coletivas, que dificilmente seriam alcançados individualmente.

Esse movimento para Meinen et al (2012, p.49) coloca as pessoas no centro das atenções, reservando ao capital um papel instrumental, as individualidades cedem espaço à construção conjunta da prosperidade. Portanto, fica evidente que o cooperativismo é a porta de entrada para que pessoas com objetivos em comum, possam se unir e através dessa união, possam resolver problemas diários. Com uma forte atenção voltada para a sociedade, as cooperativas procuram buscar o equilíbrio entre a situação econômica e a social de seus associados, constituídas de forma democrática, com o intuito de satisfazer as necessidades de serviços e produtos financeiros e através dessa satisfação, conseqüentemente contribuir para o bem estar social dos cooperados.

Essa pesquisa tem por objetivo geral apresentar quais são as ações e contribuições que agregam valor na sociedade onde as cooperativas de crédito estão inseridas, mais especificamente na Cooperativa de Crédito Sicredi Rio Paraná e como objetivos específicos descrever e apresentar o surgimento das cooperativas, como ela atua e com foco apresentar as ações praticadas pelas cooperativas que contribuam para o desenvolvimento da região onde atua.

2. COOPERATIVISMO: ORIGENS E EVOLUÇÃO

Sociedades cooperativas na conceituação de Pinheiro (2008, p.7), são sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. As organizações cooperativas, segundo Etgeto et al (2005, p. 7) têm proliferado em todo o mundo, principalmente a partir de meados do século passado, até os dias de hoje e sua origem remonta as necessidades dos agricultores, artesãos e operários se organizarem como forma de defesa frente às situações de mercado. Ao contrário do que muitos pensam, as cooperativas não são mais um modismo, elas já estão inseridas no nosso meio há anos, sendo utilizadas como alavanca para o crescimento econômico.

Apresenta Silva (2008, p. 11) que a idéia de trabalhar com o modelo cooperativo surgiu no século XVIII, após a Revolução Industrial na Inglaterra, onde um marco histórico do período foi a implantação da máquina a vapor, uma grande conquista para as indústrias, pois isso facilitaria o processo e traria muitos benefícios, pois aceleraria o processo de produção e geraria vantagens competitivas, conseqüentemente produziriam mais, pois o trabalho de vários homens passou a ser substituído por uma única máquina.

O autor ainda destaca que, em termos de industrialização e crescimento, foi muito positivo, pois isso marcava uma nova era, um novo tempo para as indústrias, porém em contrapartida acarretou em inúmeros problemas e um deles foi à substituição da mão de obra por equipamentos com alto grau de desenvolvimento tecnológico, tornando assim difícil a manutenção dos postos de

trabalho. Começa nesse momento um dos maiores problemas do século, pois o que fazer para suprir as necessidades básicas como alimentação, higiene, saúde e moradia daquelas pessoas, já que lhe foram tiradas sua única fonte de renda?

Como resultado do manifesto ocorrido na Inglaterra, o exemplo de Rochdale se propagou por toda a Inglaterra e posteriormente por outros países, inclusive o Brasil, onde numerosas cooperativas de todos os ramos se espalharam por todo o Mundo, seguindo os princípios de Rochdale. No Brasil, a cooperação começou a ser discutida e logo depois implantada no final do século XIX, onde foi estimulada por funcionários públicos, militares e profissionais liberais no intuito de satisfazer suas necessidades. Iniciando-se assim na área urbana como a primeira cooperativa de consumo, na cidade de Ouro Preto (MG) no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários públicos de Ouro Preto. Entretanto, há referência a uma Sociedade Beneficente de Juiz de Fora, fundada em 15 de março de 1885. Oceng (1997) apud Banco Central do Brasil (2008, p.9)

Schardong (2002, p. 65) afirma que o cooperativismo de crédito chegou ao Brasil, trazido da Europa, pelo Padre Theodor Amstad, com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço de seu próprio desenvolvimento. Impulsionada pela obstinação do seu precursor, a ideia do cooperativismo de crédito se materializou em mais de 60 instituições espalhadas pelo Rio Grande do Sul.

Para Meinen et al (2012, p. 29), o cooperativismo é o único movimento socioeconômico do planeta que se desenvolve sob uma mesma orientação doutrinária desde o seu surgimento. E esses direcionadores doutrinários englobam alguns aspectos em que especificam quais são as responsabilidades do Cooperativismo com a sociedade. Ainda, de acordo com o autor, uma das responsabilidades caracterizadas como valores que relatam um dos compromissos que o cooperativismo tem, está baseado no 9º valor, que seria a Responsabilidade Socioambiental que se conecta ao compromisso do empreendimento cooperativo, naturalmente de caráter comunitário com o bem estar das pessoas e com a proteção do meio ambiente

compreendidos na sua área de atuação, preocupação que envolve desenvolvimento econômico social, e respeito ao equilíbrio e às limitações dos recursos naturais.

Meinen et al (2012, p. 37) destaca ainda um outro compromisso essencial do cooperativismo com a sociedade que está baseado em seu 5º princípio, o da Educação, Formação e Informação que assegura que as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam ao público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação. Destacam ainda que as cooperativas têm o dever de conduzir-se para o desenvolvimento equilibrado das próprias comunidades e para o bem estar de suas populações, universo no qual se inserem os seus associados (membros). Sendo assim, as cooperativas devem respeitar as peculiaridades sociais e a vocação econômica do local, agindo de forma a desenvolver soluções de negócios apoiando ações humanitárias.

Vale ressaltar que o interesse pela comunidade, na visão de Meinen et al (2012, p. 43 e 50) exige das cooperativas o apoio a projetos e soluções que sejam sustentáveis tanto do ponto de vista econômico (para

perpetuidade do próprio empreendimento) como sob a ótica social e ambiental.

Na visão de Pereira (2012, p. 9), acredita-se que há no desenvolvimento econômico um elemento de projeto, de estratégia nacional de desenvolvimento que envolve a ação do governo e o poder regulador do Estado. Entretanto, destaca que o desenvolvimento econômico não depende apenas do mercado, mas exige planejamento visando a realizar poupança forçada, financiar o investimento privado e aproveitar-se das externalidades derivadas de investimentos conjugados. E prova disso pode ser conferida em uma entrevista cedida à Revista Sicoob (edição de Março de 2011) em que a Presidente Dilma Rousseff deixou explícita a importância do movimento para os rumos da nação, afirmando que " *As cooperativas de crédito são atores essenciais no processo dedesenvolvimento econômico do país, fundamentais para a democratização do crédito*". Ainda,segundo ela, entre as principais propostas para o "Brasil seguir mudando" está a "continuidadedo fortalecimento do cooperativismo de crédito".

2.1 COOPERATIVA SICREDI, SUA EVOLUÇÃO E PRINCÍPIOS

Conforme documentos apresentados pela própria cooperativa Sicredi Rio Paraná, objeto deste estudo de caso, as cooperativas Sicredi tiveram a seguinte evolução:

Quadro 01 – Evolução histórica Sicredi

1992	Em 10 de julho, por decisão de todas as cooperativas, a Cocecrer/RS e suas filiadas passam a adotar a marca Sicredi, unificando a identidade de todas as cooperativas do Sistema em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo
1995	Em 16 de outubro, autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional (Resolução nº 2.193/95), as cooperativas filiadas à Central Sicredi RS constituem o Banco Cooperativo Sicredi S.A, primeiro banco cooperativo privado brasileiro. Integração da Cocecrer-PR ao Sicredi, atual Central Sicredi PR.
1999	O Banco Cooperativo Sicredi é autorizado a realizar operações de crédito rural com encargos equalizados pelo Tesouro Nacional
2003	Em 25 de junho, o Conselho Monetário Nacional aprova a Resolução nº 3.106/03, que permite a livre admissão de associados às cooperativas de crédito. Em 26 de junho, o Sicredi inicia suas atividades em Santa Catarina
2005	Início das atividades do Sicredi em Goiás, Tocantins, Pará e Rondônia. Constituídas a Fundação Sicredi e a Administradora de Consórcios Sicredi Ltda

Fonte: Sicredi Rio Paraná.

Percebe-se que ao longo dos anos, a cooperativa Sicredi, norteadas por seis princípios básicos como: Adesão voluntária e livre, Autonomia e independência, Interesse

pela comunidade, Gestão democrática, Educação, formação e informação, Participação econômica dos membros, e Intercooperação, evoluiu e desenvolveu-se,

utilizando de estratégias para cada vez mais atender as necessidades dos seus associados, visando proporcionar a melhoria na qualidade de vida e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico de cada indivíduo e da região em que ela atua. De acordo com matéria publicada no site do Sicredi, a cooperativa conta hoje com mais de 2 milhões de associados estando presente em 10 estados brasileiros com mais de 1.200 unidades de atendimento, 113 Cooperativas, R\$ 34 bilhões de ativos e R\$ 4,8 bilhões de patrimônio líquido.

3. MATERIAL E MÉTODOS.

O objetivo desta pesquisa é apresentar quais são as ações e contribuições que agregam valor à sociedade onde as cooperativas de crédito estão inseridas, mais especificamente na Cooperativa de Crédito Sicredi Rio Paraná. Para que o objetivo fosse atingido, optou-se por utilizar uma pesquisa Descritiva. Na visão de Cervo et al (2007, p. 61), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Em relação aos procedimentos técnicos, essa pesquisa classifica-se como Estudo de Campo. Para Gil (2002, p.52) pesquisas do tipo Estudo de Campo, focaliza uma comunidade que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana.

Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo.

Em relação ao método de análise, essa pesquisa é qualitativa. Pesquisa qualitativa é apresentada por Richardson (1999, p.90) como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados em lugar da produção de medidas

quantitativas de características ou comportamentos. Em relação à operacionalidade da pesquisa, o pesquisador, de posse de um questionário previamente elaborado, foi até a organização em horário previamente marcado e entrevistou a Assessora de Programas Sociais, tomando nota e identificando quais são aqueles voltados ao desenvolvimento regional. Além da pesquisa com a Superintendência Regional do Sicredi Rio Paraná. A coleta de dados aconteceu nos meses de julho e agosto de 2014.

No questionário de cada um dos programas, foram questionadas sua funcionalidade e aplicação bem como os resultados alcançados na visão da organização. De posse desses dados, a pesquisadora descreveu individualmente cada um dos programas e apresentou uma análise da relação deles com o desenvolvimento regional.

4 – LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 SICREDI RIO PARANÁ

Com relação ao Sicredi Rio Paraná PR/SP, que tem sede em Nova Londrina, estado do Paraná há 25 anos, o presidente da cooperativa, Jorge Bezerra Guedes relatou em uma entrevista realizada e publicada no site do Sistema Ocepar, que a cooperativa possui atualmente 22 mil associados e ativos de aproximadamente R\$ 180 milhões. A cooperativa tem registrado crescimento de até 30% ao ano. Guedes relata que o Sicredi Rio Paraná representa 21% de todos os depósitos da região, considerando inclusive os bancos internacionais e nacionais presentes lá. Também conta com *marketshare* de 14% do crédito da região. “Isso englobando todas as linhas de crédito, ou mesmo de investimento, linhas do BNDES, de financiamento de autos ao produtor rural, entre outros”.

4.2 VISÃO DA EMPRESA PESQUISADA COM RELAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Na visão da cooperativa, o trabalho que a ela desenvolve, é realizado justamente para contribuir com o desenvolvimento do associado, da comunidade e da região onde o Sicredi atua. O Sicredi por ser uma cooperativa não pensa como os bancos, que

são sociedades anônimas. Para a cooperativa não é o lucro que vale, e sim o desenvolvimento da comunidade, diferentemente dos bancos onde o lucro é remetido para os donos, que fica concentrado em grandes centros ou até no exterior, retirando assim a riqueza gerada na região, empobrecendo-a cada vez mais e enriquecendo cada vez mais os grandes centros.

A Cooperativa visa ao desenvolvimento das pessoas e das comunidades onde está inserida, aplicando ali os seus recursos e as sobras geradas em que, nessa negociação, os resultados obtidos, voltam para os próprios sócios que a geraram, enriquecendo as comunidades, que permitem que novos negócios sejam realizados e que conseqüentemente melhore as condições de vida das pessoas que ali residem.

4.3 AÇÕES DA EMPRESA QUE VISAM AO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A cooperativa de crédito trabalha fortemente para cumprir com o 9º valor, caracterizado como: Responsabilidade Socioambiental e o 7º Princípio, que é o Interesse pela Comunidade, em que tem o foco voltado fortemente na sustentabilidade que necessariamente tem 03 braços; o econômico, o social e o ambiental.

Toda empresa que atua hoje no mercado tem que se preocupar com o equilíbrio entre esses três braços, pois se focar em um ou em outro e esquecer os demais, ela não se torna perene. Quando se fala em sustentabilidade, não é somente economizar papel, água ou luz. Sustentabilidade é a empresa continuar com suas atividades normais, gerando riquezas à sociedade, fazendo a sua parte social e deixar na natureza os recursos naturais encontrados, exatamente como eram antes de iniciar seu processo produtivo. Em suma, é gerar riquezas sem causar danos ao meio ambiente.

A cooperativa adota uma política voltada exatamente para isso em que seus valores são:

Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;

Respeito à individualidade do associado;

Valorização e desenvolvimento das pessoas;

Preservação da instituição como sistema;

Respeito às normas oficiais e internas;

Eficácia e transparência na gestão;

Valorização e desenvolvimento das pessoas: que é o investimento que o Sicredi faz tanto com seu público interno (colaboradores) quanto seu público externo (associados) promovendo encontros, palestras, treinamentos, viagens no intuito de possibilitar a eles desenvolvimento pessoal e também profissional.

Para alcançar o 7º princípio, o Interesse pela Comunidade, trabalha-se fortemente para atingir o objetivo através do Programa A União Faz a Vida, que é o principal programa de responsabilidade social do Sicredi. É um programa Sistêmico que a cooperativa Sicredi Rio Paraná PR/SP realiza desde 2009, iniciado em Nova Londrina e neste ano ampliando-se para Terra Rica, Santa Mônica e Santa Cruz de Monte Castelo. É um trabalho desenvolvido com crianças cujo objetivo é a incorporação de valores como solidariedade, justiça, diálogo, diversidade e empreendedorismo.

Nesse programa, trabalha-se, fortemente no intuito de fazer a criança entender até onde vai o seu direito e onde começa o do outro, respeitando as diferenças e trabalhando em conjunto, no coletivo. É ajudar, é compartilhar, é respeitar os diversos pontos de vista, enfim, atitudes de cooperação e cidadania que pouco se vê hoje em dia. São as mudanças de comportamentos em busca de cidadãos melhores. E o trabalho é realizado diretamente com as crianças, pois estas conseguem influenciar os pais, os adultos que convivem com ela e assim toda a comunidade é beneficiada. É, reflexo de um trabalho realizado com determinação e que hoje esse programa atende 4300 alunos, 355 professores e 28 escolas envolvidas. Todos atuando juntos para contribuir com uma sociedade melhor, mais humanitária e desenvolvida.

O sistema cooperativo também desenvolve programas que têm por finalidade contribuir com o desenvolvimento regional e em se tratando de "Programa", o Sicredi utiliza-se do programa Crescer. O Programa Crescer está implantado e vem sendo realizado desde 2010 em que é destinado aos associados e não associados. São encontros realizados durante o ano na região em que a cooperativa atua, no intuito de levar informação e educação à comunidade de forma que agreguem conhecimento tanto com relação ao sistema cooperativo, ao Sicredi e assuntos

pessoais, o que contribui para o desenvolvimento pessoal de cada um.

Outro programa que tem gerado resultados satisfatórios e que foi apresentado pela organização é o programa Pertencer. Esse programa tem por finalidade equacionar o problema da organização do quadro social, que possibilita a participação dos cooperados nas tomadas de decisões por representação delegada, através da descentralização do Processo Assemblear. O regulamento do programa demonstra que a implantação desse modelo preconiza um associado consciencioso das necessidades estratégicas e do processo de gestão do empreendimento cooperativo. Dessa forma, concomitantemente, foi lançado o Programa Crescer, que visa qualificar a participação do associado na tomada de decisão.

Outro programa do qual a cooperativa desenvolve, que tem por finalidade atingir seus objetivos cooperativistas, é o Encontro de Lideranças, que está em vigor desde 2008. Esse encontro acontece a cada ano, onde são levantadas as necessidades e quais ações tomar para realizar cada uma. Tudo é registrado e documentado, e após o encontro é direcionado documentos com as propostas pré-definidas e encaminhada aos deputados para o conhecimento deles e para que eles possam analisar a viabilidade e contribuir com a execução dos projetos, para assim ajudar os municípios envolvidos. Com relação as ideias e propostas discutidas no Encontro de Lideranças, a cooperativa entende que pelo tamanho dos municípios e da área de atuação, acabam sendo pouco favorecidos quando se fala em desenvolvimento regional, pois os políticos priorizam os maiores centros onde se têm a maior concentração de votos, esquecendo-se dos pequenos municípios. Assim, fica clara a necessidade de juntar esforços para lutar por esse desenvolvimento regional.

O que se pretende é dar visão do extremo noroeste, que hoje é visto somente até Paranaíba. O objetivo é conscientizar as lideranças sobre as potencialidades regionais que podem ser exploradas, o que somente será possível a partir do momento em que o trabalho for realizado em conjunto com todos os municípios, não cada gestor pensando cada um em seu próprio município, mais pensando na região como um todo. Porém, no encontro de Lideranças, a pretensão é mobilizar os maiores envolvidos pelo desenvolvimento regional, que são os

políticos e lideranças de comunidade como: prefeitos, deputados, vereadores, presidentes de associações, reunindo estas pessoas e coletando o que é de necessidade básica e conjunta ter na região para o desenvolvimento regional.

No 5º Encontro de Lideranças, realizado no dia 29 de Novembro de 2013, conforme mostra matéria publicada no site do Diário do Noroeste, ficou definido algumas propostas, tais como:

Realizar tratamento oncológico ambulatorial em Paranaíba

Elevar a Comarca de Nova Londrina para entrância Intermediária

Mudar o traçado da ferrovia Norte-Sul

Criar cursos EAD pela UAB

Pavimentar a PR 218 de Querência do Norte a Porto Felício

Extensão de universidade e cursos profissionalizantes para Terra Rica

Duplicar a BR 376 e reestruturar a PR 182 de Nova Londrina a Diamante do Norte

Criar associação dos Municípios do Extremo Noroeste do Paraná

Instalar campus da UFTPR em Loanda/PR

Implementar o PRE de Loanda/PR

Criar o batalhão da Polícia Militar em Loanda e pelotão FV em Querência do Norte

Apoiar a criação do curso de medicina em Paranaíba

Criar conselhos municipais e regionais de esporte

Fortalecer o Projeto Costa Rica / RETUR

Desmembrar Secretarias de Cultura, Educação e Esporte

Melhorar acesso do turista ao Rio Paraná

Criar Centro Regional de Esportes

Regulamentar e fiscalizar a pesca

Captar recursos para a aplicação de projetos esportivos

Incentivar turismo rural associado à produção familiar

Construir moradias para juízes e promotores de justiça

Revisar zoneamento existente e plano da APA federal

Fiscalizar a geração de poluição industrial

Desenvolver a cadeia produtiva do pescado

Criar aeroporto regional para atender a tríplice fronteira

Projetar o desenvolvimento da cadeia pecuária leiteira.

Nesse mesmo encontro, o presidente da Cooperativa de Crédito Sicredi Rio Paraná PR/SP declara que *“Um dos objetivos desse encontro é dar mais visibilidade aos problemas que atingem a nossa região e construir coletivamente uma agenda positiva de soluções que contribuam para o desenvolvimento regional”*

Assim, para que se possa potencializar os resultados e atingir os objetivos sociais, a cooperativa realiza parcerias em feiras, no dia do agricultor de São José do Ivaí e no Encontro com mulheres empreendedoras de Nova Olímpia, tudo feito de maneira que possa contribuir com o desenvolvimento da sociedade.

4.4 ANÁLISES DAS AÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Após análise dos dados, destaca-se que a organização estudada vem apresentando de forma satisfatória programas que auxiliam no desenvolvimento da comunidade. Isso fica evidente quando consideramos os principais resultados obtidos em cada programa:

União faz a vida: Os principais resultados colhidos no programa união faz a vida, e apresentados na pesquisa foram: A melhora no âmbito de convívio estudantil e familiar em que a criança passa a entender até onde vai o seu direito e onde começa o do outro, respeitando as diferenças. Promovendo na criança o espírito de trabalhar em conjunto, no coletivo, ensinando e despertando a vontade de ajudar, de compartilhar e acima de tudo, é respeitar os diversos pontos de vista, enfim, atitudes de cooperação e cidadania que pouco se vê hoje em dia. São as mudanças de comportamentos em busca de cidadãos melhores. E o trabalho é realizado com as crianças, pois estas conseguem influenciar os pais, os adultos que convivem com ela e assim toda a comunidade é beneficiada. Ao analisar esses resultados com o objetivo do programa, pode-se verificar que os resultados estão sendo atingidos.

Programa Pertencer: Conforme apresentado pela cooperativa, a participação dos associados, a partir da implantação do programa Pertencer tem aumentado consideravelmente, o que leva a conclusão que também tem atingido seus objetivos. Conforme apresentado pela assessoria de comunicação, até 2011, antes da implantação do programa pertencer a média de participação do associado em assembleias era de 3,84 % , percentual este que atingiu 10,73% só nos dois primeiros anos do projeto.

Programa Crescer: Também desenvolvido pela cooperativa tem como principais objetivos: levar informação e educação à comunidade de forma que agregue conhecimento tanto com relação ao sistema cooperativo, ao Sicredi e assuntos pessoais, o que contribui para o desenvolvimento pessoal de cada um. A organização apresentou como resultados obtidos, o aumento na participação da gestão da cooperativa e o aumento da aquisição dos produtos que antes da participação do programa girava em torno de 1 a 6 produtos, para um aumento satisfatório de 7 a 11 produtos depois que os associados participaram do programa crescer, aumentando os resultados da cooperativa, o que comprova também sua eficácia.

Programa Encontro de Lideranças: Os resultados obtidos e apresentados, com destaques para as conquistas já obtidas. As iniciativas já geram frutos, como um início de desenvolvimento da fruticultura, um caminho já sendo percorrido no turismo, a vinda do SESC/SENAC e Sesi/SENAI para a região, a Universidade tecnológica do Paraná que está em fase de projetos para Loanda, um interesse maior das lideranças estaduais e nacionais o noroeste do Paraná. Conquistas estas que mostram que esse programa tem sido eficaz no desenvolvimento da região.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial da pesquisa foi apresentar quais são as ações e contribuições que agregam valor na sociedade onde as cooperativas de crédito estão inseridas, mais especificamente na Cooperativa de Crédito Sicredi Rio Paraná. No levantamento efetuado, ficou evidente que a Cooperativa estudada desenvolve quatro programas que contribuem para o desenvolvimento regional, sendo eles mais especificamente o programa União faz a Vida, o Programa Pertencer, o Programa Crescer e o Encontro de Lideranças.

Todos esses programas, conforme apresentados, têm atingido seus objetivos e os resultados apresentados demonstram que tem contribuído para o desenvolvimento da cooperativa, destacando que o encontro de Lideranças e o União faz a Vida têm foco mais claro e externo atingindo toda a comunidade local. O Programa Crescer e Pertencer atingem o objetivo e contribuem para o

desenvolvimento regional através dos associados e colaboradores da cooperativa.

Dessa forma, fica evidente que a cooperativa como um todo tem desenvolvido programas e cumprido com seu papel perante à comunidade, ajudando no desenvolvimento e trazendo ações específicas para melhorar a sociedade.

REFERÊNCIAS

- [1]. BOESCHE, L. Fidelidade cooperativa, uma abordagem prática, Sescop-PR, Curitiba, 2005.
- [2]. CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. Metodologia Científica, Editora Pearson Prentice Hall, 6ª ed., 2007, ISBN 85-7605-047-1.
- [3]. ETGETO, A. A.; et al. Maringá Management, Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n. 1, p. 7-19, Jan./Jun., 2005.
- [4]. FRANTZ, W. Desenvolvimento: Um Fenômeno Social Complexo, Programa de Incentivo à Produção Docente, Ed Unijuí, 2003.
- [5]. GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo, Editora Atlas, 4ª ed., 2002.
- [6]. MARCONI, M. A.; LAKATAS, E. M. Fundamento de Metodologia Científica, Editora Atlas, ed.7, 2010, ISBN 978-85-224-5758-8.
- [7]. OLIVEIRA, G. B. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento, Revista FAE, Curitiba, v. 5, p. 37-48, maio/ago., 2002.
- [8]. PESAVENTO, F. Integração, o Diferencial que Faz o Sicredi Crescer, Sicredi. Porto Alegre, 2010.
- [9]. PINHEIRO, M. A. H., Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil, Banco Central do Brasil, Brasília, ed. 6, p. 92, 2008. ISBN 85-99863-03-7.
- [10]. RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social, Métodos e Técnicas. São Paulo, Editora Atlas, 3ª ed., 1999, ISBN 85-224-2111-0.
- [11]. SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico, São Paulo, Editora Cortez, 23ª Ed. rev. atual, 2007, ISBN 978-85-249-1311-2.
- [12]. SILVA, E. N. Sistema Financeiro e Crescimento Econômico: Uma Aplicação de Regressão Quantílica, Economia Aplicada, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 425-442 Jul/Set., 2006.
- [13]. SILVA, E. P.; et al. O conceito de Desenvolvimento Econômico Regional: Uma Revisão Teórica, Taubaté-SP, Dezembro, 2012, ISBN-978-85-62326-96-7.

DOCUMENTOS ELETRÔNICOS

- [14]. Cooperativismo de crédito no mundo. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/noticias/labels/Pioneiros%20de%20Rochdale.html>> acesso em: 20 de Abr. 2014.
- [15]. História do Cooperativismo de Crédito no Brasil, Disponível em: <<http://www.cooperfeb.com.br/wp-includes/images/cartilha.pdf>> acesso em: 19 de Abr. 2014.
- [16]. Histórico do Sicredi. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlId/14?documentId=31215666&selectedMenuId=48&menuId=14&paneSelected=2&psmlToBack=103&timemilis=1353069994290&idxMaxNavHistory=1> acesso em: 20 de Abr. 2014.
- [17]. História da evolução normativa no Brasil, Marcos Antônio Henriques Pinheiro. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf acesso em: 10 de Abr. 2014.
- [18]. Histórico da Cooperativa de crédito Sicredi. Disponível em <<http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlId/14?documentId=31215666&selectedMenuId=48&menuId=14&paneSelected=2&psmlToBack=103&timemilis=1353069994290&idxMaxNavHistory=1>> Acesso em: 24 de Mar. 2014.
- [19]. OCB-Organizações das Cooperativas Brasileiras. Brasil Cooperativo. Evolução no Brasil. Disponível em: http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp. Acesso em: 08 Jun. e 16 Jun. 2013.
- [20]. O Adequado Tratamento Tributário ao Ato Cooperativo. Disponível em: http://www.uesc.br/cursos/pos_graduacao/especializacao/eco_cooperativas/monografias/monografia_tatiana_cabral.pdf acesso em: 18 de Abr. 2014.
- [21]. Programas Sociais. Disponível em: <http://www.sicredipioneira.com.br/cooperativismo/programa-crescer> acesso em: 20 de Abr. 2014.
- [22]. Programa a União Faz a Vida. Disponível em:

http://www.auniaofazavida.com.br/oprograma_historico acesso em: 20 de Abr. 2014.

[23]. Paraná Cooperativo. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php?option=com_content&view=article&id=96124:sicredi-rio-parana-nossa-missao-e-desenvolver-o-cooperativismo-no-oeste-paulista-diz-guedes&catid=15:informe&Itemid=870> acesso em: 20 de Abr. 2014.

[24]. Sistema Ocepar, Disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php?option=com_content&view=article&id=96124:sicredi-rio-parana-nossa-missao-e-desenvolver-o-cooperativismo-no-oeste-paulista-diz-guedes&catid=15:informe&Itemid=870 acesso em: 20 de Abr. 2014

Capítulo 8

A INFLUÊNCIA DOS FATORES INTERNOS E EXTERNOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES DE UM CENTRO UNIVERSITÁRIO

Lucivone Maria Peres de Castelo Branco

Raquel Vieira Inácio

Thaís Furtado Mendes

Maria Eliene Barbosa Dias

Resumo: O diferencial nas empresas está na contribuição do indivíduo à organização à qual ele está inserido, por isso o presente artigo estuda a influência dos fatores internos e externos no Clima Organizacional e na Qualidade de Vida dos colaboradores, pois para se ter pessoas comprometidas com os objetivos organizacionais há que se levar em consideração a qualidade de vida das mesmas enquanto desenvolvem suas atividades. Foi realizado um estudo de caso no Centro Universitário de Goiatuba, onde foi elaborada uma pesquisa bibliográfica sobre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho e um modelo de questionário adaptado de Bispo (2006). Os resultados mostram que com referência a fatores internos, voltados a vida profissional 71% têm orgulho das atividades executadas e se preocupam com o futuro da IES e 72% afirmaram possuir Qualidade de vida no trabalho. Já com relação a fatores externos 48% estão satisfeitos com seu salário, sendo que 50% estão satisfeitos com seu patrimônio. O que significa dizer que os fatores Internos e Externos contribuem de forma direta para o Clima Organizacional e à promoção da Qualidade de Vida no ambiente de trabalho.

Palavras chave: Qualidade de vida, Clima Organizacional, Centro Universitário.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem uma forte influência no comportamento das pessoas e nos grupos dentro das organizações, seja ela pública ou privada, pois impacta no clima organizacional e na qualidade de vida das pessoas, afetando o crescimento organizacional.

Ao longo dos anos, tem-se observado o quanto as organizações estão em constante mudança, e instigando as pessoas a se habituarem à cultura em que estão inseridas. Assim o presente estudo tem por objetivo estudar a influência dos fatores internos e externos no clima organizacional e na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de um Centro Universitário, considerando que as pessoas representam o diferencial para manter a Instituição competitiva e que impulsiona seu crescimento e à obtenção de melhores resultados.

As discussões sobre clima organizacional e qualidade de vida são importantes e atuais na área de Recursos Humanos, pois cada vez mais as pessoas estão buscando um ambiente mais saudável para desempenhar as suas atividades profissionais e que estejam de acordo com as suas necessidades. É de suma importância que a organização entenda que os fatores internos e externos podem influenciar no ambiente de trabalho, de forma positiva ou negativa, alterando o nível de motivação dos colaboradores. Por isso, é importante atentar-se para a saúde física e psicológica dos indivíduos dentro das organizações.

O clima é um grande influenciador da produtividade na empresa, pois se refere ao grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho. Por isso, torna-se extremamente relevante a busca por mantê-lo favorável.

A qualidade de vida no trabalho serve não apenas para melhorar as condições físicas, mas as condições de autonomia e opinião. O comportamento humano nas organizações tem relação direta com as necessidades humanas e dos sistemas de valores. Quando se trata de uma temática com tanta relevância se faz necessário utilizar um instrumento que permita às organizações identificar as tendências de satisfação ou insatisfação a partir da consulta a seus colaboradores. O clima organizacional é um instrumento eficaz que estabelece o elo entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o

que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalham (BISPO, 2006).

Portanto, esse artigo busca compreender se o clima organizacional e qualidade de vida estão significativamente associados ao desempenho profissional. Para tanto, procurou-se identificar as possíveis influências das variáveis internas e externas dentro de uma organização, interferindo na produtividade e no desempenho dos colaboradores.

2 A CULTURA E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Dias (2003), através da cultura organizacional podem-se identificar os valores que são compartilhados pelo grupo de pessoas da organização e assim conhecer o estilo de trabalho, o relacionamento e conhecer a cultura e o clima organizacional da empresa.

Para Chiavenato (2014, p.368), a organização é “um sistema humano e complexo com características próprias que são típicas de sua cultura e clima organizacional”. Antes de abordar a temática sobre cultura se faz necessário compreender que ela trata da construção do significado social e normativo, possibilitando que um grupo se fortaleça ou se desintegre dentro das organizações. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Sendo que esses valores podem se manifestar por meio de símbolos, mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Segundo Schein (apud FLEURY, 1996), a cultura organizacional segue um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, tentando aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, sendo que a cultura deve ser aprendida, transmitida e partilhada.

A cultura não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Isto é, numa organização seus colaboradores adquirem valores, absorvendo-os e somando-os a seus valores culturais individuais integrando-se, ideologicamente, a adaptação de um contexto social existente (SROUR, 2005, p. 211).

Através das manifestações e das práticas sociais das organizações pode-se encontrar a chave da articulação e coerência dentro de uma ideologia, conforme afirma Srour (2005).

Dentro das organizações, partindo do comportamento humano se observa que dentro de qualquer organização formal, existe uma organização informal, cujos elementos mais importantes são normas de conduta e a cultura, os sentimentos e os grupos informais (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com Coda (1993), um dos indicadores do grau de satisfação das pessoas nas organizações é o clima organizacional em relação a diferentes aspectos da cultura organizacional, como a política de Recursos Humanos, os modelos de gestão, o processo de comunicação, a motivação do profissional e a identificação com a organização.

2.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL E AS FORMAS DE MELHORAR AS CONDIÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Quando se fala em clima organizacional é preciso compreender que as organizações precisam de profissionais capacitados, e engajados nos objetivos e metas da organização. Maximiano (2000, p. 25) cita que “uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar esforços coletivos”.

Chiavenato (2004) conceitua clima organizacional como:

O meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. Está ligada a moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 297).

O clima organizacional pode ser um grande influenciador da produtividade na empresa, pois dependendo do grau de satisfação no ambiente de trabalho e do emocional das pessoas os resultados podem ser diferentes. A influência faz com que o fator motivacional e interesse dos funcionários sejam de extrema relevância para manter o ambiente favorável e mais produtivo (CHIAVENATO, 2003).

Na percepção do Bispo (2006), o clima organizacional é um instrumento eficaz que

estabelece o elo entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalham.

A pesquisa sobre o clima organizacional trata-se de um instrumento que norteia às organizações na identificação e na busca da satisfação ou insatisfação a partir de uma pesquisa com os colaboradores. Nesse sentido, através da pesquisa de clima organizacional, busca-se compreender a percepção dos níveis de influência em relação a fatores internos e externo no comportamento do colaborador.

2.2 CONDIÇÕES DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO QUE INFLUENCIAM NA QUALIDADE DO BEM ESTAR DOS COLABORADORES

Para que os colaboradores tenham um bom desempenho em seu ambiente de trabalho, é preciso oferecer qualidade e bem estar aos colaboradores, sendo importante compreender que com o aperfeiçoamento de ferramentas gerenciais é possível melhorar o relacionamento entre empresa e seus colaboradores. Segundo Bispo (2006, p. 264) “Os fatores de influência são os itens que influenciam o comportamento, as atitudes e as decisões dos funcionários de forma direta ou indireta”.

Os fatores internos de influência surgem dentro da própria empresa, influenciando diretamente sobre os fatores relacionados a produtividade e a geração de resultados para a organização e as partes envolvidas.

Os fatores internos de influência podem ser definidos através da análise sobre o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho nas atividades coletiva no ambiente do trabalho, através do estabelecimento do nível de assistência médica e hospitalar aos colaboradores, através do nível de interferência que as tradições práticas adotados informalmente na organização, através da sua cultura organizacional, do nível de reconhecimento profissional através dos incentivos profissionais, do risco das demissões sem motivos percebido pelos funcionários, da segurança profissional e finalmente, através do grau de identificação dos funcionários com a empresa, buscando medir o nível de orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional (BISPO, 2006).

Já os fatores externos de influência são os oriundos do ambiente de fora da empresa, sendo que o mesmo tem influência direta no comportamento e nas decisões dos funcionários dentro da empresa. Alguns fatores externos de influência podem prejudicar o clima e qualidade dos colaboradores como a convivência familiar; o grau de satisfação dos funcionários com suas férias e o lazer; a relação entre remuneração e situação financeira, e por último o nível de satisfação dos funcionários com a vida social.

2.3 GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As organizações que buscam obter a sua competitividade e sua participação no mercado globalizado estão investindo em pessoas com um alto grau de comprometimento e implantando tecnologias na busca de qualidade total nos processos, produtos e na prestação de serviços. Sendo que para serem eficazes, há a necessidade da participação e comprometimento de todas as pessoas envolvidas com a organização em um objetivo comum, o de o sucesso organizacional.

O conceito de qualidade abrange alguns aspectos como a qualidade do pessoal, da organização, dos produtos, dos serviços, das empresas, mas a qualidade pessoal deve ser a base para todos os outros tipos de qualidade, ou seja, a satisfação das exigências humanas de cada indivíduo.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) aborda o comprometimento das pessoas e o bem estar dos funcionários na execução de suas tarefas dentro da organização, visando à qualidade e satisfação total. Quando o ambiente organizacional trabalha com uma gestão dinâmica através de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização, o ambiente de trabalho se torna mais agradável e mais produtivo.

A qualidade de vida no trabalho tem como base à satisfação do colaborador e o seu bem estar na execução de suas tarefas, conforme cita Rodrigues (1998). Já Limongi (2004), cita que existe uma “correlação entre a melhoria da qualidade de vida das pessoas e estilo de vida fora e dentro da organização”, sendo que essa melhoria traz impactos na sua eficiência e eficácia e na produtividade das pessoas no seu ambiente de trabalho.

Nem sempre a organização consegue obter a satisfação dos colaboradores, pois o ambiente não pode ser propício e gerador da insatisfação, ou seja, ter um baixo índice o clima organizacional, sendo que o mesmo depende de alguns fatores como o ambiente físico, ambiente psicossocial, remuneração, jornada de trabalho e organização.

2.4 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO E SUA MOTIVAÇÃO

A teoria das relações humanas proporciona algumas contribuições para um melhor entendimento das organizações no sentido de entender a importância da participação dos profissionais no comportamento humano. Nesse sentido é importante ressaltar que o modelo de liderança adotado pelas organizações através dos seus líderes pode gerar vantagens competitivas. A liderança se faz necessária para o sucesso da organização, pois o gestor precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas.

Teixeira (2002) afirma que a liderança exerce grande influência no clima organizacional, pois o líder deve promover um bom relacionamento com seus subordinados visando a melhoria na qualidade do ambiente de trabalho, garantindo a satisfação dos mesmos.

Sendo que para Chiavenato (2004), a liderança constituiu um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas. Para completar essa linha de raciocínio Rebouças (2008) cita os seis fatores de influência que devem ser utilizados dentro de uma organização: supervisão, motivação, treinamento, administração participativa, comunicação e o comprometimento.

O comportamento humano precisa ser motivado e para isso a empresa precisa conhecer as necessidades dos colaboradores, a fim de satisfazê-las. Conforme afirma Chiavenato (2004) que o estudo da motivação do comportamento “supõe o conhecimento das necessidades humanas”, pois na teoria das relações humanas cita a respeito das necessidades humanas básicas. Para melhor compreensão o autor cita que são três níveis de motivação que correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto realização.

A motivação dos colaboradores é um fator de influência da liderança, pois através dela pode-se explicar como as pessoas se comportam. Para melhor compreensão Rebouças (2008, p. 146), conceitua que a motivação “é o processo e a consolidação do estímulo e da influência no comportamento das pessoas, tendo em vista o objetivo específico e comum para os profissionais da organização”.

Vale ressaltar que a motivação é algo intrínseco de cada pessoa, ou seja, ninguém motiva outra pessoa, mas as organizações podem criar mecanismos que facilitem o desenvolvimento da motivação nos seus colaboradores.

Andrade e Amboni (2010) afirmam que a liderança é a influência interpessoal por intermédio do processo de comunicação com a finalidade do atendimento das metas específicas estabelecidas para a empresa, pois o líder tende a influenciar o comportamento do influenciado numa determinada situação, através de uma boa comunicação.

3 MATERIAL E MÉTODO

O estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, quanto aos objetivos também classifica como de caráter descritiva, desenvolvida a partir de pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

Em relação à pesquisa descritiva, Cervo, Bervian e Silva (2007) comentam que a mesma tem por finalidade a descrição das características de uma determinada população/empresa. Destacam ainda que essa pesquisa vai muito além da existência de uma relação entre variáveis, mas sim identificar a relação desta natureza.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho que serviu como embasamento teórico bem como sobre outros assuntos que estão interligados com o respectivo tema a fim de identificar os fatores a serem analisados.

O método estudo de caso foi escolhido para um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma que permita um amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2006). O objeto de estudo trata-se um Centro Universitário no Estado de Goiás, que conta atualmente com 12 cursos de graduação e

2690 alunos regularmente matriculados, e com aproximadamente 207 funcionários.

Para coleta dos dados foi utilizado um modelo de questionário adaptado de Bispo (2006), dividido em duas seções sendo que a primeira engloba dados demográficos e a segunda constituída por um levantamento de fatores internos de influência do relacionamento dos funcionários e o Centro Universitário e o Levantamento de fatores externos de influência do relacionamento dos funcionários e o Centro Universitário, com um conjunto de afirmações que permitiram as características fundamentais para o Diagnóstico do Clima Organizacional e a Qualidade de vida no trabalho. Os questionários foram elaborados com base em 13 assuntos e constituídos por perguntas fechadas através da escala Likert, dentro dos fatores internos e externos, totalizando 53 perguntas.

Para realização da pesquisa foi extraída uma amostra do tipo não probabilista, em forma de cotas, ou seja, foi escolhida uma amostra de 25% da população de funcionários, gerando uma mostra de 51 colaboradores.

A aplicação foi feita de forma aleatório entre os funcionários concursados e contratados (Administrativo, professores e estagiários). Os questionários foram aplicados no mês de novembro e dezembro de 2016 no Centro Universitário.

Segundo Las Casas (2008), a amostragem não probabilística é aquela em que não é utilizado método, o pesquisador é que vai escolher quem ele vai entrevistar. Da amostragem não probabilística por cotas é retirado um percentual de candidatos de cada segmento com os quais é realizada a aplicação do questionário.

O modelo de pesquisa eleito para suporte da análise realizada foi o modelo elaborado por Bispo (2006), sendo adequada pelas pesquisadoras para a abrangência de variáveis internas e externas que podem afetar de forma positiva ou negativa a Instituição, o grupo e ou as partes interessadas.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Conhecer o perfil da população é de suma importância para que se possa entender a percepção das pessoas que detêm as condições para opinar. Com base nos

resultados obtidos pode-se verificar que a faixa etária é importante, pois quanto maior é a experiência adquirida maior é o grau de exigência quanto ao clima organizacional. Entre os participantes prevalece a média de 38 anos de idade. A maioria dos colaboradores são mulheres, correspondendo a 69% da amostra. São do sexo masculino os demais 31%.

O Centro Universitário é composto por uma equipe multidisciplinar de colaboradores, sendo que através da pesquisa foi possível identificar que, sendo 60% deles são concursados (efetivos), 32% contratados e 8% estagiários. Entre os pesquisados 47% são Administrativos, 45% professores e 8% estagiários. Os colaboradores tem formação diferenciada devido à exigência para a execução de suas atividades sendo: 6% com Doutorado 14% com mestrado, 45% com especialização, 18% com 2º grau completo e 9% com 2º grau incompleto. Vale ressaltar que os docentes possuem no mínimo a titulação de especialista em sua área de formação.

Ao analisar a totalidade das variáveis selecionadas, para o diagnóstico da percepção que os colaboradores têm do tipo de Clima Organizacional existente no Centro Universitário, foi aplicado como base a escala tipo Likert através 1= Não concordo totalmente, 2= Não concordo parcialmente, 3= Indiferente, 4= Concordo Parcialmente, e 5= Concordo Totalmente, através da média das percepções nas variáveis de fatores internos dos colaboradores (Vida Profissional, estrutura organizacional, Incentivos profissionais e remuneração, segurança profissional, formação, ambiente de trabalho, cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho).

Em relação ao levantamento de FATORES INTERNOS, quanto ao aspecto vida

profissional, foi constatado o desejo dos participantes em continuar a trabalhar na instituição um percentual de 73%, sinalizando um ponto positivo conforme apresentado na Tabela 1. Os colaboradores dedicam boa parte de suas vidas dentro das organizações na busca de alcançar os seus objetivos. A produtividade e eficiência da organização dependem muito de sua equipe de trabalho, da capacidade de iniciativa, da vontade de trabalhar, lealdade, e que estejam sempre buscando o crescimento profissional.

Outro aspecto que merecem ser apresentado é que os colaboradores têm orgulho das atividades executadas e se preocupam com o futuro do Centro Universitário em 71%. Um aspecto que chama a atenção é com relação a um índice de 47% de insatisfação, por não se sentem emocionalmente ligados a IES. A insatisfação constatada pode ser explicada pelo fato da instituição ser pública, e com profissionais contratados, o que gera uma insegurança com relação ao seu vínculo profissional.

No que se refere à satisfação no ambiente de trabalho, com relação à estrutura organizacional, foi constatado que 54% concordam totalmente que o seu superior hierárquico é uma pessoa com competência para ocupar a função, e que confiam plenamente no seu chefe (62%). 8% demonstraram não concordar.

Ainda de acordo com as informações levantadas, em relação aos incentivos profissionais e remuneração, observou-se que 64% concordam que o seu trabalho é reconhecido e são valorizados pela IES, e consideram que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela família, amigos e parentes. Ainda nesse contexto, sobre a satisfação com os salários, 59% não concordam que o salário está compatível com as atividades exercidas, conforme apresenta na Tabela 2.

Tabela 1 – Vida Profissional dos colaboradores do Centro Universitário de Goiatuba – UniCerrado.

VIDA PROFISSIONAL	1	2	3	4	5
Quero continuar a trabalhar na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba	4%	2%	2%	20%	73%
Tenho orgulho das atividades executadas	2%	4%	2%	20%	71%
Preocupa-se com o futuro da Faculdade	0%	0%	0%	29%	71%
Considera que está obtendo sucesso na sua carreira e na vida profissional	4%	2%	2%	34%	57%
Gostaria que seus filhos trabalhassem na Instituição	10%	4%	16%	29%	41%
A FESG aposta na contratação de profissionais com elevado potencial de desenvolvimento	8%	12%	12%	33%	35%
Os cursos e treinamentos que já realizou foram suficientes para o exercício de suas atividades	14%	18%	24%	27%	16%
Não me sinto “emocionalmente ligado” a IES	47%	10%	8%	27%	8%
Minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta Instituição	4%	6%	13%	29%	48%
A FESG merece minha lealdade	4%	0%	6%	33%	57%
Sinto-me “fazendo parte da família” FESG/FAFICH	4%	9%	9%	28%	51%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Tabela 2 – Incentivos Profissionais e Remuneração na percepção dos Colaboradores

INCENTIVOS PROFISSIONAIS E REMUNERAÇÃO	1	2	3	4	5
Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela IES	16%	16%	4%	33%	31%
Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela família, amigos e parentes	2%	6%	8%	25%	58%
O conjunto de benefício social proporcionado pela FESG é atrativo perante o mercado local	9%	26%	11%	28%	26%
A minha remuneração é compatível com as que são pagas no mercado, para as funções equivalentes.	26%	12%	10%	26%	26%
O salário está compatível com as atividades exercidas	26%	17%	7%	33%	17%
O seu patrimônio é condizente com os esforços que tem feito no ambiente de trabalho	18%	24%	12%	26%	20%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Considerando os dados levantados foi possível identificar que em relação à segurança profissional 33% concordam parcialmente que o seu emprego lhe dá estabilidade, que não correm o risco de ser demitido sem motivos e 24 % não concordam. Tal perspectiva vem ao encontro do que Luz (1996) quando ele aborda que salários e benefícios não suficientes para motivar, a uma remuneração injusta torna-se o funcionário insatisfeito. Nota-se que com relação à formação profissional dos participantes da

pesquisa, 47 % concordam totalmente que o nível cultural é suficiente para o exercício das atividades na Instituição, sendo que isso pode ser afirmado pelo fato de ser uma Instituição de Ensino Superior e requer profissional que tenham uma qualificação para o exercício de suas atividades. Um dos pontos que chamou a atenção foi com relação a insatisfação de 28% dos colaboradores com o incentivo da mantenedora (FESG) a capacitação como forma de desenvolvimento e valorização do seu capital humano.

Tabela 3- Ambiente de trabalho e suas condições ambientais

AMBIENTE DE TRABALHO	1	2	3	4	5
As condições ambientais de trabalho favorece a execução das atividades na IES (Iluminação, ruídos, temperatura, entre outros).	12%	14%	10%	39%	24%
Está satisfeito (a) com o lanche que é oferecido na IES	33%	17%	17%	11%	22%
A FESG/FAFICH é um local seguro para trabalhar.	15%	15%	13%	36%	21%
Está satisfeito com o seu horário de trabalho	0%	10%	8%	33%	48%
Como você avalia a comunicação e divulgação interna entre os colaboradores com relação a eventos e atividades realizadas	27%	25%	18%	11%	18%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

O ambiente físico é um fator que esta diretamente ligada ao clima organizacional. Os dados da Tabela 3 demonstram que 63% concordam que as condições ambientais de trabalho são favoráveis para a execução das atividades como boa iluminação e poucos ruídos. Quanto ao lanche que é oferecido 50% não estão satisfeitos. Com relação ao horário de trabalho 81% estão satisfeitos com o seu

horário de trabalho. Um ponto que merece atenção diz respeito à comunicação, onde 52% não estão satisfeito com a comunicação interna e o repasse de informações dentro da Instituição. Neste ponto é importante que a empresa melhore a comunicação interna, pois as atividades, para serem executadas de forma correta, precisam ser bem informadas.

Tabela 4 - A cultura organizacional da organização

CULTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na IES que estão previsto em qualquer regra), favorece a execução das atividades	6%	23%	28%	26%	17%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham, sendo que os valores manifestam-se por meio de símbolos, mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos na forma de pensar, agir e tomar

decisões, possibilitando que o grupo se fortaleça ou se desintegre. Nesse sentido, pode-se perceber que 43% afirmaram que concordam que as tradições e costumes adotados na Instituição através de regras ou

normas favorecem a execução das atividades.

Tabela 5- Qualidade de Vida no trabalho

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	1	2	3	4	5
Possui qualidade de vida no trabalho	6%	12%	10%	38%	34%
Se sente cansado (a) durante o trabalho	19%	23%	17%	34%	6%
Está satisfeito (a) com a disposição que possui para trabalhar	5%	16%	5%	32%	43%
Sente-se:					
Capaz de realizar as suas tarefas no trabalho	0%	0%	4%	33%	63%
Satisfeito com a sua capacidade de trabalho	0%	0%	4%	35%	61%
Satisfeito (a) consigo mesmo(a)	3%	0%	3%	53%	43%
Importante com o trabalho que você realiza	4%	4%	4%	38%	49%
Satisfeito (a) com as informações que lhe fornecem sobre o seu desempenho no trabalho	10%	10%	18%	36%	26%
Que o seu salário é suficiente para satisfazer as suas necessidades básicas	21%	19%	13%	27%	21%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

A qualidade de vida no ambiente de trabalho favorece a motivação dos colaboradores, sendo que 72% afirmaram que possui qualidade de vida no trabalho. 41% afirmaram ter disposição para trabalhar não se sentindo cansados durante o trabalho, mas 40% sentem-se cansados durante o trabalho. Um fator importante a ser diagnosticado é que 75% estão satisfeitos com disposição que possuem para trabalhar.

Quando estamos falando de qualidade de vida no trabalho se faz necessário saber como o colaborador se sente para a realização das suas atividades, onde foi possível identificar que 96% sentem-se capazes de realizar as suas atividades e com sua capacidade de trabalho, sendo que 87% concordam que se sentem realizados profissionalmente. Além disso, 62% estão satisfeitos com as informações que lhe oferecem sobre o seu desempenho no trabalho. Quando o assunto foi saber se o salário é suficiente para satisfazer as suas necessidades básicas 48% concordam, mas 40% não estão satisfeitos.

Quanto ao levantamento dos FATORES EXTERNOS de influência do relacionamento (Situação Financeira, Convivência familiar, vida social, saúde e por últimos férias e Lazer) foi

possível concluir que: com relação à situação financeira dos participantes da pesquisa, 48% estão satisfeitos com o seu salário, sendo que 50% estão satisfeitos com o seu patrimônio. Quando o assunto é proporcionar bens essenciais para a sua família 57% concordaram afirmando que estão oferecendo boas condições aos seus familiares, mas 49% afirmaram que passam por dificuldades financeiras.

A convivência familiar é um fator importante a ser analisado sendo que 93% afirmaram que mantêm uma boa relação com esposa ou/ marido e filhos (as), sendo que 95% estão satisfeitos com a sua vida afetiva familiar.

Quando o assunto é o convívio social 80% afirmaram que estão satisfeitos com o seu nível social e 85% estão satisfeitos com o convívio social e cultural.

Com relação à saúde do trabalhador, 74% afirmaram que possuem possibilidade de realizar atividades físicas e de lazer, esse fator é de suma importância para melhorar a qualidade de vida do colaborador, além de melhorar a sua capacidade física. Outro fator importante é com relação à alimentação saudável, onde 70% afirmam que mantêm uma boa alimentação. Pelas informações

obtidas foi possível identificar que 71% não têm problemas de saúde na família, sendo que 68% não concordam que o problema de saúde na família reflete no bem estar e no dia a dia de trabalho.

Outro ponto importante na análise dos fatores externos de influência diz respeito à satisfação dos colaboradores com relação às férias e lazer, onde 55% estão satisfeitos com o período de férias, mas o que chama a atenção é que 44% não têm meios financeiros para realizar férias fora de casa, 42% afirmam possuir meios para desfrutar de viagens no período de férias. Segundo Matos (1997), a valorização humana na empresa importa com a realização humana, principalmente nos polos existenciais: fé, amor, trabalho e lazer.

Os gestores precisam prestar atenção nas atitudes dos colaboradores periodicamente, pois a satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação da vida conforme afirma Davis e Newstrom (1992, p. 123), a satisfação no trabalho influencia à satisfação pessoal, com a vida, de uma pessoa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo por base as tabelas apresentadas no presente estudo pode se concluir que o Clima Organizacional do Centro Universitário-UNICERRADO, possui um destaque positivo. Ficou evidenciado também como ponto a ser melhorado pela IES, em relação a Comunicação interna e a intensificação de investimentos na capacitação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- [1]. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes d; AMBONI, Nério. Estratégias de gestão: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- [2]. BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de Pesquisa de clima organizacional. REVISTA PRODUÇÃO. V. 16, n 2, . p. 258-273, Maio/ Ago.2006.
- [3]. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. rev. e atualizada. 5ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [4]. _____. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna

Foi possível perceber que os fatores internos e externos realmente influenciam de forma positiva ou negativa no Clima Organizacional, bem como na qualidade de vidas das pessoas dentro da organização.

As pessoas, geralmente, carregam suas experiências sociais, familiares, religiosas para dentro da organização e isto em um primeiro momento gera um impacto desconfortável para as partes, tendo a pessoa que se adequar a cultura organizacional e alterar seu comportamento frente às necessidades da empresa.

Este estudo mostra que o ambiente externo e interno se complementam e influenciam para que ocorra as mudanças comportamentais do indivíduo dentro da empresa.

Foi possível perceber, através dos resultados apresentados, que a cultura organizacional, como fator interno, tem impacto direto no clima organizacional, contribuindo de forma significativa na Qualidade de Vidas dos Colaboradores.

A presente pesquisa demonstrou pontos a serem melhorados, e por isso, sugere-se a continuação da pesquisa, em outros momentos e com outras abordagens, para uma melhor avaliação dos pontos negativos e a disseminação do assunto para torná-lo mais conhecido na perspectiva de abranger um público maior. E ainda que seja elaborado um planejamento para as melhorias a que necessita.

administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed. , 2003.

- [5]. CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da; BERVIAN, Pedro A. Metodologia Científica - 6ª Ed. 2007. Pearson Education – Br, 2007.
- [6]. CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. São Paulo: Revista do Instituto de Administração da USP, n. 75, dez. 1993.
- [7]. DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.
- [8]. DIAS, R. Cultura Organizacional. Campinas: Alínea, 2003. 151 p.

- [9]. GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. Editora Atlas. 2006.
- [10]. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Teoria geral da administração: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- [11]. FLEURY, M. T. L. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- [12]. LIMONGI, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- [13]. LUZ, Ricardo. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- [14]. MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- [15]. MATOS, F. G. Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo: Makro Books, 1997.
- [16]. TEIXEIRA, José Emídio. Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, Gustavo. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: Gente, 2002.
- [17]. RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível Gerencial. 4 ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1998.
- [18]. SROUR, R. H. Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Capítulo 9

MODELO VRIO: ANÁLISE DA APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE METAIS SANITÁRIOS DA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ.

Tatiane Dias Fritz

Paulo Cesar Schotten

Solange Fachin

Rodrigo Santolini

Resumo: O modelo VRIO é uma teoria baseada na análise dos recursos internos que uma organização detém a fim de classificá-los quanto seu Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Essa teoria foi elaborada pelos professores Barney e Hesterly com a pretensão de identificar se as organizações estão obtendo alguma Vantagem Competitiva através de seus recursos internos. A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de metais sanitários localizada no noroeste do Paraná, sendo assim, o objetivo geral dessa pesquisa foi identificar os recursos internos existentes na organização estudada e classificá-los segundo a teoria VRIO de Barney e Hesterly (2011). Em relação ao objetivo, adotou-se como método de pesquisa a pesquisa descritiva e em relação aos procedimentos técnicos a pesquisa se classificou como estudo de campo. A empresa, antes de adquirir algum recurso interno, busca analisar o que os concorrentes possuem e se acaso esse recurso está dando certo, só então que a empresa passa a adotá-lo e explorá-lo. A empresa em relação ao mercado, ou seja, aos seus concorrentes possui uma vantagem competitiva sustentável através do capital de giro utilizado ser praticamente cem por cento próprio. Desta forma, conclui-se com o trabalho que as forças competitivas estratégicas da organização são provenientes de seus recursos financeiros, ao passo que sua força de vantagem competitiva temporária é proveniente dos Recursos Humanos e Paridade Competitiva vem dos demais fatores como os recursos Organizacionais e Físicos.

Palavras chave: Estratégia; Recursos Internos; VRIO.

1 INTRODUÇÃO

A pretensão da adoção de uma estratégia dentro das organizações é fazer com que as tornem mais competitivas e sobressaiam com vantagem em comparação aos concorrentes. Para conseguir vantagem competitiva é necessário que a organização trace um plano de ação com base em uma análise do ambiente ao qual esta inserida e em especial ao seu conjunto de subsistemas existentes, que se caracterizam pelos seus departamentos internos, e principalmente nos recursos utilizados pela organização.

Sabendo a importância de se conhecer uma organização internamente e da relevância dos recursos que uma empresa possui como elementos estratégicos que proporcionam vantagens competitivas organizacionais, os professores Barney e Hesterly (2011) elaboraram uma teoria chamada VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização). O propósito dessa teoria é observar os recursos que uma determinada organização possui internamente, e a partir desses quatro elementos pré-determinados pelos criadores, classificá-los. Essa análise serve para saber se uma empresa em evidência está utilizando estrategicamente seus recursos para obter alguma vantagem competitiva. Surge então o objetivo dessa pesquisa que foi entender o quanto a organização estudada possui estratégia e vantagem competitiva através dos recursos adotados internamente

Apesar de o modelo VRIO gerar parâmetros para uma auto-análise de uma distinta organização, ainda é uma teoria pouco difundida e conseqüentemente inserida no meio organizacional, pelo fato de em um primeiro momento apresentar-se muito ampla para compreensão. No entanto, o que a minoria das pessoas sabe é que na realidade pode ser facilmente entendida e colocada em prática, subsidiando informações que venham a auxiliar em tomadas de decisões, que resultam em conduzir determinada organização a galgar melhores resultados e posicionamento no ramo de atuação. Diante disso, o trabalho é de relevância para o meio social, uma vez que contribui para a propagação de teorias estratégicas, além de fornecer esclarecimentos e modelo de implantação prática da teoria VRIO no cenário de negócios.

2 VANTAGEM COMPETITIVA, ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A TEORIA VRIO.

Em uma empresa, a estratégia está relacionada, de acordo com Oliveira (2009, p. 178) à arte de utilizar adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. Desde quando são adquiridas máquinas/equipamentos, até funcionários para os diversos setores, deve se ter em mente que esses elementos são chaves impactantes na produtividade e imagem da organização na busca por resultados. A estratégia, segundo Franco e Amaral (2005, p. 61) entram para planejar a evolução da empresa.

Para o alcance de objetivos sejam quais eles forem, é imprescindível ter uma estratégia, que se caracteriza pela “criação” de meios que venham facilitar e ao mesmo tempo conduzir quem quer alcançar com o que se pretende galgar. A partir do momento em que são definidos os critérios do sucesso empresarial (objetivos), Fernandes (2011, p. 65) relata que há de se escolherem os caminhos para alcançá-los (estratégia empresarial). E ainda esclarece que enquanto os objetivos representam os fins que a empresa tenta alcançar, as estratégias consistem no meio de atingi-los.

A estratégia é essencial para a sobrevivência das organizações, pois segundo Franco e Amaral (2005, p. 60) permite uma visão crítica do futuro, fornecendo suporte para analisar o seu setor de atuação, os concorrentes, os produtos, a expectativa dos clientes e a lucratividade, entre outros aspectos. A estratégia faz parte da vida organizacional, sendo assim diante do cenário competitivo e da economia globalizada, Ruiz (2013, p. 19) esclarece que as organizações buscam novas estratégias para melhoria de seu desempenho frente ao mercado, com o objetivo de obter vantagens e garantir os resultados almejados. Qualquer organização, de acordo com Camargos e Dias (2003, p. 31) conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia.

A estratégia está atrelada a vantagem competitiva, pois quando uma organização opta por determinada estratégia, utiliza desse recurso para obter uma vantagem

competitiva, ou seja, um diferencial no mercado que atua. A estratégia a ser adotada pela empresa, conforme Fernandes (2011, p. 64), deve proporcionar aos clientes maior valor que o da concorrência. Esse valor é que irá gerar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes e aumentar a lucratividade. A vantagem competitiva, de acordo com Bacurau (2006, p. 42) surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa seu custo de fabricação.

2.1 RECURSOS INTERNOS E TEORIA VRIO

Os recursos internos são imprescindíveis para obtenção de vantagem competitiva e a chave para estratégias empresariais. Essas estratégias para Ribeiro *et al* (2010, p. 302) estão ligadas ao ciclo de vida da indústria na

qual a empresa está competindo e também à disponibilidade de seus recursos para competir. As empresas utilizam de seus recursos internos para obter um diferencial competitivo e conseqüentemente um aumento em sua lucratividade. Para poder analisar e/ou até mesmo avaliar o quanto esses recursos podem ter essa característica de vantagem competitiva e serem utilizados estrategicamente por uma organização Barney e Hesterly (2011) classificam os recursos internos conforme a teoria VRIO. Esses professores propõem a realização de uma análise a partir de uma reflexão sobre o Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização de determinado recurso interno que a organização detém, conforme consta na Tabela 1.

Tabela 1. Perguntas para uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa.

1	A questão do valor.	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2	A questão da raridade.	O recurso é controlado atualmente apenas por um número de empresas concorrentes?
3	A questão da imitabilidade.	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4	A questão da organização.	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar.

Fonte: Adaptação de Barney e Hesterly (2011, p. 61).

Quando mencionado a questão do valor deve-se levar em consideração o quanto esse recurso possui característica de valioso para uma organização em específico. O critério de valor, segundo Buzzerio (2012, p. 29) diz respeito à capacidade de geração de valor econômico, seja para os clientes ou na redução dos custos econômicos, de forma a obter a condição de vantagem competitiva.

Em geral, de acordo com Barney e Hesterly (2011, p. 9) uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. Os recursos valiosos são em sua maioria aqueles que um número significativamente pequeno de organizações detém. Os recursos mais valorizados, para Ruiz (2013, p. 74) são aqueles que têm menor possibilidade de imitação, garantindo à organização uma vantagem estratégica.

Levando em consideração a possibilidade de imitar e a amplitude de recursos existentes, talvez poucas empresas em um setor, como relata Daniel *et al* (2014 p. 80), possuam um recurso valioso específico e, ainda assim, gerem uma vantagem competitiva. Sendo assim, as organizações devem estar constantemente atentas aos concorrentes. Em outras palavras, como afirma Buzzerio (2012, p. 29-30), uma organização só saberá se seus recursos são valiosos se os comparar com outra organização concorrente.

Não existem recursos valiosos pré-estabelecidos no meio organizacional, uma vez que dependendo do ramo de atuação e dos recursos que os concorrentes desse mercado possuir é que irão determinar se o recurso é considerado valioso naquele momento ou não. Não há nada inerentemente valioso referente a recursos e capacidades de uma empresa, de acordo com Barney e Hesterly (2009, p. 61), em vez disso, eles são

valiosos somente na medida em que permitem à empresa melhorar sua posição competitiva.

Os recursos valiosos, segundo D'Ávila (2011, p. 82) estão ligados diretamente ao desempenho e capacidade da empresa para exercer de forma primaz uma atividade, melhorando a sua *performance* e reduzindo o seu custo, quando comparado aos seus competidores. Para uma empresa um recurso valioso serve para explorar as oportunidades existentes e neutralizar as ameaças. Isto é, muitas empresas têm recursos e capacidades que são utilizados para explorar suas oportunidades e neutralizar suas ameaças, para Barney e Hesterly (2011, p. 63) o uso desses recursos e capacidades permite aumentar suas receitas líquidas ou diminuir seus custos líquidos.

O segundo elemento analisado na teoria VRIO é a questão da raridade, que serve para determinar se um recurso em específico é controlado apenas por um pequeno número de empresas, propiciando-o ser considerado como raro no mercado. Recursos e capacidades valiosos, segundo Barney e Hesterly (2011, p. 66), mas comuns (isto é, não raros), são fontes de paridade competitiva. Ou seja, deixará a organização nos mesmos patamares que os concorrentes, de forma que não ofereça vantagem competitiva em relação aos demais, mas também não deixará a empresa em uma posição de desvantagem competitiva em relação ao seu ramo de atuação, o que é considerado como algo de relevância.

Além de um determinado recurso interno para gerar vantagem competitiva em longo prazo ter que possuir característica de valioso e raro; é necessário que seja difícil de imitar. Essa vantagem competitiva será sustentável, de acordo com Gonçalves *et al* (2011, p. 825) se os concorrentes, atuais ou potenciais, não tiverem a capacidade de copiar ou imitar os benefícios dessa estratégia. Dessa forma não adianta uma organização possuir um recurso

que gere vantagem competitiva, se os seus concorrentes consigam imitar ou adquirir facilmente essa força organizacional. Esse acontecimento gerará uma paridade competitiva para a organização, pois as empresas que investirem em recursos semelhantes obterão os mesmos resultados, impulsionando a empresa pioneira a se igualar as demais em termo de vantagem competitiva, devido à imitação. A empresa detentora desse recurso ficará em igualdade em relação à vantagem em comparação aos concorrentes que copiem sua estratégia.

A última questão a ser analisada na teoria é a Organização da exploração dos recursos internos que a empresa adota e/ou possui. Para que uma empresa consiga ter vantagem competitiva e use os recursos internos estrategicamente é necessário que se organize da melhor forma possível para explorar e obter os melhores resultados de determinado recurso. Esta última variável, a questão da Organização, para D'Ávila (2011, p.82) apresenta-se como essencial na articulação de recursos, capacidades e competências internas, muitas vezes constituindo por si só na real fonte de vantagem competitiva sustentável das empresas. Gonçalves (2011, p. 831) afirma que, não basta ter os recursos e não fazer uso eficaz e eficiente dos mesmos e, por isso, a sua aplicação como VRIO confirma a gestão estratégica calcada no atributo Organização.

Para exemplificar de uma melhor forma, a Tabela 2 resalta o modelo VRIO e as implicações competitivas no meio organizacional. Essas implicações podem se caracterizar como uma Desvantagem Competitiva; quando a empresa detém internamente recursos que não são considerados valiosos, raros, difíceis de imitar e não são explorados pela organização, dessa forma a empresa que os possuir estará em desvantagem em relação aos concorrentes que possuem recursos com essas características.

Tabela 2. Modelo VRIO.

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p.62).

A Paridade Competitiva se caracteriza por uma organização ter posse de um recurso considerado apenas valioso, mas não raro e nem difícil de imitar; ao mesmo tempo em que a empresa não se organiza para explorá-lo, sendo assim, esse recurso em virtude de seu valor para as organizações devem ou serão inseridos nas demais empresas do ramo provido da facilidade de adquiri-lo e valor que possui. A Vantagem Competitiva Temporária ocorre quando determinado recurso é valioso e raro, no entanto não é custoso de imitar e nem explorado pela organização, gerando uma vantagem competitiva temporária, pois os concorrentes terão acesso a essa estratégia e podem se organizar de uma melhor forma para explorá-lo. Levando em consideração esses elementos os concorrentes não necessitarão de muito tempo para conseguirem aderirem esse recurso, deixando a empresa que primeiro o adotou com uma vantagem competitiva por pouco tempo.

A Vantagem Competitiva Sustentável é obtida pelos recursos internos que forem considerados valiosos, raros, custosos de imitar e explorados de forma organizada pela empresa, proporcionando vantagem competitiva de longo prazo. Para os concorrentes conseguirem desenvolver ou obter esse recurso é algo que levará tempo, devido sobre tudo sua raridade e dificuldade de ser imitado.

A tabela 3 relaciona o modelo VRIO às implicações competitivas da organização em relação as suas forças e fraquezas, resultando em fraqueza quando na teoria VRIO a implicação competitiva for de Desvantagem Competitiva; assim como se igualar em Força quando resultar em Paridade Competitiva; do mesmo modo, em Força e Competência Distintiva quando for Vantagem Competitiva Temporária; e em Força e Competência Distintiva Sustentável no caso do resultante for a Vantagem Competitiva Sustentável.

Tabela 3. Modelo VRIO e sua relação com as forças e fraquezas organizacionais.

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	↑	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p.62).

3 MATERIAL E MÉTODOS

O objetivo dessa pesquisa foi identificar os recursos internos existentes na organização estudada e classificá-los segundo a teoria VRIO de Barney e Hesterly (2011). Em relação ao objetivo proposto adota-se a pesquisa descritiva, como método de pesquisa, que na visão de Gil (2002, p.42), têm como propósito primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em relação aos procedimentos técnicos, essa pesquisa rotula-se como estudo de campo. Quanto aos procedimentos técnicos classifica-se como qualitativa, pois como relata Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da

compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

Na sua operacionalidade a pesquisa ocorreu através de entrevistas com o responsável da empresa sem necessariamente do acompanhamento de um questionário pré-elaborado, mas de tópicos que deveriam ser enaltecidos e esclarecidos a respeito dos recursos internos da organização em análise, se caracterizando como uma entrevista não roteirizada. Com essa pretensão foram realizadas cinco visitas à empresa no mês de julho de 2014, no período vespertino, onde foi possível visitar todos os setores da organização com o acompanhamento do responsável que explicou detalhadamente cada atividade desenvolvida na empresa, desde o nível operacional até o nível estratégico. Desse modo, os dados obtidos nas entrevistas e visitas realizadas foram

descritos através da transcrição de forma sistematizada, e logo após analisados de acordo com a teoria VRIO de Barney e Hesterly (2011).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização estudada é uma empresa que está há mais de quinze anos no ramo de metais sanitários, se caracterizando como uma empresa de médio porte localizada na região noroeste do Paraná. São realizados todos os processos de produção no interior da organização, desde os moldes dos produtos até a expedição. Além da produção de metais sanitários são realizadas importações de acessórios complementares que são utilizados na maioria das vezes no interior dos produtos.

4.2 ESTRATÉGIA NA ORGANIZAÇÃO E ADOÇÃO DA METODOLOGIA VRIO

A organização abordada desconhece e não adere à metodologia VRIO como método de reflexão sobre as decisões de aquisições internas. Apesar disso qualquer organização, como relata Camargos e Dias (2003, p. 31), conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia.

Dados obtidos junto a empresa demonstram ações que são relacionados à teoria estudada e que servem de parâmetros para análise da aplicação da teoria. Destaca-se que a empresa atua com a busca constante de informações no mercado como um todo, seja a cerca de designers, máquinas/equipamentos, processos produtivos, sistemas de gerenciamento e até mesmo de brindes. A empresa atua com uma ampla gama de produtos. O processo produtivo é realizado parte manualmente e parte automatizado. A empresa não possui máquinas com tecnologia de ponta. Ao todo a empresa conta com 179 funcionários e desenvolve programas de capacitação. Essa pratica não garante uma vantagem de longo prazo, pelo fato da possibilidade de ser facilmente copiada pelos concorrentes, uma vez que os recursos mais valorizados, de acordo com Ruiz (2013, p. 74) são aqueles que têm menor possibilidade de imitação,

garantindo à organização uma vantagem estratégica.

Para medir a qualidade de seus produtos e serviços, a empresa faz uso de relatórios, e observação através de câmeras e dos encarregados, onde são realizadas vistorias e análise do desempenho de cada colaborador e do setor em geral. Todos os suprimentos de produção, ou seja, as matérias-primas são adquiridas de fornecedores, os quais são reconhecidos tanto pelo mercado quanto pelos concorrentes que também adquirem materiais deles, tendo-os como viáveis pela qualidade requerida de seus suplementos e pelo preço inserido, bem como prazo de pagamento e entrega.

O espaço físico utilizado pela empresa impossibilita a expansão. A eficiência da empresa atual é considerada pelo empresário como satisfatória para o seu posicionamento e tamanho relacionado ao mercado. Atualmente a empresa possui pontos de vendas e vendedores, assim como a maioria de seus concorrentes, que atingem quase todo o território nacional, exceto Amazonas e Rondônia. O maior mercado consumidor está localizado no estado do Ceará e Maranhão. Em termos de qualidade a empresa estudada ocupa o segundo lugar, com base em testes que são feitos periodicamente com a produção.

Um tipo de ameaça de produtos ou bens substitutos tem sido o surgimento das torneiras de material PVC, que entrou muito rápido no mercado, e devido seu baixo custo ganharam grandes índices de vendas. Os produtos da empresa não possuem características diferenciadas dos demais existentes no mercado, uma vez que as empresas de metais sanitários, assim como o mercado de uma forma geral seguem tendências. Dessa forma, os produtos oferecidos pelas empresas possuem semelhanças e padrões equiparados com os demais.

A empresa possui nove linhas de produtos, levando em consideração que são destinadas cada uma a um segmento de mercado diferente. Uma vez inserido e lançado algum produto “novo” no mercado, permanece disponível para pedidos permanentemente no catalogo da empresa. A elaboração dos preços dos produtos fabricados pela empresa segue uma linha de preços regionais.

O prazo de compra da empresa depende de material, para material, pois são comprados

para um estoque com duração média de vinte a trinta dias, devido o almoxarifado ser insuficiente para armazenar uma quantidade maior de materiais. No caso dos fornecedores atrasarem a entrega, a empresa possui uma segunda alternativa pouco viável, que é a compra de produtos de empresas locais (concorrentes) para suprir a necessidade.

A organização é constituída por capital de giro próprio. Devido a empresa estar no mercado a mais de quinze anos possibilitou nesse tempo que se pagassem todos os investimentos realizados e gerasse lucro, os quais são revertidos em investimentos, propiciando-a se auto gerir. O relacionamento do setor financeiro tanto em si como com os demais departamentos da empresa é bem integrado, com a finalidade de chegar ao melhor resultado possível, fazendo com que todos os resultados alcançados sejam os desejáveis. O setor financeiro se organiza com base em projeções de vendas, média de faturamento anual anteriores e com a projeção para o crescimento do mercado atuante, levando em conta o andamento do mercado financeiro e político.

4.3 ANÁLISE DA EMPRESA SEGUNDO OS CRITÉRIOS DA METODOLOGIA VRIO

Conforme foi descrito a empresa de uma forma geral antes de adquirir algum recurso interno busca analisar o que os concorrentes possuem e se acaso esse recurso está dando certo, só então que a empresa passa a adotá-lo e explorá-lo. Essa atitude se caracteriza como imitação dos recursos que os demais concorrentes possuem, e isso vale para sistema de informação gerencial, máquinas/equipamentos, fornecedores, como também do designer dos produtos, esses e tantos outros fatores de relevância. Todavia a estratégia não acontece por si mesma, para Ruiz (2013, p. 19) ela deve ser criada, bem escolhida e bem implantada. No entanto, fica claro que a empresa não “cria” elementos que poderiam a tornar mais competitiva no ramo de atuação, pelo fato de achar essa prática custosa e duvidosa quanto à obtenção dos resultados finais desejáveis. Uma empresa que não possui recursos de valor para explorar, como relata Arrebola (2009, p. 34), tem duas possibilidades: desenvolver novos recursos e capacidades valiosos ou tentar aplicar as tradicionais e atuais forças de modo diferente.

O recurso humano é considerado como algo valioso para a organização, pois sem as pessoas não seria possível à estruturação de uma empresa. Os recursos valiosos, como esclarece D'Ávila (2011, p. 82) estão ligados diretamente ao desempenho e capacidade da empresa para exercer de forma primaz uma atividade, melhorando a sua *performance* e reduzindo o seu custo, quando comparado aos seus competidores. Ao mesmo tempo em que esse recurso é considerado como algo raro de se possuir, uma vez que a empresa em análise não consegue obter mão-de-obra qualificada para desenvolver as funções, devido estar localizada em uma cidade de pequeno porte.

Os recursos físicos são considerados apenas como algo valioso e são explorados pela empresa. É o caso das máquinas/equipamentos, que não são tão atualizados e o imóvel próprio que a empresa encontra-se instalada, se caracterizando como elementos não raros de serem encontrados no mercado, como também algo fácil de ser imitado. A empresa se organiza para tirar o melhor proveito desses recursos, tanto que a capacidade comportada pelo prédio já está limitada, impedindo a expansão e o aumento da capacidade produtiva, bem como armazenamento de matérias-primas e materiais.

Uma organização, segundo Buzzerio (2012, p. 29-30), só saberá se seus recursos são valiosos se os comparar com outra organização concorrente. Assim sendo, a empresa em relação ao mercado, ou seja, aos seus concorrentes possui uma vantagem competitiva sustentável através do capital de giro utilizado pela empresa ser praticamente cem por cento próprio. Essa vantagem competitiva será sustentável, como confirma Gonçalves *et al* (2011, p. 825), se os concorrentes, atuais ou potenciais, não tiverem a capacidade de copiar ou imitar os benefícios dessa estratégia. Conseqüentemente esse recurso possibilita que a empresa explore uma oportunidade ambiental, pois permite um poder de negociação tanto na compra de matérias-primas e suprimentos para a organização quanto em termos de negociação como um todo, sem a necessidade prévia de buscar recursos externamente. Essa pratica garante mais confiabilidade para os seus fornecedores e neutraliza uma ameaça do ambiente, então esse recurso pode ser considerado valioso. Contudo, de acordo com

Maciel *et al* (2007, p. 101), para que um recurso seja considerado fonte efetiva de vantagem competitiva sustentável, têm de ser avaliados quanto a sua geração de Valor, Raridade, Imitabilidade, e a Organização (VRIO) dos processos e estrutura para exploração dos recursos.

Uma empresa atua com capital de giro praticamente cem por cento próprio é um elemento que poucas empresas do mercado possuem, sendo assim é raro de se obter. Desse modo, apenas quando um recurso não é controlado por inúmeros concorrentes, segundo Barney e Hesterly (2011, p. 66) é que tenderá a se tornar uma fonte de vantagem competitiva. As empresas que não possuem um capital de giro próprio enfrentam uma desvantagem competitiva para obtê-lo, pois na maioria das circunstâncias há uma dificuldade na busca de recursos externos para suprir as necessidades da organização, o que classifica esse recurso como algo difícil de ser imitado. Porém, não basta ter os recursos e não fazer uso eficaz e eficiente dos mesmos e, por isso para Gonçalves (2011, p. 831), a sua aplicação como VRIO conforma a gestão estratégica calcada no atributo Organização. Desse modo, a empresa organiza suas políticas internas com o intuito de tirar o maior proveito desse recurso.

A capacidade de selecionar, de desenvolver, de acumular, de combinar e de articular os recursos internos, para Bacurau (2006, p. 35) pode permitir a formação de competências organizacionais que sejam consideradas estratégicas, por conduzirem a empresa a uma posição vantajosa. À vista disso, todos esses fatores evidenciados contribuem para que a organização possua uma força e competência distintiva sustentável atrelada a uma vantagem competitiva sustentável proveniente dos recursos financeiros.

Quanto aos recursos organizacionais, apesar da empresa possuir recursos financeiros provenientes na maioria das vezes de capital próprio, evitando empréstimos e financiamentos, podendo-se ainda considerar

que possui receitas positivas. Ao passo que prioriza o pagamento de fornecedores, trabalhando com uma política interna voltada para a diminuição da inadimplência e projeções de crescimento. Outro ponto positivo é o bom relacionamento e comunicação existente no meio interno e externo. Observa-se também que a empresa atua com funcionários que são capacitados na maioria das vezes internamente, porém não há um plano elaborado de treinamento e nem são destinados recursos financeiros para esse setor. Em uma empresa, a estratégia está relacionada, de acordo com Oliveira (2009, p. 178) à arte de utilizar adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Apesar de o prédio ser um imóvel próprio limita a capacidade de produção, necessitando ser maior, para comportar toda a necessidade da empresa. As estratégias adotadas, assim como técnicas de produção, know-how, processo produtivo, políticas internas da maioria dos setores, controle da empresa, matérias-primas, designer e preço de produtos, marketing, vendedores estaduais. Ainda os fornecedores, avaliação de desempenho, público alvo, estrutura organizacional dentre outros fatores de relevância relatados se caracteriza na maioria das vezes, como a imitação dos concorrentes. Esses elementos contribuem para que a organização seja proveniente de recursos organizacionais com característica de valiosos e explorados pela organização, mas não raros e nem difíceis de ser imitados pelos concorrentes.

Levando em consideração a classificação dos recursos e das capacidades de uma organização, que Barcelos *et al* (2011 p. 119) enaltece como sendo a abrangência de quatro categorias: Financeiras, Físicas, Humanas e Organizacionais. A tabela 4 é um resumo da análise da organização em evidência com a teoria VRIO e suas implicações competitivas para a empresa.

Tabela 4 Análise dos recursos da empresa em estudo.

Recurso	Valioso	Raro	Custoso de Imitar	Explorado pela Empresa	Implicações Competitivas	Implicações Competitivas
Financeiro	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Físico	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Força
Humanos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força e Competência Distintiva
Organizacional	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor.

De acordo com a tabela 4 a organização possui recursos físicos e organizacionais que proporcionam paridade competitiva para a organização. Recursos e capacidades valiosos, segundo Barney e Hesterly (2011, p. 66), mas comuns (isto é, não raros), são fontes de paridade competitiva. Ou seja, são recursos que a igualam aos mesmos patamares que os concorrentes, resultando em força organizacional. Entretanto, isso também não significa que eles não sejam importantes para o gerenciamento estratégico, pois como confirma Arrebola (2009, p. 35), os recursos valiosos e comuns são importantes para a paridade competitiva. Os recursos humanos resultam em vantagem competitiva temporária e conseqüentemente em força e competência distintiva. A vantagem competitiva, de acordo com Bacurau (2006, p. 42) surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa seu custo de fabricação. De contra partida o recurso financeiro é considerado como uma vantagem competitiva sustentável, uma vantagem competitiva em longo prazo, uma vez que é valioso, raro, difícil de imitar e a empresa se organiza para explorá-lo da melhor forma possível, implicando em força e competência distintiva sustentável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi identificar os recursos internos existentes na organização estudada e classificá-los segundo a teoria VRIO de Barney e Hesterly (2011). Após análises efetuadas, pode-se afirmar que a organização possui uma vantagem

competitiva sustentável através de seu recurso financeiro, vantagem competitiva temporária através dos recursos humanos e paridade competitiva em relação aos demais recursos adotados internamente, implicando em força e competência distintiva sustentável, força e competência distintiva e força organizacional.

No modelo VRIO, ressaltando Barney e Hesterly (2011), as implicações competitivas da organização, que são na verdade o resultado da análise a respeito do valor, raridade, imitabilidade e organização de determinado recurso. Esse resultado pode se igualar em forças, fraquezas, força e competência distintiva ou até mesmo em força e competência distintiva sustentável.

Desta forma é correto concluir que as forças competitivas estratégicas da organização são provenientes de seus Recursos Financeiros ao passo que sua força de vantagem competitiva temporária é proveniente dos Recursos Humanos e Paridade Competitiva vem dos demais fatores como os recursos Organizacionais e Físicos.

Como recomendação para a organização, sugere-se investimentos em seus recursos de Paridade Competitiva e Vantagem Competitiva Temporária transformando-os em Vantagem Competitiva Sustentável que impulsionariam a organização a atingir o nível de competitividade estratégica.

Algumas sugestões de ações estratégicas futuras para a empresa e que podem ser apresentadas são a aquisição de um imóvel maior, com o intuito de aumentar a capacidade tanto produtiva quanto de armazenamento de materiais. As possibilidades da formulação de novas

políticas internas voltadas a um objetivo central, além de investimento em um plano de treinamento e aperfeiçoamento contínuo, para descoberta e desenvolvimento de novos talentos. Assim, como a reestruturação do plano de cargos e salários para a retenção desses funcionários. Faz-se necessário ainda uma pesquisa de mercado (mais aprofundada) da possibilidade de adquirir recursos inéditos, como máquinas/equipamentos, até mesmo,

métodos de produção e/ou a viabilidade de investimento na área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos internamente. Possibilitando galgar melhores posicionamentos no ramo, bem como vantagens competitivas sustentáveis. Quanto maior o risco, maior o retorno, no entanto cabe ao nível estratégico averiguar a viabilidade de enfrentar determinados riscos no presente para ganhos futuros.

REFERÊNCIAS

- [1]. ARREBOLA, M. C. Recursos Compartilhados: uma Aplicação da Visão Baseada em Recursos em um Condomínio Tecnológico no Paraná. Dissertação (Mestrado). Curitiba. 98 p. 2009.
- [2]. BACURAU, F. B. F. Estratégias Competitivas Genéricas nas Empresas Comerciais Varejistas de Shopping Centers: um Estudo a Partir do Modelo de Porter. Dissertação (Mestrado). Natal. 137p. 2006.
- [3]. BARCELOS, L. et al. Evidenciação de Recursos e Capacidades Organizacionais um Estudo à Luz da RBV. Revista de Negócios. Blumenau, v. 16, n. 3, p. 113-134, jul/set. 2011.
- [4]. BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.
- [5]. BONI, V. QUARESMA, S. J. Aprendendo a Entrevistar: Como fazer Entrevista em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v. 2, n.1, p. 68-80, jan./jul. 2005.
- [6]. BUZZERIO, F. G. A Perspectiva da Inteligência Competitiva como um Recurso Estratégico. Dissertação (Mestrado). São Paulo, 125 p. 2012.
- [7]. CAMARGOS, M. A. DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica Corporativa: uma Síntese Teórica. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 28-39, jan/mar. 2003.
- [8]. D'ÁVILA, R. A. C. A Percepção da Utilização da Tecnologia da Informação (TI) como Estratégia de Valor: uma Análise na gestão Pública. Dissertação (Mestrado). Recife. 160 p. 2011.
- [9]. DANIEL, P. L. et al. Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos classificados para sustentar vantagens competitivas. Porto Alegre: Bookman. 2014.
- [10]. FERNANDES, M. A. Empresas de Confecção da região Metropolitana de Fortaleza, Ceará, Brasil. Dissertação (Doutorado). Coimbra, 372 p. 2011.
- [11]. FRANCO, J. AMARAL, S. Estratégia de Gestão Empresarial. Pretexto. Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 59-74, jun. 2005.
- [12]. GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de pesquisa. São Paulo:Atlas. 2002.
- [13]. GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre:Editora da UFRGS. 2009.
- [14]. GONÇALVES, C. A. et al. VRIO: Vantagem Competitiva Sustentável pela Organização. Revista de Ciência em Administração. Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855, set/dez. 2011.
- [15]. MACIEL, C. O. Mobilização de Recursos e a Estrutura do Conteúdo Estratégico no Paradigma da Diferenciação Cultural. Revista Gestão &Conhecimento, v. 5, n. 1, p. 95-115, jan/jun. 2007.
- [16]. OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 26 ed. São Paulo: Atlas. 2009.
- [17]. OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas. 2008.
- [18]. RIBEIRO, R. et al. Estratégia e Vantagem Competitiva no Mercado Brasileiro de Telecomunicações: um Estudo de Casos Múltiplos para o Período de 1999 a 2007. Revista de Gestão, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 297-312, jul./set. 2010.
- [19]. RUIZ, R. Gestão Estratégica: Análise da Implementação em uma Empresa de Energia de Grande Porte. Dissertação (Mestrado). Pedro Leopoldo: FPL, 162p. 2013.

Capítulo 10

GOVERNO ELETRÔNICO: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

Kelen Koupak

Resumo: O presente artigo, utilizando-se da pesquisa bibliográfica e documental, objetiva apresentar os principais aspectos do governo eletrônico, o qual foi proporcionado pelo surgimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) visando democratizar o acesso à informação e viabilizar a prestação de serviços públicos através de meios eletrônicos, alavancando, assim, o desenvolvimento e a eficiência da Administração Pública, além de possibilitar um melhor relacionamento do governo com os cidadãos, empresas, e inclusive, entre os órgãos do próprio governo. Inicia com uma abordagem sobre o conceito e a importância do governo eletrônico. Após, apresenta algumas ações de governo eletrônico existentes no Brasil. Por fim, aborda o tema da exclusão e inclusão digital. Conclui pela importância no avanço das práticas de governo eletrônico, bem como pela necessidade de disseminação das tecnologias de informação e da alfabetização digital.

Palavras chave: Governo Eletrônico, Internet, Informação, Serviços Públicos, Inclusão Digital.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública sempre foi vista como ineficiente, caracterizada por procedimentos burocráticos e avessa à participação da sociedade em seu funcionamento. Contudo, esse cenário começou a se modificar com a utilização, pelos governos, das novas tecnologias na prestação de serviços e informações, culminando no surgimento do governo eletrônico, que pretende promover a modernização e o desenvolvimento da Administração Pública.

Assim, o objetivo do artigo, sem pretender esgotar o assunto, é apresentar o tema do governo eletrônico, destacando seus principais aspectos e benefícios no sentido de possibilitar a eficiência, efetividade e desburocratização da Administração Pública, melhorando, assim, a relação do governo com os seus cidadãos, fornecedores e com ele próprio no âmbito das relações intragovernamentais.

Justifica-se o tema escolhido, devido à crescente necessidade de se adotar novas práticas para alcançar a eficiência estatal, frente às demandas dos cidadãos que exigem qualidade e agilidade nos serviços e informações do setor público, bem como possibilidades de participar das decisões governamentais.

Para a elaboração deste trabalho, foi utilizado o método dedutivo e a técnica de pesquisa bibliográfica e documental. Assim, em primeiro plano aborda-se o conceito, a função e os benefícios do governo eletrônico. Posteriormente, são apresentadas algumas ações de governo eletrônico existentes no Brasil, que se materializam, principalmente, através de portais na internet. Por fim, discutem-se os desafios para a implantação do governo eletrônico que se referem à inclusão e a alfabetização digital.

2 GOVERNO ELETRÔNICO: DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA

O avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nos últimos anos ocasionou o aumento do fluxo e circulação de informações, transformando a sociedade contemporânea na denominada Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Castells (2006, p.24) afirma que vivemos em uma sociedade em rede, tratando-se de uma

estrutura social, na qual há possibilidade de comunicação em escala global em virtude, principalmente, das redes de comunicação digital, de forma que todas as ações humanas devem ter como base essa sociedade. Nas palavras do autor: “Redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura.” (CASTELLS, 2000, p. 565).

Os governos também estão percebendo o potencial das redes, utilizando-se das novas tecnologias, em especial a internet, para promover a transparência e a eficiência da Administração Pública, o que, inclusive, é uma demanda da sociedade atual que prima pela qualidade dos serviços públicos, com a simplificação dos processos e procedimentos, bem como deseja conhecer e fiscalizar as ações estatais no que tange a gestão da coisa pública.

Nesse contexto, é que se insere o governo eletrônico ou e-governo, definido por Rover (2009, p. 21) como:

[...] uma infra-estrutura única de comunicação compartilhada por diferentes órgãos públicos a partir da qual a tecnologia da informação e da comunicação é usada de forma intensiva para melhorar a gestão pública e o atendimento ao cidadão. Assim, o seu objetivo é colocar o governo ao alcance de todos, ampliando a transparências das suas ações e incrementando a participação cidadã.

Destaca-se que existem três tipos de relacionamentos no governo eletrônico: G2G (Government-Government), quando trata de transações intra ou intergovernos; G2B (Government – Business), caracterizado por relações entre governos e fornecedores, a exemplo da realização de compras e licitações através de meios eletrônicos e G2C (Government – Citizen), que envolve a relação do governo com o cidadão, prestando a ele informações e serviços. (TAKAHASHI, 2000, p. 69).

Dessa forma, o objetivo primordial do e-governo, constitui-se em promover uma verdadeira transformação nas relações do governo com os cidadãos, empresas, e inclusive, entre os órgãos do próprio governo, no intuito de ampliar a prestação de informações através de canais eletrônicos, melhorar a qualidade dos serviços públicos, promover a transparência, a participação da

sociedade na gestão pública e, conseqüentemente, possibilitar o controle social sobre as ações governamentais, resultando em uma administração mais eficiente, democrática e legítima.

Agune e Carlos (2005, p.1) destacam que o governo eletrônico representa muito mais do que a utilização da tecnologia da informação pelo Poder Público, devendo ser entendido como a transição de um governo hierarquizado e burocrático, para um Estado mais horizontal, flexível e colaborativo, em consonância com a sociedade do conhecimento. Nesse aspecto Rover (2009, p. 96) salienta que:

O governo eletrônico é uma exigência emergencial de ordem econômica e gerencial. A simplificação da burocracia estatal, a agilização dos procedimentos, utilizando menos e melhor os recursos humanos, e a incrível redução das necessidades de aquisição, transporte e armazenamento de papéis não são opções, mas a base para a redução de custos que hoje se tornou obrigatória para a maioria dos estados nacionais.

Com efeito, o governo eletrônico também contribui para a diminuição dos gastos da Administração Pública e para a melhor utilização dos recursos, uma vez que muitos serviços passam a ser realizados através de meio eletrônico, pelos próprios cidadãos e a qualquer hora, reduzindo, inclusive, o número de servidores e/ou terceirizados que até então realizavam as atividades burocráticas. (GOES; DAMASCENO, 2004, p. 5).

Desse modo, o governo eletrônico é um elemento de transformação da sociedade brasileira e, nesse processo, ele assume diversos papéis.

O primeiro papel é o de promotor da cidadania e do desenvolvimento, de forma que deve estar voltado para as demandas dos cidadãos e para promover o acesso e a consolidação de seus direitos, tais como o direito de acesso aos serviços públicos, direito à informação, direito à participação política, entre outros. (BRASIL, 2004, p.6).

O seu segundo papel é o de funcionar como ferramenta de mudança das organizações públicas, com a melhoria do atendimento ao cidadão e a racionalização do uso de recursos públicos. Isso não significa apenas colocar serviços e informações disponíveis na internet, mas permitir que sua presença nesse

veículo traga benefícios aos cidadãos e garanta o acesso aos serviços públicos. Ademais, esse acesso precisa ser amplo, possibilitando a construção de capacidades coletivas de controle social e participação política. (BRASIL, 2004, p.6).

O terceiro papel do governo eletrônico é o de promotor do processo de disseminação das TICs, de forma que suas políticas devem incentivar o desenvolvimento de empresas nacionais, mediante o aumento da demanda por produtos e serviços e da articulação de iniciativas de financiamento. (BRASIL, 2004, p. 6-7).

Por fim, o último papel do governo eletrônico é o de promover, na Administração Pública, a disseminação de práticas de Gestão do Conhecimento, entendida como o: “[...] conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, que governam as ações de criação, captação, armazenamento, tratamento, disseminação e utilização de conhecimentos, com o propósito de atingir objetivos institucionais.” (BRASIL, 2004, p.7). Essas práticas, através da produção compartilhada e colaborativa da informação e do conhecimento no setor público, permitem uma nova capacidade de articulação do processo decisório, bem como a inclusão da sociedade e suas organizações que também são produtoras do conhecimento. (BRASIL, 2004, p.7).

Acrescente-se a isso, que o e-governo, conforme destaca Jardim (2000, p. 4) tem o condão de possibilitar a expansão da efetividade dos governos em quatro aspectos, a saber: a sociedade terá mais facilidade em ver seus anseios considerados pelos governos na definição de políticas públicas; poderá adquirir melhores serviços das organizações governamentais através do ambiente online; disporá de serviços mais integrados, pois as organizações poderão se comunicar de maneira mais efetiva entre si, e por fim será mais informada, visto que obterá informação atualizada e de fácil compreensão no que respeita ao governo, leis políticas e serviços.

Obviamente que a implantação de um governo eletrônico, capaz de estar ao alcance de todos não é algo simples de ser concretizado, demandando grandes esforços e altos investimentos pelo Estado, mas certamente trará inúmeras vantagens tanto para a Administração Pública, quanto para a sociedade de uma maneira geral. Com

relação a isso, Rover (2009, p. 23) cita que: “[...] os custos de implantação e manutenção do governo eletrônico não são insignificantes, mas no cômputo geral representam um verdadeiro milagre de economia com a eliminação quase que total dos suportes físicos das informações.”

3 PRÁTICAS DE GOVERNO ELETRÔNICO NO BRASIL

As ações de governo eletrônico iniciaram no Brasil através do Decreto Presidencial de 03 de abril de 2000, o qual institui o Grupo de Trabalho Interministerial, com a finalidade de examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação. (ROVER et. al., 2010, p.12).

A partir de então, vêm sendo implementadas diversas iniciativas voltadas ao uso das tecnologias, sendo que atualmente o país possui diversas ações de governo eletrônico que ocorrem, principalmente, através da existência de portais na internet, visando oferecer serviços e informações aos cidadãos, com mais rapidez no acesso e na execução, proporcionando comodidade, redução de custos, expansão do atendimento, além de tornar a Administração Pública mais transparente, efetiva e responsável, possibilitando a participação social nos processos decisórios e no controle das contas públicas.

Entre essas ações de governo eletrônico destaca-se o Comprasnet (Portal de Compras do Governo Federal) instituído pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, que disponibiliza informações sobre licitações e contratações efetuadas pelo governo, possibilitando, ainda, a realização de processos eletrônicos de aquisição em tempo real, de modo que torna os processos de compra mais céleres e econômicos para o Estado, além de permitir o acompanhamento pela sociedade, reduzindo práticas corruptas envolvendo as licitações.

Outra prática de governo eletrônico é o Obrasnet, tratando-se do Portal de Obras do Governo Federal, no qual é possível acompanhar e fiscalizar as obras públicas, bem consultar custos de insumos e produtos de engenharia.

No campo da saúde, há o portal DATASUS (Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde), que: “[...] reúne diversos

sistemas existentes, englobando informações hospitalares, ambulatoriais, gerenciais de ambiente, programas de prevenção, estatísticas vitais e de gestão administrativa.” (ROVER, 2009, p. 101).

Além disso, menciona-se também a existência do Portal da Previdência Social, responsável por disponibilizar uma série de serviços eletrônicos aos cidadãos, como a possibilidade de agendar atendimento, perícia, emitir extrato de pagamento de benefício, entre outros.

Outro exemplo significativo do governo eletrônico é a Declaração de Imposto de Renda pela Internet, o que contribui para agilizar o procedimento, reduzir custos, além de beneficiar o cidadão contribuinte que pode efetuar referida declaração através de meio eletrônico, sem precisar sair de casa. De acordo com Nazareno et al. (2006, p.134): “[...] o Receitanet não apenas valida a transmissão de declarações por meio eletrônico, como também realiza o processamento, a auditoria, a monitoração de dados e a geração de estatísticas.”

Destaca-se também o Portal de Serviços do Governo Federal, referindo-se a uma: “[...] plataforma centralizada que facilita cidadãos e empresas a acessarem os serviços públicos federais, tais como seguro-desemprego, a farmácia popular, o financiamento estudantil, dentre outros.” (BRASIL, 2016, p.8).

O Portal da Transparência, lançado em 2004 por iniciativa da Controladoria Geral da União (CGU), igualmente, representa importante medida na vertente do governo eletrônico, tratando-se de sítio na internet que tem por objetivo permitir ao cidadão o acompanhamento e a fiscalização da aplicação dos recursos públicos. No portal podem ser encontradas informações sobre transferências de recursos, gastos diretos, receitas, convênios realizados pelo Governo Federal, lista de empresas sancionadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública, informações sobre a situação funcional dos servidores e agentes públicos do Poder Executivo Federal, relação dos órgãos e entidades do Governo Federal que possuem Páginas de Transparência Pública próprias, informações sobre participação e controle social, entre outras.

No que tange aos canais de participação social no contexto do e-governo, há o portal Participa.br, que é um: “[...] ambiente de discussão organizado em comunidades

temáticas para que a sociedade debata e colabore com as políticas públicas.” (BRASIL, 2016, p.8). Ressalta-se, ademais, a existência do portal e-Cidadania do Senado Federal, o qual possibilita à sociedade dar opiniões sobre projetos de leis em tramitação, participar de audiências públicas interativas e apresentar sugestões de novas leis.

Referidas ações revelam-se de suma importância para incrementar a relação entre os governos, cidadãos e empresas, precipuamente, no que tange a agilidade e transparência dos processos, promovendo, dessa maneira, a modernização da Administração Pública no sentido de torná-la mais eficaz e interativa com o cidadão.

4 DA EXCLUSÃO A INCLUSÃO DIGITAL

A despeito dos avanços tecnológicos e dos inúmeros benefícios advindos da implantação de um governo eletrônico, não se pode ignorar o fato de que grande parte da população brasileira ainda não possui acesso às tecnologias da informação, em especial, a internet, ocorrendo, assim, o fenômeno da exclusão digital.

Nesse sentido, Castells (2006, p. 18) destaca que:

[...] a sociedade em rede difunde-se por todo o mundo, mas não inclui todas as pessoas. De facto, neste início de século, ela exclui a maior parte da humanidade, embora toda a humanidade seja afectada pela sua lógica, e pelas relações de poder que interagem nas redes globais da organização social.

Segundo a pesquisa TCI Domicílios 2015 realizada sob a coordenação do Comitê Gestor da Internet (CGI.br), 58% da população brasileira com 10 anos ou mais usa a internet, representando 102 milhões de usuários (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2016, p. 138). Embora esse número seja expressivo, verifica-se que metade dos brasileiros ainda não possui acesso à rede mundial de computadores, não podendo assim, usufruir de seus benefícios.

Referida pesquisa também investiga o uso de serviços de governo eletrônico pelos usuários de internet com 16 anos ou mais, em áreas como saúde, educação, impostos e obtenção de documentos. De acordo com os dados obtidos em 2015, a proporção desses indivíduos foi de 59%, cerca de 51,8 milhões de pessoas, sendo que a utilização do

governo eletrônico foi mais comum entre indivíduos com alta escolaridade (81% dos que têm Ensino Superior e 61% dos com Ensino Médio) e renda (86% dos usuários com renda maior que 10 salários mínimos e 77% dos usuários com renda entre 5 e 10 salários mínimos). Além disso, constatou-se que há mais usuários do governo eletrônico em áreas urbanas (61%) do que rurais (47%). (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2016, p. 29).

Desse modo, observa-se que o maior ou menor acesso ao governo eletrônico está estreitamente vinculado ao nível de educação e condição socioeconômica dos cidadãos, de modo que a inclusão digital perpassa necessariamente pela inclusão social, sendo emergencial o investimento em políticas governamentais no intuito de disseminar a utilização das TICs por toda a sociedade, sob pena de somente as classes mais privilegiadas desfrutarem das informações e serviços disponibilizados, contribuindo para aumentar ainda mais as desigualdades sociais. Nesse sentido, Sorj (2003, p. 61) menciona que:

Como toda inovação social, o impacto da telemática aumenta potencialmente a desigualdade social, já que dela se apropriam inicialmente os setores mais ricos da população. Assim, a luta contra a exclusão digital não é tanto uma luta para diminuir a desigualdade social, mas um esforço para não permitir que a desigualdade cresça ainda mais com as vantagens que os grupos da população com mais recursos e educação podem obter pelo acesso exclusivo a este instrumento.

Para romper esses impasses na efetivação do governo eletrônico, Silva e Lima (2007, p. 2) indicam que: “[...] a solução é incluir camadas crescentes sucessivas e concomitantes da população no acesso ao mundo digital, tanto no âmbito do contato físico e utilização básica, quanto nas informações disponíveis na Internet.”

Ressalta-se, no entanto, que o problema da inclusão digital ultrapassa a mera facilitação na aquisição de computadores e da democratização do acesso à internet, sendo caso de uma política muito mais abrangente que primeiramente deve começar pela alfabetização digital e capacitação dos indivíduos para o uso das novas tecnologias da informação, desenvolvendo habilidades

que lhes permitam efetivamente apropriar-se dessas ferramentas e de seu conteúdo. A respeito disso, Lévy (1999, p. 242) destaca:

É certo que é preciso favorecer de todas as formas adequadas a facilidade e a redução dos custos de conexão. Mas o problema do "acesso para todos" não pode ser reduzido às dimensões tecnológicas e financeiras geralmente apresentadas. Não basta estar na frente de uma tela, munido de todas as interfaces amigáveis que se possa pensar, para superar uma situação de inferioridade.

Com efeito, embora muitas pessoas possuam acesso à rede mundial de computadores, não sabem utilizar os serviços fornecidos e não conseguem se apropriar das informações disponibilizadas, pois muitas vezes apresentam linguagem rebuscada e formatos técnicos que não permitem a compreensão pelo cidadão comum, ainda mais tendo em conta a realidade brasileira em que grande parte da sociedade tem um baixo nível de instrução, o que afeta a assimilação das informações adquiridas.

Portanto, é imprescindível o investimento em programas de treinamento para o uso do computador e da internet, de forma a capacitar intelectualmente a população, sendo que de acordo com Goes e Damasceno (2004, p.13), a maneira mais eficaz de combater a exclusão digital a longo prazo é investir diretamente nas escolas, para que os alunos desde cedo tenham acesso às novas tecnologias.

A propósito, Silvia e Lima (2007, p.7), abordam que o governo eletrônico é sustentado pela relação com os cidadãos, de modo que se estes não o conhecem, não o utilizam ou não veem importância em seus serviços, desaparece a razão para o mesmo existir, sendo assim, uma via de mão dupla:

[...] o e-governo procura ir ao encontro das necessidades do cidadão em termos de informações e serviços, mas precisa do acesso e participação para justificar e manter sua existência; o cidadão, por sua vez, em diversos momentos da sua vida, precisa dos serviços e informações do Governo, mas para utilizá-los precisa conhecer as possibilidades oferecidas através dos meios eletrônicos.

De acordo com Barbosa; Cappi e Gatto (2009, p.71), o desenvolvimento do governo eletrônico no Brasil depende de três condições indispensáveis. Primeiramente, devem-se criar políticas públicas e

instrumentos que universalizem o acesso à internet. A próxima condição relaciona-se ao incremento da comunicação do governo com a sociedade a respeito dos serviços públicos disponibilizados na internet, visando instruir a população quanto às possibilidades de seu uso. Por fim, após a universalização e a capacitação, o governo eletrônico avançará efetivamente quando o cidadão conseguir se apropriar de seus benefícios, o que depende da compreensão e assimilação dos serviços públicos eletrônicos.

Embora insuficientes, existem alguns programas de inclusão digital no Brasil, entre eles o GESAC (Serviço de Atendimento ao Cidadão) que se direciona para comunidades em estado de vulnerabilidade social, oferecendo conexão à internet de forma gratuita em instituições públicas de saúde, ensino, unidades de serviço público localizadas em áreas remotas ou de interesse estratégico. (BRASIL, 2010, p.8).

Também merece nota o PROINFO (Programa Nacional de Tecnologia Educacional) do Ministério da Educação, o qual objetiva promover o uso de informática na rede pública de educação básica, levando às escolas computadores e recursos digitais. (NAZARENO et al., 2006, p.9).

Outras políticas de inclusão digital relacionam-se aos telecentros, que são espaços de acesso público e gratuito com computadores conectados a internet, onde são realizados cursos e atividades, visando promover a inclusão digital e social das comunidades atendidas. (BRASIL, 2017).

Diante dessas ações, verifica-se que, ainda que de forma paulatina, é realmente possível promover a integração de toda sociedade às TICs, efetivando assim a realidade do governo eletrônico e de todas as benesses por ele proporcionadas para o desenvolvimento do país como um todo.

5 CONCLUSÃO

O emprego das TICs pelo Estado na prestação de serviços e informações deu origem ao denominado governo eletrônico, de modo que o presente artigo procurou apresentar os principais aspectos de tal fenômeno.

Verificou-se que o governo eletrônico acarreta inúmeros benefícios, fazendo com que o governo interaja de forma mais eficaz com

seus fornecedores, com os cidadãos e com ele mesmo. Além disso, possibilita a democratização do acesso à informação e amplia a participação popular na Administração Pública.

O e-governo também contribui para a efetividade e eficiência do Estado ao possibilitar a simplificação dos procedimentos burocráticos, a redução de custos com pessoal e papel, a disseminação de informações governamentais, a agilidade e transparência na prestação dos serviços, permitindo que os cidadãos possam acompanhar, avaliar e fiscalizar o desempenho dos gestores públicos.

Embora o Brasil possua diversas ações no campo do governo eletrônico, constata-se que ainda precisa superar grandes desafios para alcançar sua expansão e desenvolvimento, os quais se referem à inclusão digital, de modo permitir o acesso à internet àquelas pessoas que ainda não estão

integradas as novas tecnologias; a disponibilização de informações compreensíveis com linguagem adequada ao entendimento de todos, bem como a alfabetização digital para capacitar os cidadãos ao uso das tecnologias da informação.

Enfim, a concretização do governo eletrônico mostra-se como uma medida urgente para aumentar a eficiência da Administração Pública e atender as demandas dos cidadãos que almejam qualidade nos serviços, acesso amplo às informações públicas e transparência nas ações governamentais. Para tanto, é necessário investimentos e especial engajamento do Poder Público para que as ações do governo eletrônico no Brasil, aliada a inclusão de toda a sociedade nesse processo, continuem avançando, de forma que assim se alcançará o ideal de um Estado mais eficiente e desenvolvido no contexto da Sociedade da Informação e do Conhecimento.

REFERÊNCIAS

- [1]. AGUNE, Roberto Meizi; CARLOS, José Antônio. Governo eletrônico e novos processos de trabalho. 2005. Disponível em: <https://governancaegestao.files.wordpress.com/2008/04/governo_eletronico_roberto_agune.pdf>. Acesso em: 10/05/2017.
- [2]. BARBOSA, Alexandre Fernandes; CAPPI, Juliano; GATTO, Raquel. Os caminhos para o avanço do governo eletrônico no Brasil. In: CGI.br (Comitê Gestor da Internet no Brasil). Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação 2008. São Paulo, 2009, p. 67-71. Disponível em: <<http://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic-2008.pdf>>. Acesso em: 12/05/2017.
- [3]. BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. Oficinas de Planejamento Estratégico: relatório consolidado. Brasília, 2004. Disponível em: <https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/BRASIL%20-%202004%20-%20diretrizes_governoeletronico.pdf>. Acesso em: 06/05/2017.
- [4]. . Ministério da Ciência, Tecnologia e Comunicações. Cartilha do Programa GESAC. Brasília: 2007. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/854/1/CARTILHA%20Gesac%2C%202007.pdf>>. Acesso em: 18/05/2017.
- [5]. . Telecentros. 2017. Disponível em: <<http://www2.mcti.gov.br/index.php/2016-11-29-22-24-23/telecentros>>. Acesso em: 18/05/2017.
- [6]. . Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Estratégia de governança digital da administração pública federal. Brasília: 2016. Disponível em: <www.planejamento.gov.br/EGD/arquivos/Estrategia-a-de-Governanca-Digital.pdf>. Acesso em: 12/05/2017.
- [7]. CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede: do conhecimento à política. In: ____; CARDOSO, Gustavo. sociedade em rede: do conhecimento à ação política. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda, 2006.
- [8]. . A sociedade em rede. Tradução de Roneide Venâncio Majer. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- [9]. COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. TIC Domicílios 2015: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://cetic.br/publicacao/pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao-nos-domicilios-brasileiros-tic-domicilios-2015/>>. Acesso em: 14/05/2017.
- [10]. GOES, Hélio Santos de Oliveira; DAMASCENO, José Carlos dos Santos. Governo eletrônico: uma proposta de cidadania, democracia e inclusão na “era digital”. v. 5, n.1. Adcontar: Belém, 2004.
- [11]. JARDIM, José Maria. Capacidade governativa, informação, e governo eletrônico.

DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação, v.1, n.5, out. 2000.

[12]. LÉVY, Pierre. Ciberdemocracia. Tradução de Carlos Irineu da Costa. 1. ed. Lisboa: Editora 34, 1999.

[13]. NAZARENO, Claudio et.al. Tecnologias da informação e sociedade: o panorama brasileiro. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2006.

[14]. ROVER, Aires José et. al. Avaliação de portais e sítios governamentais no Brasil. . In: _____; GALINDO Fernando (Org.). O Governo Eletrônico e suas múltiplas facetas. 1.ed. Zaragoza: Pressas Universitarias de Zaragoza, 2010. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/livro-o-governo-eletr%C3%B4nico-e-suas-m%C3%BAltiplas-facetas>>. Acesso em 10/05/2017.

[15]. ROVER, Aires José. Introdução ao governo eletrônico. In: ROVER, Aires José. (Org.)

Governo eletrônico e inclusão digital. Florianópolis: Boiteux, 2009.

[16]. SILVA, Helena Pereira da; LIMA, Jussara Borges de. Governo eletrônico e informação utilitária: uma relação necessária para uma efetiva inclusão digital. 2007. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/29560-29576-1-PB.pdf>>. Acesso em: 18/05/2017.

[17]. SORJ, Bernardo. Brasil@povo.com: a luta contra a desigualdade na Sociedade da Informação. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; Brasília: Unesco, 2003.

[18]. TAKAHASHI, Tadão. (org.). Sociedade da informação no Brasil: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/livroverde.pdf>. Acesso em: 02/05/2017.

Capítulo 11

A CARACTERIZAÇÃO DA ÉTICA EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO, PESQUISA NO “CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO ARUBA”

Carlos Victor Correa

Renato Ribeiro Nogueira

Mateus Oliveira de Assis

Ana Valéria Vargas Pontes

Victor Miranda de Oliveira

Resumo: Adotar práticas de estratégia competitiva com valores éticos significa ter um diferencial de competitividade, é destacar-se diante do mercado de forma positiva. Nesta perspectiva determina-se para análise da pesquisa a questão de investigação: qual é a importância da ética empresarial na elaboração das estratégias de negócio? E como objetivo abordar as práticas de ética empresarial frente às negociações, como parâmetro de estratégia e valor. Para o desenvolvimento da temática em questão realizou-se uma pesquisa de cunho bibliográfico e um estudo de caso realizada no “Ponto de distribuição Aruba” com os gestores do nível tático da organização, e para tanto, utilizou-se de livros e artigos, fundamentados pelos seguintes autores: Lampel (2006), Alencastro (2009), Porter (1999), Cortella (2015), Srour (2008), dentre outros. A pesquisa traz, em sua conclusão, uma contribuição para a aplicabilidade da ética nos processos estratégicos da organização e aponta a necessidade de se difundir valores e princípios éticos na organização. Pôde-se perceber que a relação da empresa com seus públicos precisa ser pautada em princípios éticos e transparentes, o que, possivelmente, trará ganho de imagem e legitimidade nos processos de negociação.

Palavras-chave: Ética. Estratégia. Negócio. Responsabilidade Social.

1 INTRODUÇÃO

Hoje, diante das mudanças que o mundo vem sofrendo, tornou-se imperativo que as empresas se posicionem estrategicamente em uma combinação de pessoas e recursos para garantir que as metas e objetivos sejam alcançados. Dessa forma, em busca de competitividade, num mercado concorrido em que o cliente cada vez mais se torna exigente, o falar de ética tem sido necessário para as corporações.

Portanto, é preciso conciliar o planejamento estratégico numa perspectiva ética e responsável, na qual a empresa e seus *stakeholders*, que são todos os afetados e que têm direitos e expectativas legítimos em relação às atividades da organização, o que inclui os empregados, os consumidores, e os fornecedores, assim como a comunidade envolvida e a sociedade em seu conjunto, representados pelo Estado ou pela própria sociedade, se relacionem para a consecução dos objetivos organizacionais.

Diante deste contexto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: qual a importância da ética empresarial na elaboração das estratégias de negócio? Como objetivo geral abordar as práticas de ética empresarial frente às negociações, como parâmetro de estratégia e valor. Como objetivos específicos, buscou-se compreender as questões conceituais que envolvem o estudo da ética nos negócios, e também verificar a ética numa perspectiva estratégica e a verificar a influência da ética no comportamento organizacional.

Para o alcance dos objetivos aqui propostos, utilizou-se como metodologia uma pesquisa exploratória quanto aos fins. Quanto aos meios, bibliográfica para levantamento teórico do tema apontado e uma pesquisa de campo realizada no “Ponto de Distribuição Aruba”, com a finalidade de investigar a percepção dos gestores, nível tático, sobre a relevância do uso da ética na elaboração das estratégias de negócio.

Este trabalho foi estruturado em cinco seções, constituindo a primeira seção da introdução. Na seção dois, aborda-se a Ética nos negócios; na seção, três aborda-se a Influência da ética no comportamento profissional; na seção quatro, a Metodologia, e por fim, na seção cinco, as considerações finais.

2 ÉTICA NOS NEGÓCIOS

Moreira (2002) destaca que a ética nos dias atuais vem se tornando um tema bastante pertinente. Casos de corrupção nas empresas têm resultado em um novo comportamento na sociedade que busca adquirir e valorizar produtos e serviços de empresas que se comportam de forma ética.

Segundo Alencastro (2009, p.60)

Durante anos a ética não era um assunto comum no meio corporativo e os gestores não davam a devida atenção ao assunto. A justificativa principal era a forma como o mercado se comportava, onde as empresas faziam de tudo para sobreviver, estando assim em um ambiente desleal com ampla concorrência.

Ainda de acordo com o autor, a ética nem sempre foi tratada com a devida importância pelos gestores, mas observa-se que é um conceito que vem se desenvolvendo ao longo dos anos. O autor ainda destaca que por volta dos anos de 1960 aconteceram muitos escândalos nas empresas nos Estados Unidos, e a partir desses acontecimentos a ética empresarial passa a ter importância nesse cenário. A década de oitenta foi marcada por muitas discussões, cursos, e seminários, a fim de instruir os executivos sobre essa temática. Nessa mesma época a ética foi inserida nos currículo de muitas universidades.

Moreira (2002) sugere que uma grande parte da literatura sobre Ética nos negócios traz perspectiva de que a adoção de comportamentos éticos pode gerar lucros para as empresas que assumem a ética como estratégia, e dessa forma, podem auferir vantagem competitiva no mercado.

Esse entendimento é compartilhado por Swiatkewicz (2009), ao afirmar que muitos pesquisadores se posicionam no sentido de que a ética e a Responsabilidade Social Empresarial podem ser potencializadores de lucro nas organizações.

Na visão de Alencastro (2009), apesar de ser um tema recente nas organizações, a ética vem sendo desenvolvida há anos, e cada vez mais as empresas vêm se alertando para esse tema e sua importância.

A ética e a responsabilidade social podem se tornar aliadas do negócio e serem instrumentos para o sucesso da organização como ferramenta estratégica. Não apenas

comportamentos adotados, a fim de atender as pressões externas de consumidores e comunidades. A ética deve ser uma escolha, que agrega valor para empresa e pode influenciar a cultura organizacional.

A corporação ética equilibra lucros e ética tão completamente que os empregados são recompensados por se afastarem de ações comprometedoras; inclui problemas éticos na educação; dispõem de mentores para dar orientação moral aos novos empregados. Ela começa por uma instância moral que permeia sua cultura. (ALENCASTRO, 2009, p. 69).

Ainda de acordo com o autor, as empresas têm se preocupado em trazer a responsabilidade moral para suas relações internas e externas. E para se ter um comportamento ético é necessário um esforço de aprendizagem e aprimoramento que deve ser acompanhado e incentivado pelos gestores.

Esse pensamento é compartilhado por Mello (2003), ao afirmar que a sociedade está mais sensível, perceptível a atos imorais, esse fato se deu após a divulgação pela mídia de escândalos políticos e financeiros, posições antiéticas de empresas, esquemas de fraudes e corrupção.

Com a facilidade de comunicação disponível atualmente, o diálogo entre as empresas e os consumidores se tornam mais amplo, com isso também a pressão sobre as empresas aumenta, “o consumidor volta-se contra as organizações pelas quais se sente lesado e promove toda sorte de ações legais, boicotes e campanhas de difamação, como forma de proteção e retaliação” (ALENCASTRO, 2009, p. 62). Ou seja, atitudes antiéticas não são toleradas pelos consumidores, e sua insatisfação vai refletir diretamente na imagem da empresa perante a sociedade de forma negativa.

Observa-se que

Em um mundo globalizado no qual a competição resvala muitas vezes para concorrência desleal e no qual a pressão dos clientes ganha dimensão inédita, adotar um posicionamento eticamente orientado reduz a vulnerabilidade das empresas, assume o papel de diferencial competitivo e serve de nervura para a perpetuidade do negócio. (SROUR, 2008, p. 5).

O autor ainda argumenta que a ética tem a capacidade de oferecer pontos de referências

para as empresas, dessa forma influenciando o comportamento profissional e, por consequência, trará influência aos negócios da empresa.

Sroul (2008) salienta que é preciso a obtenção de lucro com ética e que a ética precisa ser trabalhada continuamente para o atingimento dos objetivos almejados, que são definidos na construção das estratégias organizacionais gerando uma série de benefícios, como melhoria do clima organizacional e também como alavanca para auxiliar a busca de resultados que sejam lucrativos.

2.1 A CONTRIBUIÇÃO DA ÉTICA NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O ambiente competitivo está passando por mudanças cada vez mais rápidas e significativas nos processos de negociação, e as empresas precisam ser flexíveis para adaptarem-se às diferentes formas de atuar no mercado na obtenção de vantagem competitiva.

Segundo Lampel et al (2006), uma estratégia é um forma para integrar e atuar de forma sinérgica com as metas, políticas e ações da organização. Uma adequada caracterização de uma estratégia ampara na alocação de recursos em uma postura coerente, com base em variáveis externas como mudanças no ambiente e ações dos concorrentes, como também considerando suas competências e pontos fracos.

De acordo com Maximiano (2008), as organizações dispõem de várias ferramentas para auxílio nas definições de suas estratégias levando em consideração a verificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças relacionado como ambiente no qual a organização está inserida.

Para Porter (1999, p. 63-64), “[...] estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Diante disso, a maneira que a empresa vai adotando estratégias de diferenciação e posicionamento, agindo compatíveis entre si, fornecem ganhos de vantagem competitiva.

Segundo Lampel et al (2006, p. 29) “uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso”, ou

seja, sendo bem definida ajuda a organizar e alocar fontes de recursos de modo a obter competências e diferenciais no ambiente, e promover mudanças antecipadas com relação aos concorrentes.

Para Maximiano (2008), alguns setores como o de “Pessoas e de Operações” são responsáveis pela implementação de estratégias no campo da ética, o que se dá por meio de políticas e planos operacionais, os quais foram elaborados e construídos no nível estratégico com a participação, se possível, de representantes de todos os níveis organizacionais.

O autor ainda afirma que as estratégias relacionam a empresa com o ambiente, no entanto, as políticas adotadas coordenam pessoas, atividades e decisões no ambiente empresarial, cujo foco principal se dá no comportamento das áreas funcionais e nas suas relações com seus *stakeholders*.

Srour (2008, p. 5) corrobora ao afirmar que o conhecimento ético “[...] exige análise de conjunto, mapeia o peso desigual dos ‘públicos de interesses’ e traça cenários consistentes para tomada de decisão”.

O código de ética surge como instrumento que possibilita a implementação da estratégia nas relações que se desenvolvem no dia a dia da empresa. Portanto, de acordo com os indicadores do Instituto Ethos (2004, p. 3), “o código de ética ou de compromisso social, é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explica sua postura social a todos com quem mantém relações.”

Moreira (2002) afirma que, de fato, a formação do código de ética deve ser transparente para todos os colaboradores e parceiros que estão envolvidos com a organização. A prática dos princípios que constam deste instrumento pode gerar mudanças perceptíveis no comportamento dos colaboradores, tanto internamente na organização quanto externamente abrangendo todos seus *stakeholders*.

O Instituto Ethos (2004) corrobora que o código de ética pode auxiliar, por meio de seus parâmetros, na verificação por parte da sociedade se a organização age com postura ética empresarial na condução dos negócios de forma socialmente responsável.

Diante desse parâmetro, o planejamento estratégico, bem estruturado, e que se utiliza

de ferramentas e instrumentos para sua execução, pode proporcionar a corporação vantagem competitiva, desde o ponto de origem quando de seu estabelecimento até sua execução e avaliação contínua dos resultados.

Santos (2013) afirma que, de fato, o código de ética é um instrumento de estratégia, que, quando implantado e disseminado para todos os colaboradores da organização, tem um bom efeito educativo, pois coloca a todos numa mesma perspectiva de aprendizado, facilitando bons processos de relacionamentos organizacionais.

Andrade (2011) ressalta que a ética pode ter um papel estratégico importante, quando consegue gerir seus relacionamentos na busca por conciliar interesses da organização e de seus *stakeholders*.

A autora ainda destaca que cabe aos gestores a responsabilidade na estruturação e na transmissão de valores e princípios na formação de um sistema corporativo forte voltado para a missão e visão da organização, bem como o desafio de sensibilizar a todos os envolvidos sobre os resultados, lucros, de longo prazo que a empresa poderá obter ao se tornar uma empresa ética.

3 INFLUÊNCIA DA ÉTICA NO COMPORTAMENTO PROFISSIONAL

Para Srour (2008) as organizações têm aprimorado processos internos para a melhoria da qualidade, no entanto os gestores percebem que tanto os aspectos técnicos quanto éticos influenciam o comportamento organizacional.

Segundo Sá (2007), a ética está relacionada ao comportamento de conduta que é expressa por ações e estímulos, que manifestando-se variavelmente, pode ser observada e analisada.

Srour (2008), por sua vez, argumenta que a ética pode provocar mudanças no comportamento profissional com resultados importantes para o contexto empresarial. Nesse sentido, a ética auxilia no bom relacionamento e comportamento, facilitando a tomada de decisão.

Diante disso, para Froes e Mello Neto (2001), a falta de conhecimento e posicionamento ético e moral dentro das organizações, e a forma de gestão não pautada em

responsabilidades éticas, faz com que as posturas dos seus colaboradores possam prejudicar o crescimento da mesma, incitando, muitas vezes, uma competição maléfica, sendo assim:

Empresas que estimulam a competição interna entre seus empregados, como forma de aumentar a produtividade, e, sem o perceberem, criam uma verdadeira cultura organizacional do 'vale tudo', despertando em seus empregados comportamento antiéticos. (FROES; MELLO NETO, 2001, p. 137).

Esse comportamento influenciado pela competição produtiva individual caracteriza-se pelo entendimento de que as atitudes antiéticas trazem malefícios não só para o indivíduo, ou para um pequeno grupo, mas para toda instituição.

Para Cortella (2015), é relevante o conhecimento de ética numa corporação, pois abrange a ligação dos critérios e valores na forma de conduta num meio coletivo, assim a "[...] ética esta ligada a ideia de liberdade. Ética é como eu decido minha conduta. E a palavra 'decido' é marcante porque sinaliza quais são os critérios e valores que eu uso para me conduzir na vida coletiva." (CORTELLA, 2015, p.15)

A partir da enunciação de Srour (2008), para que uma empresa possa se manter em harmonia, o uso de conhecimento dos princípios e regras, colaboram para combater desafios.

O conhecimento ético trás a tona questões polêmicas e desenha um leque de opções no sentido de enfrentá-las. Ao ser convertido em pano de fundo das estratégias empresariais, evita o conforto da benevolência ou a preguiça da omissão, contribui para manter a coesão organizacional e cria um escudo contra a crise. (SROUR, 2008, p. 5).

Logo se observa que a ética empresarial e seu conhecimento servem como fator de transformação e mudança dentro da empresa, pois além de estabelecerem vínculo de equipe, ainda intervêm no comportamento profissional, gerando possibilidades de crescimento da empresa nas áreas de gestão trabalhada.

Nesse sentido, além das obrigações econômicas e legais, a empresa deve também preocupar-se com as responsabilidades éticas, sociais e morais.

Responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados [...] ou proibido [...] por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender àquilo que os diversos públicos (*stakeholders*) com as quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo, ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas (ASHLEY, 2005, p. 4).

Diante desse contexto, Ashley (2005) afirma que a competição global dos negócios trouxe a adoção, por todo o mundo, de padrões éticos morais mais rigorosos, ou seja, à medida que a sociedade passa por profundas transformações, o Estado as organizações, devem adequar-se em agir coletivamente.

As organizações terão de aprender a equacionar a necessidade de obter lucros, obedecer às leis, ter um comportamento ético e envolver-se em alguma forma de filantropia para com as comunidades em que se inserem. [...] principalmente porque, cada vez mais, as novas tecnologias de informação e oportunidades comerciais e empresariais abertas pela globalização tendem a levar todas as organizações a abraçar padrões globais de operação. (ASHLEY, 2005, p. 5).

De fato, a globalização tornou-se um agente propulsor que fomentou a difusão da ética em todas as esferas da sociedade das organizações e das formas de fazer negócios na comunidade global.

4 METODOLOGIA

A metodologia científica abrange um conjunto de métodos que proporciona o alcance de objetivos evidentes. Segundo Lakatos (2006), é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Quanto aos fins, utilizou-se de uma pesquisa exploratória no qual procurou abordar um assunto ou um tema em que há pouco conhecimento sistematizado. Segundo Vergara (2007) é o primeiro passo para quem não conhece suficientemente o campo que pretende abordar.

E quanto aos meios, uma pesquisa de cunho bibliográfico no qual procurou-se explicar um assunto a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses (CERVO et al, 2007), que abrangeu as aplicações dos autores Lampel (2006), Alencastro (2009), Cortella (2015), Santos (2013), Sroul (2008), Ashley (2005), Moreira (2002) dentre outros, bem como a realização de busca de informações teóricas de artigos científicos em *sites* eletrônicos relacionados a pesquisa, com a finalidade de abranger a caracterização da ética empresarial como instrumento de estratégia de negócios.

Outro procedimento metodológico utilizado, quanto aos meios, foi uma pesquisa de campo relacionada numa empresa localizada na zona da mata mineira região de Juiz de Fora, cujo segmento de ramo de atuação é centro de distribuição. O nome da empresa não será divulgado por questões de sigilo solicitado pelo responsável da empresa.

Adotou-se, portanto um nome fictício para essa instituição denominado aqui de “Ponto de Distribuição Aruba”. A pesquisa foi realizada no nível tático da organização, a fim de verificar qual a percepção dos gestores de áreas sobre a importância da ética na elaboração de estratégias de negócios.

Este estudo contou com uma pesquisa quantitativa, e a amostra compreendeu todos os gerentes de área, responsáveis pelo nível tático. Portanto, a amostra e o universo são os mesmos, devido ao fato do universo ser composto por oito gestores, nível tático organizacional, e a pesquisa ter sido realizada com todos.

4.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento utilizado foi um questionário composto de duas partes A e B. Na parte A, buscou-se conhecer o perfil dos entrevistados com os seguintes aspectos: sexo, idade e tempo de atuação na empresa.

E a parte B do questionário foi estruturada em 11 questões de múltipla escolha todas dispostas em diagrama de *Likert* escalonada em 1 - nada relevante, 2 pouco relevante, 3 -

indiferente, 4 - relevante e 5 - muito relevante, permitindo aos participantes marcarem a opção desejada. Nesta parte, buscou-se entender a percepção dos gerentes sobre a caracterização da ética empresarial como instrumento de estratégia de negócios.

4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA

A pesquisa foi feita entre os dias 17 de Março a 27 de Abril no “Ponto de Distribuição Aruba”, no qual se objetivou, por meio de uma pesquisa de campo, abordar a importância da ética como instrumento de estratégia de negócios, e, para tanto, utilizou-se para levantamento de informações a aplicação de questionários estruturados em duas etapas, sendo que a primeira em caracterizar os participantes e a segunda em escala de *likert*, que permite aos respondentes atribuir suas opiniões em concordância com as afirmações do assunto abordado.

Os questionários foram enviados, ao “Ponto de Distribuição Aruba”, por meio de *e-mail* ao responsável autorizado por um dos proprietários da mesma a conduzir a pesquisa dentro da organização. Os questionários foram impressos e distribuídos aos gestores de áreas por esse funcionário responsável. Ao fim da aplicação do questionário ele enviou os mesmos para os pesquisadores por meio de malote para uma das lojas do grupo no centro da cidade de Juiz de Fora, MG.

4.3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

A parte A do questionário buscou caracterizar os respondentes, em que 62,5% dos entrevistados são do sexo masculino e 37,5% são do sexo feminino, e constatou-se que 75% têm de 5 a 10 anos de trabalho de atuação no “Ponto de Distribuição Aruba”, e 25% tem mais de 10 anos, e também que a média de idade dos colaboradores que participaram da pesquisa é de 37,1 anos, sendo que todos os gestores ocupam cargos na área tática da empresa. Passa-se a análise da parte B do questionário.

Quadro 1 - A postura ética da organização reflete ganho de credibilidade e de imagem para a empresa.

MUITO RELEVANTE		RELEVANTE		INDIFERENTE		POUCO RELEVANTE		NADA RELEVANTE	
Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
75%	6	25%	2	-	0	-	0	-	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Por meio do quadro 1 observa-se que 75% dos gestores consideram muito relevante e 25% relevante apresentar uma postura ética exemplar para ganhos de imagem e credibilidade para a empresa.

Alencastro (2012) corrobora ao afirmar que a adoção de posturas morais influencia o

âmbito organizacional que são transmitidos para os *stakeholders*, refletindo na maneira pela qual são conduzidos os negócios. Pode-se, então, perceber que uma postura ética em perspectiva avaliativa pode trazer ganhos de credibilidade e imagem, caso a organização se enquadre no julgamento de seus *stakeholders*.

Quadro 2 - Aplicação dos princípios e valores éticos como instrumento de acompanhamento de resultados.

MUITO RELEVANTE		RELEVANTE		INDIFERENTE		POUCO RELEVANTE		NADA RELEVANTE	
Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
62,5%	5	37,5%	3	-	0	-	0	-	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A resposta dada pelos entrevistados no quadro 2, demonstra que a soma dos índices: muito relevante e relevante, totaliza 100% das respostas. A fala de Srour (2000) contribui

com esse resultado ao salientar que a obtenção de resultados precisa ser pautada em princípios e valores éticos.

Quadro 3 - A empresa possui em seu regimento interno um código de ética.

MUITO RELEVANTE		RELEVANTE		INDIFERENTE		POUCO RELEVANTE		NADA RELEVANTE	
Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
37,5%	3	50%	4	12,5%	1	-	0	-	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Demonstrado no quadro 3 que 37,5% afirmaram ser muito relevante, 50% deles asseguraram que é relevante constar no regimento interno um código de ética. Essa visão dos gestores vem ao encontro do

exposto pelo Instituto Ethos (2004) ao ressaltar que o código de ética se apresenta como um instrumento para implementação da estratégia empresarial na realização da missão e visão da empresa.

Quadro 4 - Para o gerenciamento de uma equipe, o gestor necessariamente precisa ter conhecimento no campo ético.

MUITO RELEVANTE		RELEVANTE		INDIFERENTE		POUCO RELEVANTE		NADA RELEVANTE	
Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
87,5%	7	12,5%	1	-	0	-	0	-	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Os resultados obtidos no quadro 4, evidenciam a importância para os gestores em um mercado altamente competitivo do conhecimento no campo ético. Observa-se nos dados que 87,5% dos entrevistados afirmam ser muito relevante este

conhecimento para gerir uma equipe. Froes e Mello Neto (2001) corroboram ao

declarar que a falta de conhecimento e posicionamento ético dentro das organizações prejudicam o crescimento da empresa. E afirmam que

Quadro 5 - A empresa cria uma cultura organizacional para aumentar a produtividade dos empregados numa disputa de vale "tudo".

MUITO RELEVANTE		RELEVANTE		INDIFERENTE		POUCO RELEVANTE		NADA RELEVANTE	
Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
-	0	24%	2	25%	2	25%	2	25%	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

O quadro 5 aponta que apenas 25% dos gestores pesam ser relevante uma cultura de competição a qualquer custo. De acordo com Froes e Mello Neto (2001), na tentativa de induzir os colaboradores a aumentar a

produtividade estimulando competições internas, pode causar um desequilíbrio no clima organizacional ocasionando comportamentos antiéticos.

Quadro 6 - A empresa difunde para os colaboradores princípios e valores pautados na missão e visão da organização.

MUITO RELEVANTE		RELEVANTE		INDIFERENTE		POUCO RELEVANTE		NADA RELEVANTE	
Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
12,5%	1	50%	4	37,5%	3	-	0	-	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

O índice de 37,5% indiferente aparece pela primeira vez nos dados analisados. E observa-se que a soma das respostas de muito relevante e relevante cai para 62,5%.

Para Srour (2008) o conhecimento precisa ser o pano de fundo das estratégias, a fim de manter a organização coesa e criar um escudo contra a crise.

Quadro 7 - Comportamentos antiéticos prejudicam as relações da empresa.

MUITO RELEVANTE		RELEVANTE		INDIFERENTE		POUCO RELEVANTE		NADA RELEVANTE	
Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
37,5%	3	62,5%	5	-	0	-	0	-	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Dos gestores que participaram da pesquisa, 37,5% afirmaram ser muito relevante e 62,5% relevante que práticas de adoção antiéticas podem prejudicar relações sociais entre os colaboradores. Para Alencastro (2012), o mercado competitivo faz parte do mundo

empresarial, mas a ética nos traz princípios para que essa competição não traga consequências ruins para o clima organizacional, e para que as relações sociais sejam mantidas de forma profissional.

Quadro 8 - A empresa difunde de forma clara e transparente uma consciência ética-social para os colaboradores.

MUITO RELEVANTE		RELEVANTE		INDIFERENTE		POUCO RELEVANTE		NADA RELEVANTE	
Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
12,5%	1	87,5%	7	-	0	-	0	-	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

No quadro 8, fica claro que é relevante a comunicação dos princípios éticos para os colaboradores. Sroul (2008) destaca que a

ética pode provocar mudanças no comportamento profissional com resultados importantes para o contexto empresarial.

Quadro 9 - A adoção pela empresa de postura clara e transparente em relação aos seus objetivos e compromissos fortalece o ganho de legitimidade social em suas relações de negócio.

MUITO RELEVANTE		RELEVANTE		INDIFERENTE		POUCO RELEVANTE		NADA RELEVANTE	
Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
62,5%	5	37,5%	3	-	0	-	0	-	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

No quadro 9, 62,5% dos participantes apontaram com muita relevância que uma postura clara e transparente ligada aos objetivos organizacionais da empresa fortalecem ganho de legitimidade social nas relações de negócio.

Alencastro (2009) afirma que a comunicação entre empresa e seus *stakeholders* se tornou mais próxima, e com isso a obtenção de informações sobre os comportamentos éticos estão mais acessíveis, essa transparência pode se traduzir em ganho de legitimidade social.

Quadro 10 - A empresa é bem avaliada pela sociedade, governo, fornecedores, cliente, concorrentes por apresentar um comportamento ético empresarial exemplar.

MUITO RELEVANTE		RELEVANTE		INDIFERENTE		POUCO RELEVANTE		NADA RELEVANTE	
Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
50%	4	50%	4	-	0	-	0	-	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

No quadro 10 relativo à postura ética da empresa perante seus públicos de interesse, 50% dos que responderam a pesquisa esclareceram que é muito relevante a empresa ter esse ganho de legitimidade em vantagem competitiva em atividades sociais, e 50% responderam que é relevante e muito relevante diante da sociedade, a empresa apresentar um comportamento empresarial exemplar.

De acordo com Alencastro (2012), a ética empresarial envolve a determinação da organização em cumprir os compromissos assumidos para com todos os que têm algum tipo de envolvimento com ela. Dessa forma, a empresa que mantém relacionamento ético e honesto reflete expectativas de ganho de credibilidade com a sociedade.

Quadro 11 - A empresa utiliza a ética como estratégia para alcançar melhores resultados num mercado altamente competitivo.

MUITO RELEVANTE		RELEVANTE		INDIFERENTE		POUCO RELEVANTE		NADA RELEVANTE	
Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
50%	4	50%	4	-	0	-	0	-	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Dos participantes da pesquisa, 50% responderam que é muito relevante para a empresa a utilização da ética como instrumento de estratégia para alcançar os melhores resultados, e os outros 50% responderam que é relevante este uso de prática num ambiente altamente competitivo. Maximiano (2008) ressalta que a maneira como os gestores estão envolvidos com o compromisso de ser ético influenciará estrategicamente a corporação a adotar posturas adequadas que se refletirá em todos os níveis organizacionais, e como resultado, a empresa poderá obter melhores resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se na pesquisa que diante de um cenário competitivo, as organizações precisam adaptar-se a todas as pressões que ocorrem no ambiente interno e externo, fazendo com que as empresas se adaptem

rapidamente as mudanças. Para tanto, é preciso que ajustem seu planejamento e estratégias numa combinação de variáveis, pessoas e recursos na busca de vantagem competitiva.

E dessa forma, para alavancar o crescimento competitivo, não só os fatores econômicos estão diante dos gestores para análise críticas, mas também fatores éticos se destacam no universo corporativo.

Este trabalho teve como questão de investigação a compreensão da importância da ética empresarial na elaboração de estratégias empresariais. Com a pesquisa bibliográfica e a de campo pode-se perceber que a ética passou a ter um papel de relevância no cenário organizacional.

Por meio da pesquisa de campo realizada no "Ponto de Distribuição Aruba", evidenciou-se que é importante que uma organização apresente em sua estrutura interna, um

código de ética que seja voltado e direcionado para questões estratégicas, como conhecimento e cumprimento dos princípios pertencentes a missão e visão da organização.

Observou-se, também, que os gestores ao difundirem os princípios e valores organizacionais aos seus colaboradores tem a possibilidade de motivar comportamentos éticos. E dessa forma, conscientizá-los que atitudes antiéticas podem provocar desequilíbrio no clima organizacional, criando competições impróprias e desagradáveis. O entendimento e clareza dessas questões impactam na cultura que permeia atitudes dos indivíduos na tomada de decisão.

Outro ponto evidenciado na pesquisa é o fato de que, para gerir relações entre indivíduos

numa organização, é essencial que o gestor apresente conhecimento no campo ético.

Ficou claro que a relação da empresa com seus públicos precisa ser pautada em princípios éticos e transparentes o que, possivelmente, trará ganho de imagem e legitimidade nos processos de negociação.

E por fim, ficou evidenciado que as estratégias organizacionais precisam estar alinhadas a princípios e comportamentos éticos. Essa realidade se faz presente no “Ponto de Distribuição Aruba”, quando da análise sobre a percepção dos gestores, nível tático. Fato esse que reafirma que posicionamentos éticos impactam nos resultados da empresa.

REFERÊNCIAS

- [1]. ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas. Código de Ética como instrumento na Gestão da Ética nas Organizações. Universidade Estadual de Londrina-UEL, Londrina, PR. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Recife, PE – 2 a 6 de setembro de 2011. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-0826-1.pdf>>. Acesso em: 07/06/16.
- [2]. ANDREWS, Kenneth R. Ethics in practice. Harvard Business Review, v. 67, n. 5, p. 99-104, sep/oct 1989.
- [3]. ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- [4]. ASHLEY, Patrícia Almeida. Ética e responsabilidade social nos negócios/ coordenação: Patrícia Almeida Ashley. – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2005.
- [5]. CERVO, Amado Luiz. Metodologia Científica / Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva.—6.ed.—São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [6]. CORTELLA, Mario Sergio. Educação convivência e Ética: audácia e esperança. São Paulo. Cortez: 2015.
- [7]. DOWS, Alan. Seven Miracles of Management. Copyright 1998 Prentice Hall; tradução. Editora Pensamento- Cultrix LTDA, 2007. São Paulo-SP, 166p.
- [8]. INSTITUTO Ethos. Indicadores Ethos de responsabilidade social. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/temas/valoresIndicadoresethos>. Acesso em: 08/06/2016.
- [9]. _____. Indicadores Ethos de responsabilidade empresarial. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 08/06/2016. Documento repassado para <www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1922148.pdf>. Acesso em: 01/10/16.
- [10]. KUROSKI, Márcio. Ética e estratégia empresarial: influência de *stakeholders* e dirigentes. 2002. 170p. Dissertação (Mestrado em administração).Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/32313/R%20-%20D%20-%20MARCIO%20KUROSKI.pdf?sequence=1> acesso: 21/05/17. 19
- [11]. LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 6. Ed.3. São Paulo: Atlas 2006.
- [12]. LAMPEL, Joseph et al.O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- [13]. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed.3. São Paulo: Atlas, 2008.
- [14]. MELLO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

- [19]. MELLO, Jose Carlos Martins F. de. Negociação baseada em estratégia. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- [20]. MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009..
- [21]. MOREIRA, J. M. A ética empresarial no Brasil. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- [22]. PORTER, Michael E; 1947- On Competition: estratégias competitivas essenciais/ Michael Porter; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.- Rio de Janeiro; Campus, 1999.
- [23]. PAULINO, Marcia. O processos de negociação nas organizações num contexto atual. 2014. 73p. Monografia (MBA em gestão empresarial). UNESC-universidade do extremo sul catarinense. Acesso: 05/04/16.
- [24]. SANTOS, Renato. A gestão da ética como estratégia. Endeavor Brasil. 2013. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/a-gestao-da-etica-como-estrategia/> . >. Acesso em: 10/12/2017.
- [25]. SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. Calculo Amostral: calculadora on-line. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la>> . Acesso em: [04/05/2017]
- [26]. SROUR, Robert Henry. Ética Empresarial. O mundo virtuoso dos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro, 2000.
- [27]. SÁ, Antonio Lopes de. Ética profissional/ Antonio Lopes de Sá. – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.
- [28]. SWIATKIEWICZ, Olgierd. Limites da utilização da ética e da RSE como estratégia empresarial. Lisboa: 2009. V.8. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S164544642009000400002&script=sci_art](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S164544642009000400002&script=sci_arttext&lng=p)
- [29]. text&lng=p >. Acesso em: 01/06/16
- [30]. VERGARA, Sylvia. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

Capítulo 12

A IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DE MANEIRA EFICAZ, EM NÍVEL INDIVIDUAL E EM GRUPO

Carla Janaina Hanneck

Pamela Kauana Santos

Resumo: No presente artigo, encontra-se uma pesquisa bibliográfica, que aborda as principais teorias e estudos a respeito do Comportamento Organizacional e como a sua aplicação correta no cotidiano empresarial, de modo eficaz, auxilia líderes e equipes a obter êxito, nos objetivos individuais e da organização como um todo. O objetivo deste trabalho é a representação através de uma pesquisa bibliográfica abrangendo desde os níveis gerenciais, a importância do comportamento organizacional, seus valores e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, através de fundamentos do comportamento humano, administrando conflitos visando o comportamento do indivíduo relacionado ao ambiente de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início dos tempos a relação humana é comum no fator organização, à arte de trabalhar a mesma de uma maneira complexa não é relativamente nova, o trabalho isolado ou em pequenos grupos tem suas relações facilmente resolvidas, trabalhando em cima do seu objetivo. O Comportamento Organizacional influencia todo o clima da corporação e correlata quais são as visões e impactos que o indivíduo a ela ligada possuem desse local de trabalho em questão.

O estudo contempla a empresa como um todo, através de uma visão holística, auxiliando a reter novos talentos, reprimindo a alta rotatividade de funcionários, promovendo engajamento e harmonia entre seus interesses, semeando um melhor ambiente, sendo designados pela alta gerência, com propósito de entreter mais interesses pessoais para que se consigam atender melhor as necessidades do público interno e externo.

Segundo DAVIS (1992, p. 4) “O comportamento humano nas organizações é

bastante imprevisível. Isso ocorre porque ele nasce de necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores”.

Este trabalho tem como objetivo representar através de uma pesquisa bibliográfica desde os níveis gerenciais a importância do comportamento organizacional, seus valores e o equilíbrio entre a vida pessoal dos colaboradores, através de fundamentos do comportamento humano, administrando conflitos visando o comportamento humano relacionado ao ambiente de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

De maneira geral, as empresas possuem três partes ou níveis hierárquicos dentro da organização, sendo elas o nível institucional, o nível gerencial ou intermediário e por último o nível técnico ou operacional. (CHIAVENATO, 2010)

Figura 1 – Níveis Organizacionais

Fonte: Chiavenato (2010)

O nível institucional é o mais alto entre os níveis da organização, e é nele onde se encontram os executivos, gestores, administradores e donos das respectivas empresas, além de todos que dão suporte direto a esse pessoal, como por exemplo, as secretárias, assistentes e até mesmo o conselho administrativo, no caso da maioria das sociedades anônimas.

O nível institucional ou nível estratégico como é muito chamado, tem como função na organização traçar estratégias para superar as adversidades no ambiente inseguro e incerto do mercado, além de ser o nível também responsável por definir metas, estratégias, objetivos e a tomada de decisões. (CHIAVENATO, 2010)

Já o nível intermediário, encontra-se entre os dois demais níveis, e atua como um mediador entre o nível institucional e o nível operacional, nele encontram-se os gerentes e os departamentos. Fundamental para este nível é a flexibilidade, devido servir como um “amortecedor” entre os outros dois níveis, que são entre si muito diferentes.

Cuida também da escolha e da captação dos recursos necessários, bem como da distribuição e da colocação do que foi produzido pela empresa nos diversos segmentos do mercado. É o nível que lida com os problemas de adequação das decisões tomadas no nível institucional com as operações realizadas no nível operacional.

Segundo Chiavenato (2010) O nível intermediário é geralmente composto da média administração da empresa, isto é, as

pessoas ou os órgãos que transformam as estratégias elaboradas para atingir os objetivos empresariais em programas de ação, pois o nível institucional costuma estar ligado ao nível operacional por uma linha simples, o topo à base da organização, fazendo com que cada subordinado tenha apenas um superior (CHIAVENATO, 2010, p. 45).

Por último temos o nível operacional ou nível técnico, que popularmente é conhecido como o “chão de fábrica” devido estar localizado nas áreas inferiores da organização e cuida diretamente da parte técnica, como a produção por exemplo, os serviços da empresa, além de operações produtivas, financeiras, mercadológicas e informacionais. No nível operacional é onde ficam as instalações da empresa, linha de montagem e escritórios. (CHIAVENATO, 2010)

Figura 2 – Quadro explicativo dos Níveis Organizacionais

Níveis de atuação	Planejamento	Organização	Direção	Controle
Institucional	Planejamento estratégico. Determinação dos objetivos organizacionais	Desenho da estrutura organizacional	Direção geral. Políticas e diretrizes de pessoal	Controles globais e avaliação do desempenho organizacional
Intermediário	Planejamento e alocação de recursos	Desenho departamental. Estrutura dos órgãos e equipes. Regras e procedimentos	Planejamento e alocação de recursos	Planejamento e alocação de recursos
Operacional	Planos operacionais de ação quotidiana	Desenhos de cargos e tarefas. Métodos e processos de operação	Supervisão de primeira linha	Controles operacionais e avaliação do desempenho individual

Fonte: Chiavenato (2010)

2.2 FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL

Analisando os elementos do comportamento organizacional fica expostamente evidente que o primeiro fator que interfere no comportamento e desempenho das organizações seja a própria pessoa através de suas características.

O comportamento humano é particularizado por envolver inúmeros fundamentos e aprendizados que atingem diretamente as relações sociais e profissionais, fornecendo

dados comportamentais em qual o indivíduo obtém fora da empresa.

Segundo Davis (1992),

Cada uma é diferente de todas as outras, provavelmente em milhares de maneiras, assim como cada uma das suas impressões digitais é diferente, tanto quanto se saiba. E essas diferenças são habitualmente substanciais em vez de pouco significativas (DAVIS, 1992, p. 10).

Características biográficas

As características biográficas estão de imediato acessíveis para os administradores, estabelecendo o primeiro conjunto a ser analisada juntamente a ficha pessoal do funcionário com uma maior facilidade, obviamente seria a idade, o sexo e estabilidade.

a) Idade: embora disponha certa conformidade que o desempenho propende a decrescer com a idade, pesquisas não mostram esta relação, ao contrario, os empregadores percebem uma grande quantidade de qualidades positivas. Quanto mais velho você fica, menor será a possibilidade de perder seu emprego. Segundo Robbins (2005, p. 32) especialmente a experiência, bom senso, ética e o comprometimento são aliados para uma maior percepção;

b) Sexo: há de certa maneira certo preconceito nessa questão polemica que abrange se mulheres podem ter relativamente o mesmo desempenho profissional que os homens, tais diferenças não existem. Segundo ROBBINS (2005) p. 33 “Não existe, por exemplo, qualquer diferença consistente entre homens e mulheres quanto às habilidades de resolução de problemas, capacidade de análise, espírito competitivo, motivação, sociabilidade ou capacidade de aprendizagem”. Uma possível exceção na questão sobre o absenteísmo, geralmente o papel de mãe pode levar a ausência do trabalho;

c) Estabilidade: Analisando a estabilidade de forma geral, o comportamento do individuo referente ao tempo de casa, mostra uma maior satisfação relativa ao absenteísmo e a rotatividade. De acordo com Robbins (2005, p. 34), a estabilidade é uma grande aliada para que haja um maior comprometimento, relacionada à experiência, incrementando em uma maior produtividade do funcionário.

Tomando como base os conceitos citados à cima, contribuindo para uma futura seleção de candidatos, a idade tão pouco se relaciona com a produtividade, assim como os mais experientes evitam uma maior rotatividade.

2.2.2 HABILIDADES

Segundo Robbins (2005, p. 32) a habilidade “refere-se à capacidade de um individuo para desempenhar as diversas tarefas de uma função. É uma avaliação geral de tudo o que

um individuo pode fazer”. Normalmente divididos por dois grupos de fatores: habilidades físicas e habilidades intelectuais.

Elas têm certas influencias quanto ao nível de desempenho e de satisfação do funcionário. É de extrema importância buscar uma correta harmonização em meio de habilidades e as demandas da função.

a) Habilidades intelectuais: É necessária para o funcionamento de atividades mentais como a solução de problemas, raciocinar e pensar. Da mesma maneira que um teste de QI é elaborado para medir sua capacitação intelectual.

Dunnette (1976, p. 478-483) destaca as sete habilidades intelectuais de maior relevância:

- Aptidão para números – Habilidades para fazer cálculos rápidos e precisos, contador.
- Compreensão verbal – habilidade para entender o que é lido ou escutado, gente de fabrica.
- Rapidez de percepção – Identifica de maneira rápida e precisa semelhanças e diferenças, investigador de incêndios.
- Raciocínio indutivo - identificar sequência lógica para resolver um problema, pesquisador de mercado.
- Raciocínio dedutivo - lógica e avaliação de implicações de argumentos, supervisor.
- Visualização espacial – imaginar a substituição de um objeto numa posição modificada, decorador de interiores.
- Memória - reter e evocar experiências passadas e informações guardadas, vendedor.

Segundo Bobko (1999, p. 561-589) nem sempre os testes de habilidades mentais seriam a melhor forma para promover e tomar certas decisões, isso pode causar certo impacto dentre grupos raciais ou étnicos.

b) Habilidades Físicas: Segundo Robbins (2005, p. 35-36) da mesma forma que as habilidades intelectuais, elas exercem um grande papel nas funções complexas “que demandam o processamento de informações, habilidades físicas específicas ganham importância na realização bem-sucedida de

serviços mais padronizados e não especializados” funções que exijam resistência física.

Robbins (2005) também cita que as pessoas exercem suas habilidades em extensões diversificadas,

Uma alta pontuação em uma habilidade não é garantida do mesmo sucesso nas demais. O

bom desempenho do funcionário pode ser obtido quando os executivos definem quais dessas nove habilidades, e em que extensão, são necessárias para a realização das tarefas e se asseguram que os funcionários no cargo as tenham na medida certa (ROBBINS, 2005, p. 36).

Sendo assim, as nove habilidades básicas no desempenho de tarefas físicas:

Fatores de Força	
Força dinâmica.	Habilidade em exercer força muscular repetidamente ou continuamente, por certo tempo;
Força no tronco	Habilidade em exercer força muscular usando os músculos do tronco (especialmente os abdominais);
Força estática	Habilidade em exercer força muscular em relação a objetos externos: puxá-los, empurrá-los, levantá-los, carregá-los ou baixá-los.
Força explosiva	Habilidade em gastar um máximo de energia em uma ou uma série de ações explosivas; Exercer força muscular em investidas rápidas (energia muscular).
Fatores de Flexibilidade	
Flexibilidade de extensão	Habilidade em realizar movimentos de flexão rápidos e repetidos; Habilidade em estender os músculos do tronco e das costas o máximo possível;
Flexibilidade dinâmica	Capacidade para flexionar e estender os membros do corpo para trabalhar em posições incômodas ou contorcidas.
Outros Fatores	
Coordenação motora	Habilidade em coordenar movimentos simultâneos de diferentes partes do corpo; Capacidade de movimento seqüencial dos dedos, braços, pernas ou corpo para resultar em ação qualificada.
Equilíbrio	Habilidade em manter o equilíbrio apesar de forças desequilibrantes; Capacidade de manter o corpo numa posição estável e resistir a forças que provoquem perda de estabilidade.
Resistência	Habilidade em manter o esforço máximo durante grandes períodos de tempo. Exercer força muscular contínua no tempo, com resistência à fadiga. Capacidade para manter atividade física que resulte em aumento da pulsação por um período prolongado.

Fonte: Adaptado de HRMagazine, Publicada pela Society for human Resource Management, Alexandria.

c) **Aprendizagem:** é consequentemente qualquer metamorfose relativamente invariável no comportamento que ocorra como resultado de uma experiência. Existem três grandes teorias sobre aprendizagem: condicionamento clássico, condicionamento operante e seu desenvolvimento, a teoria da aprendizagem social.

2.2.3 DIFERENÇA ENTRE CONDICIONAMENTO CLÁSSICO E CONDICIONAMENTO OPERANTE

a) **Condicionamento clássico:** Teoria introduzida por Ivan Pavlov no início do século XX. Relatando que algumas formas de

aprendizagem podem ser respostas involuntárias, emocionais e fisiológicas. Na época da introdução do condicionamento clássico, Pavlov, trabalhava em outro desenvolvimento de uma pesquisa, notando que o cão que ele usava para o experimento começava a salivar, não só quando a comida era dada, mas mesmo ao ouvir seus passos. É este incidente que influenciou Pavlov a estudar o conceito de aprendizagem. Ele conduziu uma experiência com a intenção de entender esse conceito. Cada vez que ao cão foi dado alimento ou até mesmo com a simples visão ou cheiro da comida, o cão começava a salivar. Podendo ser compreendido do seguinte modo.

Fonte: psicoativo.com

Segundo Robbins (2005, p. 38) dessa forma com os conceitos utilizados “podemos resumir o condicionamento clássico. Essencialmente, para aprender uma resposta condicionada, é preciso criar uma associação entre um estímulo condicionado e um estímulo não condicionado. Quando ambos os estímulos, o provocador e o neutro, são igualados, o neutro passa a ser um estímulo condicionado e, assim, adquire as propriedades do estímulo não condicionado”.

b) **Condicionamento Operante:** Desenvolvido pelo psicólogo americano B. F Skinner. Ele acreditava que “o comportamento operante refere-se a um comportamento voluntário ou aprendido, em contraste com o comportamento reflexivo ou não aprendido” (ROBBINS, 2005, p. 38).

No condicionamento operante, ação está associada a consequências pelo organismo. Ações que são reforçadas tornam-se fortalecidas enquanto as ações que são punidas estão sendo enfraquecidas. Ele

introduziu dois tipos de reforços; reforço positivo e reforço negativo.

No **reforço positivo**, o indivíduo é apresentado a estímulos agradáveis que resultam no aumento do comportamento. Dar uma recompensa para um estudante por bom comportamento pode ser tomado como um exemplo.

O reforço negativo é a ausência de estímulos desagradáveis. Por exemplo, terminar um trabalho escolar rápido, em vez de no último minuto, remove a tensão que o aluno sente. Em ambos os casos, o reforço funciona no sentido de aumentar um comportamento particular que é considerado como bom.

2.3 EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL DOS COLABORADORES

Inúmeros fatores interferem na relação entre a vida pessoal e profissional de cada colaborador. Seja pelo surgimento de empresas globais, que funcionam com

jornadas ininterruptas, pelo avanço da tecnologia, que fez com que os colaboradores levassem no bolso o trabalho e consequentemente, os conflitos e situações diversas que podem surgir no decorrer no dia, ou pela praticidade das técnicas ou profissões liberais, que permitem flexibilidade de horário e local para realizar o serviço.

Dessa forma, o trabalho acaba tomando mais tempo e espaço na vida dos colaboradores do que o desejado, pois no período em que era para estarem em casa descansando, as preocupações continuam ativas na empresa, fazendo com que o mesmo fiquem cada vez mais insatisfeitos com o emprego.

Segundo Robbins (2006),

Poucas famílias têm apenas um membro que trabalha fora atualmente. Os funcionários de hoje, em sua maioria, integram um casal de trabalhadores. Isto torna muito difícil para essas pessoas encontrar tempo para atender a compromissos domésticos, conjugais ou com os filhos, parentes e amigos (ROBBINS, 2006, p. 19).

Como consequência disso, algumas organizações podem encontrar dificuldades em atrair e manter funcionários, se não souberem auxiliar os colaboradores a desenvolver o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

2.4 VARIÁVEIS DEPENDENTES E VARIÁVEIS INDEPENDENTES QUE INFLUENCIAM NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Existem algumas variáveis que podem interferir no comportamento organizacional, elas são subdivididas em variáveis dependentes e variáveis independentes.

As variáveis dependentes são os fatores que você deseja explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator. Essas variáveis são enfatizadas como:

- a) Produtividade;
- b) Absenteísmo;
- c) Rotatividade;
- d) Cidadania Organizacional;
- e) Satisfação no Trabalho.

Já as variáveis independentes, são descritas como a suposta causa de algumas mudanças em variáveis dependentes. Podendo ser classificadas como variáveis no nível do

indivíduo, variáveis no nível do grupo e variáveis no nível do sistema organizacional.

Variáveis no Nível do Indivíduo

Ao entrar em uma organização, as pessoas carregam consigo uma bagagem. Experiências que certamente irão interferir no seu comportamento no ambiente de trabalho.

Tais características podem ser pessoais ou biográficas, como por exemplo, idade, sexo e estado civil; como também podem ser características de personalidade; estrutura emocional; valores e atitudes; e ainda, seus níveis básicos de capacitação.

Essas características já estão no indivíduo quando ele passa a fazer parte do quadro de funcionários da empresa, podendo sofrer pequenas alterações através do gerenciamento. Mesmo assim, elas possuem um grande impacto sobre o comportamento do colaborador.

Variáveis no Nível do Grupo

O comportamento individual é distinto ao comportamento em grupo, pois quando a pessoa está sozinha, ela terá que lidar apenas com as suas características, o que se torna fácil, quando comparado a lidar com as características de várias pessoas no mesmo ambiente.

Para Robbins (2006),

O comportamento de um grupo é mais do que a soma das ações dos indivíduos que fazem parte dele. A complexidade do modelo aumenta quando compreendemos que o comportamento das pessoas é diferente quando elas estão sozinhas e quando estão em grupo (ROBBINS, 2006, p. 23).

Variáveis no Nível do Sistema Organizacional

Assim como os grupos são mais que a soma de seus membros individuais, a organização também é que a soma dos grupos da qual é composta.

Segundo Robbins (2006),

O comportamento organizacional alcança seu mais alto nível de sofisticação quando somamos a estrutura formal ao nosso conhecimento prévio sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos (ROBBINS, 2006, p. 24).

Dessa forma, o desenho da organização formal, os processos do trabalho e as

funções; as políticas e práticas de gestão de recursos humanos – que englobam o processo de seleção, treinamentos e os métodos de avaliação de desempenho – e, a cultura interna da organização, tem impacto sobre as variáveis dependentes.

O modelo abaixo deixa evidentes as cinco variáveis dependentes básicas e algumas variáveis independentes, respectivamente organizadas por nível de análise.

Figura 3 – Modelo Básico de Comportamento Organizacional

Fonte: Comportamento Organizacional, (ROBBINS, 2006, p. 24)

É possível identificar que foram incluídos os conceitos de mudança e estresse no quadro acima, demonstrando que a dinâmica do comportamento e o fato de que o estresse no trabalho é um aspecto individual, grupal e organizacional.

Pode-se observar que os três níveis de análise estão ligados entre si. Fazendo com que a estrutura da organização relacione-se com a liderança, por exemplo, significando que, esse vínculo demonstra que a autoridade e a liderança estão interligadas, permitindo que os executivos exerçam influência sobre o comportamento do grupo através da liderança da equipe.

2.5 CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para entendermos os conflitos dentro do ambiente organizacional, precisamos entender primeiramente o que é um conflito.

O conflito é natural do ser humano e por isso tão presente no ambiente empresarial, que é composto por pessoas, das mais diversas opiniões e personalidades.

Segundo Chiavenato (2004),

O conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

Dentro do ambiente organizacional, é muito comum existir conflitos devidos á grande diversidade de comportamentos, onde encontramos diferentes grupos de pessoas, com personalidades e valores distintos, o que consequentemente acarreta divergências de ideias e opiniões.

De acordo com Berg (2012),

O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional (BERG, 2012, p.18).

Segundo Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos são naturais e em muitos casos necessários. É o motor que impulsiona as mudanças. No entanto muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando

prejuízo para as empresas e pessoas que trabalham nela. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

Existem alguns tipos de conflitos que podem ser observados dentro do ambiente organizacional, sendo eles:

Conflitos funcionais: esse conflito é importante para as mudanças pessoais, grupais e sociais, pois ele combate a estagnação da concordância constante, além de promover o interesse pelo desafio.

Conflitos disfuncionais: enquanto os conflitos funcionais contribuem para o desenvolvimento da equipe, os conflitos disfuncionais prejudicam o desempenho organizacional e do grupo.

Conflito de relacionamentos: baseado nas relações interpessoais, o conflito de relacionamentos influencia diretamente na execução de tarefas, uma vez que a hostilidade e as diferenças na personalidade prejudicam a compreensão e, conseqüentemente, a realização de atividades.

Conflito de tarefa: relacionado aos objetivos do trabalho, esse tipo de conflito, quando em nível baixo e moderado, pode ser produtivo, uma vez que estimula a discussão de ideias do grupo, contribuindo diretamente para o desempenho das atividades.

Conflito de processo: este tipo de conflito relaciona-se à forma com que o trabalho é realizado. Em nível baixo, ele pode ser importante para o desenvolvimento da equipe. Porém, quando atinge níveis altos, pode gerar dúvidas sobre as funções de cada membro, diminuir a produtividade e levar a um retrabalho.

Os conflitos fazem parte da natureza humana. Não devemos atribuir ao conflito, ainda que profundo e complexo, uma conotação negativa. Afinal, dependendo do modo como é gerido pode ser uma fonte de criatividade, de mudança e de maior produtividade.

Podemos identificar aspectos positivos e negativos nos conflitos, como por exemplo:

Aspectos Positivos:

Podem estimular a inovação e a criatividade;

O processo decisório organizacional pode ser melhorado;

Soluções alternativas podem ser encontradas;

Indivíduos e grupos podem contribuir com novas abordagens para os problemas.

Aspectos Negativos:

Podem causar estresse e insatisfação no trabalho;

Podem reduzir o nível de comunicação entre os indivíduos;

Podem ocasionar resistência à mudança;

O comprometimento e a lealdade à organização podem ser afetados.

Chiavenato (2004, p. 418), afirma que, “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”.

O maior desafio então é saber escolher a melhor estratégia de resolução para cada caso, levando em consideração tudo que for importante, escutando os envolvidos e buscando aumentar os efeitos construtivos e minimizar os destrutivos, promovendo o bem estar entre as pessoas e o desenvolvimento da organização.

O que sempre fará a diferença serão as pessoas, suas intenções e habilidades, por isso são tão importantes nas organizações, e estudar formas de auxiliar na sua convivência e bem estar se faz necessário e imprescindível para todo gestor a as organizações que desejam sucesso.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Sob o ponto de vista do objeto, a pesquisa elaborada neste artigo, é uma pesquisa bibliográfica, pois foi baseada em trabalhos já existentes de outros autores.

No que se refere à natureza, a pesquisa considera-se básica, visto que o objetivo da mesma é gerar conhecimento através do seu conteúdo.

Quanto à abordagem do problema, considera-se qualitativa, pois consiste em fundamentação teórica, em trabalhos, pesquisas e teorias de outros autores.

Do objetivo, caracteriza-se como descritivo, pois será possível obter uma discussão a respeito do assunto exposto na pesquisa, identificando a importância do Comportamento Organizacional eficaz, a nível individual e em grupo.

Finalmente, sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, considera-se

pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em materiais já elaborados, dispondo de livros e artigos científicos, relacionados ao assunto.

4 CONCLUSÃO

Com base nas pesquisas referentes ao assunto do presente artigo, fica evidente que, para manter um clima agradável no ambiente organizacional, deve-se saber lidar com diversos conflitos e comportamentos dos colaboradores, tanto de modo grupal quanto individual. A fim de se obter uma equipe capaz de dispor as suas diferenças e individualidades para o bem comum, para obter êxito nos objetivos propostos pela organização.

Pode-se concluir com o presente artigo, que o Comportamento Organizacional de modo

eficaz, atua diretamente no auxílio para administrar conflitos intra e interpessoais, no que diz respeito a líderes e liderados.

Saber tratar as pessoas de maneira respeitosa, superando as barreiras comportamentais, faz com que a organização se torne mais forte, agregando profissionais que realmente vestem a camisa da empresa, superando juntos as diferenças e usando suas características ímpares como um diferencial positivo para a organização.

Em vista do exposto, compreende-se a importância de se ter de modo eficaz, a administração de conflitos através do estudo do Comportamento Organizacional, tanto em nível individual, quanto em nível grupal.

REFERÊNCIAS

- [1]. BERG, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. 1ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- [2]. BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. Gestão de Conflitos: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- [3]. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [4]. CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: A dinâmica de sucesso das organizações. São Paulo: Elsevier, 2005.
- [5]. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. São Paulo: Elsevier, 2010.
- [6]. DAVIS, Keith & NEWSTRON, Jhon W. Comportamento Humano no Trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.
- [7]. DUNNETTE, Marvin D. ARTIGO DE JORNAL Revisão: Manual de Psicologia Industrial e Organizacional. – Trabalho revisado: Manual de Psicologia Industrial e Organizacional. Revisão: Tove Helland Hammer, John Anderson, Michael Gurdon, Todd Jick, Andre Petit, Robert Stern, Howard Schwartz, Yoav Vardi – Ciência Administrativa Trimestral – Vol. 22, No. 1 (Mar., 1977), pp. 151-170.
- [8]. LEE, C., LAW, K. S. & BOBKO, P. (1999). The importance of justice perceptions on pay effectiveness: a two-year study of a skill-based pay plan. *Journal of Management*, 25(6), 851-873.
- [9]. ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [10]. TIPOS DE CONFLITOS – Disponível em: <http://www.duomoeducacao.com.br/Perguntas-Frequentes/quais-tipos-de-conflitos-podem-surgir-no-ambiente-de-trabalho.html> Acesso em: Março, 2017.

Capítulo 13

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO APLICADAS ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS IMPORTADORAS COM ENFOQUE NA GESTÃO CONTÁBIL GERENCIAL

Raquel Antônia Sabadin Schmidt

Resumo: O presente estudo tem por objetivo identificar de forma prática e ágil, quais são as ferramentas de estratégias da gestão mais utilizadas nas pequenas e médias empresas importadoras, localizadas no município de Dionísio Cerqueira-SC. Adotou-se como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e a realização de entrevistas para coleta de dados “in loco” e em alguns casos envio de e-mail do questionário aos colaboradores e gestores das empresas importadoras. Considerando as dificuldades e barreiras impostas pelo mercado altamente competitivo, buscamos através do diagnóstico apresentado neste artigo, facilitar ao gestor a identificação das deficiências voltadas à gestão. Nesse contexto de incertezas voltadas ao comércio exterior, no segmento de importação, a pesquisa revela que as estratégias de gestão, representadas pelas ferramentas de gestão gerencial oferecem as empresas a oportunidade de segurança no processo decisório e a possibilidade de crescimento.

Palavras-Chave: Estratégia, Gestão, ferramentas de gestão, importação, decisão.

1 INTRODUÇÃO

A globalização provoca cada vez mais entre as pequenas e médias empresas uma acirrada competição, já é de conhecimento geral dos consumidores e gestores (SHANK & GOVINDARAJAN, 1997), isso ocorre na maioria das atividades, e não é diferente na atividade de importação, a busca incessante pela eficácia e eficiência na gestão, com vistas à continuidade do negócio e maximização dos resultados, em que pese à globalização impacta os negócios no mercado interno e externo, tanto quanto proporciona oportunidades e ameaças (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2008).

Nesse contexto as estratégias de gestão são necessárias e a partir delas podemos definir as diretrizes a serem seguidas, partindo deste prisma queremos descobrir se as ameaças (deficiências) podem estar sendo motivadas pelo desconhecimento das ferramentas de gestão, ou até mesmo pelo incorreto uso da informação contábil - má gestão contábil, corrobora com este entendimento Longenecker, Moore e Petty (1997, p.515) considerando que “[...] os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões”.

A gestão das empresas importadoras de pequeno e médio porte necessitam ser alimentadas de informações das mais variadas, à busca incessante por ferramentas de controle de gestão, exige que todas as informações estejam aliadas no intuito de diagnosticar os pontos deficientes na gestão contábil, o equilíbrio de informação e o correto uso, servem de base de sustentação para definir as estratégias de gestão.

As análises dos achados das pesquisas evidenciam a ausência de estudos nas pequenas e médias empresas importadoras na atividade de importação, considerando a sua relevância econômica no mercado atual, motivados diante disso, propõe-se o problema de pesquisa que norteia este estudo: *Quais as ferramentas de gestão, com enfoque contábil gerencial, são mais utilizadas nas empresas de pequeno e médio porte que atuam na atividade de importação, localizadas no município de Dionísio Cerqueira- SC?* Objetivo geral consiste em identificar de forma prática e ágil através do diagnóstico sintético: quais as ferramentas de gestão, sob prisma contábil gerencial, são mais utilizadas nas pequenas e médias empresas importadoras, e conhecer

as suas deficiências com relação às estratégias de gestão. Através de uma pesquisa exploratória, estaremos validando as informações. Os objetivos específicos do estudo são: (a) caracterizar os critérios de enquadramento das pequenas e médias empresas; (b) identificar as principais dificuldades na gestão sob enfoque da gestão contábil gerencial; (c) identificar as práticas de gestão utilizadas; (d) identificar o perfil das empresas e dos respondentes da pesquisa; e, (e) analisar os benefícios práticos através da aplicabilidade do diagnóstico sintético de algumas das ferramentas de gestão.

Este estudo contribui para a gestão das empresas importadoras de pequeno e médio porte, ramo de negócio ainda carente de informações e maiores investigações empíricas, com a pretensão de contribuir para com a comunidade científica, e servir de certa forma de ferramenta de suporte a gestão das pequenas e médias empresas de forma tornar conhecido os artefatos gerenciais, conhecer o que inibe e causa instabilidade na gestão. Além dessa introdução compõem o texto outras quatro partes: na seção dois o referencial teórico, (ii) na seção três a metodologia; (iii) na quarta seção resultados e discussão dos achados da pesquisa e (iv) as conclusões. Por fim, nas referências são listadas as obras utilizadas no desenvolvimento e fundamentação do referencial teórico da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMÉRCIO EXTERIOR E IMPORTAÇÕES NO BRASIL

O comércio exterior pode ser entendido pelo conjunto das compras e vendas de bens e serviços de todos os tipos entre os diferentes países, bem como tudo o que estiver ligado à sua execução, incluindo transporte e financiamento. (RATTI, 2000). Nesse norte podemos afirmar que comércio exterior se traduz pelas operações de compra e venda de bens e serviços, entre comprador e vendedor, localizados em diferentes pontos do planeta valendo-se da prática de importação e exportação. No tocante à importação segundo Lopez e Gama (2013, p. 303) conceituam à importação como sendo: “[...] a entrada de produtos vindos de outros países, e perante a legislação brasileira a importação se concretiza quando se configura o desembaraço aduaneiro”. As exportações são as vendas de bens e serviços para

pessoa física ou jurídica, residentes ou domiciliados em outros países distintos do Brasil.

O comércio exterior brasileiro segundo os últimos dados oficiais publicados pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços- MDIC (2017) nos dão por conta as seguintes estatísticas: *(i) as importações por categoria econômica* o produto de maior representativa é o de bens intermediários representando 59,65% no Brasil e em Santa Catarina 53,68%, já com relação ao *(ii) principal produto importado no Brasil* são os manufaturados representando 85,20%; *(iii)*

o principal país de origem dos produtos importados é a China com uma participação nas importações brasileiras de 17,28% em 2016 e em Santa Catarina 32,78% no período de janeiro a abril de 2017. A balança comercial brasileira teve um superávit em 2016, considerando que as exportações foram superiores as importações, em que pese quando analisada o registro na série histórica de dados é o maior já registrado, o contrário ocorreu em 2016 em Santa Catarina em que tivemos um déficit, tendo em vista que as importações foram superiores as exportações.

Gráfico 1- Importações – Brasil: Evolução das importações em US\$ bilhões

Fonte: MDIC e *Estimativa Mercados & Estratégias

Segundo as estimativas da Mercados & Capitais para o ano de 2016 ficaram um pouco a baixo dos dados oficiais do MDIC, divulgou que as importações em 2016 chegaram num patamar de 137,5 bilhões (MDIC, 2016), ainda registrando queda desde 2013.

2.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

No Brasil, no tocante as práticas de gestão adotadas pelas empresas importadoras, não encontramos informações tanto por parte do MDIC, tanto quanto, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e nem pelo SEBRAE.

Segundo Oliveira, Grzybovski e Sette (2010), foi no ano de 1962 que começaram as análises do tema estratégia partindo dos estudos de Chandler, a estratégia está relacionada com a definição dos objetivos organizacionais, bem como da adoção de ações, e tem como ponto de maior relevância a alocação dos recursos da organização que são limitados.

O gestor quando define para sua empresa as estratégias, necessita definir algumas competências centrais e suas respectivas oportunidades no mercado de negócio atuante, tendo presente os riscos, deficiências, oportunidades e ameaças; ainda que por vezes tais definições acerca das estratégias divergem, há que se ter uma concordância de que a estratégia norteia a direção e os planos para atingir as metas. (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2008). Segundo Oliveira (1991, p. 27) “[...] numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”.

Segundo o autor Fernandes et al. (2016) relata em seu artigo que o pensar estrategicamente passou a ser considerado a nova competência organizacional, ao passo que as empresas cada vez mais têm investido na busca de resultados, motivados por diversos fatores externos e internos a elas, em um revigorar constante em busca do seu

fortalecimento; afirma ainda que o processo estratégico possibilita ao gestor tomar decisões e se antecipar às mudanças que afetam a organização, em que pese é o ponto de partida para uma organização estruturada alcançar seus objetivos, por meio da elaboração de estratégias diferenciadas que venham a agregar valor nas ações desenvolvidas; todavia não há modelos prontos do processo estratégico, contudo ao ser elaborado, deve-se adequar às características da organização com flexibilidade para readequações de novas estratégias.

Concordamos com a visão do autor, de fato não existem modelos de processos estratégicos para gestão prontos, e salvo melhor juízo, o importante mesmo é a identificação da relevância de cada estratégia de gestão, representada por suas ferramentas de gestão aplicadas a cada empresa, considerando as variáveis que cada empresa está inserida.

2.3 FERRAMENTAS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO

No tocante as estratégias de gestão que podem ser utilizadas pelas empresas, inexiste um padrão a ser seguido para gestão, o que existem são artefatos gerenciais utilizados como ferramentas gerenciais segregadas entre artefatos tradicionais e modernos. Segundo Soutes (2006, p. 9) entende-se por artefatos: “atividades, ferramentas, instrumentos, filosofias de gestão, filosofias de produção, modelos de gestão e sistemas que possam ser utilizados pelos profissionais da Contabilidade gerencial no exercício de suas funções”.

Nesse norte, temos como ferramentas gerenciais modernas: gestão baseada em ABC- Activity Based Costing (Custeio Baseado em Atividade), ABM- Activity Based Management (Gestão Baseada em Atividade), contabilidade de ganhos, custeio do ciclo de vida, avaliação contábil com relação ao posicionamento competitivo, gestão estratégica de custos para cadeia de valor, custeio meta e custeio kaizen, com relação ao desempenho medidas qualitativas, BSC – Balanced Scorecard (indicadores balanceados de desempenho). (COAD, 1999 apud TEIXEIRA et al., 2011). Segundo entendimento de Sulaiman et al.(2004 apud TEIXEIRA et al., 2011) considera como moderno a gestão da qualidade total, BSC

(Balanced Scorecard), ABC (Activity Based Costing) e custeio meta, corroborando com este entendimento Soutes e Guerreiro (2007 apud TEIXEIRA et al., 2011) evidenciam como ferramentas modernas: ABC, custeio meta, benchmarking, kaizen, just-in-time (JIT), gestão baseada em valor (VBM), teoria das restrições, planejamento estratégico, ABM, GECON (Gestão Econômica), EVA- Economic Value Added (valor econômico adicionado), simulação e BSC- Balance Scorecard. Por outro lado temos as ferramentas gerenciais tradicionais, que segundo Sulaiman et al. (2004 apud TEIXEIRA et al., 2011) classificadas as ferramentas como: análise de custo/volume/lucro e custeio-padrão, retorno sobre os investimentos e orçamentos; nesse mesmo contexto os autores Soutes e Guerreiro (2007 apud TEIXEIRA et al., 2011) consideram como artefatos tradicionais: custeio por absorção, variável e padrão, o preço de transferência, moeda constante, valor presente, retorno sobre investimento, bem como orçamento descentralizado.

Outras ferramentas de gestão também são aplicadas a partir da tradução das informações contábeis representadas pelas demonstrações contábeis trazidas a luz pelas leis contábeis e respectivas normas e resoluções, controle das finanças, suprimentos, entre outras informações extraídas com base na gestão contábil.

Pressupõe considerar como ponto de partida a visão estratégica, permite que as empresas sobrevivam diante dos momentos de crise, posto que alimentadas pela criatividade dos gestores ao analisarem as variáveis do ambiente externo e interno da empresa, e decidirem quais ferramentas gerenciais atendem suas necessidades; confirma-se que não existem modelos prontos, para qualquer tipo de atividade ou negócio, os gestores precisam sim, estar amparados por ferramentas que lhes permitam ter segurança para tomada de decisões; de toda sorte, é de extrema relevância respeitar o “*modus operandi*” e as características/ perfil da administração de cada empresa, levando em consideração os diversos elementos variáveis, que por vezes estão motivados pelos seus valores, crenças, entre outros elementos, os quais regem os critérios que passarão a compor as diretrizes da empresa, e assim definir um possível modelo de gestão.

2.4 CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A importância econômica das pequenas e médias empresas segundo estatísticas SEBRAE - Serviço de Apoio às Pequenas Empresas (2014), os pequenos negócios atuando nos setores: industrial, comercial e de serviços representam em média 52% dos empregos gerados com carteira assinada, e representam 40% dos salários pagos, e geram 27% do PIB - Produto Interno Bruto.

Atualmente no Brasil as principais instituições nacionais de sólida participação econômica e social, classificam as pequenas e médias empresas através dos seguintes critérios: pelo faturamento, pelo número de empregados, bem como tem algumas empresas que conseguem articular estes dois critérios combinados; segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 15), afirmam: “Especificar qualquer padrão de tamanho para definir

pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque adotam padrões diferentes para propósitos diferentes.”

Analizando os critérios demonstrados na Figura 1, observamos que de maneira geral as empresas utilizam-se dos mesmos critérios: faturamento e empregados, porém ocorre que os valores e relação de empregados definidos por elas são na maioria diferentes, para o nosso estudo utilizaremos a Fonte do MDIC, por ser o órgão que está diretamente relacionado as atividades de comércio exterior, em valores de faturamento aplicado ao comércio, considerando que o objeto de estudo são importadoras, e dentre as empresas pesquisadas todas estão enquadradas como comércio, apenas equiparadas a indústria para fins de tributação do IPI.

Figura 1 – Critérios de enquadramento do porte das empresas

Fonte	Porte da Empresa	Critérios de Enquadramento		
		Valor do Faturamento Bruto Anual	Pessoas Empregadas	
			Indústria	Comércio e Serviços
Lei Complementar nº. 123 2006 (atualizada) Art. 3, inciso I e II	Microempresas	Aufira em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00	-	-
	Pequeno Porte	Aufira em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00	-	-
SEBRAE	Microempresas	Acima de R\$ 60.000,00 até R\$ 360.000,00	Até 19	Até 9
	Pequeno Porte	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00	De 20 a 99	De 10 a 49
	Médias Empresas	-	De 100 a 499	De 50 a 99
	Grandes Empresas	-	Acima de 500	Acima de 100
BNDES	Microempresas	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	-	-
	Pequeno Porte	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	-	-
	Médias Empresas	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	-	-
	Média-Grande Empresas	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	-	-
	Grandes Empresas	Maior que R\$ 300 milhões	-	-
MDIC	Microempresas	Indústria: Até US\$ 400 mil; Comércio e Serviços: Até US\$ 200 mil	Até 10	Até 5
	Pequeno Porte	Indústria: Até US\$ 3,4 milhões; Comércio e Serviços: Até US\$ 1,5	De 11 a 40	De 6 a 30
	Médias Empresas	Indústria: Até US\$ 20 milhões; Comércio e Serviços: Até US\$ 7	De 41 a 200	De 31 a 80
	Grandes Empresas	Indústria: Acima de US\$ 20 milhões; Comércio e Serviços: Acima de US\$ 7 milhões	Acima de 200	Acima de 80

Fonte: Elaboração própria com informações extraídas da Lei Complementar nº. 123/2006 atualizada, BNDES, MDIC e SEBRAE

2.5 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Em consonância ao entendimento de Iudícibus e Marion (2000) corroborado com Resnik (1990) atribuem a falta de competência dos gestores como elemento crítico na entidade. Segundo as pesquisas apontam que a falta de conhecimento técnico na área de gestão, problemas relacionados aos custos contribui decisivamente para sobrevivência das pequenas e médias empresas, como comprovam estudos estatísticos, e, a taxa de sobrevivência das empresas de 2 anos na região Sul é de até 76% e de mortalidade 24%, as fontes estatísticas ainda ressaltam que o motivo alegado pelas empresas que deixaram de funcionar, principalmente são: custos e despesas (juros, impostos e outros), forte concorrência, problemas financeiros (inadimplência, falta de linha de crédito, capital de giro) e falta de gestão (problemas administrativos e contábeis, incapacidade) entre outros, segundo SEBRAE (2016).

Neto e Caciatori JR. (2006, p. 3) atentam para: “as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais e tributação”.

Elucida Oliveira et al. (2015) que realmente há dificuldades claras nas tomadas de decisões, decorrentes da variedade e quantidade de papéis, os quais, proprietário e gestor, acabam por provocar ineficiências nos processos estratégicos e, como consequência nos resultados; a falta de conhecimento e habilidades administrativas, comerciais, financeiras e tecnológicas são a grande razão para o insucesso empresarial. Concordamos com os autores, as empresas de pequeno e médio porte notoriamente tem grande fragilidade no uso das informações contábeis quando da tomada de decisões.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta investigação classifica-se em quantitativa considerando que utilizou-se técnicas estatísticas para análise e interpretação dos dados, bem como usufruiu de aspectos quantitativos com vistas a solidificar os argumentos utilizados decorrente das análises e relações realizadas

com base nos dados quantitativos. (ROESCH, 2005).

Com relação à pesquisa, inicialmente partimos pela busca do referencial teórico sobre o tema, por meio de pesquisa bibliográfica em: artigos correlatos publicados, livros, revistas, dados de pesquisas realizadas pelo SEBRAE e MDIC e demais estudos de teses e dissertações. Segundo Lakatos e Marconi (1999, p.27) a pesquisa bibliográfica “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes sobre o tema”.

Considerando o objetivo trata-se de uma pesquisa exploratória, pois busca analisar e entender através da aplicação de um diagnóstico sintético os meios de gestão atuais adotados nas pequenas e médias empresas importadoras, para fins de definição das estratégias de gestão, com base na gestão contábil, de modo a identificar as deficiências de forma ágil e prática.

A pesquisa foi delimitada as empresas importadoras do município de Dionísio Cerqueira- SC, com base na relação de empresas cadastradas no município que atuam no ramo de importação combinado com algumas informações extraídas do site MDIC; a escolha do município está motivada pelo fato de ser um município de fronteira, onde a atividade preponderante está relacionada ao comércio exterior; a pesquisa empírica foi desenvolvida através da aplicação de um questionário combinado com um formulário o qual o identificamos como diagnóstico sintético, que tem por objetivo identificar a real situação das empresas pesquisadas, sob aspecto da situação de gestão; coleta de dados deu-se por meio de entrevistas “in loco” e envio de questionários por e-mails, os dados foram coletados no mês de maio de 2017; por conseguinte, com vista a mensurar os resultados, após os questionários respondidos, utilizamos a metodologia da escala *Likert* para identificar os níveis de indicadores entre outras variáveis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA DA PESQUISA

Após identificado um total de aproximadamente de 45 empresas

importadoras cadastradas no município Dionísio Cerqueira- SC, que corresponde a 100% da nossa amostra, dessas 12 empresas responderam à pesquisa, obtivemos os seguintes resultados:

Gráfico 2- Composição da amostra da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

4.2 PERFIL E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

Para identificação do perfil e características das empresas solicitamos informações específicas, quais sejam: **(a) Principal produto importado:** considerando em representatividade de valores, temos 35% frutas frescas, 17% artigos de vestuário, 8% batata pré-frita, 8% alho fresco, 7% mochilas escolares, 7% artigos de bazar, 5% feijão preto, 4% farinha de trigo, 4% alpiste, 3% azeitona e 2% pasta de alho, considerando os resultados podemos afirmar que cerca de 70% dos produtos importados são gêneros alimentícios; **(b) Regime tributário:** 75% utiliza o lucro real contra 25% regime presumido para apuração dos seus impostos; sob a ótica tributária, considerando o resultado do regime tributário mais praticado pelas empresas respondentes, presumimos que a maioria das empresas não trabalha com margens de lucro elevadas (75% das respondentes) queremos acreditar que as margens de lucros não ultrapassam a 8%, salvo melhor juízo, ou aderiram ao regime tributário que não as favorece. **(c) Número de empregos diretos:** 75% das empresas responderam que tem até 05 empregados, 17% possui de 6 a 30 empregados e 8% possui de 31 a 60 empregados; **(d) Receita Bruta Anual:** em 33% das empresas a receita bruta anual é de até US\$ 1,5 milhões – de pequeno porte, e 42% das empresas responderam que é de até US\$ 7 milhões – médio porte e em apenas 25% das empresas importadoras o faturamento bruto anual está acima de US\$ 7 milhões – de grande porte, o porte das empresas foi

definido seguindo a fonte do MDIC; e, **(d) Tempo de existência/ início das atividades empresariais:** 17% das empresas tem menos de 2 anos de vida, 25% tem de 2 a 5 anos, 8% responderam que foi de 5 a 7 anos, 17% de 7 a 10 anos e 33% a mais de 10 anos, a maioria das empresas pesquisadas está dentro do grupo das sobreviventes, pois se mantém a mais de dois anos no mercado, segundo as estatísticas do SEBRAE (2016).

Com relação às características dos responsáveis por responder a entrevista temos os seguintes resultados: **(a) Cargo ocupado na empresa:** 75% atuam como gestores (administrador, diretor, empresário, sócio e gerente) e 25% atuam como contadores e assistentes das empresas; **(b) Quanto a formação profissional:** com nível educacional superior terceiro grau completo 33% nas áreas de administração, contábeis, comércio exterior, agronegócios), 33% são pós graduados (nas áreas contábeis e administração), 25% tem segundo grau completo e aproximadamente 9% tem o ensino fundamental concluso; **(c) Tempo de experiência na área de importação:** 58% dos respondentes que estão atuando na área a menos de 3 anos, 17% de 3 a 5 anos de experiência na área, 8% de 5 a 10 anos de experiência e 17% dos respondentes tem mais de 10 anos de experiência da área de comércio exterior.

4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES VOLTADAS A GESTÃO

No segundo bloco de perguntas buscou-se saber: *(a) As empresas importadoras atribuem algum problema que estejam enfrentando ou tenham enfrentado à falta de estratégias de gestão dos seus negócios e outros fatores relacionados a gestão?* Com base nas respostas obtidas, podemos confirmar o que Resnik (1990); Neto e Caciatori JR. (2006); SEBRAE (2016) evidenciaram em seus estudos e pesquisas, o que se confirma para maioria das empresas, também se aplica a atividade de importação pois 67% dos respondentes afirmaram que sim, 25% afirmaram que não e 8% não souberam responder se podem atribuir aos problemas enfrentados aos fatores relacionados a gestão. *(b) Após apresentação do Diagnóstico sintético informativo de algumas das ferramentas de gestão, perguntamos aos respondentes da pesquisa, se consideram que ele pode ser usado como uma ferramenta de gestão pelas pequenas e médias empresas importadoras, a fim de identificar as suas deficiências, e definir as estratégias de controle das deficiências, bem como tornar conhecida as demais ferramentas de gestão para sua aplicabilidade na gestão.* Na percepção de 100% dos respondentes afirmam que sim, o diagnóstico sintético das ferramentas de gestão (Figura 2) pode ser considerado para fins de identificação das deficiências relacionadas as ferramentas de gestão contábil gerencial.

4.4 ANÁLISE DAS FERRAMENTAS UTILIZADAS NA PRÁTICA DA GESTÃO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS COM BASE NA APLICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO SINTÉTICO INFORMATIVO DE ALGUMAS DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Com relação aos resultados obtidos pelo diagnóstico sintético (Figura 2), separamos por processos de gestão, onde os respondentes deviam assinalar uma das opções de indicadores de resultados aplicada na empresa: não tem ou não aplica, deficiente, razoável, bom e ótimo; com base no total de empresas respondentes e na somatória das respostas calculamos a representatividade para o total da amostra-empresas que se propuseram a responder.

Analisando os principais resultados no *processo de gestão financeira*, os quais

merecem uma atenção dado ao fato de seus indicadores: não tem ou não aplica, deficiente, razoável, a somatória destes indicadores ultrapassou a 50%, considerando que a falta de critérios na concessão do crédito, pode levar a empresa a uma situação de dificuldades financeiras, e aumento da necessidade líquida de capital de giro entre outros agravantes, os resultados corroboram com os achados da pesquisa do SEBRAE (2016).

Com relação ao *processo de gestão dos estoques* a Curva ABC, é a menos utilizada pelas empresas, ocorre que esta ferramenta quando aplicada corretamente poderia substituir ou otimizar algumas ferramentas de controle de estoque; esta ferramenta considera a importância dos materiais baseadas em quantidade e valores, e como a maioria das empresas não utiliza, poderá ter as dificuldades relacionadas: à administração do estoque, definição de política de vendas e compras, giro do estoque, grau de representatividade no faturamento, nível de lucratividade.

No tocante aos resultados do *processo de gestão de Custos, Despesas, Ponto de Equilíbrio e Preço de Venda*, com bases nos resultados, consideramos que existem em aproximadamente 30% das empresas pesquisadas, evidências de dificuldades relacionadas à ausência do cálculo do ponto de equilíbrio, para estas empresas haverá dificuldade para obter respostas para seguintes informações: A partir de qual momento terão lucros? Quanto precisam vender para obter lucro? Contudo, se não tem estas informações poderá haver incertezas quando a meta for - lucro; ao fazermos analogia ao que Anthony e Govindarajan (2008) nos ensinam: as estratégias norteiam a direção dos planos para atingir a meta.

Considerando os resultados das *Outras Ferramentas Utilizadas no Processo de Gestão*, considerando os artefatos modernos de gestão, dentre eles os voltados à mensuração de resultados das empresas tais como: Balanced Scorecard, EVA, Benchmarking; outra ferramenta que tivemos altos resultados da não aplicabilidade é a gestão estratégica de custos por cadeia de valor que conceitualmente sugere controle que definirá a sustentabilidade da empresa em um ambiente altamente competitivo; também é pouco utilizada, ou não se aplica nas empresas segundo resultados obtidos à

análise swot, que ao nosso entendimento possibilitaria as empresas diagnosticar de forma estratégica o meio ao qual estão inseridas e obter algumas vantagens competitivas no mercado, com base nos pontos fracos, fortes, ameaças e fraquezas e oportunidades.

4.5 APRESENTAÇÃO E ALGUNS DOS BENEFÍCIOS PRÁTICOS ATRAVÉS DA APLICABILIDADE DO DIAGNÓSTICO SINTÉTICO DE ALGUMAS DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Apresenta-se na Figura 2 o diagnóstico desenvolvido para as empresas, o modo de usar é assinalando uma das colunas dos indicadores de resultado para cada item e processo (Não tem ou não aplica, deficiente, razoável, bom ou ótimo), conforme a situação

vivenciada na empresa. Os percentuais apresentados na figura referem-se aos resultados da pesquisa.

O respectivo diagnóstico sintético possibilita as empresas identificar seus limitadores – deficiências e a partir deles desenvolver suas diretrizes ou metas para acompanhá-los, bem como redefinir um modelo de gestão, estratégias para cada empresa de acordo com sua atividade, respeitando suas particularidades seu “*modus operandi*”. Ressaltamos que o diagnóstico apenas torna conhecida as deficiências voltadas aos artefatos gerenciais cabe ao gestor tomar a decisão de controlar ou não, a decisão de se fazer algo é que fará toda a diferença.

Figura 2 – Apresentação do diagnóstico sintético informativo de algumas das ferramentas de gestão – com os resultados obtidos na pesquisa com as empresas importadoras de Dionísio Cerqueira- SC

	PROCESSOS DE GESTÃO	ITEM	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS SEGUINTE FERRAMENTAS	INDICADORES DE RESULTADO				
				NÃO TEM OU NÃO APLICA	DEFICIENTE	RAZOAVEL	BOM	ÓTIMO
ARTEFATOS MODERNOS E TRADICIONAIS E OUTROS	FINANCEIRO	1	Controle de Contas a pagar			16,67%	58,33%	25,00%
		2	Controle de Contas a receber			16,67%	58,33%	25,00%
		3	Crítérios para concessão de crédito		16,67%	50,00%	33,33%	
		4	Fluxo de caixa- controle e eficácia		8,33%	58,33%	25,00%	8,33%
		5	Planejamento econômico e financeiro		25,00%	41,67%	33,33%	
	ESTOQUES	1	Planejamento de compras			41,67%	50,00%	8,33%
		2	Controle de estoque		8,33%	16,67%	58,33%	16,67%
		3	Controle de Giro de Mercadorias	16,67%	8,33%	16,67%	50,00%	8,33%
		4	Curva ABC de mercadorias	33,33%		50,00%	16,67%	
		5	Calcula obsolescência do estoque	25,00%	16,67%	16,67%	41,67%	
	CUSTO e DESPESAS - PONTO DE EQUILÍBRIO - PREÇO DE VENDA	1	Controle Eficaz na Apuração de Custos		8,33%	33,33%	58,33%	
		2	Custos por Centro de Custos	25,00%	33,33%	16,67%	25,00%	
		3	Custos fixos e custos variáveis - controle	8,33%	33,33%	25,00%	25,00%	8,33%
		4	Margens de contribuição, bruta, líquida	8,33%	16,67%	58,33%	16,67%	
		5	Despesas - controle		8,33%	50,00%	33,33%	8,33%
		6	Controle de Imobilizado/ depreciação	25,00%	8,33%	25,00%	33,33%	8,33%
		7	Determinação do Ponto de Equilíbrio	33,33%		25,00%	25,00%	16,67%
		8	Formação dos preços de venda			33,33%	50,00%	16,67%
		9	Avalia preços de mercado antes de compor PV		16,67%	41,67%	16,67%	25,00%
	OUTRAS FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE GESTÃO	1	Orçamento	8,33%	16,67%	50,00%	25,00%	
		2	Planejamento estratégico	25,00%	33,33%	8,33%	33,33%	
		3	Outros controles relacionados a gestão	41,67%	25,00%		33,33%	
		4	Demonstrações contábeis	8,33%	8,33%	16,67%	50,00%	16,67%
		5	Análise da Demonstrações Contábeis	8,33%	8,33%	25,00%	41,67%	16,67%
		6	Análise de Investimentos (indicadores financeiros, análise vertical, horizontal ...)	66,67%		8,33%	25,00%	
		7	Balanced Scorecard- BSC	75,00%		8,33%	16,67%	
		8	Eva- valor econômico adicionado	83,33%			16,67%	
		9	Benchmarking	75,00%		8,33%	16,67%	
		10	Gestão Estratégica de Custos p/cadeia de valor	75,00%		8,33%	16,67%	
		11	Valor Presente	75,00%		8,33%	16,67%	
		12	Retorno sobre Investimento	33,33%	8,33%	25,00%	33,33%	
		13	Análise Swot	66,67%		8,33%	25,00%	
		14	Outras ferramentas desenvolvidas	83,33%		16,67%		

Fonte: Elaboração própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos, resultados da pesquisa através de questionário combinado com as pesquisas bibliográficas nos permitiram concluir, que os artefatos gerenciais modernos são bem menos utilizados do que os tradicionais, o que nos remete a crer que existem algumas limitações relacionadas aos artefatos modernos, que possibilita uma lacuna de estudo futuro; as empresas importadoras, em que pese algumas delas são do mesmo porte, não utilizam as mesmas ferramentas de gestão, o que confirma o referencial teórico onde segundo Fernandes et al. (2016) não há modelos prontos do processo estratégico de gestão. O estudo também nos permitiu identificar quais são as ferramentas de gestão mais utilizadas pelas empresas importadoras de Dionísio Cerqueira SC, o perfil das empresas e dos respondentes, confirmar que em dado momento a falta de gestão está relacionada a algum tipo de problema que empresa tenha enfrentado ou está enfrentando, bem como confirmar que através do diagnóstico aplicado (Figura 2) pode ser evidenciado algumas deficiências na empresa que podem ser trabalhadas para melhorar o desempenho, que segundo nossos estudos

com base na correção das deficiências podemos alcançar melhores resultados.

Uma das principais contribuições do artigo é disseminar a informação e apresentar algo que permita de certa forma facilitar a identificação de algumas deficiências voltadas a gestão, com base nos resultados da pesquisa, vimos oportunidade para futuras pesquisas e trabalhos, considerando que pode ser aplicado este estudo em outros municípios para saber se o resultado se repete em outras regiões, se existe alguma variável ou particularidade que deve ser considerada em uma determinada região, bem como com o enfoque para grandes empresas importadoras.

O conhecimento nos remete a uma busca constante, onde o limite é a nossa força de vontade, e o preço a ser pago, é com a moeda do tempo despendido, e na ânsia de cada dia poder construir um legado de contribuição científica, que ofereça a possibilidade de algo melhor e desperte o interesse de pensar, é gratificante; e, esse é nosso papel, servir, servir os gestores de informações, cabendo a eles a principal tarefa - da decisão, à decisão que pode decidir o futuro de suas empresas.

REFERÊNCIAS

- [1] ANTHONY, Robert, N.; GOVINDARAJAN, Vijav. Sistemas de controle gerencial. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [2] BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Classificação de porte dos clientes. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html. Acesso em: 01/05/2017.
- [3] BRASIL. Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 01 mai. 2017.
- [4] BUSHMAN, Robert. *et al.* Financial account inginformation, organizational complexity and corporate governances y stems. *Journal of Accountingand Economics*, V. 37(2), p. 167-201, June 2004. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165410103000697>. Acesso em: 05/05/2017.
- [5] FERNANDES, Guilherme Mendes *et al.* Ações estratégicas em uma importadora de artigos para iluminação: um enfoque na variação cambial. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Outubro/2016, João Pessoa/PR.

- Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_316_30672.pdf Acesso em: 25/04/2017.
- [6] IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. Curso de contabilidade para não contadores. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
 - [7] LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de Pesquisas: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
 - [8] LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. Administração de pequenas empresas. Trad. Maria Lúcia G.L. Rosa e Sidney Stancatti; Revisão técnica Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997.
 - [9] LOPES, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. Comércio exterior competitivo. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2013.
 - [10] MDIC –MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. Estatísticas do Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio->

exterior/estatisticas-de-comercio-exterior>. Acesso em: 01/05/2017.

[11] Mercados & Estratégias: Brasil o cenário econômico atual. Disponível em: <http://www.mercadoseestrategias.com/news/brasil-o-cenario-economico-atual/>. Acesso em: 26/04/2017.

[12] OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de *et al.* (2015). Estratégia competitiva em MPE's: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. *Gestão & Produção*, 22(1), 119-132. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X965-13>. Acesso em: 29/04/2017.

[13] OLIVEIRA, Djalma P. R. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1991.

[14] OLIVEIRA, Jussara Maria Silva Rodrigues; GRZYBOVSKI, Denise; SETTE, Ricardo de Souza. Origens e fundamentos do conceito de estratégia: de Chandler à Porter. *Conexão Ciência (Online)*, v. 5, n. 1., p. 1-14, 2010. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmYWNlYWNlMTYfGd4OjI3YmI0MDRiMTBjODFmOTY>. Acesso em: 29/04/2017.

[15] RATTI, Bruno. Comércio Internacional e Câmbio. São Paulo: Edições Aduaneiras, 2000.

[16] RESNIK, Paul. A bíblia da pequena empresa. São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.

[17] ROESCH, Silvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração- guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2005.

[18] SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. - Brasília, DF: DIEESE, 2013. 284 p. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 01/05/ 2017.

[19] SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Critérios de classificação de empresas: MEI - ME - EPP. Disponível em: [http://www.sebrae-](http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154)

[sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154](http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154). Acesso em: 15/05/2017.

[20] SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distin%C3%A7%C3%B5es-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>. Acesso em: 01/05/2017.

[21] SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das MPEs no Brasil 2003-2005. Brasília: 2007. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/Biblioteca online](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/Biblioteca%20online). Acesso em: 19/05/2017.

[22] SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 20/04/2017.

[23] SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

[24] SOUTES, Dione Olesczuk. Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo- SP, 2006. 116p. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006.../Dione_Soutes_diss.pdf. Acesso em: 01/05/2017.

[25] TEIXEIRA, Aridélmo José Campanharo *et al.* A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do estado do espírito santo. v. 8, n.3. Vitória-ES, Jul. - Set. 2011. p. 108 - 127. Disponível em: http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/bbr%20-%20aridélmo.pdf. Acesso em: 01/05/2017.

[26] NETO, Alfredo Iarozinski; CACIATORI JR, Itamir. Classificação das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs). XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/539.pdf. Acesso em: 01/05/2017.

Capítulo 14

INOVAÇÃO EM SERVIÇO: DESAFIOS E RESULTADOS EM PROJETOS DE ARQUITETURA

Lucila Naiza Soares Novaes

Sonia Regina Amorim Soares de Alcântara

Thays Lyanny da Cunha Garcia da Rocha

Resumo: Com a competitividade crescente torna-se necessário que as empresas busquem melhorar a qualidade de suas ofertas agregando-lhes valor. Nessa busca, a inovação é um dos caminhos a ser seguido para encantar o cliente e se diferenciar no mercado. Assim, a pesquisa está centrada no seguinte questionamento: como a inovação em serviço pode maximizar o resultado dos projetos de arquitetura? O objetivo geral é mapear impactos da inovação em serviços no desempenho dos projetos de arquitetura. O estudo justifica-se por buscar conhecer o impacto da inovação no ambiente da Arquitetura, inserida na importante cadeia produtiva da Indústria da Construção Civil, e com base neste conhecimento favorecer práticas direcionadas a uma melhor gestão de recursos e benefícios para a sociedade, consumidora final destes serviços. A Metodologia utilizada consiste em pesquisa de campo, descritiva, com abordagem qualitativa em uma amostra de empresas do Ceará filiadas ao Programa de Inovação da Indústria da Construção Civil (INOVAICON) e à Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura Regional Ceará (AsBEA-CE). A coleta de dados deu-se através de entrevista com profissionais representantes das empresas filiadas às respectivas instituições e da universidade, contemplando as visões executiva e acadêmica. Constatou-se que as inovações em serviços são complexas e acontecem nos últimos 20 anos em grande escala no âmbito da adoção de *softwares*, com destaque para a plataforma BIM (Building Information Modeling). Como resultado das inovações no processo de projeto tem-se projetos mais assertivos, criativos e focados nas necessidades dos clientes, execução facilitada, redução de custo e de tempo de execução.

Palavras chave: Inovação, Setor de Serviço, Projeto de Arquitetura.

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços por ser dinâmico e possuir destacada importância para a economia e o desenvolvimento do país, permite que em sua essência exista inovação que, neste segmento, pode ser apoiada e desenvolvida em parceria com o consumidor final, o cliente. Autores como Schumpeter (1957), Freeman (1987, 1994) e Tidd (2001) destacam a importância da inovação para o desenvolvimento das empresas. Em consonância Vargas, Bohrer, Ferreira e Moreira (2013, p. 3), refletem sobre esta situação no Brasil, afirmando que hoje o setor já responde por mais de dois terços do Produto Interno Bruto e questionam a capacidade do setor de serviços de “contribuir para longos períodos de desenvolvimento econômico sustentável que permita a inserção e consolidação brasileira no rol das principais economias do mundo”.

Além disso, com a competitividade crescente as empresas buscam melhorar a qualidade de suas ofertas agregando valor a elas. A inovação é opção a ser seguida por empresas para reter o cliente e se diferenciar no mercado. Nesse contexto, o tema da inovação significa algo novo, conforme discutido por diversos autores. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2001).

No âmbito da prestação de serviços em projetos de arquitetura, por estes serem os responsáveis pelos insumos mais estratégicos no resultado do processo de projeto, considera-se o processo de inovação essencial para atingir seu objetivo, que é valorizar, otimizar e atender as necessidades do cliente (CARVALHO, 2003). Portanto, esta pesquisa pretende responder à seguinte questão: Como a inovação em serviço pode maximizar o resultado dos projetos de arquitetura?

Em decorrência, o objetivo geral é mapear impactos da inovação no desempenho dos projetos de arquitetura. Especificamente, busca-se:

Diferenciar o processo de inovação em produtos do processo de inovação em serviços;

Levantar a ocorrência e a frequência de inovação no serviço de projeto de arquitetura;

Identificar os impactos das inovações no processo de projeto de arquitetura.

O estudo justifica-se porque permite conhecer o impacto da inovação no ambiente da Arquitetura, e com base neste conhecimento favorecer práticas direcionadas a uma melhor gestão de recursos e benefícios para a sociedade, consumidora final destes serviços.

A Metodologia utilizada consiste em uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagem qualitativa em uma amostra de empresas do Ceará filiadas ao Programa de Inovação da Indústria da Construção Civil (INOVAICON), núcleo existente no Sindicato das Construtoras do Ceará (SINDUSCON-CE) e à Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura regional Ceará (AsBEA-CE). A coleta de dados deu-se através de entrevista com profissionais representantes das empresas das respectivas instituições e da Universidade Federal do Ceará -UFC, contemplando as visões executiva e acadêmica.

Por fim, a análise de dados foi baseada na análise de conteúdo. A pesquisa contou com as seguintes etapas: levantamento de referencial teórico, definição da metodologia, análise de dados e considerações finais.

2 O PROCESSO DE INOVAÇÃO E O CONTEXTO DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Diante de um cenário mundial de competitividade e busca por diferenciais, a inovação torna-se necessária para que as empresas alavancem seus resultados e mantenham-se no mercado (TIDD, 2001). Além de proporcionar estímulo ao desenvolvimento e oportunidades de ampliação da eficácia organizacional TIDD; BESSANT; PAVITT, 2001).

Um conceito mais contemporâneo de inovação, pode ser o da Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2005, p. 55), que considera uma inovação “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Para chegar ao conceito acima, muitos estudos já foram implementados. Destaca-se que um dos maiores precursores no que tange a inovação relacionada aos negócios foi Schumpeter. Buscando investigar o que garantia o desenvolvimento dos negócios, o

autor identificou que a inovação possuía grande impacto. Em sua obra “*The Theory of Economic Development*”, Schumpeter (1957), destaca que a inovação pode ocorrer de diferentes formas: através da inserção de um novo bem ou qualidade de bem, de um novo meio de produção ainda não testado, que não necessita ser baseado numa descoberta científica nova, a abertura de um novo mercado, no qual o ramo de atuação do produto ainda não tenha entrado, o alcance de novas fontes de matérias-primas, a fixação de uma nova organização, como exemplo, um monopólio.

Conforme Abernathy e Clark (1985) esse processo promove diferentes impactos na produção, tecnologia e mercado. Portanto, desenvolveram o conceito de *transiliência*, que consiste em como a inovação pode afetar a competitividade conforme afeta conhecimentos, recursos e habilidades já existentes nas organizações, com impactos diferentes na forma de produção e tecnologias.

Sobre os tipos de inovação, Tushman e Nadler (1986), reconhecem haver diferenças entre a inovação em produtos e a inovação em serviços. A de produtos ocorre quando há a fabricação de algo novo ou de processos, quando ocorre alguma alteração na maneira em que um produto é fabricado. A inovação em serviço ocorre na forma como um serviço é oferecido ou executado.

Freeman (1987) em sua concepção acerca da inovação, a divide em incremental, radical, de mudanças do sistema tecnológico e de mudanças no paradigma tecno-econômico (revolução tecnológica). Na inovação incremental podem ocorrer variações de intensidade constante seja no ramo de serviços ou indústria e geralmente surgem de programas de pesquisa e desenvolvimento e como resultado de melhorias sugeridas por profissionais ou usuários. A inovação pode ser resultado de uma solução criativa de um colaborador, uma nova forma de atender o cliente, uma alternativa de determinada etapa do processo produtivo ou a modificação de um insumo para o novo produto.

A inovação radical ocorre de forma descontínua e provém dos resultados de pesquisa e desenvolvimento. A inovação através de mudanças do sistema tecnológico alcança diversos setores da economia e resulta do cruzamento entre a inovação radical e incremental, juntamente com a

organizacional. E a de cunho tecno-econômico surge da combinação de inovações tecnicamente factíveis, afetando fortemente a estrutura da economia e as formas de produção. (FREEMAN, 1987).

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2001), o processo de inovação está associado à renovação e evolução do negócio, independentemente do porte da empresa. Nas grandes empresas este processo se dá por meio de áreas de pesquisa e desenvolvimento, e nas menores empresas, pelas soluções embasadas em experiências práticas de resolução de problemas.

Acerca da inovação em serviços, é necessário primeiramente caracterizá-los. Silva e Meireles (2008, p. 134) afirmam sobre o conceito de serviços que “é fundamentalmente diferente de um bem ou de um produto. Serviço é trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço”. Portanto, reafirma-se a diferenciação no processo de inovação em produto e em serviço, ante aos diferentes focos de cada um destes setores.

No que tange a literatura científica sobre inovação em serviços os estudos nessa área ainda são tímidos se comparados aos relacionados a produtos físicos, apesar do setor continuar em expansão. Conforme pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Serviços (CNS, 2014), o maior índice de geração de empregos no Brasil é do setor de serviço.

Kon (2009, p. 298), corrobora a percepção das autoras e afirma que as inovações e mudanças nos setores produtivos e organizacionais acabaram por “acrescentar às atividades de serviços uma relevância crescente, não apenas como complementação das demais atividades produtivas, mas também como indutora do desenvolvimento econômico”.

Referente ao processo inovação em serviços, autores como Gallouj e Weinstein (1997), Sundbo e Gallouj (1998) e Gallouj e Savona (2009) definem que as modificações presentes nesse processo podem ser de diferentes tipos:

Melhoria – Inovação que aprimora o serviço e não altera a estrutura do sistema agregando valor das características finais, seja por competência ou característica técnica;

Incremental – Altera a estrutura do sistema através da inserção de novos aspectos técnicos ou substituindo elementos anteriores, podendo envolver melhorias de características finais e otimização de custos, não alterando a estrutura geral do sistema.

Recombinadora / Arquitetural – Inovação que expande as possibilidades a partir de novas combinações de aspectos finais e técnicas;

Formalizadora – Ordenação de aspectos do serviço a fim de especificá-lo e concretizá-lo, dando-lhe uma forma;

Ad hoc – Baseada na solução de problemas previamente definidos por demandas de clientes, utilizando informações para formular novas soluções e conhecimentos.

Desde Gallouj e Weinstein (1997) foram propostos modelos de inovação em serviço. Inicialmente abordando elementos de competência dos clientes, competência do prestador de serviço, tecnologia do prestador de serviço e o serviço final. Outros modelos foram aprimorados posteriormente com base no modelo de Gallouj e Weinstein (1997), são eles o modelo de Den Hertog, (2000), que consiste do alinhamento e interferência da comunicação nas relações de coprodução entre o cliente e o prestador do serviço; o modelo geral de De Vries (2006), adaptado com relação à adequação aos moldes de inovação em rede adotados pela sociedade; o modelo geral ampliado de Klement (2007), em que a inovação é classificada conforme as modificações nas características finais dos serviços; e o modelo das seis dimensões de Den Hertog et. al. (2010) que apresenta dimensões de novo conceito de serviço, nova interação com o cliente, novo sistema de valores/parceiros de negócios, novo modelo de receita, o novo sistema organizacional ou tecnológico de prestação de serviços.

Em suma, cada modelo apresenta melhorias na explicação do processo de inovação em serviços, apresentando ainda sim limitações devido ao ambiente macro e complexo da prestação de serviços e do mercado. Conforme revisão de literatura feita por Morrar (2014), a inovação em serviços vem adquirindo importante papel no desenvolvimento de economias mundiais. Assim, a seguir traz-se uma análise acerca da inovação no processo de projeto de arquitetura, um tipo de serviço prestado por empresas da área de Arquitetura que geram insumos para o mercado da construção civil.

3 O PROCESSO DE PROJETO DE ARQUITETURA: A GERAÇÃO DE VALOR E A INOVAÇÃO

Conhecer o processo de projeto de arquitetura e sua cadeia de valor é fundamental para se investigar como inovar nessa área e agregar valor a esse serviço. A identificação da cadeia de valor remete aos estudos de Porter (1985), que propõe um modelo acerca de como uma atividade de negócio recebe insumos (matéria prima), agrega valor a ela e entrega valor aos clientes na versão final do produto.

Dessa forma, é necessário olhar para o processo de projetos arquitetônicos, para identificar a sua cadeia de valor. Conforme Andrade, Ruschel e Moreira (2011), existem diversas formas de descrever o processo de projeto de arquitetura, porém pelas suas características, as definições são por vezes, inconclusivas, decorrente do fato deste tipo de projeto envolver criatividade como principal componente e pela complexidade e diversidade no processo, influenciada por aspectos como a natureza do projeto, as necessidades dos clientes, o perfil do projetista, dentre outros fatores.

O processo de projeto envolve uma sequência de atividades e habilidades para análise, síntese de informações e problemas, criatividade e avaliação para a busca de soluções adequadas para os problemas identificados e propostos para um projeto arquitetônico (FABRÍCIO, 2002).

Segundo Liu, Oliveira e Melhado (2011), a criação do projeto de arquitetura é uma atividade complexa, executada pelos seguintes agentes: arquitetos e demais projetistas que traduzem as necessidades dos empreendedores em documentos, empreendedores que viabilizam a execução do projeto, construtores que constroem o que foi projetado, usuários que utilizam o serviço final, dentre outros intercessores.

É consenso entre os autores a relevância dos projetos no processo construtivo, e notadamente o projeto de arquitetura por ser a base de todos os demais projetos e, principalmente, por ser estratégico na gestão do processo. É no projeto arquitetônico onde estão as decisões que influenciam no custo e, ao mesmo tempo, são potencialmente os maiores responsáveis pela geração de qualidade nas construções, além de serem os definidores dos espaços que influenciam o consumidor final (CARVALHO, 2003).

Assim, para obter qualidade na gestão dos processos que envolvem o projeto de arquitetura, destaca-se o início em razão das seguintes etapas: estabelecimento dos objetivos e parâmetros para o projeto; definição do escopo, conforme suas especialidades e etapas; planejamento dos recursos, prazos das diversas etapas e estabelecimento de cronograma (LIU; OLIVEIRA; MELHADO, 2011, p. 64).

Ainda no contexto da gestão do processo de projetos arquitetônicos, conforme Melhado et al. (2005), este envolve um conjunto de atividades de planejamento, organização, direção e controle do projeto e atividades estratégicas, como contratação de equipe para assegurar a qualidade do produto final, o projeto. “A gestão do processo do projeto é entendida como a administração que começa com uma ideia e finaliza com a produção de uma documentação (o projeto), cujos parâmetros geram a construção de um edifício” (FABRICIO; MELHADO, 2011, p. 64).

De acordo com Liu, Oliveira e Melhado (2011, p. 75), ocorre em muitos casos, a falta de integração direta entre a concepção do produto e o detalhamento de sua produção, durante o processo de projeto, assim “o relacionamento entre projetistas e construtoras muda conforme a complexidade do empreendimento”. Com relação ao histórico de soluções para agregar valor ao processo do projeto de arquitetura têm-se alterações que saem de um modelo tradicional para um de construção enxuta (Lean Design), chegando ao estágio atual do BIM (*Building Information Modeling* ou *Building Information Model*). Segundo Anderser et. al. (2013) e Kowaltowski et. al. (2006), o processo denominado sequencial - tradicional é feito linearmente, ou seja, concepção dos arquitetos, concepção do projetista, elaboração de projetos complementares e execução da obra pelo construtor criados pela equipe de projeto.

Conforme Braz (2016, p.2-3) “os desenhos produzidos anteriormente, à mão, estão sendo executados também através da utilização do computador. Vários softwares são hoje utilizados na criação e desenvolvimento de projetos de arquitetura e urbanismo”. A autora cita softwares como: AutoCAD e SketchUP, ArchiCAD, Revit, Grasshopper, Rhinocerus. Destaca em especial aqueles ligados a Modelagem da Informação da Construção - BIM, como uma “plataforma que integra vários softwares, causando uma revolução no

processo produtivo da Arquitetura e das Engenharias” (BRAZ, 2016, p. 3).

Conforme Tzortzopoulos e Formoso (1999), essas mudanças foram necessárias para a melhoria do processo de projeto. Em estudos realizados por Dantas Filho (2016), verificou-se que mais de 70% do tempo do processo de projeto de arquitetura é tempo sem agregação de valor e impactam diretamente no tempo total, assim sendo necessário mapear e analisar o seu fluxo de valor para permitir melhorias do processo. Leite (2014) corrobora afirmando, que novas pesquisas em gerenciamento de projetos têm sido desenvolvidas e que estas consideram o contexto atual caracterizado por incertezas, alto grau de complexidade e a questão de valor sob o ponto de vista do cliente.

Na perspectiva do modelo Lean Design, “há a necessidade do aprendizado contínuo ao longo do processo, o que não ocorre no modelo tradicional” (LEITE, 2014, p. 35). O modelo BIM - *Building Information Modeling*, diferentemente do sistema de desenhos CAD - *Computer Aided Design*, não é apenas uma forma de representação do projeto final após sua criação, trata-se de uma simulação e utilização de modelagem computacional para a construção e operação do empreendimento em si (NASCIMENTO et al, 2012). Ou seja, caracteriza-se como uma ferramenta de desenvolvimento de projetos integrados no processo de construção do projeto, é, portanto, uma das principais formas de inovar na entrega e agregar valor ao cliente.

Conforme Abernathy e Clark (1985), para que a inovação seja eficiente é necessário que esteja embasada em alguma necessidade do cliente, pois não é coerente inovar e ter custos sem que seja atrativo e útil. Sendo este um processo que envolve elementos como aquisição e transferência de conhecimento. Os estudos de Lawson (2011) indicam que para agregar valor através de uma inovação, é necessário conhecer as necessidades do cliente, pensar como ele e colocar-se no seu lugar, como exemplifica: “... conhecer os movimentos de nado de peito não impede que alguém se afogue na piscina. Cada um terá de entender como aquilo funciona por conta própria” (LAWSON, 2011, p.48). Assim, para garantir a sobrevivência, as empresas devem elaborar projetos com soluções concretas, definir critérios de prioridades, promover ações e iniciativas de desenvolvimento sócio-econômico mediante formação interdisciplinar e multifacetada, para

uma intervenção prática, funcional e positiva na sociedade (NOVAES, 2003).

Kowaltowski, Bianchi e Petreche (2011, p. 23), afirmam que “com a crescente complexidade no mundo do projeto, a inovação, ou o estímulo ao pensamento criativo, deve deixar de confiar no talento ou no acaso. Para muitos profissionais, a inovação é a meta principal, afastando a repetição de ideias”.

4 METODOLOGIA

Para configurar a metodologia da pesquisa, aqui serão abordados aspectos referentes à caracterização do um estudo e sua delimitação dentro do campo científico. Conforme Vergara (2013) pesquisa consiste em buscar conhecer o novo através de questionamentos e investigações.

O estudo caracteriza-se como descritivo e de abordagem qualitativa, já que se propõe a mapear impactos da inovação em serviços no desempenho dos projetos de arquitetura. A pesquisa descritiva define “características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2013, p. 42).

A estratégia de pesquisa utilizada foi a pesquisa de campo, tendo em vista a atuação dos pesquisadores em campo junto a amostra escolhida. A técnica de coleta de dados foi entrevista.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o roteiro de entrevista padronizada, com dezessete perguntas abertas. O Universo da pesquisa é composto por 28 empresas filiadas ao Programa de Inovação da Indústria da Construção Civil (INOVACON), núcleo de inovação dentro do Sindicato das Construtoras do Ceará (SINDUSCON-CE), e 27 escritórios de arquitetura associados a Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura Regional Ceará (AsBEA-CE). A amostra, por acessibilidade, resultou na entrevista a doze empresas, sendo seis do INOVACON e seis da AsBEA-CE. Além disso, foi entrevistado representante do segmento acadêmico, professor/doutor do Centro de Tecnologia da UFC, permitindo enriquecer a análise com a percepção do setor que presta o serviço e do setor que gera o conhecimento científico no uso da inovação nos projetos de arquitetura.

Para o tratamento das informações coletadas, foi utilizada a análise de conteúdo. Para Bardin (2006, p. 38), consiste em “um

conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

5 PESQUISA: DISCUSSÃO E RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas com 13 pessoas, conforme definido nos critérios da amostra: 06 Engenheiros Civil do INOVACON, 06 Arquitetos da AsBEA-CE, 01 Engenheiro Civil, professor/doutor e diretor do Centro de Tecnologia da UFC. As perguntas foram as mesmas para todos os participantes da pesquisa, a fim de viabilizar o estudo das percepções.

A análise dos dados está dividida em três etapas, conforme os objetivos da pesquisa. Portanto, a primeira está relacionada à diferenciação do processo de inovação em produtos do processo de inovação em serviço. A segunda etapa refere-se a ocorrência e a frequência de inovação no serviço de projeto de arquitetura e a última identifica os impactos das inovações no processo de projeto de arquitetura.

5.1 DIFERENCIAÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO EM PRODUTOS DO PROCESSO DE INOVAÇÃO EM SERVIÇO

A fim de conhecer melhor a visão dos entrevistados sobre o processo de inovação, indagou-se a eles se haveria diferença entre a inovação em produtos e a inovação em serviços, já que todo o estudo está centrado na temática da inovação. Dessa forma, todos os entrevistados afirmaram que o processo de inovação em produtos é diferente do processo de inovação em serviços no sentido de que demonstrar o valor da inovação em produtos tangíveis é mais compreendido pelo cliente, enquanto que inovar em serviços é gerar um valor a ser percebido, intangível, portanto, mais complexo. Conforme destacado no referencial por Tushman e Nadler (1986) a inovação entre produtos e serviços é diferente devido ao processo de elaboração de ambos. Também Andrade, Ruschel e Moreira (2011), reconhecem que o projeto de arquitetura pode variar pela complexidade e diversidade no processo, influenciada por aspectos como a natureza do projeto, as necessidades dos clientes, o perfil do projetista, dentre outros fatores, confirmando a diferenciação destacada pelos entrevistados.

Sobre como se caracterizam as etapas do processo de inovação no projeto de arquitetura os participantes em sua maioria citaram que a inovação está em todo o processo do projeto, desde a concepção até a finalização, porém, mais especificamente na concepção pela visão mais presente nas palavras dos entrevistados do INOVACON. Nesse aspecto o professor entrevistado também afirmou que a inovação pode surgir em todo o processo projetual, sendo mais intensa na concepção, pois é a fase em que são pensadas as principais soluções de todo o processo. Conforme referenciado por Tidd, Bessant e Pavitt (2001), o processo de inovação está associado à renovação e evolução do negócio, assim ela pode surgir em diversas etapas.

5.2 OCORRÊNCIA E FREQUÊNCIA DE INOVAÇÃO NO SERVIÇO DE PROJETO DE ARQUITETURA

Com relação ocorrência da inovação e sua frequência no processo de projeto de arquitetura, perguntou-se inicialmente para os entrevistados que inovações já foram utilizadas no processo de projeto de arquitetura.

Percebe-se que os arquitetos, representados pela AsBEA-CE e engenheiros pelo INOVACON, citaram mais fortemente softwares como principais inovações já utilizadas (AUTOCAD, REVIT e SKETCHUP), sendo que as inovações por outros meios foram menos citadas, como a utilização da maquete física e utilização de materiais pré-fabricados na obra. Ante a indagação sobre qual seria a principal inovação ocorrida no processo de projeto de arquitetura nos últimos 20 anos, 100% da AsBEA-CE e do INOVACON, citaram o BIM. O posicionamento do professor foi também direcionado para o BIM, fundamentado no processo de mudança do desenho do projeto a mão para a evolução dos *softwares*, passando de um modelo 2D, que tem somente visualização plana, feito em CAD - Computer Aided Design, para dimensão 3D, que é a visualização do plano, profundidade e altura, feita na modelagem da informação - BIM. No sistema BIM é possível ainda, a visualização da obra de acordo com o cronograma, inclusive em estágios futuros no tempo, permitir inclusão de dados de especificações, custos, garantias, fornecedores dos elementos do projeto, dentre outros, qualificando o acesso à

informação, aspectos fundamentais para a gestão dos resultados do negócio.

Conforme citado no referencial, o BIM ter aparecido com mais frequência pode ser justificado por Nascimento et. al. (2012), que o caracteriza como uma das principais formas de inovar na entrega e agregar valor ao cliente. Corrobora o que foi citado por Braz (2016), de que a forma de desenho do projeto manual foi transformada pela utilização de *softwares*, sendo que a plataforma BIM, é o mais revolucionário por integrar o projeto com vários outros *softwares*.

Ainda com relação a ocorrência da inovação no processo de projeto foi questionado aos entrevistados quais as principais barreiras / dificuldades para a implementação da inovação na atividade do processo de projeto de arquitetura. Constatou-se que, em sua maioria, tanto os filiados da AsBEA-CE como os filiados do INOVACON, apontam a cultura das pessoas de resistência a mudanças e a falta de mão-de-obra especializada para lidar com a inovação. Os arquitetos revelam ainda os seguintes aspectos dificultadores da inovação: dificuldade de passar a inovação para o cliente e a desvalorização do serviço de projeto de arquitetura.

A cultura das pessoas / resistência a mudanças é um dos aspectos mais citados por ambas categorias de entrevistados, seguida pela dificuldade em passar a inovação para o cliente. Isso pode ser relacionado com o que foi afirmado por Liu, Oliveira e Melhado (2011), que em muitos casos ocorre uma falta de integração direta entre a concepção do produto e o detalhamento de sua produção, fatores que exigem compreensão por parte do arquiteto, quem fornece o serviço de projeto, e o construtor, quem recebe esse serviço. Assim, as pessoas são parte fundamental nesse processo, o que pode ocasionar resistência por outros fatores com relação à implantação da inovação e adaptação a ela.

A resistência das pessoas a inovação também foi evidenciada na análise das desvantagens com relação a utilização da inovação, ante a afirmação da AsBEA-CE de que faltam profissionais capacitados para lidar com os *softwares*. Em sua maioria, INOVACON e AsBEA-CE afirmaram não haver desvantagem em adotar inovação em seus processos.

E, quanto a frequência do uso dessa inovação nos projetos todos os entrevistados arquitetos afirmaram que a inovação está presente em

todos, na totalidade ou parcialmente implementada, e quatro engenheiros concordam com esse posicionamento, sendo que os outros dois afirmam que ela está presente em quase todos.

5.3 IMPACTOS DAS INOVAÇÕES NO PROCESSO DE PROJETO DE ARQUITETURA.

No que tange a impactos no processo de projeto, avaliou-se a visão dos entrevistados com base no desempenho do projeto, maximização dos resultados, finalidades e principais melhorias já implementadas a partir da utilização da inovação.

Com relação aos aspectos positivos, percebe-se pelo menos cinco dos seis entrevistados de cada instituição citou a otimização do tempo, seguido de soluções mais precisas, modernas, corretas e que atendem mais normas projetuais. Isso pode ser justificado pelo posicionamento anterior de terem citado o BIM como a principal ferramenta de inovação dos últimos 20 anos. Sobre impactos negativos, os arquitetos citaram: Não conseguir implantar todas as inovações desejadas, postura resistente do arquiteto a se adaptar as inovações em ferramentas, resistência das pessoas, custos da inovação e, com relação aos engenheiros, citaram ainda os custos da inovação e apenas um citou a resistência das pessoas.

Questionou-se também aos entrevistados sobre como a inovação pode maximizar o resultado dos projetos de arquitetura.

As percepções dos entrevistados acerca da inovação como vetor de otimização dos resultados no projeto destacam: na visão dos arquitetos, estão centradas na utilização de ferramentas/softwarewares tecnológicos como forma de melhorar o processo e qualidade do projeto e, na visão dos engenheiros, na redução de custos/melhores resultados financeiros. Outras percepções de ambos profissionais estão relacionadas entre si e envolvem: melhor informatização do projeto/especificações. O posicionamento do entrevistado da UFC é de que a inovação proporciona maior capacidade para o arquiteto em desenvolver projetos mais arrojados, com mais detalhes de apresentação, que facilitam a compreensão do cliente. Essa percepção também está citada por ambos profissionais, arquitetos e engenheiros.

Também foi indagado aos entrevistados a finalidade da utilização da inovação no processo de projeto. Os entrevistados registraram, em sua maioria, que a inovação no processo de projeto destina-se a agregar valor ao projeto e a atender às necessidades dos clientes. Ainda nessa perspectiva, todos os participantes da AsBEA-CE afirmaram que a inovação nos projetos gerou ao final maior agregação de valor e satisfação do cliente, e todos os entrevistados do Sinduscon, afirmaram perceber essa agregação e estarem satisfeitos.

Essa discussão sobre a finalidade da inovação e seus impactos no processo de projeto pode ser justificada como citado no embasamento teórico por Schumpeter (1957), Freeman (1987, 1994) e Tidd (2001) de que a inovação é importante para o desenvolvimento das empresas. Neste cenário, verifica-se que tanto os fornecedores do serviço do projeto de arquitetura, como os compradores deste, empresas de construção civil, percebem que a inovação é para agregar valor.

A fim de consolidar as percepções colhidas anteriormente junto aos entrevistados, foi questionado aos entrevistados da AsBEA-CE se os clientes deles conseguiam perceber essa inovação e, aos do INOVACON, se eles conseguiam perceber as inovações geradas pelos arquitetos nos projetos. Nesse sentido, constatou-se que apenas quatro arquitetos afirmaram com certeza de que o cliente conseguia perceber a inovação e dois afirmaram que não. Na visão dos engenheiros todos afirmaram que conseguem perceber quando os arquitetos inovam e inclusive dois deles afirmaram que essas inovações são avaliadas em conjunto.

E por fim, foi indagado aos participantes quais as principais melhorias já foram implementadas com relação ao processo de projeto de arquitetura. Essas melhorias são:

AsBEA-CE – Conseguir trazer o desenho arquitetônico para o computador, através de ferramentas e *softwares* e *hardwares*, eliminando perdas de informações; algumas melhorias foram: ganho qualitativo nas decisões do projeto, minimização de perdas e conflitos, diminuição de tempo projetual; utilização de *softwares* para verificação de inconformidades; melhoria dos processos, com controles mais precisos e organização da equipe de trabalho; os *softwares* proporcionam fidelidade ao objeto construído,

rapidez, compreensão e qualidade do produto final; os softwares propiciam melhor visualização do projeto, de forma mais precisa em diversos ângulos do observador.

INOVACON – Qualidade e precisão, e melhor clareza nas informações; redução de desperdícios e consequente resultado financeiro melhor, possibilidade de desenvolver um volume maior de projeto para as obras; antecipação de problemas, melhor visualização do projeto em *softwares*, soluções mais adequadas; os *softwares* permitem a execução de modelagem e a redução do tempo de entrega; os *softwares* propiciam maior integração das informações e melhor qualidade no detalhamento do projeto.

Constata-se que a utilização dos *softwares* permite a melhoria mais citada entre os entrevistados, a partir da exploração de suas variadas funções que proporcionam integração e segurança de informações, melhor visualização do projeto, controles mais precisos, otimização do tempo, redução de despesas/desperdícios e a qualidade no detalhamento do projeto.

Essa situação pode ser reforçada a partir do que foi destacado por Tidd, Bessan e Pavitt (2001), de que a inovação, além de proporcionar estímulo ao desenvolvimento, também gera oportunidades de ampliação da eficácia organizacional.

6 CONCLUSÃO

Conforme descrito no referencial, a inovação é uma das formas de maximizar os resultados das organizações e proporcionar um diferencial competitivo. Nesse contexto, esta pesquisa teve como questionamento como a inovação em serviço pode maximizar os resultados no projeto de arquitetura.

Com relação ao objetivo geral da pesquisa constatou-se que os principais impactos da inovação no desempenho dos projetos de arquitetura estão diretamente ligados a utilização de softwares, através da plataforma BIM.

REFERÊNCIAS

[1]. ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. Research Policy, Amsterdam, v.14, n.1, p. 3-22, Feb. 1985.

Acerca da diferenciação do processo de inovação em produtos do processo de inovação em serviços constatou-se que, a maioria dos entrevistados, têm consciência de que o processo é distinto, mais difícil no âmbito dos serviços em face da sua complexidade, e pode acontecer durante todo o processo de projeto, evoluindo com sua execução.

No que tange a ocorrência e a frequência de inovação no serviço de projeto de arquitetura, nos últimos vinte anos, a maior inovação no processo de projeto foi o uso de *softwares* para substituir o desenho manual, com maior versatilidade para a criação e aplicação dos projetos, e a modelagem de informação da construção - BIM é atualmente uma plataforma que integra *softwares* tornando-se a mais recente inovação. Nestes vinte anos, o cenário demonstra grande ocorrência de inovação no serviço de projeto de arquitetura, o que é corroborado pelos arquitetos e engenheiros entrevistados, que afirmaram introduzir inovações frequentes em seus projetos. Estes profissionais citaram como principais dificuldades para adotar inovação: cultura de resistência a mudanças, dificuldade em demonstrar inovação para o cliente e escassez de mão de obra qualificada para a aplicação das inovações.

Os impactos da inovação no processo de projeto são projetos mais assertivos, criativos e focados nas necessidades dos clientes, execução facilitada, redução de custo e de tempo de execução. E sobre impactos negativos, os mais citados foram resistência das pessoas e custos da inovação.

Acredita-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados e que ela pode ser insumo para elaboração de novos estudos que venham somar conhecimentos para a gestão da inovação em serviços e de projetos de arquitetura, ampliando assim, a comunicação entre os membros da cadeia produtiva da inovação no segmento de serviços.

[2]. ANDERSEN, Marilyne et al. Identifying and modeling the integrated design process of net Zero Energy buildings. In: High Performance Buildings-Design and Evaluation Methodologies. 2013.

- [3]. ANDRADE, Max L. V. X.; RUSCHEL, Regina Coeli; MOREIRA, Daniel de Carvalho. O processo e os métodos. In: KOWALTOWSKI, Doris C.C. K., MOREIRA, Daniel de Carvalho, PETRECHE, João R. D., FABRICIO, Márcio M. (orgs.). O processo de projeto em arquitetura. São Paulo: Oficina de Textos, 2011.
- [4]. BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2006.
- [5]. BRANDÃO, Otávio C. S. Sobre fazer projeto e aprender a fazer projeto. Tese (Doutorado em Projeto de Arquitetura) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- [6]. BRAZ, Zoleni Lamim. Novas mídias no ensino de arquitetura e urbanismo: relação entre tecnologias, espaço e pedagogia. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, MG, 2016.
- [7]. CARVALHO, Artur C Novaes de. Uma análise da relação entre o escritório de arquitetura e a pequena e média Construtora sob a ótica da parceria na gestão do empreendimento imobiliário. Dissertação (Mestrado em Administração) – Administração, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2003.
- [8]. DANTAS FILHO, J. B. P. Oportunidades de melhoria no processo de projeto de arquitetura sob a perspectiva do Lean Design. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil: Estruturas e Construção Civil) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Ceará Fortaleza, 2016.
- [9]. DEN HERTOOG, P.. Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management* , 491-528, 2000.
- [10]. DEN HERTOOG, P.; VAN DER AA, W.; DE JONG, M. W. Capabilities for managing servise innovation: towards a conceptual framework. *J. Service Management*, v. 21, n. 4, p. 490- 514, 2010.
- [11]. FABRICIO, Márcio M.; MELHADO, Silvio B. O processo cognitivo e social do projeto. In: KOWALTOWSKI, Doris C.C. K., MOREIRA, Daniel de Carvalho, PETRECHE, João R. D., FABRICIO, Márcio M. (orgs.). O processo de projeto em arquitetura. São Paulo: Oficina de Textos, 2011.
- [12]. FABRICIO, Márcio Minto. Projeto Simultâneo na construção de edifícios. Tese de Doutorado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2002, 329p.
- [13]. FREEMAN, Christoph. Innovation and Growth. In: ROTHWELL, Roy; DODGSON, Mark (eds.). *The Handbook of Industrial Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p.78-93, 1994.
- [14]. FREEMAN, Christoph. Technology policy and economic performance. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.
- [15]. GALLOUJ, F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*, v. 1, n. 3, p. 123-138, 1998.
- [16]. GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and the research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.
- [17]. GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. *Research Policy*, n. 26, p. 537-556, 1997.
- [18]. KIATAKE, Marly. Modelo de Suporte ao Projeto Criativo em Arquitetura: uma aplicação da TRIZ - teoria da solução inventiva de problemas. Dissertação. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- [19]. KLEMENT, C. F. F. Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira. Tese (Doutorado em Administração). 141p. Universidade de São Paulo. São Paulo: 2007.
- [20]. KON, A. O novo regionalismo e o papel dos serviços no desenvolvimento: transformações das hierarquias econômicas regionais. *Revista OIKOS*, v. 8, n. 2, pp.279-300, 2009.
- [21]. KOWALTOWSKI, Doris C.C. K., BIANCHI, Giovana, PETRECHE, João R. D. A criatividade no processo do projeto. In: KOWALTOWSKI, Doris C.C. K., MOREIRA, Daniel de Carvalho, PETRECHE, João R. D., FABRICIO, Márcio M. (orgs.). O processo de projeto em arquitetura. São Paulo: Oficina de Textos, 2011.
- [22]. KOWALTOWSKI, D. C. C. K. et al. Reflexão sobre metodologias de projeto arquitetônico. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 6, n. 2, p. 7-19, abr./jun. 2006.
- [23]. LAWSON, Bryan. Como arquitetos e designers pensam. Tradução de Maria Beatriz Medina. São Paulo: Oficina de textos. 2011.
- [24]. LEITE, K. P. Proposta de melhorias do processo de projeto e de desenvolvimento de produtos em empreendimentos imobiliários. 2014. 229 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil: Estruturas e Construção Civil) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.
- [25]. LIU, Ana Wansul. OLIVEIRA, Luciana Alves; MELHADO, Silvio B. A gestão do processo de projeto em arquitetura. In: KOWALTOWSKI, Doris C.C. K., MOREIRA, Daniel de Carvalho, PETRECHE, João R. D., FABRICIO, Márcio M. (orgs.). O processo de projeto em arquitetura. São Paulo: Oficina de Textos, 2011.
- [26]. NOVAES, Lucila N Soares. A Evolução da Atuação Empreendedora dos Arquitetos na Cidade de Fortaleza. Dissertação mestrado, curso Administração na Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza-CE, 2003.

- [27]. NASCIMENTO, E. L. DO, BIZ, A. A., FREITAS, M. C. D., SCHEER, S. Modelagem de Informações no Desenvolvimento Enxuto de Projetos. In: SALGADO, M. S. et al. Projetos Complexos e seus Impactos na Cidade e na Paisagem. Rio de Janeiro: UFRJ/FAU/PROARQ; ANTAC, 2012.
- [28]. OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico & Financiadora de Estudos e Projetos. Manual de Oslo. (3a ed.). 2005. Acesso em 24 abr, 2017. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0011/11696.pdf>.
- [29]. PORTER, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance Simon & Schuster, 1985.
- [30]. SCHUMPETER, Joseph Alois. The theory of economic development. Cambridge, Harvard University. 1957.
- [31]. SILVA E MEIRELLES, D. Serviços e desenvolvimento econômico: características e condicionantes. Revista de Desenvolvimento Econômico. n. 17, p. 23- 35, Jan. 2008.
- [32]. SUNDBO, J.& GALLOUJ. F. Innovation in services. Services in innovation, innovation in services. (SI4S Topical Paper, n.4). Oslo, Noruega, 1998.
- [33]. TIDD, J. Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. International Journal of Management Reviews, v. 3, n. 3, p. 169-183, Sep. 2001.
- [34]. TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.
- [35]. TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizing for innovation. California Management Review, Berkeley, v. 28, n. 3, p. 74–92, 1986.
- [36]. TZORTZOPOULOS, P.; FORMOSO, C. Considerations on application of lean construction principles to design management. Proceedings IGLC, v. 7, p. 26–28, 1999.
- [37]. VARGAS, Eduardo Raupp; BOHRER, Cariza Teixeira; FERREIRA, Luciene Braz e MOREIRA, Marina Figueiredo. A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: estágio atual, desafios e perspectivas. Revista de Empreendedorismo e Gestão de pequenas empresas. v.2, n.1, p. 3-21. 2013.
- [38]. VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 14ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Capítulo 15

GESTÃO DOS RESÍDUOS PARA PRODUÇÃO DE ETANOL E AÇÚCAR NA USINA MAITY BIOENERGIA S/A: EM BUSCA DA SUSTENTABILIDADE

Zuilio Rodrigues Castro

Mônica Franchi Carniello

Resumo: Desde a Revolução Industrial, no século XVIII, que as empresas têm buscado criar novas tecnologias, novos métodos de trabalho e uma maior eficiência para atender as demandas dos mercados consumidores. E na busca por atender essas demandas as empresas a cada dia vem causando maior impacto ao meio ambiente, um grave problema que deve ser enfrentado e resolvido, diante disso as organizações devem desenvolver ações que minimizem os danos ambientais e garantam a sustentabilidade. Nesse contexto, o setor sucroenergético com base na cana-de-açúcar nasce como uma proposta de produção de energia limpa e renovável. Nesse cenário, este artigo tem como objetivo, investigar de que forma a Maity Bioenergia S/A faz a gestão dos resíduos gerados durante o seu ciclo produtivo. Para a realização do objetivo aqui proposto foi realizada uma pesquisa bibliográfica para fundamentar o estudo de campo, realizado nesta agroindústria localizada na cidade de Campestre do Maranhão - MA, no mês de agosto de 2016, que nos possibilitou concluir que a empresa busca a gestão sustentável da matéria prima, no entanto, ainda não a realiza por completo, pois ainda há desperdício, embora em um número considerado baixo. Vale notar, que de acordo com a empresa, há projetos em andamento para que possam cumprir em um curto prazo todas as recomendações para atender aos critérios da sustentabilidade.

Palavras chave: Gestão de matéria prima. Sustentabilidade. Setor sucroenergético.

1 INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial, no século XVIII, que as empresas têm buscado criar novas tecnologias, novos métodos de trabalho e uma maior eficiência para atender as demandas dos mercados consumidores. E na busca por atender essas demandas as empresas a cada dia vem causando maior impacto ao meio ambiente, um grave problema que deve ser enfrentado e resolvido, diante disso as organizações devem desenvolver ações que minimizem os danos ambientais e garantam a sustentabilidade. Entre os muitos setores da economia, a agroindústria também enfrenta o desafio de manter a produção, mas sem causar prejuízos ambientais. Nesse contexto, o setor sucroenergético com base na cana-de-açúcar nasce como uma proposta de produção de energia limpa e renovável.

As usinas do ramo sucroenergético são aquelas que produzem etanol e açúcar a partir da cana-de-açúcar (*Saccharum officinarum* L.). Essa planta herbácea de raiz geniculosa é proveniente do sul e sudeste asiático e foi trazida para o Brasil pelos espanhóis na época da expansão marítima, sendo cultivada em terras brasileiras desde a colonização, no início do século XVI, até os dias atuais (UNICA, 2016).

De acordo com Brasil (2016) e a Embrapa (2016) o Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar. No país, a agroindústria da cana-de-açúcar tem adotado uma política de preservação ambiental. Uma dessas ações se refere à gestão sustentável da matéria-prima, de modo a não haver desperdício, fazendo uso de todos os subprodutos, como: o bagaço, o vinhoto ou vinhaça, a torta de filtro, o óleo fusel e a levedura de fermentação alcoólica.

Sendo a sustentabilidade uma grande preocupação mundial, pois com a modernização e a urbanização das cidades os recursos naturais estão cada vez mais escassos, como também devido ao grande índice de poluição, há uma ação dos governos mundiais, da sociedade civil e das organizações não governamentais para uma educação ambiental e para a redução dos poluentes. Nesse sentido, foram elaborados vários documentos entre eles o Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global que foi aprovado durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e

Desenvolvimento em 1992, no Rio de Janeiro (Rio 92).

Dessa forma, partindo da hipótese que a Maity Bioenergia, por ser uma empresa que faz parte do ramo sucroalcooleiro e nesse ramo há a utilização da matéria-prima e de seus resíduos, ela também o faça de modo a evitar desperdício, este trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: Como a Maity Bioenergia realiza a gestão da cana-de-açúcar na produção de etanol e açúcar de modo a evitar o desperdício? E para respondê-lo traçamos os objetivos a seguir: Objetivo Geral: Investigar os mecanismos utilizados pela empresa Maity Bioenergia S/A para reutilização dos resíduos produzidos pelo processo produtivo do etanol e do açúcar. Objetivos específicos: Descrever o ciclo produtivo da cana de açúcar; conhecer as tecnologias utilizadas pela Maity Bioenergia S/A para transformação dos resíduos industrial em matéria-prima reutilizável; analisar se a gestão da matéria-prima na produção do etanol e do açúcar é realizada de forma sustentável.

2 O SETOR SUCROENERGÉTICO NO CONTEXTO DA GESTÃO SUSTENTÁVEL

Muito tem se discutido sobre sustentabilidade, no entanto, se reconhece que a busca pela implementação de ações para uma sociedade sustentável é um grande e complexo desafio. Pois, exige uma correlação e integração direta dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais de toda a sociedade e à medida em que avançamos nas questões tecnológicas, mais problemas geramos para o nosso planeta, devido a busca incessante por novas tecnologias, novos meios de produção e maior eficiência da indústria, gerando mais resíduos e poluição, o que resulta em problemas irreparáveis ao meio ambiente.

Nesse cenário a busca pela sustentabilidade mais que uma necessidade é uma urgência, entendendo que sustentabilidade compreende o uso dos recursos atuais pensando nas gerações futuras conforme é definido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2015, p. 4):

Do latim *sustentare*, o termo “sustentável” significa sustentar, defender, favorecer, apoiar, conservar, cuidar. Já o conceito de sustentabilidade está relacionado ao termo “desenvolvimento sustentável” e foi primeiramente usado em 1987 pela

presidente da Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, a norueguesa Gro Brundtland, que definiu o conceito como: “Desenvolvimento sustentável significa suprir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas necessidades”.

Vale destacar que apesar da necessidade de se efetivar ações em prol da sustentabilidade, no mercado econômico brasileiro, elas ainda são tímidas e quando acontecem é, em sua grande maioria, em função do marketing ou por imposições governamentais.

Buscando somar esforços para a efetivação de uma cultura da “Sustentabilidade”, muitos pesquisadores vêm desenvolvendo estudos para que se possa apontar caminhos possíveis para uma economia sustentável. Um desses trabalhos foi desenvolvido por Philip Mirvis e Bradley K. Googins, ambos da Universidade de Boston, nos Estados Unidos da América. No texto *Estágios de Cidadania Corporativa* eles propõem um quadro no qual relacionam os estágios para que as empresas atinjam a cidadania tão almejada para uma economia sustentável com as ações que devem ser desenvolvidas. Fomentando a ideia de que a sustentabilidade deve sair dos projetos e se efetivar na prática em todos os setores das organizações, que são interdependentes e que influenciam diretamente nessa busca da “cidadania corporativa”. Esses autores, no entanto, alertam que o quadro proposto é uma ferramenta possível para traçar e avaliar estratégias de uma gestão sustentável e não um modelo que possa ser aplicada a todas as empresas e que gere os mesmos resultados.

There is no one-size-fits-all model of corporate citizenship. Each company must identify the values and practices that anchor its business strategy and then manage appropriately to specific dynamics related to the company's history, industry, workforce, and other aspects of its competitive environment (MIRVIS; GOOGINS, 2006, s/p).

Assim, mais do que um modelo, o que Mirvis e Googins (2006) apontam serve como um direcionamento para avaliar como estão sendo tratadas pelas empresas as questões ambientais, econômicas e sociais junto aos seus *stakeholders*, com base em sete dimensões: Conceito de sustentabilidade, Intenção estratégica, Liderança, Estrutura, Capacidade de resposta, Relacionamento

com seus *stakeholders* e Transparência (MIRVIS; GOOGINS, 2006, p. 3).

Adotar essas diretrizes é fundamental para tornar as organizações sustentáveis não só do ponto de vista ambiental, mas, também econômico e social uma vez que parte do pressuposto que os mesmos têm interligação e interdependência como foi discutido anteriormente.

E no cenário das atividades do mercado brasileiro que muito tem se empenhado no que se refere à sustentabilidade, o setor sucroenergético brasileiro se destaca, por produzir energia renovável e limpa, mas também, carrega o peso de ser conhecido por gerar grande quantidade de resíduos no período de produção dos seus produtos e subprodutos (JENDIROBA, 2006). Exigindo dessa maneira uma gestão que administre o redirecionamento destes resíduos. Nesse contexto Vilaça e Pinto (2012) assinalam que a implantação de um sistema de gestão ambiental em uma usina promove a ordem e consistência na administração dessas questões através da previsão, priorização e distribuição de recursos (humanos, financeiros, materiais), atribuindo responsabilidades e avaliando suas atividades. Os autores também destacam que tais ações devem acontecer em um processo contínuo e interativo.

Dessa forma, a busca por alternativas para aproveitar os resíduos gerados pelas empresas se tornou o grande desafio em todos os ramos de atividade. No setor sucroenergético não é diferente, antes os subprodutos que eram considerados um problema socioambiental, hoje, depois de investimento em pesquisas e tecnologias, são considerados como uma fonte de economia para a maioria das empresas do ramo, tendo em vista que todos os resíduos podem ser reutilizados na plantação e cultivo da cana de açúcar e/ou na produção de etanol e açúcar, além de servirem para a produção dos subprodutos.

Vale ressaltar que todos os resíduos podem ser reutilizados no ciclo produtivo das próprias empresas do setor sucroenergético. O bagaço, por exemplo, é fundamental para as usinas, pois, é matéria prima para a geração de eletricidade. Isso faz com que a maioria das empresas desse setor sejam autossuficiente em energia elétrica e ainda comercializem o excedente para as concessionárias. A palha é usada quase que

na sua totalidade no campo onde é utilizada para manter a umidade do solo. A torta de filtro é composta pelas impurezas presentes no caldo, entretanto todas essas impurezas voltam para o campo como adubo para o canavial (NOGUEIRA; GARCIA, 2013).

Já as cinzas provenientes da queima do bagaço também são utilizadas no processo produtivo, pois, são aplicadas no campo como adubo para cana de açúcar. Outro resíduo que volta ao campo são as fuligens retidas nos filtros das chaminés que são retiradas e aplicadas no solo como fertilizante e a vinhaça, considerada como o mais importante dos resíduos por ser rica em potássio, cálcio, magnésio e fósforo é outro resíduo muito utilizado na lavoura de cana de açúcar no processo de fertirrigação (NOGUEIRA; GARCIA, 2013).

Nesse contexto, vale destacar que todos esses resíduos são de extrema relevância para a agroindústria sucroenergética. Pois, dependendo da tecnologia disponibilizada por cada empresa e de seus interesses mercadológicos, pode-se obter diversos produtos e subprodutos. Observa-se dessa forma que, a cana-de-açúcar é uma matéria-prima de grande potencial para a indústria e a economia, pois, dela se origina uma infinidade de produtos e os resíduos dela gerado são reutilizados no próprio ciclo produtivo.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atender aos objetivos aqui propostos desenvolvemos primeiramente uma pesquisa bibliográfica, para que tivéssemos fundamentação teórica para realizar posteriormente a pesquisa de campo (SANTOS, 2007, p. 30).

Os dados depois de coletados foram analisados conforme os direcionamentos da pesquisa quantitativa, pois precisamos para responder ao problema de pesquisa tanto de dados mensuráveis, quanto de dados que são interpretados (GRAY, 2012). Para coletar os dados foi utilizada a técnica de pesquisa observação, pois, como afirma Gerhardt e Silveira (2009 p. 74) a observação é uma técnica que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar os fatos, os fenômenos que se pretende investigar. A pesquisa de campo foi realizada dezembro de 2016, na Maity Bioenergia S/A, empresa que se localiza na

Fazenda Palmeirinha, BR-010, Campestre do Maranhão – MA. Onde foi observado o ciclo produtivo da cana-de-açúcar.

3 PESQUISA DE CAMPO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentro da extensa cadeia produtiva da cana-de-açúcar, a Maity é uma empresa que se dedica exclusivamente a produção de etanol e açúcar, que são vendidos para distribuidoras, assim a empresa não trabalha direto com o consumidor final. Seguiremos neste tópico analisando como é o processo de produção dessa agroindústria do plantio até o produto final, com vistas a investigar como a empresa faz a gestão dos resíduos da produção.

Vale dizer que se feito da forma adequada e obedecendo a legislação que regulamenta o setor, o plantio e beneficiamento da cana-de-açúcar são atividades que podem trazer benefícios para a sociedade brasileira tanto no campo da economia, como no ambiental. De acordo com Leão (2002, p. 228):

[...] do ponto de vista ambiental, reduz a poluição atmosférica e melhora a qualidade de vida nos centros urbanos; do ponto de vista social, gera empregos, principalmente no meio rural, agregando maior valor e importância à atividade agrícola como fonte de insumos energéticos. Contribui, ainda, para diminuir o êxodo desordenado do meio rural para as cidades.

Quanto ao aspecto social e geração de renda, a empresa pesquisada se destaca na região, porque a Maity Bioenergia, como mencionado anteriormente, é localizada na cidade de Campestre do Maranhão - MA, com 13.369 habitantes, segundo o Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Na safra 2014/2015 a empresa empregou 2000 (duas mil) pessoas, sendo que a maioria delas são moradoras da região e trabalham na área do campo, exercendo a função de plantadores e cortadores da cana. Dentro das contribuições para a economia da região, ressaltamos ainda que a Maity apresenta a maior contribuição fiscal do município.

A partir deste momento do texto a discussão seguirá a ordem do ciclo produtivo desta agroindústria. Nos fluxogramas a seguir organizamos o ciclo do plantio e colheita, como também dos dois produtos comercializados por esta usina, trazendo as

fotografias feitas na pesquisa de campo para ilustrar cada processo.

Iniciaremos a nossa exposição com o fluxograma da área do campo.

Figura 1: Fluxograma de etapas do plantio e colheita da cana-de-açúcar

Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Antes de iniciar uma nova safra são recolhidas amostras do solo das diversas fazendas a serem plantadas, dependendo da qualidade das amostras analisadas o solo recebe um preparo com os componentes faltantes como cálcio, fósforo e adubos orgânicos. Enfatizamos que nessa etapa há a reutilização de subprodutos da cana para a melhoria do solo, da seguinte forma: Na fabricação do açúcar há a produção da torta de filtro, que é muito rica em fósforo, dessa forma a mesma é utilizada no plantio da cana de açúcar, o que proporciona uma redução na utilização de fertilizantes. Na fabricação do etanol há a produção da vinhaça que é muito rica em potássio, por isso a mesma é aplicada via irrigação no canavial, reduzindo a utilização de fertilizantes e aumentando a produtividade do mesmo.

Observamos, dessa forma, que a Maity também lança mão de “[u]ma das mais importantes conquistas tecnológicas da cultura canavieira nacional [...] o aproveitamento da vinhaça (também chamado de vinhoto ou restilo) como fertilizante” (LEÃO, 2002, p. 184).

Conforme esta autora esse resíduo era um grave problema para a indústria canavieira, pois “[...] é o líquido esgotado dos vapores alcóolicos pela destilação, e contém sais dissolvidos e uma acidez elevada” (LEÃO, 2002, p. 184), ao serem lançados nos rios as caldas putrefadas matavam os peixes e prejudicavam também as populações ribeirinhas. Assim, ao passar por um tratamento e ser utilizada como fertilizante passa a ser um aliado na busca da qualidade do solo e consequentemente da cana.

Figura 2: Docas com vinhaça para ser usada na irrigação da cana-de-açúcar na Maity Bioenergia S/A

Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Posteriormente à etapa do preparo do solo são determinadas as áreas para plantio, sendo que a cana é plantada em etapas para

que se tenha mudas em diversas fases de crescimento, isso influencia no planejamento e organização da colheita, a qual é feita após

atingir o tamanho determinado pelos técnicos que analisam a qualidade da sacarose da cana.

Essa etapa da colheita ainda é feita de forma manual através do corte pelos/pelas trabalhadores/trabalhadoras do campo, mas já há três máquinas de corte em fase de teste na empresa. Após o corte a cana é organizada de modo a ser recolhida por garras mecânicas e transportada por caminhões que são pesados por uma balança eletrônica, assim que chegam à indústria.

Na área do campo, investigamos em qual etapa referentes à safra 2014/2015 houve um índice maior de perdas e de acordo com os indicadores de processo verificou-se que “houve uma perda de cerca de 2% de matéria no campo (corte, carregamento e transporte de cana), sendo a maior perda no corte (cerca de 1,5%)”. De acordo com a empresa

esse índice é decorrência do corte ainda ser feito de forma manual, por isso há uma constante preocupação da empresa em qualificar essa mão-de-obra e acompanhar através de índices de desempenhos para reduzir o desperdício nessa fase da produção. Isso é feito a partir da medição da cana que fica no campo e posteriormente esses números são avaliados para que se analise se estão dentro das metas acordadas.

Passado esse processo há uma rigorosa análise das amostras do carregamento da cana. Ainda nos caminhões são colhidas amostras por sonda nos pontos específicos da carga. A cana classificada para análise, passa pelo laboratório industrial, em seguida, é descarregada por equipamentos “hilos” diretamente na mesa alimentadora, cuja função é prover a alimentação da moenda, dando continuidade a moagem.

Figura 03: Recebimento da cana-de-açúcar no hilo e lançamento para a lavagem na empresa Maity Bioenergia S/A

Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Antes da moagem, a cana é lavada nas mesas alimentadoras para retirar a terra proveniente da lavoura. Após a lavagem, a cana passa por picadores que trituram os colmos, preparando-a para a moagem. Neste processo as células da cana são abertas sem perda do caldo. Após o preparo, a cana desfibrada é enviada à moenda para ser moída e extrair o caldo, este após ser extraído

vai para o processo de fabricação de açúcar e álcool e o bagaço para as caldeiras. Os caldos resultantes do processo de moagem são Caldo Misto e Caldo Primário.

Após a moagem há a separação na produção, tendo assim um processo para o açúcar e outro para o etanol. Como descrevemos a seguir:

Figura 4: Fluxograma do processamento inicial da cana-de-açúcar na indústria

Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Figura 5: Fluxograma do ciclo produtivo do açúcar

Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Depois de passar pelos processos de tratamento do caldo, evaporação, cozimento e centrifugação o açúcar retirado das turbinas é descarregado em uma esteira e conduzido através de um elevador para o secador, em

seguida é armazenado a granel temporariamente em silos e depois armazenados em sacos de 50Kg, onde são transportados aos galpões de estocagem.

Figura 06: Equipamento para o ensacamento do açúcar na empresa Maity Bioenergia S/A

Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Quanto ao etanol observamos que o mesmo é produzido em uma unidade anexa e segue o seguinte processo:

O caldo utilizado na fabricação do álcool é o caldo misto, citado no processo de moagem anteriormente. Ele vai direto para as dornas de alimentação, é na fermentação que ocorre a transformação dos açúcares em etanol, ou seja, do açúcar em álcool.

Após a fermentação, a levedura é recuperada do processo por centrifugação, em

separadores que separam o fermento do vinho. O vinho delevurado irá para os aparelhos de destilação onde o álcool é separado, concentrado e purificado. O fermento é enviado às cubas de tratamento.

O vinho é enviado aos aparelhos de destilação para a produção do álcool anidro ou hidratado.

Na destilação do vinho resulta a vinhaça, como dito anteriormente, um subproduto importante.

Figura 07: Fluxograma do ciclo produtivo do etanol

Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Figura 08: Dornas para a fermentação do caldo misto na empresa Maity Bioenergia S/A.

Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Figura 09: Equipamento para a centrifugação do caldo misto na empresa Maity Bioenergia S/A.

Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Na Maity há a produção do álcool hidratado, aquele que é consumido diretamente pelos automóveis e o álcool anidro, aquele que é adicionado à gasolina. Ambos são vendidos para distribuidoras de combustíveis.

Ao buscar explicação para o fato de ser na destilaria o maior índice de perdas foi detectado que a fermentação na destilaria é realizada em dornas abertas, resultando em

uma perda de álcool de mais 2%. O restante das perdas é inerente à própria reação de transformação de açúcar em álcool. Diante disso a importância da utilização de dornas fechadas, que apresentem um sistema coletor, que encaminhe gás carbônico e etanol para a torre de recuperação. Essa torre realiza a lavagem de CO₂ em contra corrente com água visando recuperar álcool.

Figura 10: Dorna aberta com caldo em fermentação para se transformar em etanol.

Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Em campo foi verificado que para evitar perdas nesse processo a Maity desenvolve as seguintes ações:

- Moer cana com no máximo 24 horas de corte;
- Dar continuidade ao processo de moagem de no mínimo 90% do tempo de moagem;
- Limpeza da cana a seco;- Adicionar mais um jogo de terno ou então moagem por difusor;
- Realizar assepsia nas moendas tambores e alimentadores.
- Tratamento de caldo para destilaria;
- Tampar as dornas da fermentação.

Observamos em campo que a Maity busca aliar a gestão da matéria-prima de modo a

diminuir os custos com a necessidade de ter um processo produtivo que agregue valores da sustentabilidade. Nesse contexto, Leão (2002, p. 181) afirma que “os profissionais da área destacam que a redução dos custos ocorreu mesmo diante dos maiores gastos com salários, benefícios, assistência social, segurança no trabalho e medidas de proteção ambiental”, o que também tem acontecido com a Maity de acordo com os relatórios da empresa.

Vale destacar que, durante a nossa visita ao campo de plantio, observamos a existência de reservas ambientais dentro das fazendas de cana da empresa, que de acordo com seus dados ultrapassa o que é exigido pela legislação ambiental, pois da área total 50% é destinada a área de preservação.

Figura 11: Uma das áreas de proteção ambiental da empresa Maity Bioenergia S/A

Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Diante do exposto verificou-se que a empresa Maity Bioenergia S/A faz uso dos resíduos de modo a evitar os desperdícios e reduzir os impactos ambientais, pois, no período da safra gera sua própria energia com o bagaço extraído da cana de açúcar, quanto à água utilizada no processo industrial ela tem um ciclo semifechado, ou seja, a maior parte é reutilizada no processo e a outra vai para irrigação, já a palha é utilizada para proteger e garantir umidade do solo, assim como as cinzas e a fuligem são aplicadas no solo como fertilizante. Ainda na fertilização há a reutilização da vinhaça, como dito anteriormente devido a riqueza de minerais e água é uma excelente aliada na fertirrigação da plantação de cana.

Na pesquisa foi constatado que para melhorar esse processo de busca pela sustentabilidade na gestão dos resíduos, a Maity tem como meta para as safras a partir de 2018:

Fazer a limpeza da Cana para moagem com ar seco, sem a necessidade da utilização da água;

Automatização de todo o processo industrial;

Adquirir um gerador de 6 MWh, e;

Ter aproximadamente 95% do tempo de moagem, sem interrupção sendo assim, além de gerar sua própria energia, pode distribuir às cidades vizinhas.

Assim, a pesquisa de campo que procurou investigar a gestão da matéria-prima no ciclo produtivo da cana-de-açúcar nos levou a seguir um percurso que nos mostrou que a Maity vem buscando estudos e tecnologias avançadas para que a empresa se consolide no mercado tanto economicamente quanto nos compromissos ambientais e sociais. Vale dizer que o setor sucroalcooleiro é rigidamente fiscalizado, dessa forma, essas usinas precisam estar de acordo com as determinações tanto do Ministério da Agricultura, quanto do Trabalho, do Meio Ambiente e da Agência Nacional do Petróleo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da comprovada importância da cultura da cana-de-açúcar para o Brasil e da modernização das empresas do setor sucroalcooleiro para que possam atender ao desafio da gestão sustentável, esse trabalho buscou conhecer e analisar a gestão da matéria-prima na produção de álcool e açúcar na agroindústria maranhense Maity Bioenergia, para verificar quais estratégias estão sendo adotadas no sentido de uma administração que vá ao encontro da sustentabilidade.

Nesse contexto, verificamos ao conhecer e acompanhar o ciclo produtivo da cana e seu beneficiamento na usina Maity Bioenergia que a empresa está buscando a modernização no seu processo de produção, levando em consideração que apesar do plantio e a colheita ainda serem feitos de forma manual, o que tem influenciado no índice das perdas, mas reduz a compactação do solo, na indústria observamos que a usina disponibiliza de tecnologia adequada para o setor, com exceção da lavagem da cana, o que influencia na perda de sacarose e um aumento no consumo de água. E para enfrentar e solucionar tais problemas já é meta da administração a mudança da lavagem para aquela que é realizada a seco. Verificamos também que faz parte das metas da empresa medidas para que sejam seguidas as exigências para a proteção e preservação ambiental.

Assim, ao analisarmos a gestão da matéria-prima na produção do etanol e do açúcar pudemos concluir, com base nos dados analisados, que a empresa Maity Bioenergia S/A busca a gestão sustentável da cana-de-açúcar, pois além de utilizar todos os produtos e subprodutos da cana, há também medidas para que se reduza ainda mais os índices de perdas, seja no campo ou na indústria. Contudo, ainda não a realiza por completo, pois, precisa investir em tecnologias que consigam efetivamente fazer uso de todos os resíduos gerados durante o processo da produção de açúcar e etanol, evitando desperdícios e os impactos ambientais.

REFERÊNCIAS

- [1]. BRASIL, Ministério da Agricultura. Cana-de-açúcar. Disponível em <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cana-de-acucar> Acessado em 20/03/2016.
- [2]. EMBRAPA. Sustentabilidade Agrícola e Biodiversidade Faunística: O caso do cultivo orgânico de cana-de-açúcar. Disponível em <http://www.biodiversidade.cnpm.embrapa.br/> Acessado em 15/03/2016.
- [3]. GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.) Métodos de Pesquisa. Editora da UFRGS, 2009. Disponível em <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 21/08/2016.
- [4]. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. Gestão Sustentável. 2015. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>> Acesso em 21/08/2016
- [5]. GRAY, David E. Pesquisa no mundo real. Porto Alegre: Penso, 2012.
- [6]. JENDIROBA, E. Questões ambientais no manejo da agroindústria canavieira. In: SEGATO, S.V.; PINTO, A.S.; JENDIROBA, E.; NÓBREGA, J.C.M. Atualização em produção de cana de açúcar. Piracicaba: CP 2, 2006.
- [7]. LEÃO, Regina Machado. Álcool: energia verde. São Paulo: Igual Editora, 2002.
- [8]. MIRVIS, Philip; Googins, Bradley K. Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework. A Center for Corporate Citizenship at Boston College Monograph. 2006. Disponível em <https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/221543/mod_resource/content/1/Stages%20of%20Corporate%20Citizenship%20A%20Developmental%20Framework.pdf> Acesso em 10/08/2016.
- [9]. NOGUEIRA, Maria Aparecida Farias de Souza; GARCIA, Marli da Silva. Gestão dos resíduos do setor industrial sucroenergético: estudo de caso de uma usina no município de Rio Brillhante, Mato Grosso do Sul. 2013. Disponível em <<http://periodicos.ufsm.br/reget/article/viewFile/10444/pdf>> Acesso em 18/08/2016.
- [10]. SANTOS, Antônio Raimundo dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.
- [11]. UNICA. A SUSTENTABILIDADE NO SETOR SUCROENERGÉTICO BRASILEIRO: A cana-de-açúcar na matriz energética Brasileira. Disponível em <http://www.unica.com.br/sustentabilidade/> Acessado em 15/03/2016.
- [12]. VILAÇA, Alessandra Costa; Pinto Danilo César. A SUSTENTABILIDADE DO SETOR SUCROALCOOLEIRO disponível em <<http://www.fazu.br/ojs/index.php/posfazu/article/viewFile/467/359>> acesso em 20/08 2016.

Capítulo 16

IMPACTOS E SOLUÇÕES AMBIENTAIS DO PROCESSAMENTO DA CANA-DE-AÇÚCAR NA PRODUÇÃO DE ETANOL

Bárbara Tóla Capistrano de Salles

Elton Rafael Ferreira de Souza

Luana Batista Monteiro

Naiellen Gabriela Porsebon

Sérgio Silva Braga Júnior

Juliane Cristina Forti

Resumo: O cultivo e processamento da cana de açúcar tem sido tema em muitas discussões ligadas ao meio ambiente. O presente estudo visou realizar uma revisão de literatura sobre o processamento da cana-de-açúcar para a produção de etanol a fim de identificar e dar soluções a todos os impactos ambientais resultantes desse processo. Foi descrito todas as etapas desse processamento da cana-de-açúcar e após análise identificou-se como resíduos que causam impactos: palhagem, água de lavagem, bagaço, vinhaça e torta de filtro. Porém, foi ressaltado no estudo que apesar do processamento gerar esses resíduos do qual causam impactos ambientais, a usina pode transformar essas circunstâncias em vantagens para a mesma, adotando métodos que diminuam ou extinguem os danos.

Palavras-chave: Impactos ambientais, soluções, processamento, etanol, cana-de-açúcar.

1 INTRODUÇÃO

Um dos produtos oriundos da cadeia produtiva da cana de açúcar é o etanol. Além de outras destinações como perfumaria e bebidas alcoólicas, é muito utilizado no Brasil como combustível para mover diversos veículos, de acordo com o SEBRAE (2016). Cerca de 80% da produção brasileira tem como destino o combustível, 5% têm destino alimentar, perfumaria e álcoolquímica e 15% para exportação, segundo UNICA (2007)

Segundo a UNICA (2016), o etanol em 2010 substituiu mais da metade do uso da gasolina, fruto da introdução dos veículos flex-fuel em 2003, o que demonstra sua importância na economia e no dia a dia da população. Em 2006 o Brasil atingiu sua auto-suficiência em petróleo devido a contribuição do setor de cana de açúcar, atingiu cerca de 14,6% da oferta interna, de acordo com UNICA (2007).

Visto sua ampla comercialização, o presente estudo visa analisar o processamento da cana de açúcar, com foco no produto etanol, identificar quais os maiores impactos ambientais e suas possíveis soluções, e também expor quais soluções são tomadas por uma empresa do interior do estado de São Paulo.

2 OBJETIVO

Relatar o processo produtivo da cana de açúcar na produção de etanol, identificar os impactos ambientais existentes nesses processos, mitigar as possíveis soluções encontradas e expor as soluções que uma empresa do interior de São Paulo coloca em prática em seu processo.

3 METODOLOGIA

Considerando o tema da pesquisa, a mesma possuirá uma abordagem Qualitativa e que num primeiro momento usará da Pesquisa Exploratória para identificar dados relativos ao tema. Em seguida, para interpretação e elaboração do relatório de pesquisa utilizar-se-á da Pesquisa Descritiva. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos o trabalho será uma Pesquisa Bibliográfica, uma vez que haverá consulta em revistas, artigos e sites sobre o tema de pesquisa.

Após todo referencial teórico, será realizado uma análise dos dados encontrados de modo a identificar os impactos ambientais causados

pelo processamento do etanol, bem como verificar a existência de soluções para esses impactos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para discussão deste trabalho, se faz necessário o conhecimento de alguns conceitos relacionados importantes. De início, os impactos ambientais são gerados pela produção e processamento de determinado produto. Dessa forma, entende-se por produção "(...) o processo pelo qual um conjunto de fatores pode ser transformado em um produto", segundo Mendes (2004, p. 12).

Após a produção, o produto pode passar por um processo, que de acordo com Charlene e Murray (1994 apud SAIDELLES 2013) "processo é uma série de etapas que transformam o resultado ou o produto à medida que este percorre a sequência de tarefas ou funções."

Esta produção e processamento afetam o meio ambiente gerando os impactos ambientais:

O impacto ambiental pode ser definido como a modificação no meio ambiente causada pela ação do homem. Nesse sentido, há impactos ambientais de todo tipo, desde os menores, que não modificam substancialmente o meio ambiente natural, até aqueles que não só afetam profundamente a natureza, como também provocam diretamente problemas para o ser humano, como a poluição do ar, das águas e do solo. (DIAS, 2011, p.73)

Os impactos ambientais, como dito acima, podem ser de todo tipo. De modo geral, a poluição é uma forma comum de caracterizar o impacto. Para Barbieri (2004, p.15), "*poluir* é sujar, corromper, contaminar, degradar, manchar; *poluição* é o ato ou efeito de poluir; e *poluente* é o que polui."

O grande problema é que desde o princípio, o ser humano procura adaptar o meio ambiente às suas necessidades. Está sempre procurando coisas novas, inovadoras e por esta razão, ao retirar recursos da natureza para satisfazer sua compulsão, está também criando prejuízos ao meio ambiente. Portanto, este trabalho tem o foco no processamento da cana-de-açúcar para o produto etanol, que no decorrer do trabalho serão citados e analisados os impactos ambientais gerados neste tipo de produto.

4 PROCESSO DE PRODUÇÃO DO ETANOL

A partir da pesquisa bibliográfica, foi possível identificar o processo produtivo do etanol. Definimos por meio de leituras em artigos e revistas, que o processo possui oito etapas:

1ª etapa: Lavagem

A cana, que chega à unidade industrial em sua forma pura, é processada o mais rápido possível, considerando que é uma matéria prima sujeita a contaminações e consequentemente de fácil deterioração. Chegando nas usinas é colocada em uma esteira rolante. Lá, ela é submetida a uma lavagem que retira sua poeira, areia, terra e outros tipos de impurezas. Após ser levada as mesas para retirar as impurezas, passa por picadores e por um eletroímã, que retira materiais metálicos do produto, já sendo preparada para a moagem.

2ª etapa: Moagem da cana

Neste processo, as células da cana são abertas sem perda do caldo. Após o preparo, a cana desfibrada é enviada à moenda para ser moída e extrair o caldo. Na moenda, a cana desfibrada é exposta entre rolos submetidos a uma pressão de aproximadamente 250 kg/cm², expulsando o caldo do interior das células. Este processo é repetido por cinco vezes continuamente. Adiciona-se água numa proporção de 30%. A isto se dá o nome de embebição composta, cuja função é embeber o interior das células da cana diluindo o açúcar ali existente e com isso aumentando a eficiência da extração, conseguindo-se assim extrair cerca de 94% do açúcar contido na cana.

A cana moída por rolos trituradores produz um líquido chamado melado. Cerca de 70% do produto original resulta nesse caldo, enquanto os 30% da parte sólida se transforma em bagaço. Do melado, continua-se o processo de fabricação do etanol, enquanto o bagaço pode ser utilizado à geração de energia na usina.

3ª etapa: Tratamento do Caldo

Para eliminar os resíduos presentes no melado (restos de bagaço, areia, etc), o líquido passa por uma peneira. Em seguida, ele segue a um tanque para repousar, fazendo com que as impurezas se depositem

ao fundo – processo chamado decantação. Depois de decantar, o melado puro é extraído e recebe o nome de caldo clarificado. O último processo de extração de impurezas é a esterilização, em que o caldo é aquecido em aproximadamente 105°C para eliminar os micro-organismos presentes.

4ª etapa: Pré-evaporação

Na pré-evaporação o caldo é aquecido a 120°C, evapora água e é concentrada a 20°Brix. Este aquecimento favorece a fermentação por fazer uma esterilização das bactérias e leveduras selvagens que concorreriam com a levedura do processo de fermentação.

5ª etapa: Preparo do mosto

Mosto é o material fermentescível previamente preparado. O caldo quente que vem do pré-evaporador é resfriado a 30°C em trocadores de calor tipo placas, e enviado às dornas de fermentação. No preparo do mosto, definem-se as condições gerais de trabalho para a condução da fermentação como regulagem da vazão, teor de açúcar e temperatura.

6ª etapa: Fermentação

Na fermentação é onde ocorre a transformação dos açúcares em ETANOL. Após estar completamente puro, o caldo é levado a domas (tanques) no qual é misturado a eles um fermento com leveduras (fungos, sendo mais comum a levedura de *Saccharomyces cerevisia*). Esses microorganismos se alimentam do açúcar presente no caldo. Nesse processo, as leveduras quebram as moléculas de glicose, produzindo etanol e gás carbônico. O processo de fermentação é regulado para 28 a 30°C e dura de 6 a 8 horas. Como resultado produz o vinho, chamado também de vinho fermentado, que possui leveduras, açúcar não fermentado e cerca de 10% de etanol.

No processo de transformação dos açúcares em etanol há desprendimento de gás carbônico e calor, portanto, é necessário que as dornas sejam fechadas para recuperar o álcool arrastado pelo gás carbônico e o uso de trocadores de calor para manter a temperatura nas condições ideais para as leveduras.

7ª etapa: Centrifugação do vinho

Após a fermentação, a levedura é recuperada do processo por centrifugação, em separadores que separam o fermento do vinho. O vinho delevurado irá para os aparelhos de destilação onde o álcool é separado, concentrado e purificado. O fermento, com uma concentração de aproximadamente 70%, é enviado às cubas de tratamento.

8ª etapa: Destilação

Nesse processo, o líquido é colocado em colunas de destilação, nas quais ele é aquecido até se evaporar. Na evaporação, seguida da condensação (transformação em líquido), é separado o vinho do etanol. Com isso, fica pronto o álcool hidratado, usado como etanol combustível, com grau alcoólico em cerca de 96%.

Na destilação do vinho resulta um subproduto importante, a vinhaça. A vinhaça, rica em água, matéria orgânica, nitrogênio, potássio e fósforo, é utilizada na lavoura para irrigação da cana, na chamada fertirrigação.

Todas as etapas do processo são monitoradas através de análises laboratoriais de modo a assegurar a qualidade final dos produtos.

essa prática abolida nos dias atuais devido a enorme poluição causada por esse ato.

Por isso, se deixado uma grande quantidade de palhas no solo, pode causar a redução de incidência de luz no solo e alteração do microclima local, que pode afetar a brotação e o crescimento das plantas (TORRES *et al*, 2012, p. 231).

Entretanto, a quantidade certa de palhas dos canaviais sem queimada deixados no solo, constitui numa vantagem pois

(...) propicia maior proteção ao solo contra a erosão, maior incorporação da matéria orgânica, maior atividade microbiana do solo, reduzindo a poluição ambiental e melhorando a qualidade da matéria-prima para a indústria. Além dessas vantagens, há maior retenção de umidade pela palha, diminuindo a necessidade de irrigação em locais com problemas de déficit hídrico. (TORRES *et al*, 2012, p. 231)

Desse modo, é possível verificar que as palhas ao invés de ser um resíduo de grande impacto ambiental, podem ser aproveitadas para geração de energia, no processo de queima nas caldeiras, juntamente com o bagaço ou aliadas na manutenção do solo, como uma camada de matéria orgânica, melhorando até a produção da cana de açúcar.

5 IMPACTOS AMBIENTAIS E SUAS POSSÍVEIS SOLUÇÕES

A atividade humana como transformadora de matérias-primas em bens manufaturados gera resíduos no final de sua produção que causam impactos ambientais relevantes, prejudicando, em alguns casos, a sobrevivência da raça humana e a continuidade da atividade produtiva.

Segundo Bonassa *et al* (2015) os principais resíduos/subprodutos gerados no processamento da cana de açúcar na produção do etanol são a Palhagem, Água de lavagem, Bagaço, Vinhaça e Torta de filtro.

5.1 PALHAGEM

Proveniente da matéria-prima são as folhas ou palhas e ponteiros deixados na colheita da cana de açúcar. Outrora, as usinas sucroalcooleiras mantinham a prática da queima das palhas antes da colheita, sendo

5.2 ÁGUA DE LAVAGEM

Algumas usinas ainda utilizam da lavagem da cana antes da mesma entrar para processamento, que segundo Bonassa *et al* (2015) constitui-se numa das etapas que mais utiliza água em todo o processamento do etanol e que o reuso dessa água mostra-se uma alternativa viável para diminuir o desperdício e o impacto que essa água pode causar no meio ambiente, uma vez que, por ser proveniente da cana de açúcar que foi retirada da plantação, a água pode estar contaminada ou suja, dependendo da quantidade de terra ou palha. No entanto, algumas usinas dispõem de um processamento mecanizado, e que elimina a necessidade de lavagem da cana de açúcar.

Segundo Espírito Santo e Almeida (2007) a água pode ser utilizada ainda para lavagem das caldeiras e das instalações em geral, sendo que essa água também acaba por ficar com resquício de outros componentes do processamento do etanol.

A preocupação maior do impacto ambiental causado pela água de lavagem é o seu destino, pois a água contaminada, caso seja lançada na natureza, pode contaminar o lençol freático. Por isso as principais medidas para minimizar o efeito poluente desse resíduo são a reciclagem no processo de embebição e reciclagem no processo de lavagem, pelo qual é necessário o tratamento para remoção de sólidos e resíduos e para remoção de substâncias orgânicas solúveis e para assim fazer a reutilização dessa água.

5.3 BAGAÇO DE CANA

O bagaço de cana constitui no resíduo sólido gerado após a cana de açúcar passar pela moenda. Seu impacto ambiental está relacionado a grande quantidade que pode ser solta na natureza.

A solução encontrada pelas usinas sucroalcooleiras é a geração de energia a partir do bagaço da cana, onde são queimadas em caldeiras, permitindo que as unidades não consumam energia elétrica das redes de distribuição no período de safra (TORRES *et al*, 2012).

Grande partes das usinas, já utiliza desta técnica, queimando o bagaço na caldeira, onde este é convertido em vapor e sua energia elétrica pode alimentar toda a energia necessária na produção de etanol e inclusive, tornando-se auto-suficiente energeticamente e em alguns casos há ainda a venda do excedente (...). (BONASSA, 2015, p. 5)

Segundo Torres *et al* (2012), existem outras destinações para o bagaço da cana de açúcar. O mercado paga, por exemplo, praticamente o mesmo preço pelo bagaço in natura que a cana de açúcar. O autor cita ainda que o bagaço de cana é usado na produção de aglomerados e compensados similares aos de madeira, podendo ser um substituto dela por apresentando excelente resistência, pode ser utilizado na fabricação da ração animal misturado a leveduras, e também pode ser utilizado na fabricação de papel (celulose).

Percebe-se que a preocupação com esse subproduto é relevante, pois caso a usina não se posicione em qual destino mais correto dar ao bagaço da cana, ela pode gerar uma grande quantidade de resíduo para a empresa, que além de impactar o meio ambiente, gera um custo de armazenagem para a usina.

5.4 VINHAÇA

Segundo Meneguetti *et al*, a vinhaça é um “resíduo resultante da destilação do álcool, rica em água, matéria orgânica (...). É utilizada principalmente na lavoura para irrigação da cana, na chamada fertirrigação” (MENEQUETTI *et al*, 2010, p. 6).

Ainda, de acordo com Torres *et al*, o poder poluente da vinhaça é muito maior que o do esgoto doméstico, pois “decorre da sua riqueza em matéria orgânica, elevada corrosividade, altos índices de demanda bioquímica de oxigênio (DBO), elevada em nutrientes como o potássio, cálcio e o enxofre (...)” (TORRES *et al*, 2012, p. 232). Não se pode esquecer também da poluição sensorial da vinhaça, pois ela causa mau cheiro quando utilizada nas lavouras como fertilizante.

Desse modo, é possível perceber que a vinhaça, mesmo que utilizada como fertilizante, principalmente pelo alto teor de potássio, sua aplicação pode acarretar na contaminação do solo e do lençol freático. Por isso Meneguetti *et al* (2010) cita ainda que outras opções para seu destino sem necessariamente impactar de forma abrupta o meio ambiente, é destiná-lo a produção de proteínas, produção de gás metano e até na formulação de ração animal.

5.5 TORTA DE FILTRO

A torta de filtro provem do caldo que é submetido a clarificação, gerando um resíduo rico em minerais, como nitrogênio, fósforo, potássio, cálcio, magnésio e enxofre, e matéria orgânica, como proteínas e lipídios. (MENEQUETTI *et al*, 2010)

Esse resíduo era jogado nos rios, causando um impacto grande no meio ambiente. Porém, atualmente, tem sido utilizado como fertilizante e condicionador de solo, uma vez que o solo brasileiro é fraco em fósforo, e a torta de filtro, juntamente com fertilizantes fosfatados, é aplicado em áreas de plantação da cana de açúcar, principalmente em locais que seu cultivo é feito há anos. Desse modo, a torta de filtro ajuda na produtividade da cana de açucare diminui os custos de produção. (BONASSA *et al*, 2015) e também pode ser utilizada na alimentação animal.

6 SOLUÇÕES

Com base em uma empresa do interior do Estado de São Paulo, identificamos as possíveis soluções adotadas.

A água utilizada para a lavagem da cana é reutilizada e depois tratada antes de ser feito o seu descarte.

O bagaço da cana de açúcar, um dos subprodutos da indústria da cana, assim como a sacarose e a palha. Atualmente o bagaço gerado na usina é consumido para produção de energia por meio da co-geração, o processo de produção de energia elétrica a partir da queima do bagaço é totalmente automatizado e inserido dentro da linha de produção, tornando a usina auto-sustentável energeticamente e também energia para venda de eletricidade.

Outro impacto que a empresa reutiliza, é a Levedura seca, que apesar de não ter sido citada como um dos principais impactos, é obtida da secagem de uma parte do leite de levedura sangrado no processo de condução da fermentação. A levedura seca é produzida na proporção de 2,5 quilos para 100 litros de álcool e possui em sua composição 35% de proteína e alto teor de vitamina, portanto a empresa comercializa especialmente na composição de rações animais.

7 CONCLUSÃO

Após toda pesquisa bibliográfica percebe-se que para se chegar ao produto etanol, a cana-de-açúcar passa por oito etapas. Dentro deste processamento há grande atenção com a temperatura, a umidade, a pressão das máquinas, empregados ao processo, pois é a

partir desses fatores que vai ser determinado a qualidade do produto final. Depois da análise do processamento, identificamos alguns impactos causados ao meio ambiente. Dentre eles, pode-se destacar a palhagem, água de lavagem, bagaço, vinhaça e torta de filtro.

Entretanto, apesar de serem considerados como impactos ambientais, ainda pode-se considerar que dando o destino correto a esses subprodutos, ao invés de malefícios, eles trazem benefícios à usina, pois podem colaborar com a manutenção do solo, geração de energia, serem usados como fertilizantes e também vendidos para serem usados como componente na ração animal. Portanto, se a usina usar estratégias adequadas ela pode reverter a situação e além de não prejudicar o meio ambiente, ainda reverte os custos em uma receita extra para a mesma.

Percebe-se que tanto a vinhaça quanto a torta de filtro são utilizadas na lavoura e ambas podem ser usadas também como componente na ração animal. Isso mostra a capacidade que as usinas sucroalcooleiras possuem de serem grandes fornecedoras de componentes para a ração animal, além de também possuírem um nicho de mercado que lhe auferem ganhos financeiros extras.

Porém algumas usinas ainda não utilizam de todas os meios sustentáveis, como por exemplo a usina estudada, que só reutiliza a água da lavagem, o bagaço para a produção de energia e a comercialização da levedura seca, que se tornam outros meios de comércio da empresa, ganhando assim além de menos desperdícios, uma visão de empresa sustentável.

REFERÊNCIAS

- [1]. ALCARDE, A.R. Processamento da cana-de-açúcar. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa. 2007, Brasília, DF. Anais.
- [2]. BARBIERI, José Carlos. Gestão ambiental e empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 376 p.
- [3]. BONASSA, Gabriela et al. Subprodutos gerados na produção de bioetanol: bagaço, torta de filtro, água de lavagem e palhagem. Revista Brasileira de Energias Renováveis, v. 4, p. 144-166, 2015.
- [4]. CHIEPPE JÚNIOR, João Baptista. Tecnologia e fabricação do álcool. Inhumas: IFG;

Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 74 p.: il.

- [5]. DIAS, Reinaldo. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 220 p.

- [6]. ESPIRITO SANTO, Z. N. de; ALMEIDA, L. T. de. Etanol: Impactos sócio-ambientais de uma commodity em ascensão. Disponível em: <http://www.ecoeco.org.br/conteudo/publicacoes/encontros/vii_en/mesa2/trabalhos/etanol_impactos_socio_ambientais.pdf> Acesso em 27 maio 2016.

- [7]. MENDES, Judas Tadeu Grassi. Economia: fundamentos e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 309 p.
- [8]. MENEGUETTI, C. C.; MEZAROBA, S.; GROFF, A. M. Processos de produção do álcool etílico de cana de açúcar e os possíveis reaproveitamentos dos resíduos resultantes do sistema. Disponível em: <http://www.fecilcam.br/anais_iveepa/arquivos/9/9-07.pdf> Acesso em 27 maio 2016.
- [9]. REVISTA NOVA CANA. Processos de fabricação do etanol. 2015
- [10]. SAIDELLES, Jhonathan. O que são processos produtivos. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/o-que-sao-processos-produtivos/5815/>> Acesso em: 29 de maio 2016.
- [11]. SEBRAE. O que é etanol. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/O-que-%C3%A9-etanol>> Acessado em 11 abril 2016.
- [12]. TORRES, Nádía Hortense et al. Indústria sucroalcooleira: Gestão de subprodutos. Revista de Ciências Agro-Ambientais, Alta Floresta-MT, v. 10, n. 2, p. 225-236, 2012.
- [13]. UNICA. A sustentabilidade no setor sucroenergético brasileiro. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/sustentabilidade/>> Acessado em 11 abril 2016.
- [14]. UNICA. Produção e uso do etanol combustível no Brasil. União da Indústria de Cana-de-açúcar, São Paulo, 2007. Disponível em <http://www.ambiente.sp.gov.br/wp-content/uploads/publicacoes/etanol/producao_etanol_unica.pdf> Acesso em 25 Maio 2016

Capítulo 17

INFLUÊNCIA DO CRESCIMENTO DO ENDIVIDAMENTO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS COM O PIB E A TAXA DE INVESTIMENTO NO PERÍODO DE 2008 A 2014.

Keli Regina Santin

Edson Jacinto Scapinello

Resumo: O nível de endividamento das empresas é um tema de grande repercussão. O problema central gira em torno de qual é o limite saudável para que a empresa não comprometa o seu ativo, prejudicando seu capital de giro, piorando o risco. O objetivo deste trabalho é apurar a evolução do endividamento das empresas no período de 2008 a 2014, para relacionar com a crescimento econômico do Brasil no mesmo período. Através do referencial teórico buscou-se subsídio junto a conceituados autores, para o entendimento do endividamento, da estrutura de capital, do nível ideal de endividamento. Nota-se que o endividamento das empresas brasileiras neste período quadruplicou. Dessa forma, o trabalho apresenta dados quanto ao nível de endividamento das empresas, a evolução do PIB e a Taxa de Investimento. Palavras chave: Endividamento, Estrutura de Capitais, Taxa de Investimento, PIB.

1 INTRODUÇÃO

De modo geral, as organizações estão focadas em além de exercer suas atividades, buscam atingir um propósito. No que tange as empresas com fins lucrativos, imersas em um ambiente competitivo e com metas definidas, suas atividades dependem de investimento ou aplicação de recursos de terceiros.

Uma importante ferramenta para a análise do endividamento de uma empresa é o balanço patrimonial. O balanço patrimonial evidencia que para cada investimento constante no seu passivo haverá a contrapartida deste no seu ativo. A forma como estes ativos estão organizados, distribuídos, resulta na estrutura de capital da empresa.

É notório que uma empresa, seja ela de qualquer porte, necessitará buscar recursos de diversas naturezas para operar. Também é natural a relação conflitante entre a empresa e terceiros que possuem interesses na concessão de recursos. Exemplo disto é a relação das empresas entre bancos, fornecedores, clientes, empregados. Assim, pode-se afirmar que do ponto de vista da empresa, a obtenção de recursos, passa pela busca do menor custo. Já pela ótica dos terceiros o principal fator é a busca pelo menor risco.

Consequentemente, segundo Antunes, Corrar e Kato (2004) pode-se inferir que tanto empresas, quanto terceiros querem minimizar os seus riscos: risco de não receber o crédito concedido, risco de não receber o produto encomendado, risco da falta de qualidade do produto, risco da continuidade da empresa em contratos firmados em longo prazo, risco de não trabalhar em uma empresa que invista e valorize seus funcionários, risco de investir e não receber dividendos, enfim, uma variedade de riscos.

O nível ideal de endividamento de uma empresa depende de vários fatores, e não existe um índice máximo ou mesmo uma fórmula que atribua um valor preciso. Ainda neste sentido, o endividamento, quando contratado pelo setor financeiro, impacta diretamente em variáveis como o crédito e o investimento.

Essas variáveis fazem parte do Produto Interno Bruto e sua importância fica mais evidente quando medido ao nível de país. Dessa forma, o presente trabalho busca apresentar uma relação do aumento do endividamento das empresas e o seu impacto

no PIB. Para isso, será realizada a análise do crescimento do PIB e a Taxa de Investimento no período de 2008 à 2014 analisando a influência do nível de endividamento das empresas brasileiras apurado pelo Relatório de Estabilidade Financeira de 2014 do Banco Central do Brasil.

2 ESTRUTURA DE CAPITAL

A estrutura de capital é um dos assuntos que mais gera controvérsia na Administração Financeira. Silva (1998) afirma que a estrutura de capital abrange a composição de suas fontes de financiamento.

Entretanto, Compatangelo Junior (1996) relata que a estrutura de capital é o financiamento permanente da empresa, representado primariamente pelos empréstimos de longo prazo, ações preferências e capital próprio, mas excluindo todos os créditos de curto prazo. Portanto, a estrutura de capital de uma empresa é apenas uma parte da estrutura financeira.

Neste mesmo sentido, Teixeira, Nossa e Funchal (2011) define que a estrutura de capital pode ser definida como o mix de capital selecionado pela empresa para realizar seus investimentos, que pode ser de duas maneiras: recursos próprio ou de terceiros.

Para Assaf Neto (2004), a questão essencial quanto às decisões de financiamento é escolher a melhor proporção entre capital de terceiros e capital próprio. A estrutura de capital desejada deve compor fontes de financiamentos que potencializem os resultados, minimizando os custos totais.

Neste sentido, segundo Lara e Mesquita (2008) a estrutura de capital diz respeito à composição do passivo da empresa, ou mais especificamente, qual a participação relativa das diversas fontes de financiamento na composição das obrigações totais.

Ainda nesta linha de entendimento, Nakamura, Martins e Kimura (2004) descreve a estrutura de capital da forma como a empresa compõe o lado direito do seu balanço. Ou seja, em termos de capital próprio e capital de terceiros. O capital próprio descrito pelos autores corresponde ao patrimônio líquido. Porém, o capital de terceiros corresponde às dívidas da empresa, ou seja, ao capital que foi tomado emprestado

e que deve, no futuro, ser devolvido para os credores.

Observa-se que é complexo determinar qual é o nível ideal de endividamento de uma empresa, pois esse fator sofre constantes alterações em virtudes de fatores internos e externos.

Os fatores internos preponderantes como o ramo de atuação, porte da empresa, expansão do parque de máquinas e estrutura física, nível de alavancagem e patrimônio líquido são exemplos. Fatores externos como a taxa de juros de financiamentos, inflação, balança comercial, aplicação de recursos de terceiros, também influenciam a determinação de um índice ideal de endividamento. Esses fatores segundo Eld Junior (1996) levam então a ideia da existência de um nível ótimo de endividamento que maximiza o valor de mercado de uma empresa.

Em contrapartida, Laureano (2008) descreve que não há uma fórmula que diga exatamente como uma estrutura de financiamento deve ser realizada, mas que ela deve ser baseada de preferência entre casamento de ativos e passivos ou aversão ao risco de juros para futuros financiamentos.

Então, neste mesmo sentido, Eld Junior (1996) propõe que a ideia de uma relação estática, é ignorada pela grande maioria das empresas. Ou seja, a hipótese de manutenção de uma relação fixa entre os montantes de capitais próprios e de terceiros pela empresa, buscando a minimização do custo médio de capital, não é considerada pela maioria das empresas.

É oportuno ressaltar que o tamanho da empresa é um fator importante pois segundo Silva e Valle (2008) apud Titman e Wessels empresas de pequeno porte tendem a apresentar significativamente mais dívida de curto prazo que as grandes. Ainda, de acordo com os autores por captarem mais a curto prazo, essas empresas são particularmente sensíveis a problemas na economia. Em contrapartida as empresas maiores são menos alavancadas e fazem uso de financiamento de longo prazo.

Observa-se que quando uma empresa se endivida mais comprometido fica seu lucro operacional, portanto, segundo Antunes e Guedes (2006) cresceria a probabilidade da empresa se tornar insolvente e haveria a necessidade, por parte dos stakeholders – definidos como todos e quaisquer agentes

interessados no desempenho da empresa –, de trazer esses fluxos mais incertos a valor presente por meio de uma taxa de desconto maior.

Segundo Gava e Vieira (2003), a estrutura de capital de uma empresa é um dos fatores primordiais que influenciam os seus projetos de investimento, sendo estes últimos os verdadeiros impulsionadores da expansão econômica de um país.

Para Edl Junior (1996), os autores que apresentaram uma teoria buscando uma forma de descrever o comportamento das empresas a frente a sua estrutura de capital, foram Modigliani e Miller.

Essa teoria seria denominada como MM. Silva e Valle (2008) a teoria MM questiona fortemente a existência de uma estrutura ótima de capital e apresenta os benefícios fiscais como os principais determinantes para o endividamento, ao mesmo tempo que propõe uma hipótese para um nível de endividamento limitado.

Posteriormente surgiram críticos que desconsideram a teoria MM com base na existência de fatores imperfeitos que o mercado possui. A partir dessas discussões surge o Modelo de Relação Estática com a intenção de afirmar que a empresa deve manter uma meta de nível de endividamento que busque a maximização do seu valor minimizando o custo das imperfeições de mercado.

Em contrapartida, o Modelo da Assimetria de Informações relata que as empresas estão subavaliadas pelo mercado posto que seus administradores possuem informações relevantes da empresa, que o mercado não leva em consideração ou mesmo desconhece.

Ainda, questionando os modelos descritos acima, Eld Junior (1996) relata a busca de uma teoria mais concisa, baseada em modelos não empírico, surge a teoria da Hipótese da ordem da captação. Essa teoria era muito utilizada por empresários que buscavam investir em empresas estrangeiras.

Também é necessário ressaltar a existência do modelo de Oportunismo que prevê que as empresas captam recursos na medida em que surgem boas oportunidades sem a determinação de um padrão ou meta.

Segundo Soares e Kloeckner (2008) a teoria de agência desenvolvida por Jensen e

Meckling considera conflitos entre gerentes e acionistas e entre acionistas e credores. Entretanto, o primeiro conflito tende a ocorrer em firmas onde se dá a separação de propriedade e controle pela pulverização do capital.

3 ENDIVIDAMENTO

A análise do endividamento das empresas está sendo muito pesquisada nas últimas décadas.

Com a crise vivida atualmente por diversos países, esse enfoque financeiro possui repercussão da visão gerencial, onde se vê aos determinantes que farão a empresa buscar recursos de terceiros ou utilizar suas reservas.

Para Nakamura, Martin e Kimura (2004), o endividamento pode ser dividido como endividamento geral e financeiro.

Assim, o endividamento geral envolve uma ideia mais genérica de endividamento, envolvendo dívidas de curto e longo prazo, incluindo passivos de funcionamento, que são tomados espontaneamente no desenrolar normal dos negócios.

De forma contrária, o endividamento financeiro apenas envolve passivos financeiros, tanto de curto, quanto de longo prazo, conquistado junto a bancos ou mediante o lançamento de títulos.

Também inclui dívidas junto a coligadas é a mesma definição anterior, de endividamento financeiro, porém incluindo dívidas junto a empresas coligadas e controladas.

Nisso, o endividamento financeiro de longo prazo preza somente dívidas financeiras de longo prazo, talvez mais de acordo com a ideia de política financeira, tal como desenvolvida na literatura de finanças corporativas. No que tange o endividamento financeiro de longo prazo, verificamos resultados significativos indicando que empresas que pagam mais impostos, de maior porte, com maior grau de tangibilidade e maior crescimento de vendas são mais endividadas.

Ainda, na análise financeira das empresas, o grau de endividamento é estudado pela estrutura de capital. Para Bressan, Lima e Bressan (2009) entende-se como estrutura de capital a forma como a empresa compõe o lado direito do seu balanço patrimonial, em

termos de capital próprio e capital de terceiros. Normalmente, o endividamento segundo Modigliani & Miller (1963) apud Silva e Valle (1998) está atrelado ao pensamento de algo negativo aos não conhecedores da estrutura de capital. Seu estudo pode observar que normalmente implica a manutenção pela corporação de uma reserva substancial de poder de endividamento inexplorado.

A fundamentação da escolha se dá pelas teorias de capital segundo Bressan, Lima e Bressan (2009), pois, a importância da decisão de financiamento das firmas, relaxando a hipótese da eficiência dos mercados e destacando o efeito de alguma imperfeição sobre a escolha da estrutura ótima de capital, particularmente a presença de assimetria de informação. Por um

lado, a teoria de static tradeoff⁵ (STT) defende que as firmas estabelecem uma meta ótima de endividamento. As determinantes do endividamento podem variar conforme a área de atuação da empresa, porém, as mais abordadas são descritas na revisão de estudos de Silva e Valle, (2008, p. 3-9).

Foi utilizada como base das principais determinantes neste artigo, para o endividamento empresarial. Para chegar a tais constatações Silva e Valle (2008) obtiveram dos trabalhos de Titman e Wessels (1988), Barclay e Smith (1995), Rajan e Zingales (1995), Stohs e Mauer (1996), Demirgüç-Kunt e Maksimovic (1999), Ozkan (2002) que foram as referências para elaboração da determinante, que diz respeito ao tamanho da empresa. A visão de angibilidade derivada do estudo de Titman e Wessels (1988), Rajan e Zingales (1995), Ozkan (2002), Demirgüç-Kunt e Maksimovic (1999), Perobelli e Famá (2002), e Perobelli et al. (2005).

Com base nesses autores Silva e Valle (2008) obtiveram como resultado as seguintes deduções, hipóteses: ao passo que quanto maior for o tamanho de uma empresa, maior o seu potencial de endividamento. A tangibilidade é conforme maior a proporção do que se pode dar como garantia, maior a possibilidade de se ampliar o endividamento.

Silva e Valle (2008) ao longo da revisão empregou os autores Perobelli e Famá (2002), Kayo e Famá (2004), McConnell e Servaes (1990), Kayo e Famá (1997) e Gomes e Leal (1999), Perobelli et al. (2005) seus esforços são utilizados para descrever a intangibilidade.

Longevidade derivam de Stohs e Mauer (1996), Guedes e Opler (1996), Demirgüç-Kunt e Maksimovic (1999), Ozkan (2002), Terra (2005). Rentabilidade derivam de Titman e Wessels (1988), Rajan e Zingales (1995), Demirgüç-Kunt e Maksimovic (1999), cita a Teoria de Pecking Order de Myers (1984), Kayo e Famá (2004), Perobelli & Famá, 2002; Perobelli et al., (2005) e Terra & Mateus (2005).

Esses possibilitaram a resolução de que o valor de mercado de ativos aumenta, de acordo com o aumento da intangibilidade. Sendo a característica mais importante desses ativos é o alto grau de incerteza, associado ao valor dos benefícios futuros, os bancos evitam financiá-los. Além disso, pelo alto risco, não servem como boas garantias para o endividamento, levando a empresa a ser financiada, em grande parte, com recursos próprios. Portanto, a hipótese predita é que quanto maior a proporção de ativos intangíveis, menor o potencial de endividamento de uma empresa. (SILVA; VALLE, 2008)

A cerca da longevidade dos ativos verificou-se que quanto maior a longevidade dos ativos de uma empresa, maior o seu potencial de endividamento, tendo em vista a importância da associação desses dois vencimentos, no sentido de se evitar um desatrelamento entre a perspectiva de continuidade das operações e o vencimento das dívidas. É cogitado por diversos autores que a solução ótima para a questão de longevidade dos ativos, seria a combinação entre o vencimento das dívidas com a entrada/saída de valores no ativo.

Já no tange a rentabilidade obteve-se que quanto mais lucrativa for a empresa, menos dívidas ela contrairá pois, seu foco está em financiar seus investimentos com os recursos próprios. O que foi colocado é uma tendência, uma vez que essas organizações normalmente, não possuem fundos suficientes para sustentar todos seus planos de investimentos. A sequência observada por eles seria, caso não houvesse recursos necessários internamente, obtenção por terceiros e então a emissão de ações. O item apresentado por Silva e Valle (2008), alusivo à economia fiscal não de dívida não será utilizado pelo fato de conter informações que caminhem com o objetivo do estudo.

Neste mesmo contexto o endividamento está ligado a fatores externos e internos da organização. Externamente podem estar

ligadas a diversos elementos como participação do estado na economia, legislação, livre concorrência. Já os fatores internos tangibilidade, tamanho, lucratividade, desempenho. Esses aspectos são levados em conta por decisões de financiamento, determinando se a empresa pode endividar-se ou não, e qual o tipo de dívida mais viável, se curto ou longo prazo (NAKAMURA, MARTIN e KIMURA, 2004, p.1).

Por outro, os autores relatam que a teoria da pecking order (POT) argumenta que as decisões de financiamento dão-se de acordo com uma ordem de preferências: primeiro a firma financia-se com recursos internos, depois recorre ao endividamento externo e somente em última instância recorre à emissão de ações.

Um nível ideal de endividamento é importante, porém segundo Oro, Beuren e Hein (2009) outro fator de grande relevância é a remuneração que se recebe pela aplicação de capital em alguma empresa. Dessa forma, deve levar em consideração que sejam os recursos oriundos dos proprietários da empresa ou de terceiros, tanto os sócios quanto os credores esperam justa remuneração pelo seu fornecimento.

4 PRODUTO INTERNO BRUTO

O Produto Interno Bruto é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos durante um determinado período de tempo, geralmente um ano, dentro dos limites territoriais de um país. É importante ressaltar que o PIB é tido como o principal medidor do crescimento econômico de um estado ou uma nação.

O PIB segundo Tremea (2010) pode ser calculado sob diversas óticas, considerando-se o valor adicionado por setores de atividade econômica, que deve ser igual a renda gerada, bem como pode ser obtido pelo dispêndio da sociedade.

O PIB considerando no trabalho é aquele da ótica do dispêndio macroeconômico, qual seja, como sendo igual a soma do consumo das famílias (C), dos investimentos das empresas (I), dos gastos do governo (GG) e das exportações (X) deduzidas das importações (M). Dessa forma, o resultando na equação do PIB = $C + I + GG + (X - M)$.

O PIB do Brasil no ano de 2014 segundo o IBGE é de aproximadamente R\$ 5,52 trilhões. O Gráfico 1 apresentado a seguir refere-se a

evolução do seu crescimento no período de 2008 a 2014.

Gráfico 1 – Evolução do PIB Brasil de 2008 à 2014. Fonte: IPEA

Conforme observado no gráfico acima, os autores Segundo Silva, Rodrigues e Ferreira (2015) analisaram que com o cenário macroeconômico estável o Brasil apresentou crescimento econômico nos últimos anos, exceto em 2009, quando foi afetado pela crise financeira norte-americana.

5 HISTÓRICO ENTRE O ENDIVIDAMENTO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS E O PIB

De modo geral, as empresas influenciadas por fatores como a modernização do seu porte que inclui máquinas, expansão de novas unidades, geralmente impulsionada pela concorrência interna e externa, buscaram recursos de terceiros, com isso

aumentando seu endividamento e também seu risco.

Segundo Brasil (2014), o aumento do endividamento e a maior exposição ao mercado internacional implicam potencial sensibilidade a mudanças nos cenários interno e externo, especialmente com o processo de normalização gradual das políticas monetárias dos países desenvolvidos.

Também é observado pelo Relatório de Estabilidade Financeira do Banco Central de 2014 que o endividamento das Pessoas Jurídicas quadruplicou entre os anos de 2008 e 2014, que será exemplificado no gráfico a seguir:

Gráfico 2 – Endividamento PJ – Base 2008 – 2014.

Fonte: BCB e Cetip

Os dados acima apresentam como principal modelo de recurso captado o endividamento através do crédito bancário com recursos direcionados.

Também é importante notar, segundo Brasil (2014), que o crédito à pessoa jurídica

cresceu no período a uma taxa superior à do PIB. Dessa forma, a alavancagem das empresas, representada pela razão crédito corporativo sobre PIB subiu para 49,2% em junho de 2014. O gráfico 3 apresenta esses dados:

Gráfico 3 – Endividamento PJ sobre PIB no período de 2008 – 2014.

Fonte: BCB

É notório o crescimento do endividamento das empresas com recursos provenientes de operações bancárias. Então, tem-se o risco das empresas aumentado, pois mesmo que sua estratégia de crescimento seja com a utilização de recursos de terceiros, é exigível a remuneração para as entidades fornecedoras de crédito sobre estas operações.

A remuneração ou juros influencia de forma negativa o resultado das empresas. E, também agrega-se que tradicionalmente o Brasil apresenta taxas de juros elevadas.

Segundo o Brasil (2014), as duas principais questões a serem avaliadas em relação ao setor não financeiro em um hipotético cenário de reversão das condições de financiamento seriam os potenciais impactos na capacidade de pagamento das empresas e no montante do endividamento, decorrente da exposição cambial. Assim, a ligação entre a evolução do PIB e o nível de endividamento das empresas pode ficar prejudicando.

6 TAXA DE INVESTIMENTO

O investimento é tido como um importante componente da formação do PIB de um país. Assim, segundo Gonzalles, Sbardellati e Santos (2014) a variação investimento é central para o funcionamento da atividade

econômica capitalista, tendo em vista que causa efeito na determinação do nível e da dinâmica de atividade econômica, bem como a suas flutuações e instabilidade.

É de comum acordo que a taxa de investimento de um estado refere-se à parcela representada pelo investimento no total da produção. De maneira direta, corresponde à relação entre a formação bruta de capital fixo com o PIB.

Entende-se que a taxa de investimento é representada pelo fluxo de acréscimo ao estoque de capital fixo realizado num período, visando o aumento da capacidade produtiva do país. Ainda segundo Gonzalles, Sbardellati e Santos (2014), a importância do investimento como variável fundamental para estimular o crescimento da economia tem se mantido à uma média inferior a 20% do PIB.

No mesmo sentido, Silva, Rodrigues e Ferreira (2015) expõem que o aumento dos investimentos e, por conseguinte, do estoque de capital, contribui para que a economia obtenha uma capacidade produtiva maior no futuro. Também, é possível que oscilações nos níveis de investimento podem provocar redução na taxa de crescimento da economia, acarretando significativas flutuações ao longo dos ciclos econômicos.

Segundo dados do o Gráfico 4 apresenta dados referente à taxa de investimento no

período de 2008 a 2014.

Gráfico 4 – Taxa de Investimento de 2008 – 2014.

Fonte: IBGE e FGV.

É importante ressaltar que segundo Silva Rodrigues e Ferreira (2015), vários estudos mostraram que períodos de estabilidade econômica e baixa taxa de inflação contribuem para maiores níveis de investimento. Fato este que não ocorreu no Brasil durante este período.

Também segundo Teixeira e Pinto (2012), observa-se que o consumo cresceu sem a expansão da produção industrial, sufocada pelo aumento das importações, e com a capacidade ociosa do setor. Para os autores, a ociosidade produtiva, a falta de políticas de estímulo à produção e a escassez de crédito do setor privado, bem como a propensão do governo em fomentar a formação bruta de capital fixo por investimentos públicos, têm conduzido à retração dos investimentos privados a partir de 2011, os quais vinham sendo importantes fontes de crescimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou dados do nível de endividamento das empresas Brasileiras medido pelo Banco Central do Brasil. E, posteriormente forneceu informações quanto ao crescimento econômico do país. Para tanto, foram apresentados a evolução do PIB e a Taxa de Investimento como parâmetros para a medição.

O índice de endividamento das empresas no período de 2007 a 2014 sofreu uma grande evolução. Fica evidente a busca de recursos

através de capital de terceiros, na sua maioria bancos comerciais, múltiplos e de investimento, o que elevou também o risco das empresas.

Esse fato apresenta preocupação tendo em vista se for comparado com a evolução do PIB, principal índice de crescimento econômico, no mesmo período. Em detalhes anual, o PIB apresentou pouca oscilação, e em 2009 apresentou índice negativo, ou seja, encolhimento.

Tendo em vista que o PIB é composto por outras variáveis como o consumo, comércio exterior e governo, que podem apresentar índices que prejudique a comparação com a evolução do endividamento. Então, para se ter um entendimento mais preciso, houve a verificação da variável Investimento, auferida pela taxa de investimento. Esta que no mesmoperíodo, apresentou variação de poucos pontos percentuais, porém muito próximo de 19,5% do PIB.

É notório, que as empresas não contrataram capital de terceiros apenas para a aquisição de equipamentos, expansão, modernização do seu parque, pois o reflexo no PIB e na Taxa de Investimento foram quase imperceptíveis.

Dessa forma, entende-se que a injeção de capital de terceiros nas empresas não trouxe um retorno de imediato crescimento na economia brasileira. Assim, levanta-se duas hipóteses: a primeira coloca críticas quanto a forma de investimento, ou seja, que as

empresas investiram em ações que pouco ampliou sua produção. Já na segunda entende-se as empresas buscaram o

endividamento para sanar deficiências de capital de giro.

REFERÊNCIAS

- [1]. ANTUNES, Maria Thereza Pompa; CORRAR, Luiz João; KATO, Heitor Takashi. A Eficiência das informações divulgadas em "Maiores & Melhores" da Revista Exame para a Previsão de Desempenho de Empresa. *Revista Contabilidade e Finanças – Usp*, São Paulo, p.41-50, 30 jun. 2004. Edição Especial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v15nspe/v15nspea03.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2015.
- [2]. ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2004.
- [3]. BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. (Ed.). *Relatório de Estabilidade Financeira*. 13. ed. Brasília:
- [4]. Deati/diate, 2014. (2). Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/?RELESTAB201409>>. Acesso em: 14 set. 2015.
- [5]. BRESSAN, Valéria Gama Fully; LIMA, João Eustáquio de; BRESSAN, Aureliano Angel and BRAGA, Marcelo
- [6]. José. Análise dos determinantes do endividamento das empresas de capital aberto do agronegócio brasileiro. *Rev. Econ. Sociol. Rural*[online]. 2009, vol.47, n.1, pp. 89-122. ISSN 1806-9479.
- [7]. COMPATANGELO JUNIOR, Enzo Paulo. Risco e Retorno nas Organizações Brasileiras: Projeto de Iniciação Científica PIBIC/CNPQ. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1996. 26 p. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/risco_e_retorno_nas_organizacoes_brasileiras.pdf>. Acesso em: 10 set. 2015.
- [8]. ELD JUNIOR, William. Custo e Estrutura de Capital: O Comportamento das Empresas Brasileiras. *São Paulo*, v. 26, n. 4, p.51-59, 01 dez. 1996. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol36-num4-1996/custo-estruturacapital-comportamento-empresas-brasileiras>>. Acesso em: 10 set. 2015.
- [9]. GAVA, Alexandre Majola; VIEIRA, Kelmara Mendes. *INVESTIMENTO, LUCRATIVIDADE E*
- [10]. ENDIVIDAMENTO: O QUE FINANCIOU O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO PERÍODO PÓS PLANO REAL? *Porto Alegre*, v. 9, n. 5, p.1-18, out. 2003. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42595/27025>>. Acesso em: 12 set. 2015.
- [11]. GONZALES, Erica Oliveira; SBARDELLATI, Eliane Cristina Araújo; SANTOS, Allan Silveira dos. *Uma Investigação Empírica Sobre os*
- Determinantes do Investimento no Brasil (1995-2013). Anpec - Encontro
- [12]. Nacional de Economia P, Natal, v. 1, n. 1, p.1-10, 24 nov. 2014. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro/2014/submissao/files_i/i5-252ba26730b3ec8f130909520c4c2354.pdf>. Acesso em: 24 set. 2015.
- [13]. LARA, José Edson; MESQUITA, José Marcos Carvalho. Estrutura de Capital e Rentabilidade: análise do desempenho de empresas brasileiras no período pós Plano Real. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p.15-33, jun. 2008. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevista/article/view/352>>. Acesso em: 12 set. 2015.
- [14]. LAUREANO, Graziella Lage. Determinantes dos Endividamentos de Curto e Longo Prazos das Empresas Brasileiras. *Rio de Janeiro*, 10 set. 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/FIN-B3069.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2015.
- [15]. NAKAMURA, Wilson Toshiro; MARTIN, Diogenes Manoel Leiva; KIMURA, Hebert. Indicadores Contábeis como Determinantes do Endividamento das Empresas Brasileiras. *Anpad*, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-1, jan. 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/CCG/2004_CCG1177.pdf>. Acesso em: 02 set. 2015.
- [16]. ORO, Ieda Margarete; BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson. Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. *São Paulo*, v. 8, n. 2, dez. 2009. *FapUNIFESP (SciELO)*. DOI: 10.1590/s1676-56482009000200006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482009000200006&script=sci_arttext>. Acesso em: 09 set. 2015.
- [17]. SANTANA, Jose Ricardo de; TUROLLA, Frederico. Escolha da Estrutura de Capital: Aplicação ao Caso do Setor Petroquímico Brasileiro no Período 1991-2000. In: *ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 26, 2002, Salvador, Anais ... Salvador: EnANPAD, 2002.
- [18]. SILVA, J. P. *Gestão e análise de risco de crédito*. São Paulo: Atlas, 1998.
- [19]. SILVA, Ariádine de Freitas; VALLE, Mauricio Ribeiro do. *Análise da estrutura de*

endividamento: um estudo comparativo entre empresas brasileiras e americanas. Curitiba, v. 12, n. 1, p.3-9, mar. 2008. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/s1415-65552008000100010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552008000100010&script=sci_arttext>. Acesso em: 04 set. 2015

[20]. SILVA, Renato José; RODRIGUES, Rossana Lott; FERREIRA, Carlos Roberto. Determinantes do Investimento Agregado no Brasil no período 1995-2013. Economia & Região, Londrina, v. 3, n. 1, p.39-56, 15 jun. 2015. Universidade Estadual de Londrina. DOI: 10.5433/2317-627x.2015v3n1p39. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/ecoreg/article/view/21576>>. Acesso em: 27 set. 2015.

[21]. SOARES, Rodrigo Oliveira; KLOECKNER, Gilberto de Oliveira. Endividamento em firmas com alta propensão à expropriação: o caso de firmas com um controlador. Rae, São Paulo, v. 48, n. 4, p.79-93, out. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902008000400008>. Acesso em: 01 set. 2015.

[22]. TEIXEIRA, Evimael Alves; NOSSA, Valcemiro; FUNCHAL, Bruno. O índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e os impactos no endividamento e na percepção de risco. Revista Cont. Fin. - Usp, São Paulo, v. 22, n. 55, p.29-44, abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v22n55/a03v22n55.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

[23]. TEIXEIRA, R. A ; PINTO E. C. A economia política dos governos FHC, Lula e Dilma: dominância financeira, bloco no poder e desenvolvimento econômico Revista Economia e Sociedade, v. 21, Número especial, p. 909-941, dez. 2012.

[24]. TREMEA, Nadia Jacqueline Coelho. As exportações e o Produto Interno Bruto do Brasil no período de 2000 a 2009. Revista Admpg: Gestão Estratégica, Curitiba, v. 1, n. 4, p.1-9, nov. 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/6.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2015.

[25]. VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. Introdução à Economia. 10. ed. São Paulo: Frase, 2010. 695 p.

Capítulo 18

O PERFIL DE LIDERANÇA DOS EMPREENDEDORES DE INCUBADORAS DE EMPRESAS NO DISTRITO FEDERAL

Tiago do Valle Tayar

Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo

Maria Cristina Pegorin

Resumo: O objetivo geral deste estudo foi identificar as características da liderança predominantes em empreendedores de empresas incubadas no Distrito Federal - DF. A coleta de dados desta pesquisa exploratória e quantitativa ocorreu por meio de aplicação de questionário aplicado junto a vinte e três empreendedores em duas incubadoras no DF. O instrumento foi dividido em duas fases, na primeira foi aplicado o questionário de liderança multifator (*Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ), desenvolvido através do modelo pleno de alcance de liderança de Bass e Avolio (1995). Na segunda fase, com base na tipologia apresentada no referencial teórico deste estudo, buscou-se identificar os tipos predominantes de perfil de empreendedor entre os respondentes. A análise de dados permitiu constatar que os respondentes da pesquisa utilizam-se mais da liderança transformacional e que tendem a ser empreendedores de perfil social e corporativo.

Palavras-chave: Perfil de Liderança, Empreendedor, Incubadora de empresas.

1 INTRODUÇÃO

Incubadoras de empresas são organizações que atuam junto a empreendedores no estágio inicial de estruturação de suas ideias de negócio com intuito de propiciar uma estrutura ferramental de administração nas suas mais diversas áreas para, com isso, contribuir para a entrada no mercado de modelos de negócio e empresas bem-sucedidas. A atuação da incubadora envolve desde a formatação dos processos da nova empresa, até a contribuição para o desenvolvimento do perfil comportamental do empreendedor incubado, sempre com foco no alcance de sucesso do negócio. Uma das características comportamentais que podem auxiliar esse empreendedor no trato das demandas diárias da sua atuação empresarial é a liderança.

Este estudo busca estabelecer um paralelo entre empreendedorismo, liderança e ação de incubadoras de empresa, tendo como objetivo principal identificar as características da liderança transacional, transformacional e *laissez faire*, predominantes em empreendedores de empresas incubadas no Distrito Federal. Os objetivos específicos foram identificar características entre os conceitos de empreendedorismo e liderança; identificar características predominantes em empreendedores que buscam o sistema de incubação para apoiar seus negócios; e analisar o estilo de liderança que aparece com maior frequência entre os pesquisados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INCUBADORAS, EMPREENDEDORISMO E PERFIL DO EMPREENDEDOR

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) (2002), as incubadoras foram criadas para amparar o estágio inicial de empresas que estão nascendo, facilitando e possibilitando o surgimento e o crescimento de negócios bem-sucedidos. Elas atuam na lacuna entre a ideia de um negócio e a sua concretização em empresa e sua colocação no mercado. Podendo ser vinculadas tanto ao governo quanto a universidades, elas buscam desenvolver e disseminar conhecimento científico e tecnológico através serviços de assessoria de gestão e financiamentos, entre outros (VEDOVELLO; PUGA; FELIX, 2001). A primeira empresa incubadora no Brasil surgiu em 1985, e em 2015 existiam mais de 369 incubadoras no país, abrigando 2.310 empresas incubadas, gerando 53.280 postos de trabalho e um faturamento que ultrapassa R\$ 15 bilhões (ANPROTEC, 2016). Incubadoras são, portanto, instituições que apoiam o empreendedorismo empresarial, sendo que Hisrich e Peters (2004, p. 37) definem empreendedorismo como a “ação de inovar, consequentemente assumindo riscos com possíveis desdobramentos, buscando realização profissional e pessoal”.

Uma das funções da incubadora é fortalecer o perfil do empreendedor, visto que, para Maximiano (2011), o empreendimento depende principalmente do empreendedor. Há empreendedores com os mais diversos tipos de perfis, o quadro 01 apresenta um resumo da tipologia de empreendedores em consonância com o tipo de características comportamentais e situacionais de casa um deles.

Quadro 01 – Tipos de empreendedores

Tipos de Empreendedores	Características
Empreendedor Nato	Visionários, otimistas, comprometidos. Geralmente, começam a trabalhar muito jovens.
Empreendedor que aprende ou inesperado	Não pensava em empreender, acreditava que não gostava de assumir riscos, até tomar a decisão de empreender.
Empreendedor Serial	Dinâmico, tende a criar vários empreendimentos seguidos. Tem paixão pelo ato de empreender. Atento ao que ocorre ao seu redor, ativo, comunicativo.
Empreendedor Corporativo	Hábeis comunicadores e vendedores de ideias. Geralmente, executivos competentes, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas.
Empreendedor Social	Tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Ligados a causas humanitárias. Busca desenvolver pessoas e não apenas patrimônio financeiro.
Empreendedor por necessidade	Geralmente sem acesso ao mercado de trabalho, a opção é trabalhar por conta própria. Desenvolve tarefas simples e consegue pouco retorno financeiro.
Empreendedor Herdeiro	O herdeiro recebe logo cedo à missão de levar a frente o legado de sua família. O desafio do empreendedor herdeiro é multiplicar o patrimônio recebido. Aprende arte de empreender com exemplos da família.
Empreendedor Normal (Planejado)	Busca minimizar os riscos, usam técnicas administrativas mais robustas

Fonte: Elaborado com base em Dornelas (2007)

Salienta-se que, apesar de não haver uma universalidade de características que formam o perfil do empreendedor e de este estar vinculado a uma questão contextual, as classificações e definições apresentadas no quadro 01 convergem para a interpretação de que parte das demandas comportamentais de um empreendedor coincidem com as descritas em algumas abordagens teóricas sobre liderança. Outrossim, pode-se inferir que as tipologias de empreendedores que foram apresentadas têm um ponto de convergência em comum que, apesar de ter característica diferentes, todos os tipos de empreendedores dependem em muito da sua capacidade de liderar pessoas para alcançar o sucesso do seu negócio. Sendo que, como há diversos tipos de empreendedores, há também diversos tipos de liderança, o que será estudado no tópico seguinte deste estudo.

2.2 PERFIL DE LIDERANÇA

Pode-se dizer que liderança é a condução de pessoas para o alcance de objetivos da organizacionais, assim, “liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas” (Fiorelli, 2007, apud, VERGARA, 1994, p. 200), visto que líder, por meio de sua

ação, obtém a cooperação entre as pessoas, estabelece, mantém e desenvolve uma direção aceita por todos e promove a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.

Teixeira (1998) ensina que em toda organização é constatada a presença de um líder, definido pelo autor como uma pessoa com a habilidade de intervir no comportamento e desempenho dos demais na busca de um objetivo. Porém, o autor ressalta que não necessariamente o líder é um gestor, e que podem surgir dentro de uma organização os chamados líderes informais, que surgem na organização de forma espontânea e não através de uma nomeação formal da chefia. Em outras palavras, todo bom gestor é um líder, mas nem todo líder é um gestor. Para Robbins (2007), os direitos formais não atribuem necessariamente uma liderança eficaz, e que um líder não sancionado pode ser tão ou mais importante, do que o chamado de líder formal.

Reforçando o papel da liderança para o sucesso de uma empresa, a importância de exercer um bom papel como empreendedor é apontada em um estudo realizado pela ANPROTEC (2015) que demonstrou que 70,8% dos gestores de incubadoras

indicaram que os próprios empreendedores são o fator chave de sucesso ou fracasso dos empreendimentos. Portanto, é necessário desenvolver suas habilidades profissionais e, especialmente, de liderança para aumentar o índice de sucesso em uma empreitada.

Um dos papéis do líder para Soto (2002) é saber explorar determinada situação dentro da organização, descobrir o núcleo dessa situação e saber caracterizar seus liderados, para assim utilizar o melhor procedimento para solução de determinado problema ou realização de metas. Há diversos tipos de líder em diferentes tipos de organização. Para este estudo, especificamente, decidiu-se abordar três tipos de líderes que abrangem as características principais de variados perfis de líderes: líderes transacionais, líderes transformacionais, e *laissez faire*.

É transformacional todo líder que estimula o liderado a seguir um ideal da organização, por meio do carisma, motivação, transmissão de confiança e inspiração. Já os transacionais são todos aqueles líderes que estabelecem

tarefas específicas, cobram o cumprimento de regras e que firmam recompensas em troca do bom desempenho (SOTO, 2002). Robbins (2007), por sua vez, amplia a ideia de um líder transformacional, como aquele que direciona seus liderados a muitas vezes desistir de seus próprios interesses para a evolução da organização.

Em relação à liderança transacional, Teixeira (1998) a entende como o modelo de líder mais encontrado nas organizações, aquele que motiva o liderado a fazer sua tarefa e observa se a mesma está sendo feita de maneira correta. Para o mesmo autor os líderes transformacionais são chamados de “gestores de crise”, pois transformam o ambiente de trabalho tendo um impacto considerável na organização, sendo um perfil muito importante em empresas em busca de notáveis mudanças e em processo de modernização.

Soto (2002) estabelece uma comparação entre as lideranças transacional e transformacional, conforme o quadro 02.

Quadro 02 - Perfis de Líder Transacional versus Transformacionais

Transacionais	Transformacionais
Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.	Carisma: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança.
Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas necessárias.	Inspiração: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados.	Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
Direcionamento para metas estabelecidas.	Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Fonte: Adaptado de Soto (2002)

Numa vertente adicional ao transacional e transformacional surge a liderança *Laissez-faire*. Num extremo, essa pode-se ser caracterizada pela ausência de liderança. O líder esquivava-se de suas obrigações e não se responsabiliza pela resolução de problemas. É uma liderança que possui, normalmente, um baixo nível de eficácia nos resultados. Para Bass e Avolio (1993), os líderes deste estilo abdicam da sua responsabilidade, delegando decisões e não fornecendo feedback, também não há investidas para motivar os liderados e não há reconhecimento nem satisfação das necessidades dos mesmos.

O estilo de liderança *Laissez-faire* pode ser comparado com o modelo de liderança transformacional que é o mais completo estilo de comportamento do líder (BASS; AVOLIO, 1993). Esse tipo de liderança passiva tem efeito negativo sobre os resultados esperados, oposto do que se pretende para um líder, mas pode ser indicado quando os liderados que possuem vasta experiência, conhecimento agregado e autonomia para tomada de decisões.

Considerando, portanto, que liderança é um traço presente nas características necessárias

em um empreendedor e que esse é um conceito amplo, este estudo partirá da investigação das características frequentes em líderes transacionais, transformacionais e *laissez-faire* em empreendedores que buscam o apoio num processo de incubação de empresas.

3. METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. O método de abordagem da pesquisa foi quantitativo, que é definido por Costa (1992) como o emprego da quantificação na coleta dos dados e no seu tratamento estatístico. Como a pesquisa quantitativa foca na objetividade, é adequado para o tipo de trabalho que foi realizado, representando a realidade social estudada pautado por dados numéricos e estabelecendo padrões a ela relacionados.

Para responder o problema de pesquisa, utilizou-se uma escala dividida em duas fases. Na primeira, utilizou-se o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), desenvolvido através do modelo pleno de alcance de liderança de Bass e Avolio (1995). Essa ferramenta utiliza a escala *likert* com 36 itens medindo as lideranças transacional, transformacional e *Laissez-faire* e de acordo com Bass e Avolio (1995), a confiabilidade de cada fator varia de 0,74 a 0,91

Para segunda fase, aplicou-se uma escala com oito afirmações baseadas nos tipos de empreendedores de Dornelas (2007), apresentado no quadro 01 desta pesquisa, visando identificar quais os perfis mais comuns de empreendedores dentro das incubadoras. Foi utilizada uma escala entre 0 e 8, onde 0 não representa e 8 representa totalmente o respondente, com oito afirmações caracterizando cada tipo de empreendedor.

Com uma população desconhecida, a amostra foi por acessibilidade e utilizou o método *snowball* (onde o pesquisador pergunta aos respondentes se estes têm indicações de outros indivíduos que possam responder a pesquisa). O questionário foi aplicado a 23 empreendedores de empresas incubadas. Os participantes foram contatados via meios eletrônicos e, posteriormente, nos casos em que não houve resposta ao contato por meio eletrônico, por contato pessoal. Todos os participantes da pesquisa tinham, no momento de aplicação do questionário, uma empresa incubada em uma das duas

incubadoras do Distrito Federal que foram utilizadas para acesso ao público respondente. Ambas as incubadoras pertencem a universidades.

Os dados obtidos foram quantitativos a fim de verificar o perfil de líder mais habitual no setor de empresas incubadas, foram analisados e organizados, em gráficos de “pizza” 2D e gráfico em barras, em um relatório que a própria plataforma *online* Google Forms gerou. Através da análise descritiva foi utilizada a técnica de levantamento de dados (*Survey*) para relacionar os dados coletados com os perfis de liderança aportados nas teorias de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*. A técnica estatística utilizada foi a Descritiva. A Estatística Descritiva se preocupa com a organização, apresentação e sintetização de dados (GIL, 2008). Utiliza gráficos, tabelas como ferramentas; usada na etapa inicial da análise, com o objetivo de obter informações que indicam possíveis modelos a serem utilizados numa fase final que seria a chamada inferência estatística.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

Esse estudo se propõe a demonstrar o perfil de liderança nos empreendimentos em empresas incubadas no Distrito Federal. Para alcançar o objetivo proposto, a discussão foi constituída em duas etapas. A primeira consta da análise teórica das abordagens sobre líder e empreendedor para constituir uma relação entre elas, estabelecendo uma discussão entre os temas de estudo que nortearam a pesquisa e serão base para análise de dados. A segunda fase foi a análise de dados em si, com o estudo quantitativo resultante da aplicação dos questionários.

4.1 EMPREENDEDOR LÍDER: UMA RELAÇÃO INTRÍNSECA A SER ESTABELECIDA EM NEGÓCIOS BEM-SUCEDIDOS

Conforme demonstrado no referencial teórico, uma das características que compõe o perfil empreendedor é a liderança. Este estudo sugere uma forte relação entre os perfis das duas variáveis: liderança e empreendedorismo. Utilizando as teorias das características do empreendedor Dornelas (2007) e os Comportamentos de liderança de Robbins (2005), os atributos associados à Liderança são, conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Características do Empreendedor x Comportamentos de Liderança

Características do empreendedor	Descrição	Comportamentos de liderança
Visionários	Conseguem ver como será o futuro de seu negócio. Possuem habilidade de implementar seus sonhos	Características de Líder Orientado para a Conquista
Tomadores de decisões	Conseguem tomar as decisões corretas nos momentos difíceis e executam suas ações rapidamente	Características de Líder Diretivo
Determinados, dinâmicos	Seu comprometimento com as ações é enorme, ultrapassando todos os obstáculos para que o resultado seja alcançado	Características de Líder Orientado para a Conquista e Líder Diretivo
Líderes, formadores de equipes	Empreendedores têm um senso de liderança incomum, respeitando e valorizando seus funcionários, pois sabem que dependem de uma equipe competente e motivada para obter os melhores resultados	Características de todos os líderes.
Bem relacionados	Sabem construir uma rede de relacionamentos que os ajudam no ambiente externo à empresa.	Características de Líder Apoiador e Participativo

Fonte: Adaptado de Dornelas (2007) e Robbins (2005)

Conforme já observado no presente trabalho, uma vez observado que determinadas características empreendedoras estão associadas à liderança, é possível orientar esforços no sentido de promovê-las de forma mais consistente. Nota-se que a característica empreendedora “líderes, formadores de equipes” compõe-se de todos os comportamentos de liderança apresentados por Robbins (2005). O empreendedor, por sua natureza ousada, onde desenvolve projetos desafiadores, muitas vezes não conta com o apoio de *stakeholders* e precisa exercer sua capacidade de influenciar esses atores. Essa influência é, segundo Vergara (1994), a liderança. Assim quando o líder precisa fazer seus liderados entenderem a importância de suas ações e seu impacto no desenvolvimento do negócio e busca otimizar as habilidades pessoais, profissionais ou de qualquer outro nível dos liderados, esse demonstra características empreendedoras.

4.2 ANÁLISE DE DADOS DO QUESTIONÁRIO

Verificou-se uma incidência acentuada de pessoas entre 18 e 39 anos (73,9%) com empreendimentos nas incubadoras. Constatação que se aproxima dos dados fornecidos pelos SEBRAE sobre o Perfil

Empreendedor brasileiro, onde 77,5% dos empreendedores tem até 39 anos, sendo esse, um perfil, dos respondentes, predominantemente jovem.

Em seguida, procurou-se saber o grau acadêmico dos respondentes. Em termos de grau acadêmico, pode-se constatar que 100% dos entrevistados possuem ensino superior completo, sendo 69,6% pós-graduados. Observou-se nesse dado um relevante número de Mestres e Doutores: 34,7%; mais de um terço dos líderes de empresas incubadas respondentes da pesquisa detêm formação *stricto-sensu*.

O que corrobora com outro dado da pesquisa: 73,9% dos entrevistados possuem uma empresa focada em Tecnologia. O que pode se configurar como natural pelas incubadoras examinadas se tratarem, segundo ANPROTEC (2015), de incubadoras de apoio aos empreendimentos orientados para a geração e uso intenso de tecnologias (PIT). Pode-se inferir, portanto, que o elevado número de mestres e doutores em incubadoras é caracterizado pelo acolhimento de projetos de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico em universidades.

Por fim, pode-se dividir o tempo de ideia, ou seja, o período desde que o empreendedor

pensou em seu negócio, 73,9% dos respondentes tiveram suas ideias em tempo menor que 5 anos e 26,1% maior que 5 anos. Verificou-se que uma das motivações para alocar o empreendimento em uma incubadora é o curto período de tempo das ideias, buscando-se um amparo técnico para aumentar o índice de sucesso da empresa.

O ambiente de uma incubadora é inovador, com ideias diferentes e formas mais modernas de estrutura organizacional. Diante disso, conforme a análise dos dados da pesquisa, infere-se que o empreendedor tem um perfil jovem (abaixo de 39 anos), com uma formação acadêmica elevada, de

empreendimentos majoritariamente tecnológicos e ideias de empreendimentos recentes.

A primeira fase da pesquisa, com o intuito de averiguar o tipo de empreendedor predominante entre os respondentes, conclui que os tipos mais frequentes ou mais identificados nesse questionário são os tipos Empreendedor Corporativo e Empreendedor Social. Com mensuração de média simples alcançou médias, respectivamente, de 5,74 (1,56) e 6,17 (1,27). Além disso, os dados apontaram ser o menos frequente o Empreendedor Herdeiro, com uma média de 0,04 (0,20) de acordo com o quadro 2.

Tabela 01 – Resultados dos tipos de Empreendedores

Tipos de Empreendedor	Média (desvio padrão)
Empreendedor Social	6,17 (1,27)
Empreendedor Corporativo	5,74 (1,56)
Empreendedor Inesperado	5,30 (2,37)
Empreendedor Normal	5,26 (1,75)
Empreendedor Nato	4,43 (2,34)
Empreendedor Serial	4,35 (2,65)
Empreendedor por necessidade	3,39 (2,24)
Empreendedor Herdeiro	0,04 (0,20)

Fonte: Elaborado na pesquisa.

Assim, considerando as definições de Dornelas (2007) para cada um dos tipos de empreendedor, pode-se inferir que há uma aspiração por parte dos empreendedores na busca de uma melhora constante em prol da sociedade caracterizando assim o Empreendedor Social. Também pode-se deduzir que o baixo índice de empreendedores herdeiros demonstra a necessidade dos empreendedores em aprender a conduzir um negócio, já que não há experiência prévia em empreendimentos. Um empreendedor herdeiro, por natureza, tem mais oportunidades de aprender a empreender com seus negócios familiares.

Na segunda fase, ao utilizar-se do instrumento MQL, as afirmações que consistiam em características de líderes transformacionais tiveram uma média percentual de 81,88% de concordância (parcial ou total) para todos os itens. As afirmações com maior percentual individual foram: “Ajo de forma a construir o respeito das pessoas” (95,65% concordam);

“Procurar diferentes perspectivas para resolver problemas” (91,30% concordam) e “Sugiro novas maneiras de olhar como completar tarefas” (91,30% concordam com tal afirmação).

Em relação ao caráter da liderança em prol do desenvolvimento de seus liderados, Robbins (2007) diz que o líder deve colaborar com o desenvolvimento individual de cada funcionário. Característica notada nas afirmações: “Invisto tempo ensinando e treinando” e “Ajudo as pessoas a desenvolverem seus potenciais” que obteve um percentual de concordância de 82,61%.

Em afirmações como “Vou além do interesse pessoal para o bem do grupo” (86,96%) e “Considero cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações” pode-se observar compatibilidade com o que diz Soto (2002) onde o líder transformacional trata cada

liderado com suas personalidades, buscando atender as necessidades dos funcionários.

Nas afirmações seguintes “Falo a respeito dos meus mais importantes valores e crenças” (78,26%) e “Falo de forma otimista sobre o futuro” (73,91%) o líder expõe e compartilha suas ideias, característica do líder transformacional (MAXIMIANO, 2010)

A respeito de criatividade, que como definido por Soto (2002) é uma característica de líderes transformacionais é possível observar nas questões “Procuro diferentes perspectivas para resolver problemas” e “Sugiro novas maneiras de olhar como completar tarefas” (91,30%) uma relação forte com a criatividade no cotidiano desses líderes.

Para as seguintes “Considero a moral e as consequências éticas das decisões” e “Reexaminando suposições críticas de forma verificar se elas são apropriadas” (78,26% em ambas), pode-se inferir que o líder tende a escutar a opinião antes de uma tomada de decisão. Característica, de acordo com Robbins (2007), de líderes transformacionais.

Nas afirmações “Transmito poder e confiança” (78,26%) e “Instigo orgulho para que as pessoas se associem a ele” (69,57%), segundo Maximiano (2010), quando há relação de confiança e inspiração para com seu líder há colaboração do grupo em relação as metas da organização.

Os dados vão de encontro ao que Robbins (2002) discutiu em torno dos estilos de liderança transacional e transformacional serem modelos que se complementam: A liderança transformacional é uma abordagem mais completa e produz nos liderados níveis de esforço e de desempenho que ultrapassam os resultados da abordagem transacional.

Em relação às características transacionais, a média percentual total dos itens foi de 50%, número muito inferior ao apresentado pelas características de líderes transformacionais (81,88%). A média de respostas neutras foi de

21,74% (nem concordo nem discordo). Portanto, comportamentos Transacionais e *Laissez-Faire* foram percebidos em menor grau, concluindo-se que a liderança predominante de empreendedores em incubadoras é a transformacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados obtidos contribuíram para que o objetivo geral deste estudo fosse alcançado. Conclui-se que os empreendedores de empresas incubadas pesquisados possuem características predominantes de empreendedor corporativo e social e uma liderança transformacional com alguns traços de transacional e poucos de estilo *laissez-faire*.

A literatura especializada consultada sugere a relevância que um empreendedor tem em seu negócio e como é necessário desenvolver suas habilidades, dentre as quais a de liderança aparece dentre as principais delas. Os empreendedores jovens, ingressantes recentes no mercado de trabalho, com ideias inovadoras e boa formação acadêmica, devem trabalhar sua liderança e demonstrar o quanto pode-se influenciar sua equipe e motivá-la buscando realizar as metas propostas.

Mais importante que estudar o perfil dos líderes em incubadoras, deve-se compreender o impacto do estilo da liderança no aspecto prático, investindo na compreensão da influência e contexto da própria organização. Recomenda-se, portanto, aprofundar pesquisas sobre o tema e sobre o impacto da liderança. Outro ponto a ser investigado mais profundamente é a premissa de que um líder deve, antes de tudo, compreender a si próprio para depois entender a equipe e o clima organizacional da instituição. Desse modo, pesquisas que busquem compreender a natureza e as práticas de trabalho destes indivíduos constituirão trabalhos acadêmicos de grande valor.

REFERÊNCIAS

- [1]. ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas & SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Glossário dinâmico de termos na

área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/publicacaoimp.php>

- ?idpublicacao=159. Acesso em: 23 ago de 2016.
- [2]. BASS, B.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Elizabeth town, PA, v.17, n.1, p.112-121, Primavera 1993.
- [3]. COSTA, S. F. *Introdução Ilustrada à Estatística (com muito humor!)*. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1992.
- [4]. DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- [5]. GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [6]. HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- [7]. MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [8]. _____, A. C. A. *Introdução a Administração*. 7. ed: São Paulo: Atlas, 2011.
- [9]. RITTER, W. A.; BESSI, V. G.; FREZZA, C. M. M. Perfil de liderança de empreendedores da incubadora tecnológica da feevale. 25 conferência anprotec de empreendedorismo e ambientes de inovação
- [10]. SOTO, E. *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- [11]. TEIXEIRA, S. *Gestão das Organizações*. Lisboa: Mcgraw-Hill, 1998.
- [12]. VEDOVELLO, C.; PUGA, F. P.; FELIX, M. Criação de infra-estruturas tecnológicas: a experiência brasileira de incubadoras de empresas. *Revista do BNDES*, v. 8, n. 16, p. 183-214, 2001.

Capítulo 19

PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO PARA A SUSTENTABILIDADE SOCIOECONÔMICA DA CADEIA PRODUTIVA DA AVICULTURA NO ESTADO DO MARANHÃO

Zuilho Rodrigues Castro

Kennedy Chaves Veloso

José Luís Gomes da Silva

Resumo: Este trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de ação estratégico para a sustentabilidade socioeconômica da criação de frango no estado do Maranhão. Uma vez que a maior parte da carne de frango consumida no estado advém de importação da região sul do país, pois a produção de frango no Brasil se concentra nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, que somados contam com mais de 60% da produção de frango do Brasil. Esses estados desde a década de 70 se organizaram, investiram em pesquisa e tecnologia e receberam apoio do governo para produção de frango, liderando o ranking da produção de aves de corte para o consumo interno e de exportação para outros países. Contudo, a produção de aves de corte na região Nordeste não chega a 3% da produção nacional e o Maranhão por sua vez nem chega a aparecer no mapa da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) devido a insignificante produção de aves de corte. Diante disso, o governo do estado do Maranhão elaborou o programa “Mais Produção” que entre outras ações pretende alavancar a produção de aves de corte para tornar o estado autossuficiente na produção de carne de frango. Sob essa perspectiva, observa-se que ainda há muito que fazer para se alcançar o seu objetivo principal, necessitando entre outras estratégias, além de um maior apoio financeiro do governo do estado, um plano de marketing para alavancar a produção e promover a sustentabilidade econômica da referida cadeia produtiva.

Palavras-chave: Plano de ação estratégico, Avicultura, Cadeia produtiva, Criação de frango.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil apesar de ser um país subdesenvolvido, nos últimos anos vem apresentando um ótimo desempenho na exportação de carnes, principalmente, a carne de frango, que fechou o ano de 2015 como o segundo maior exportador mundial. Nesse sentido, a “Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) informa que a produção brasileira de carne de frango totalizou no ano passado 13,146 milhões de toneladas, volume 3,58% superior ao registrado no ano de 2014” (ABPA, 2016), e com esse resultado o Brasil ultrapassou a China.

Fatores como alta inserção tecnológica no setor, a implantação de sistemas coordenados de produção, industrialização e comercialização que fizeram com que houvesse uma queda significativa dos preços, contribuindo para o aquecimento da produção de frango no Brasil. Vale mencionar que outro fator determinante para tal aquecimento foi a mudança de hábitos alimentares do consumidor brasileiro, que preocupado com uma alimentação mais saudável passou a consumir mais frango (EMBRAPA, 2016).

No cenário maranhense o consumo de frango também apresenta um número relevante, no entanto sua produção é inexpressiva, por isso o governo do Maranhão lançou o programa “Mais Avicultura”, que faz parte de um programa mais abrangente o “Mais Produção” para fomentar a produção de importantes cadeias produtivas no estado. Nesse contexto, esse artigo pretende apresentar um plano de ação, que torne viável e sustentável a produção de frango de corte no estado do Maranhão, uma vez que existem condições possíveis para tal empreendimento, pois há uma extensão territorial suficiente para a produção, o momento é de alta no consumo e o governo do estado tem interesse no fomento dessa produção.

2 METODOLOGIA

Este estudo que visa elaborar um plano de ação estratégico para a sustentabilidade da cadeia produtiva da avicultura no estado do Maranhão, foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica, no intuito de construir a fundamentação teórica necessária para a discussão a que este trabalho se propõe. Tendo em vista que “[...] a pesquisa

com base numa bibliografia deve encabeçar qualquer processo de busca científica que se inicie” (SANTOS, 2007, p. 30). Assim, desenvolveu-se também uma pesquisa documental, principalmente em documentos que apresentam dados estatísticos sobre o tema em questão. Buscou-se dessa forma, investigar dados da Associação Brasileira de Proteína Animal – ABPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil e do Governo do Estado do Maranhão, sendo que esses foram analisados à luz das ideias dos teóricos investigados na pesquisa bibliográfica.

3 REVISÃO DA LITERATURA

No dinâmico mercado brasileiro, o setor de carnes gera um impacto positivo de suma importância para nossa balança comercial, sendo que a avicultura se destaca nesse cenário, em especial a partir dos anos 1970, quando se iniciaram as exportações de carne de frango. E os dados da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) comprovam essa relevância da avicultura no Brasil, que fechou o ano de 2015 como o segundo maior exportador de carne de frango do mundo. Vale ressaltar que além da exportação, o consumo interno também teve um aumento significativo, atingindo de acordo com a ABPA (2016) um consumo per capita de 43 quilos por habitante.

Nesse universo do mercado brasileiro de carnes, conforme afirma Skora (1994), a avicultura constitui-se em uma das atividades mais dinâmica. Sendo que o desenvolvimento dessa atividade iniciou a partir do final da década de 50, nos Estados do Sudeste, principalmente, em São Paulo. “No caso de Minas Gerais, dado a existência de regiões com alta produção de grãos foi também tentada a repetição de experiência de integração do sul do país” (LIMA, 1984, p. 179).

E mais tarde, na década de 70, período em que houve profunda reorganização do complexo de carnes no país, a atividade se deslocou para a região Sul, porque de acordo com Lima (1984) um grande número de imigrantes estrangeiros investira na produção de soja e milho - insumos básicos dessa atividade, o que fez com que os custos com transporte fossem reduzidos. Além disso, em São Paulo, a partir de 1976, a avicultura foi penalizada nesse estado, pois com a

implantação do Proálcool, o plantio de milho foi substituído pelo de cana-de-açúcar.

Nesse contexto, a concentração de empresas desse setor se consolidou na região Sul se adaptando às novas tecnologias e recebendo um forte investimento do governo brasileiro, sendo essa região responsável por cerca de 63,01% de toda a produção nacional. Desde então, os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul dominam a produção da avicultura brasileira, com destaque para a carne de frango, destacando-se o estado do Paraná que fechou o ano de 2015 com 32,46% de todo o frango produzido no Brasil, conforme apontam os dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (ABPA, 2016).

Conforme relatório anual da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) 2016, pode-se observar a distribuição do abate de frango por estado, ratificando a supremacia do Sul e Sudeste brasileiros nesse ramo de atividade e demonstrando que o Centro-Oeste e o Nordeste apresentam uma tímida atuação nesse setor, já no Norte é quase irrisória a produção da avicultura, sendo que no mapa do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento dessa região só aparecem os estados do Pará e Tocantins e mesmo assim, respectivamente, com 0,80% e 0,50% da produção nacional.

3.1 A CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO

A produção de bens e/ou serviços das empresas, sejam tecnologias com maior valor agregado, ou *commodities*, de menor valor, alavancam a economia dos países. No cenário do Brasil, que é um país subdesenvolvido, as *commodities* são produzidas em maiores escalas, isso gera um efeito cascata, denominado como cadeia produtiva. Isso porque as empresas não conseguem ser polivalentes, ou seja, à medida que um produto é gerado, necessitamos de outros produtos ou insumos

produzidos por outras empresas. A criação de frango, por exemplo, necessita de vacinas, de ração e ao mesmo tempo fornece insumo para a fábrica de adubo, insumos para o artesanato e entre outras possibilidades de relações dentro da cadeia produtiva da avicultura.

Segundo Pochmann (2003) a cadeia produtiva compreende um conjunto de agentes econômicos que interagem e se relacionam para atender às necessidades dos consumidores em adquirir um determinado produto. Ressalta-se que o estudo da cadeia produtiva é fundamental para que se possa entender a dinâmica de cada setor no que se refere aos fatores da economia, da tecnologia e da produtividade.

Nesse sentido, de acordo com Zylbersztajn, Farina e Santos (1993) para se analisar uma determinada cadeia produtiva também é de suma importância estudar ações que se correlacionam a mesma, como as pesquisas que estão sendo desenvolvidas, os serviços de transporte, recursos financeiros e os sistemas de informação utilizados, pois essas operações são interdependentes e desenvolvidas em sequência que vai desde a produção, modificação até a distribuição do produto ao consumidor final.

Ainda no que se refere às cadeias produtivas, Espíndola (1999) assinala que elas se constituíram apresentando características peculiares em termos de produto, mercado, tecnologia, localização geográfica e organização da produção. E com a cadeia produtiva do frango (Figura 2) não é diferente, sendo constituída da seguinte forma: avoeiro, matrizeiro, incubatório/nascedouro, aviário, frigorífico, varejista e consumidor final e para o seu bom desempenho ainda necessita de empresas que desenvolvam pesquisa e desenvolvimento genético, medicamentos, produção de milho, soja, equipamentos, embalagens e outros insumos (MICHELS; GORDIN, 2004).

Figura 1: Representação da cadeia produtiva da avicultura

Fonte: adaptado de Triches *et al.* (2004, p. 6)

O avozeiro é o primeiro componente dessa cadeia, onde ficam as galinhas avós, que são originadas a partir da importação de ovos das linhagens avós, essas são cruzadas para produzir as matrizes que, por sua vez, vão gerar os pintos comerciais criados para o abate. O matrizeiro é o segundo componente, pertencente geralmente ao frigorífico, de onde originam-se os ovos para a produção dos pintos. Já o incubatório é o terceiro componente e pertence também geralmente, ao frigorífico que recebe os ovos para “chocarem” e transportar os mesmos para os nascedouros, ao nascer os pintos serão encaminhados para os aviários após algumas horas de seu nascimento. No aviário acontece o crescimento e a engorda dos pintos e se mantém até o abate que acontecerá em torno de quarenta e três dias, a ser realizado no frigorífico que é o quinto componente da cadeia produtiva do frango. Nesse estágio acontece resfriamento/congelamento e a definição se o frango será comercializado inteiro e/ou em cortes/peças (ALVES FILHO, 1996). Esse autor afirma ainda que as principais etapas do processo de abate e frigorificação são: recepção, atordoamento; sangria; escaldagem; depenagem; evisceração; lavagem; pré-resfriamento;

gotejamento; pré-resfriamento de miúdos; processamento de pés; classificação/cortes; embalagem; congelamento e expedição.

4 PROGRAMA MAIS PRODUÇÃO

O estado do Maranhão ainda não possui representatividade nacional no que tange à avicultura, pois o estado possui um nível de produção muito abaixo dos estados de referência nessa cultura, fator esse que torna o Maranhão um grande importador de produtos advindos da avicultura, tal circunstância demonstra um alto potencial de lucratividade interna que não está sendo explorado. Podemos ainda enfatizar características, tais como extensão territorial, clima, conhecimento técnico e um grande consumo *per capita*, como fatores que corroboram para desenvolver mecanismos de desenvolvimento dessa cultura.

Diante dessa possibilidade de crescimento para a economia maranhense, em busca de fomentar o desenvolvimento de regiões mais distantes da capital do estado e fazer com que o Maranhão figure entre os produtores de determinados produtos agroindustriais, o governo estadual desenvolveu e implantou o

programa “Mais Produção” por meio do Sistema Estadual de Produção e Abastecimento (SEPAB), sistema esse que interliga as seguintes secretarias:

Secretaria de Estado da Agricultura e Pecuária – SAGRIMA;

Secretaria de Estado da Agricultura Familiar – SAF;

Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social – SEDES;

Secretaria de Estado de Indústria e Comércio – SEINC;

Secretaria de Estado do Trabalho e da Economia Solidária – SETRES.

A união dessas secretarias se deu por meio do Decreto nº 30.851, de 11 de junho de 2015, que determina a coordenação de um conjunto de ações integradas na agricultura, pecuária, pesca e aquicultura, com foco no fomento de importantes cadeias produtivas visando o abastecimento, em todo o território estadual.

De acordo com o artigo 3º desse decreto, os órgãos integrantes do Sistema Estadual de Produção e Abastecimento (SEPAB) orientarão suas ações programáticas de acordo com as seguintes estratégias:

Agropolos: espaços geográficos, especializados ou multifinalitários, definidos em uma região de planejamento, nos quais produtores rurais, agroindustriais, instituições públicas, privadas e serviços especializados desenvolvem ações de forma sinérgica e integrada visando fomentar a cultura da inovação e do empreendedorismo, de forma a promover o desenvolvimento sustentável;

Municipalização da Produção e Abastecimento: dar-se-á por intermédio do estabelecimento de instrumento de parceria, por adesão, entre o Sistema Estadual de Produção e Abastecimento - SEPAB e as Prefeituras Municipais em cada AGROPOLO implantado;

Arranjos Produtivos Locais: é uma aglomeração de empresas com a mesma especialização produtiva que se localizam em um mesmo espaço geográfico e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si;

Cadeias produtivas: são um conjunto de etapas consecutivas, ao longo das quais os diversos insumos sofrem algum tipo de transformação, até a constituição de um

produto final (bem ou serviço) e sua colocação no mercado;

Espaço do Empreendedor Rural: são locais para abrigar em conjunto as representações institucionais, planejar e operacionalizar as ações integradas a serem desenvolvidas em cada AGROPOLO. Nesses locais o público-alvo do SEPAB terá informação e orientação técnica e tecnológica, capacitação e intermediação de crédito (MARANHÃO, 2015a).

Com o objetivo de propiciar maior correlação da implantação dos programas com a real necessidade das regiões beneficiadas, todas as decisões a respeito do programa devem ser tomadas em conjunto com a representação das secretarias envolvidas, representantes da iniciativa privada, dos municípios em questão, sindicatos, associações e cooperativas que possam estar envolvidas no processo, além da participação de colaboradores como as universidades ou centros de ensino.

O artigo 5º do referido Decreto enfatiza ainda que fica sob responsabilidade da SEBAP:

- I. prospectar e priorizar necessidades da sociedade, propor programas e ações, assim como viabilizar recursos de forma conjunta para os programas escolhidos para seus Planos Estratégicos específicos e para o Plano Plurianual - PPA;
- II. coordenar, acompanhar, analisar e avaliar programas e ações dos Planos Estratégicos específicos e do Plano Plurianual - PPA;
- III. garantir o fluxo de informações sobre demandas de investidores privados, e de agentes da economia solidária e da produção familiar, nos segmentos da agricultura, pecuária, pesca, aquicultura, florestas e agroindústria, a fim de que haja atuação conjunta visando ao aumento da produção em todas as regiões de planejamento do Estado.
- IV. definir os arranjos produtivos locais e as cadeias produtivas que serão alvo de ações prioritárias (MARANHÃO, 2015a).

Vale ressaltar que o governo do estado se compromete ainda a fazer uma reunião mensal com o fim de avaliação do processo de implantação das ações sugeridas pelo

programa e sua eficácia social e econômica (MARANHÃO, 2015a).

De acordo com a SAGRIMA, o programa define 10 cadeias produtivas prioritárias (feijão, arroz, mandioca, carne e couro, ovinocaprinocultura, leite, avicultura – caipira e industrial, piscicultura, hortifruticultura e mel) a serem trabalhadas com foco no abastecimento do estado e na busca pela autossuficiência. De início o governo pretende investir um total de R\$ 62.146.244,74, que serão distribuídos inicialmente entre 5.322 em 111 municípios do estado, essas localidades serão beneficiadas com as Unidades de Referências de Produção (URP's) responsáveis basicamente por assistência técnica e extensão rural, além de capacitação técnica e de gestão fornecida às propriedades beneficiadas pelo programa (MARANHÃO, 2015b).

4.1 MAIS AVICULTURA

Dentro do programa “Mais Produção”, a avicultura tende a receber uma atenção importante, visto seu potencial de expansão e aumento da demanda de seus produtos em todo o mundo. O governo denominou o programa de Mais Avicultura, segmentando os esforços e recursos necessários para iniciar o fomento à avicultura no estado, que ainda possui uma participação pequena considerando o contexto nacional, como mencionado anteriormente (MARANHÃO, 2015c).

O programa Mais Avicultura tem como prioridade principal desonerar a produção da avicultura no estado, a partir de medidas de auxílio à produção, tanto no aspecto técnico, financeiro como de gestão. Ressalta-se também que a preocupação maior é a de redução da carga tributária, tornando assim o produto maranhense mais competitivo no mercado local, sendo que o principal objetivo do programa é de tornar o estado autossuficiente na produção de carne de frango (MARANHÃO, 2015d). Nesse sentido, o programa determina que

Nas operações interestaduais, a redução da base de cálculo do ICMS no percentual de 41,67% de carne e demais produtos comestíveis, resfriados, congelados e outros subprodutos resultantes do abate de aves, de modo que a carga tributária resultante seja de 7%, e no caso dos pintos de um dia, nas operações interestaduais, a base de cálculo

do ICMS fica reduzida em 60% em relação ao tributo anterior, de modo que o valor do imposto passa a ser de 4,8% (MARANHÃO, 2015d).

O programa pretende beneficiar o produtor que produzir e consumir no mercado local com um crédito presumido que pode variar entre 90 e 100% nas operações internas resultantes do abate. Tal atitude do governo busca tornar o Maranhão competitivo no mercado interno em relação a outros estados que são referência na avicultura nacional. O governo ressalta ainda a viabilidade do programa, com base no índice de consumo interno que chega a 300 mil toneladas de aves por ano, ao passo que o próprio estado produz apenas 105 mil toneladas, tal fator enfatiza o potencial mercado consumidor do frango local, buscando parcerias com o setor privado, principalmente os frigoríficos.

Assim, para aderir ao programa, de acordo com o Governo do Maranhão (2015d, as empresas precisam, possuir regularidade fiscal e cadastral, e possuírem granjas de matrizes para a produção de ovos (férteis ou não), além de incubatórios para a produção de pintos, fábrica de ração, criatórios de aves próprios ou terceirizados, um abatedouro industrial, e centros de distribuição para comercializar ovos, aves e os demais produtos industriais derivados. O Decreto prevê também que as empresas beneficiárias do programa devam utilizar prioritariamente matéria-prima e insumos produzidos no Maranhão, e contribuir em 2% com a cota do Fundo Estadual de Desenvolvimento Industrial (FDI) e 1% com o Plano Mais IDH, em cada período de apuração.

5 PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO DA CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO NO MARANHÃO

Um dos objetivos primordiais do desenvolvimento do produto e/ou serviço desenvolvido pelas organizações é criar mecanismos para tornar viável a sua produção, torná-lo conhecido e fazer o mesmo chegar ao consumidor final. E para que isso ocorra é fundamental desenvolver um plano estratégico de marketing. Sendo que no contexto do agronegócio, de acordo com Cobra (1997), a ação do marketing visa a execução das atividades empresariais que dirigem o fluxo de mercadorias e serviço do produtor para o consumidor final.

No que concerne ao agronegócio no Maranhão, como relatado anteriormente, o governo do estado compreendendo a necessidade de fomentar as 10 cadeias produtivas que se julga prioritárias lançou o Programa Mais Produção que contempla também o Mais Avicultura, por ser de extrema relevância para a economia do estado, pois atualmente, a produção de frango no Maranhão segundo a SAGRIMA é de 105 mil toneladas/ano, contudo o consumo anual do produto é de 300 mil toneladas/ano, ou seja, só é produzido 35% do que é consumido anualmente, todo o restante precisa ser importado de outros estados (MARANHÃO, 2015d).

Assim, para tornar o estado do Maranhão autossuficiente na produção de carne de frango é fundamental que se desenvolva um plano estratégico de marketing que de acordo com Cobra (1997, p. 127) são “[...]as formas de atuação da empresa, ou caminhos seguidos, voltados constantemente para a análise dos seus mercados de referência ou públicos alvos, de modo a identificar produtos e seguimentos de mercados atuais e potenciais”, sendo imprescindível avaliar não só os pontos fracos e fortes da empresa, mas também de seus concorrentes.

Dessa forma, Araújo (2010) aponta que para o desenvolvimento desse tipo de marketing é necessário desenvolver um planejamento estratégico que é uma atividade realizada a longo prazo e para o desenvolvimento do mesmo deve se seguir as etapas de análise, adaptação, ativação e avaliação, tais etapas são conhecidas como os 4 A's do marketing, descritas a seguir.

5.1 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado tem por objetivo identificar as forças que nele atuam e de que forma interagem com o negócio em questão, para que possa definir de forma clara os objetivos da empresa e/ou produto que pretende desenvolver. Essa análise tem como objetivo conhecer o mercado no qual a empresa está inserida e o perfil do consumidor, a partir daí criar a segmentação de mercado. Para isso é necessário desenvolver uma pesquisa de mercado que é uma metodologia utilizada para identificar as condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade das forças atuantes nesse mercado. Utiliza-se ainda, o sistema de

informação de marketing como um processo contínuo para obter informação atualizadas sobre o perfil do cliente e as suas preferências (ARAÚJO, 2010).

Seguindo essa etapa, ao se avaliar o mercado maranhense quando se trata da carne de frango, existe atualmente uma demanda muito maior que a oferta, com isso há uma probabilidade muito grande do desenvolvimento da produção de frango de corte. Nesse sentido, se há uma demanda considerável há a necessidade de buscar o perfil dos clientes maranhenses para direcionar a produção e a distribuição do produto. Informações como preferências por frango inteiro ou cortes, congelado ou “*in natura*”, onde costumam efetuar suas compras, entre outras, devem ser levantadas.

5.1.1 ADAPTAÇÃO

Na fase de adaptação é feito a adequação do produto e/ou serviço desenvolvido às condições detectadas na análise de mercado para suprir as necessidades dos clientes. Vale ressaltar que dependendo do grau de adaptação pode ser necessário voltar à fase inicial e redefinir as tecnologias, o tipo de matéria prima utilizada, as formas como o produto é apresentado, as questões logísticas e a precificação (ARAÚJO, 2010).

Levando em consideração a adequação da avicultura no Maranhão às preferências dos consumidores é importante destacar que além do fomento da produção do frango de granja, seria interessante para a sustentabilidade econômica dessa cadeia produtiva no estado que também fossem direcionadas ações para a produção de frango caipira e codornas para atender aos gostos da população maranhense. Podendo para isso firmar parcerias com os pequenos produtores, que de fato são quem comercializam tanto o frango caipira como a codorna, para que comesçassem a produzir em larga escala, o que facilitaria a chegada desse produto ao consumidor final.

5.1.2 ATIVAÇÃO

Nessa fase são desenvolvidas medidas que influenciam diretamente a quantidade a ser produzida do produto. A ativação, portanto, compreende a produção propriamente dita, os compostos da comunicação que envolve a promoção de vendas, a publicidade e as

relações públicas e os elementos para fazer o produto chegar aos mercados desejados, isso inclui a distribuição, a logística de armazenagem, a venda e a entrega para o cliente final (ARAÚJO, 2010). A ativação é considerada por especialistas do marketing como composto promocional, pois, os produtos desenvolvidos precisam chegar ao consumidor final, no tempo adequado, nas quantidades desejadas e de acordo com suas preferências. É importante ressaltar que é uma outra característica do consumidor maranhense o consumo da carne fresca, e nesse sentido deverão ser desenvolvidos mecanismo para fazer chegar essa carne de frango de granja, frango caipira e codornas ao consumidor final cada vez mais rápido e “*in natura*”. Vale dizer que ações de marketing devem acontecer de forma mais efetiva, tanto direcionadas aos produtos, como em especial no que concerne à própria divulgação do programa “Mais avicultura” para que mais pessoas tomem ciência do programa e assim possam surgir novos interessados.

5.1.3 AVALIAÇÃO

Na avaliação são desenvolvidos os controles sobre o processo de marketing, sendo que é nessa fase que se realiza o acompanhamento do produto, desde sua origem até o seu destino final. Para isso, deve-se buscar respostas quanto à satisfação do cliente com o produto que adquiriu, se há qualidade, sobretudo com as questões da saúde, quando se trata principalmente quanto ao valor nutricional, a questão da higiene na produção do produto, o sabor agradável indicado nos rótulos dos produtos, a questão da embalagem, a conveniência e a praticidade no uso dos produtos adquiridos. Busca-se ainda desenvolver o pós-venda e a busca por demanda latente para o produto ou serviço desenvolvido. Atualmente o meio ambiente e a sustentabilidade é um outro fator que se busca verificar na fase em questão (ARAÚJO, 2010).

Nesse sentido, deverá ser feita uma avaliação constante para medir a satisfação do consumidor final e garantir a qualidade do produto entregue aos mesmos, tal avaliação poderá ocorrer por meio de canais como Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC, redes sociais e pesquisa de satisfação junto aos canais de distribuição. Importante destacar que no caso do Maranhão, que está em fase de implantação do referido Programa,

essas informações obtidas nessa fase poderiam ser disponibilizadas para as Secretarias de Estado envolvidas para que norteassem às ações do programa e a partir delas avaliar os pontos que deveriam ser melhorados no auxílio técnico e financeiro por parte do governo.

5.2 PLANO DE MARKETING

Enfatizando os fatores estratégicos relacionados ao desenvolvimento socioeconômico da cadeia produtiva do frango e suas possíveis ramificações, pode-se inserir nesse contexto a necessidade do chamado *mix* de *marketing* ou 4 P's do *marketing*. Como afirma Kotler (2000), após determinar as principais diretrizes de um programa e preestabelecer fatores relacionados à visão e missão do negócio, deve-se estabelecer fatores importantes como o produto a ser comercializado, as variáveis que afetam a determinação do preço, o ponto-de-venda ou canais de distribuição e os métodos promocionais que podem ser explorados.

5.2.1 PRODUTO

Segundo Araújo (2010), após a determinação das necessidades do mercado, o próximo passo consiste em predeterminar características básicas do produto a ser comercializado, sendo elas físicas ou funcionais, incluindo ainda marca, logo, embalagem e a quantidade produzida de acordo com a demanda. No caso de produtos já existentes pode existir também a necessidade de adaptações no que tange, a métodos, rotinas, tecnologias, escala dentre outros fatores, entretanto, todos são influenciados pela capacidade de absorção do mercado.

No contexto da avicultura maranhense, o principal produto a ser comercializado é o frango da granja de corte, em contrapartida a cadeia produtiva mostra que outros produtos podem ser explorados no estado, como a produção de galinha caipira e codornas, além da produção de ovos. Dessa forma, as organizações envolvidas no processo produtivo do frango no Maranhão ainda podem considerar produtos como as penas muito utilizadas na produção de artesanatos, e as carcaças dos frangos na produção de adubos agrícolas.

5.2.2 PREÇO

Las Casas (2008) afirma que a formação do preço é outro fator que precisa ser considerado, pois a composição do preço está relacionada a uma vasta gama de variáveis, desde o custo de produção, preço dos concorrentes, possibilidade de economia de escala, dentre outras.

No que se refere ao preço, como afirma Araújo (2010), há produtos que precisam ser trabalhados na perspectiva de existir uma margem de preço de mercado já praticado, que deve subtrair assim os custos de produção determinando por fim o lucro, esse é o caso do frango.

Tendo em vista essa característica do mercado da carne de frango, os produtores maranhenses podem se valer da vantagem de desoneração da produção por parte do governo, no que concerne aos impostos, assim sendo, o produto maranhense aparecerá em vantagem competitiva em relação ao mesmo produto advindo de outros estados no fator preço. Essa característica consequentemente favorecerá a economia de escala, visto o aumento da quantidade produzida, o que reduziria ainda mais o custo de produção. Outra vantagem competitiva que influenciará positivamente o preço do frango é a possibilidade de parcerias com produtores locais de grãos, possibilitando assim, um custo menor no composto da ração consumida pelas aves.

5.2.3 PONTO-DE-VENDA

Kotler e Armstrong (2015) enfatizam que existem dois pontos-de-venda a serem considerados, o de comercialização do produto, que deve ser analisado estrategicamente, e no caso de indústria, o local de implantação da mesma, ao passo que, deve-se considerar todas as rotas de escoamento da produção e a facilidade de chegada de insumos, além da existência de mão de obra qualificada na região, fatores que determinam a viabilidade de implantação de uma fábrica em determinado local.

Com base nesse entendimento, os produtores de frango de corte podem explorar regiões mais afastadas da capital do estado, possibilitando assim o desenvolvimento socioeconômico das regiões mais distantes, e tendo como vantagem para as empresas a possibilidade de áreas mais baratas para a implantação da indústria, assim como uma

maior probabilidade de mão de obra qualificada para trabalhar com a avicultura. Outro fator estratégico a ser considerado é quanto à venda de galinhas caipiras, onde pode-se estabelecer parcerias com pequenos criadores, que já criam essas aves em seus próprios quintais. Isso pode fazer com que se fomente a criação também de cooperativas formadas por esses pequenos criadores para atender melhor a demanda.

5.2.4 PROMOÇÃO

O fator promocional de um produto está diretamente associado à maneira que esse produto vai se mostrar diante de seus consumidores em potencial. Logo, quanto mais o cliente visualizar a satisfação das suas necessidades, maior a chance de sucesso do produto (KOTLER, 2000).

Assim, a avicultura no Maranhão pode se valer de um canal de grande visibilidade para seus produtos, que são as grandes feiras agropecuárias que acontecem em importantes municípios do estado, o que certamente tornará seus produtos mais conhecidos pela população maranhense. Segundo a Agência Estadual de Defesa Agropecuária do Maranhão (AGED), por ano o estado promove em torno de 60 eventos agropecuários, entre feiras, exposições e vaquejadas. Partindo desta realidade, constata-se que existe um valioso canal de interação com o público consumidor, possíveis fornecedores e parceiros em geral o que pode resultar em alianças profícuas para todos os envolvidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado nesse trabalho, a avicultura no estado do Maranhão ainda figura de maneira tímida se comparada aos principais produtores do país, que ficam localizados na região sul, hoje responsável por mais de 60% da produção nacional. Diante desse dado, o governo do estado tem buscado fomentar essa cultura em seu território, principalmente através de programas de incentivo à produção, por meio de redução de impostos, auxílio financeiro, consultorias relacionadas à gestão e manejo, entre outras ações.

Dentro das ações desenvolvidas pelo governo maranhense, tem-se o programa Mais Produção e sua ramificação que é o Mais

Avicultura que visa em um primeiro momento tornar o Maranhão autossuficiente na produção de carne de frango, entretanto, observa-se que a contribuição do governo ainda é insatisfatória para que de fato o programa seja implementado, tanto no que se refere ao apoio financeiro como técnico. Sendo que de acordo com a SAGRIMA pouco mais de 62 milhões de reais foram disponibilizados para gerar fomento nas cadeias produtivas do feijão, arroz, mandioca, carne couro, ovinocaprinocultura, leite, avicultura caipira e industrial, piscicultura, hortifruticultura e mel. E no que se refere à cadeia da avicultura, nos muitos municípios com grande potencial, seria necessário criar toda a infraestrutura necessária para a produção de aves de corte desde estradas até a fábrica de insumos em geral, logo necessitando de um investimento muito maior.

Além disso, são escassas as informações fornecidas a quem possa se interessar, pois a

fonte mais acessível de informações sobre o programa Mais Avicultura é o site do governo do estado, todavia, o mesmo não possui informações claras e nem um roteiro de procedimento necessário para adesão ao programa.

Dessa forma, para que o Mais Avicultura atinja seu objetivo principal que é a alavancar a produção interna de frango de corte, para tal, o programa poderia se valer de um estudo detalhado do marketing considerando todos os fatores mercadológicos que podem influenciar na produção e comercialização do produto final e disponibilizar um contingente mais adequado de recursos para tal fim, principalmente recurso financeiro, além de realizar parcerias público-privadas, para que o pretense produtor de aves de corte no estado do Maranhão possa produzir de forma sustentável.

REFERÊNCIAS

- [1]. ABPA. Relatório Anual da Associação Brasileira de Proteína Animal 2016. Disponível em: <http://abpabr.com.br/storage/files/versao_final_para_envio_digital_1925a_final_abpa_relatorio_anual_2016_portugues_web1.pdf>. Acesso em: 14 junho 2017.
- [2]. ALVES FILHO, E. O processo de produção avícola: história e transformações (contribuição ao estudo da avicultura em MG 1980-1995). 1996. 108f. Dissertação (Mestrado em História Econômica) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa - MG, 1996. <<http://pos.fflch.usp.br/node/43131/>>. Acesso em 28/12/2016.
- [3]. ARAÚJO, J. M. Fundamentos de Agronegócios. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [4]. COBRA, M. H. N. Marketing Básico: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas 1997.
- [5]. EMBRAPA. ÁRVORE DO CONHECIMENTO: Frango. 2016. Disponível em: <http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/frango_de_corte/arvore/CONT000fy1j9mko02wx5ok0pv04k3z9kscuy.html>. Acesso em: 22 jan. 2017.
- [6]. ESPÍNDOLA, C. J. As agroindustriais no Brasil: o caso Sadia. Chapecó: Grifos, 1999.
- [7]. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- [8]. KOTLER, P. Administração de Marketing. 10. ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall, 2000.
- [9]. LAS CASAS, A. L. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [10]. LIMA, M. A. A. Mudança Tecnológica, Organização Industrial e Expansão da Produção de Frango de Corte no Brasil. Dissertação (Mestrado em Economia) - Departamento de Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.
- [11]. MARANHÃO, Governo do Estado do. Decreto nº 30.851, de 11 de junho de 2015. Dispõe Sobre A Criação do Sistema Estadual de Produção e Abastecimento - Sepab. SÃO LUIS, MA, 2015a. Disponível em: <http://www.stc.ma.gov.br/legisla_documento/?id=4256>. Acesso em: 10 jan. 2017.
- [12]. _____. Governador desonera a produção de frangos e derivados para estimular a economia local. 2015b. Disponível em: <<http://www.ma.gov.br/governador-sanciona-desoneracao-para-produtores-de-frango-e-mira-no-crescimento-da-economia/>>. Acesso em: 10 jan. 2017.
- [13]. _____. Governo do Estado do. Eventos agropecuários movimentam setor produtivo do MA. 2015c. Disponível em: <<http://www.aged.ma.gov.br/eventos-agropecuarios-movimentam-setor-produtivo-do-ma/>>. Acesso em: 17 jan. 2017.
- [14]. _____. Governo do Estado do. MAIS PRODUÇÃO. 2015d. Disponível em: <<http://www.sagrima.ma.gov.br/2016/09/27/mais-producao/>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

- [15]. MICHELS, I; GORDIN, M. H. O. Avicultura. Campo Grande-MS, Editora UFMS; (Coleção Cadeias Produtivas de Mato Grosso do Sul), 2004. Disponível em: <<http://www.economiaesociedade.com.br/cadeias/>>. Acesso em: 14 abril, 2007.
- [16]. POCHMANN, M. (org). Outra cidade é possível: alternativas de inclusão social em São Paulo. Cortez, 2003.
- [17]. SANTOS, A. R. dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 7 ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.
- [18]. SKORA, C. (Coord). Política de reconversão: critérios e parâmetros para a formação de um projeto de reconversão, Brasília: 1994.
- [19]. TRICHES, D. et al. A cadeia produtiva da carne de frango da região da serra gaúcha: uma análise da estrutura de produção e mercado. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43, 2004, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: USP, 2004. p. 1-19.
- [20]. ZYLBERSZTJN, D; FARINA, E.M.M.Q; SANTOS, R.C. O Sistema Agroindustrial do Café. São São Paulo: FIA, 1993.

Capítulo 20

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS MOTORISTAS DE ÔNIBUS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO DE PORTO VELHO

Artur Virgílio Simpson Martins

Carlo Filipe Evangelista Raimundo

Gilberto Laske

Rwrsilany Silva

Daiana Cavalcante Gomes

Resumo: Este trabalho discorre sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e tem como finalidade avaliar o nível de satisfação dos motoristas de ônibus de uma empresa de transporte coletivo no município de Porto Velho no seu dia-a-dia. Visto que a QVT tem como objetivo maior levantar alternativas para a manutenção de ambientes de trabalho saudáveis para as pessoas, tendo como consequência uma maior qualidade e produtividade, trata-se de um assunto essencial para as organizações. Como proposta metodológica aplicaram-se os critérios relativos aos fins e meios. A pesquisa foi explicativa e descritiva, de campo, pois os dados foram coletados in loco, e, bibliográfica uma vez que foi desenvolvido um estudo com base em livros, artigos e redes eletrônicas que possibilitaram a sustentação teórica para a análise dos dados coletados mediante aplicação de questionários à direção da empresa e aos motoristas. Os principais resultados da pesquisa indicam que a implantação da QVT por si só não garante ao máximo sua eficácia. Além disso, há a necessidade do envolvimento de toda a força de trabalho nesta iniciativa, para assim de forma suscetível resultar a aplicação de uma satisfatória qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Palavras chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Motoristas, Satisfação.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2014, p. 448), “O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e à saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas”.

Rodrigues (1999) apud Vasconcelos (2001, p.23) diz que “com outros títulos e outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida foi sempre objeto de preocupação da raça humana”. Percebe-se que o termo Qualidade de Vida sempre está relacionado com o bem-estar do trabalhador dentro e fora da organização. Existem muitas correlações possíveis entre a satisfação do trabalho e em outras tarefas fora do trabalho, que contribuem para a qualidade de vida. Handy (1995, p. 25) diz cunhado por Vasconcelos (2001, p.23) que com base na realidade das organizações:

O problema começou quando transformamos o tempo em uma mercadoria, quando compramos o tempo das pessoas em nossas empresas em vez de comprar a produção. Quanto mais tempo você vende, nessas condições, mais dinheiro fará. Então há uma troca inevitável entre o tempo e o dinheiro. As empresas, por sua vez, tornam-se exigentes. Querem menos tempo das pessoas que elas pagam por hora, porém mais das pessoas que pagam por ano, porque, no último caso, cada hora extra durante o ano é gratuita.

Nota-se atualmente que as pessoas têm trabalhado cada vez mais, e, por extensão, têm tido cada vez menos tempo para si mesmas, e com isso, apresentam alterações psicológicas cada vez mais comuns. Uma delas é o estresse. Face ao exposto, é possível que estes profissionais tenham uma qualidade de vida satisfatória em seu trabalho?

A pesquisa pretende abordar o índice de Satisfação dos Motoristas da Empresa de Transporte Coletivo no tocante à QVT desses profissionais. Ficará restrito a diagnosticar todas as situações internas e externas com que esses profissionais enfrentam no local de trabalho.

A condição do local de trabalho decorrente das atividades que desenvolvem, também

fará parte de toda a pesquisa, assim como as possíveis ações da diretoria para uma melhoria na qualidade do trabalho. Todas as ações realizadas pela Empresa com foco na QVT serão analisadas e confrontadas em congruência com o resultado da coleta de dados obtida durante a pesquisa.

Dessa forma, nota-se cada vez mais a importância de se equilibrar a vida profissional com a vida pessoal. As organizações são mais exigentes com os colaboradores, cobram metas, esperam resultados tangíveis. Portanto, se faz necessário que as pessoas tenham um tempo para si próprio, um momento em que se deixa de lado essa rotina massacrante.

Como objetivo geral, este trabalho busca identificar a qualidade de vida no trabalho dos motoristas de ônibus especificamente em uma empresa de transporte coletivo de Porto Velho. Os objetivos específicos são:

- a) verificar as condições físicas e ambientais de trabalho dos motoristas da empresa;
- b) identificar o nível de satisfação dos motoristas em relação à Qualidade de Vida no Trabalho;
- c) descrever as possíveis causas de estresse que enfrentam no local de trabalho.

Qualidade de Vida implica num equilíbrio entre todos os papéis que desempenhamos na vida. Em todo programa de Qualidade de Vida no Trabalho começa-se em ouvir as pessoas, identificando suas necessidades para que todos da organização sejam envolvidos no processo. Estar bem fisicamente por si só não significa Qualidade de Vida. Cultivar a espiritualidade, ter paz, estar em harmonia com o meio ambiente, ter bons relacionamentos, boa alimentação, trabalho e controle do estresse são alguns aspectos que proporcionam qualidade de vida.

Aplicando todas essas ações no dia-a-dia da vida dos colaboradores da empresa pode-se chegar a um nível de qualidade de vida satisfatório. Justifica-se o tema abordado na elaboração desta pesquisa à necessidade de conhecer as condições de trabalho desses profissionais que atuam diariamente no trânsito da cidade de Porto Velho.

Portanto, este assunto contribui de forma significativa para a Empresa de Transporte Coletivo, onde a gerência poderá avaliar e implantar sugestões embasadas pelos

autores da pesquisa. Atuantes da mesma área, empresários interessados, universitários, a sociedade em geral, e os órgãos públicos municipais também se tornam partes interessadas desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

França (1997, p.80) apud Anselmo Ferreira Vasconcelos (2001, p.25) diz que:

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações tecnológicas no local de trabalho. A construção de qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O Posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento de pessoas, durante o trabalho na empresa.

A qualidade de vida no trabalho hoje pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. Percebe-se que o termo Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usado com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos. Feigenbaum (1994) apud Conte (2003, p. 33) “entende que QVT é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os funcionários se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações.”

Fernandes (1996) apud Conte (2003, p.33) conceitua QVT como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

2.2 MODELO DE QVT DE WALTON

Walton apud Chiavenato (2014, p.451), diz que existem oito fatores que afetam a QVT, a saber:

Compensação justa. A justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho).

Condições de segurança e saúde no trabalho. Envolvendo as dimensões, jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa.

Utilização e desenvolvimento de capacidades. No sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização habilidades e conhecimento do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retro informação quanto ao seu desempenho.

Oportunidades de crescimento contínuo e segurança. No sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura.

Integração social na organização. Envolvendo eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.

Constitucionalismo. Refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização.

Trabalho e espaço total de vida. O trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.

Relevância social da vida no trabalho. O trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Percebe-se que as dimensões da QVT são abrangentes, basicamente envolvem a vida tanto organizacional como social, o que confirma a visão biopsicossocial. Este modelo inclui questões elementares da situação do trabalho como importante para a QVT, incluindo fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e também à remuneração, sem, no entanto, descuidar dos demais.

Fazer com que cada indivíduo, na organização, sinta-se como alguém distinto e importante no processo produtivo, “aquele que faz a diferença”, é uma das premissas da QVT que pretende, com isso, criar o senso de comprometimento do empregado para com a organização e, através de um corpo coeso, atingir a qualidade total em serviços e produtos a passos largos e fortes.

2.3 PROGRAMAS DE BEM-ESTAR

Segundo Chiavenato (2014, p.451), “os programas de bem-estar são geralmente adotados por organizações que procuram prevenir problemas de saúde de seus funcionários”. Com base no modelo de vida no trabalho é possível a implantação de um programa de bem-estar social voltado para os funcionários. Muitas organizações desenvolvem seus próprios modelos, adaptados a sua realidade para que tenham eficácia. Os programas de bem-estar dos funcionários ainda enfrentam muitos desafios a serem vencidos para que possam ser implementados com a colaboração de todos os envolvidos pelo programa.

A cultura e a mentalidade da organização têm papel fundamental na implementação de programas de qualidade. A cultura pode ser favorável ou um grande obstáculo para que não ocorra essa implementação.

De Marchi (1997) *apud* Cavassani, A., Cavassani, E., Bianzin (2006, p. 6,7) dentre os muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial, dois são fundamentais.

O primeiro estaria relacionado com a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição, e o segundo, seria a capacidade da empresa de responder à demanda para seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Programas com este objetivo são importantes dentro da política de qualidade de vida no

trabalho das organizações, por apresentarem uma eficácia em seus resultados. Sendo assim, nota-se que o sucesso da implantação de programas de qualidade de vida, depende em certa parte, do comprometimento dos colaboradores em fazer boas escolhas quanto aos hábitos saudáveis e às atitudes de enfrentamento às adversidades. Por outro lado, a empresa pode fornecer condições necessárias para que essas escolhas se concretizem.

2.4 ESTRESSE

Para Rio (1998) *apud* Polito e Bergamaschi (2006, p.34)

A palavra estresse vem do latim, e quer dizer adversidade ou aflição. O estresse é basicamente definido, como a resposta fisiológica ou emocional a um estímulo externo, que origina uma ansiedade e tensão que são percebidas como pressões, e que exigem a entrada em ação de mecanismos adaptativos, com capacidade de se ajustarem a essas pressões, propiciando meios adequados à reação e preservação da integridade e do equilíbrio.

Percebe-se que as características do estresse podem provocar no local de trabalho sérias consequências tanto para o funcionário como para a empresa. O problema do estresse no trabalho assumiu uma nova dimensão que, certamente, irá determinar os rumos da administração empresarial dos tempos modernos. O estresse relacionado ao trabalho custa para as empresas milhões em despesas todos os anos. Não é a situação de estresse que afeta a saúde, mas a reação que se tem a ele.

Weiten, (2002, p.351) *apud* Fiorelli (2006, p. 277) aponta que o estresse pode ter diferentes origens:

Frustração, pelo fracasso na busca de um objetivo;

Conflito, decorrente da competição entre motivações ou impulsos comportamentais incompatíveis;

Mudança, resultante de uma alteração na forma de vida da pessoa;

Presão, envolvendo expectativas ou exigências para que a pessoa se comporte de determinada forma.

Hufman, Vernoy e Vernoy (2003, p.467) *apud* Fiorelli (2006, p. 277) salientam que se deve

observar que “além dos tipos crônicos de estresse, uma grande quantidade de estresse diário está na forma de aborrecimentos, pequenos problemas do dia-a-dia, que não são em si significantes, mas que podem acumular-se e torna-se uma fonte importante de estresse.” Essa grande quantidade de estresse diário acumulando-se leva o indivíduo a um estado de descontrole no local de trabalho, acarretando problemas para sua saúde e problemas internos dentro da organização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a pesquisa realizada aplicou-se os critérios relativos aos fins e meios, como Vergara (2012, p.46) propõe. Quanto aos fins, a pesquisa foi explicativa e descritiva. Descritiva, pois buscou verificar as condições físicas e ambientais de trabalho dos motoristas, e identificar o nível de satisfação dos motoristas em relação à Qualidade de Vida no trabalho. Quanto aos meios, classificou-se a pesquisa como de campo e bibliográfica. A pesquisa foi de campo, pois os dados foram coletados *in loco* e, bibliográfica uma vez que foi desenvolvido um estudo com base em livros, artigos e redes eletrônicas, possibilitando assim, a sustentação teórica para a análise dos dados coletados através dos questionários aplicados.

O público alvo foram 34 (trinta e quatro) motoristas de ônibus de uma empresa de transporte coletivo localizada na capital do Estado de Rondônia, Porto Velho. Para a pesquisa de campo e coleta de dados, foi adotada a utilização de questionário fechado, direcionado aos motoristas, no intuito de suprir os dados quantitativos e qualitativos. Também foi realizada uma entrevista gravada

por equipamento de áudio junto ao técnico de segurança do trabalho como forma de conhecer as ações da empresa perante os motoristas. Além disso, foi gravada uma entrevista junto à gerente de recursos humanos/encarregada da gestão de pessoas, a fim de conhecer as ações praticadas pela organização.

O questionário foi elaborado de maneira a analisar o modelo de QVT de Walton e outros critérios que possibilitassem uma melhor análise da qualidade de vida dos motoristas. Dessa maneira, os dados foram analisados de forma quantitativa e qualitativa, sendo apresentados no formato de gráficos e de relatório da etapa de pesquisa; em seguida, realizada a análise de todos os dados coletados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada junto a 34 motoristas de ônibus, acrescida com técnico de segurança do trabalho e também com a Gestora de Pessoas da organização em estudo. Os dados da pesquisa foram coletados de forma minuciosa, pois há a necessidade de explorar as lacunas – que são os pontos fracos da empresa – e resultados tangíveis, de forma que a organização perceba suas anomalias e pontos fortes e que programe melhorias em seus processos gerenciais, visando o bem estar dos motoristas de ônibus. Tendo como objetivo geral analisar a QVT dos motoristas de ônibus, a pesquisa científica norteou-se mediante questionário aplicado à direção da empresa e aos motoristas, pelo modelo de Walton, o qual trata de maneira abrangente o estudo e impactos da QVT na vida do trabalhador.

Figura 1 – Salário pago pela empresa

O salário constitui o núcleo das relações de intercâmbio, entre as pessoas e a organização. (CHIAVENATO, 2010, p.282). Apesar da relação entre QVT e produtividade, Huse e Cummings (1985) comentam que a premissa de que a qualidade de vida no trabalho, ao aumentar a satisfação, eleva a produtividade tem-se revelado bastante simplista e não raro equivocada. Assim, à primeira vista, nota-se que 76% dos motoristas estão “satisfeitos”

com o salário pago pela empresa. Essa satisfação representa mais da metade de motoristas, o que torna esse item em consonância com o objetivo específico da pesquisa. Além disso, um percentual de 12% dos motoristas está “muito satisfeito”, sendo um resultado maior que os “insatisfeitos” (6%) e “parcialmente satisfeitos” (6%). É visível que esse resultado é positivo para a empresa, obtendo um elevado índice de satisfação em relação ao salário pago aos motoristas.

Figura 2 – Carga horária diária de trabalho

Com uma carga horária diária de trabalho de sete horas e vinte minutos, podendo ser dobrada em caso de falta de um colega na troca do turno, nota-se neste gráfico a soma de 41% dos índices “satisfeito” e “muito satisfeito”, dos entrevistados. Por depender dos próprios motoristas a escolha do horário para trabalhar, ou fazer ou não plantões, a carga horária de trabalho é variável. É um gráfico equilibrado quando observado os

índices “parcialmente satisfeito”, “insatisfeito” e “muito insatisfeito”. Segundo informações colhidas (sic), se a carga horária fosse um tempo menor e sem interrupção, os motoristas de ônibus estariam satisfeitos. Para Walton (1996), o trabalho não deve absorver todo o espaço da vida do trabalhador, obrigando-o a deixar de lado sua vida familiar, suas atividades de lazer e sua conveniência em comunidade.

Figura 3 – Conforto do Banco dos ônibus

De acordo com o técnico de segurança do trabalho, a empresa se preocupa em oferecer veículos modernos e com bancos reguláveis, contudo, 76% dos motoristas alegam não

estar confortáveis com a realidade encontrada para a execução de sua atividade, relatando que 41% estão “muito insatisfeitos”, e, 35% “insatisfeitos”. Sabe-se o quanto é importante

no ambiente de trabalho executar seu serviço em um espaço confortável, em razão das trepidações constantes e inerentes à sua função, onde passam a maior parte do dia de trabalho sentado, com bancos pouco ajustáveis, além de poder ocasionar doenças musculares em função de os bancos não serem ergonomicamente aprovados. Apenas 18% e 6% dos entrevistados estão satisfeitos e muitos satisfeitos com o conforto, ora por colocarem acessórios que amenizam as trepidações, ora por utilizarem veículos novos.

Os intervalos durante cada turno variam de 5 a 15 minutos, onde o motorista sai da posição

sentada e consegue movimentar-se com mais agilidade. De acordo com (MARRAS, VELOSO, 2012)

o corpo humano pode ser caracterizado como uma sofisticada estrutura biomecânica, e a sensibilidade à vibração podem envolver diversos fatores, tais como, postura, tensão muscular, frequência, amplitude e direção da vibração, além do que, a duração e a dose da exposição – já que às vezes podem dobrar sua carga horária de trabalho – aumentando essas aparições.

Figura 4 – Exercícios de ginástica laboral e relaxamento

No gráfico acima podemos verificar o alto percentual do índice “muito insatisfeito” totalizando 76%. A explicação para esse percentual é de que não existe esta prática na empresa. Esses exercícios possibilitam aos motoristas momentos de bem estar, porque podem alongar-se, e, conseqüentemente, atenuarem os efeitos de ficarem por muito tempo na mesma posição. Dentre os entrevistados, 12% responderam estar “satisfeito”; e respectivamente 6% “insatisfeitos” e “parcialmente satisfeitos”. Para Ferreira, estudos e práticas dominantes de QVT possuem certas deficiências e

limitações em seus modelos. Prova disso se evidencia, principalmente pela dificuldade em se conseguir, por parte dos trabalhadores, adesão duradoura aos programas propostos (ANTLOGA e LIMA, 2007; FERREIRA, 2006). Na sua grande maioria, os modelos baseiam-se em programas de ginásticas laborais, atividades anti-estresse dentre outros. Além disso, Santos (2014) aponta que a ginástica laboral aliada à ergonomia, apresenta-se como uma estratégia viável e prática para auxiliar na prevenção e/ou no abrandamento dos problemas e das doenças crônicas degenerativas.

Figura 5 – Treinamentos (Legislação de trânsito, primeiros socorros, relações humanas, etc).

Conforme destaca (REICHEL, 2008) “quando as empresas praticam conscientemente a moderna gestão de administração de pessoas e se tornam bem-sucedidas, aprenderam a importância do treinamento e desenvolvimento”. Entre os motoristas pesquisados, percebe-se que 59% estão “muito satisfeitos” com o treinamento que a empresa proporciona, 35% consideram-se “satisfeitos”, e 6% “parcialmente satisfeito”. A

empresa proporciona constantes treinamentos e cursos através do SEST/SENAT para que os entrevistados tenham a possibilidade de se atualizarem com a legislação de trânsito, primeiros socorros e demais cursos pertinentes à função de motorista para atualização desses profissionais, mantendo seu quadro de motoristas atualizado. Neste gráfico a análise é bem irrefutável.

Figura 6 – Tempo que passa junto à família

O gráfico supracitado expõe o tempo que o motorista passa junto à família. É essencial que o trabalhador tenha um equilíbrio entre o tempo do trabalho com o tempo familiar. Dentre os motoristas pesquisados, 29% estão “satisfeitos”, 23% “muito satisfeitos”, 18% “insatisfeitos”, 12% “parcialmente satisfeitos”, e, 18% “muito insatisfeitos”. Além de se relacionarem bem com seus colegas de trabalho - pois é nele que passam a maior

parte do tempo - os motoristas necessitam prezar os relacionamentos junto aos familiares para harmonizar seus ambientes de maior ocupação. Segundo Rodrigues (1994, p.93), “os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”.

Figura 7 – Estresse ao trafegar durante horário de pico

Para (MARRAS, VELOSO, 2012) “difícilmente os seres humanos chegariam no atual estágio evolutivo da humanidade se o estresse não fizesse parte de sua essência biológica, psicológica e social, pois está associado à

capacidade de enfrentar ameaças e vencer desafios que são impostos”. Nos resultados deste gráfico podemos perceber o alto percentual de estresse durante o horário de trabalho, mais precisamente durante o horário

de pico. Os motoristas informaram que 41% sente-se “sempre” estressado, e, 41% “às vezes” sentem-se estressado, somando um total de 82% e demonstrando que esse número expressivo requer mais cuidado dos gestores da empresa. Cerca de 12% dos

motoristas nunca sentiram estresse ao trafegar nesses horários tensos, e com um índice de 6% os motoristas que relataram não sentir estresse nos horários de picos, mas que segundo informações colhidas (sic) podem sentir estresse em outros momentos.

Figura 8 – Estresse quando um colega falta os serviço para troca de plantão

Ao analisar o gráfico torna-se perceptível o índice de 47% de motoristas que “sempre” se estressam quando um colega falta o serviço, tornando necessária a troca de plantão, pois é preciso que esse motorista que está terminando seu expediente dobre seu serviço para compensar o do colega que faltou. Apenas para 23% dos motoristas não há estresse quando vem à tona tal situação. Zanelli (2010) “identifica agentes estressantes típicos que fazem parte do contexto dos trabalhadores brasileiros: sobrecarga no trabalho e na família”.

5 CONCLUSÃO

Tendo como objetivo geral analisar a QVT dos motoristas de ônibus, a pesquisa norteou-se mediante questionário aplicado à direção da empresa e aos motoristas, pelo modelo de Walton, o qual trata de maneira abrangente o estudo e impactos da QVT na vida do trabalhador.

Primeiramente, com relação ao objetivo específico, pôde-se perceber, até a elaboração deste estudo, que a empresa não dispõe de forma institucionalizada, de nenhum modelo de qualidade de vida no trabalho de seus motoristas.

Entretanto, identificou-se que a empresa realiza algumas ações que suprem alguns aspectos do modelo de QVT apresentado por Walton. Prova disso, é que em entrevista realizada com a direção da empresa, foi

mencionada uma forma de compensar as dores e a má postura dos motoristas, que é a ginástica laboral. No entanto, ao confrontar esse questionamento, obteve-se mais da metade dos motoristas muito insatisfeitos com essa ação, e parte significativa dos entrevistados alegaram que esta é uma prática inexistente dentro da empresa.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, percebeu-se que não há um equilíbrio ou uma certa tendência no nível de satisfação dos motoristas. Foi constatado que em determinados momentos o nível de satisfação da maioria dos entrevistados era elevado, como por exemplo com relação ao salário, onde a grande maioria considerou estarem satisfeitos. Por outro lado, quando o aspecto avaliado, especificamente ginástica laboral e, tempo junto à família e conforto do banco do ônibus, percebeu-se que o nível de satisfação desses profissionais é muito baixo. Dessa forma, esses aspectos devem ser revistos pela empresa como forma de elevar o nível de satisfação destes funcionários.

Com relação ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, constatou-se que boa parte dos motoristas já sentiram alguma vez estresse ao desempenhar diariamente suas atividades, sobretudo ao dirigirem em horário de pico e estresse quando um colega falta o plantão. Dessa forma, é importante que a Gerência da empresa tenha conhecimento desta incidência e que busque alternativas para diminuir ou eliminar este fenômeno.

Por fim, no tocante ao objetivo geral, foi possível analisar a interpretação dos entrevistados, bem como a necessidade da empresa em estudo, em implementar de forma efetiva um programa estruturado de QVT aos motoristas de ônibus. Este programa

deverá conter práticas que busque conhecer e atender às necessidades dos motoristas, visto que só é possível o alcance dos objetivos organizacionais através de ações e programas que contemplem a satisfação das pessoas.

REFERÊNCIAS

- [1]. BERGAMASCHI, Elaine Cristina; POLITO, Eliane. Ginástica Laboral Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Sprint, 2006.
- [2]. BIANZIN, Celestina Crocetta; CAVASSANI, Edlene Barbieri; CAVASSANI, Amarildo Pereira. Qualidade de Vida no Trabalho: Fatores que Influenciam as Organizações. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.
- [3]. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [4]. CONTE, Antônio Lázaro. Qualidade de Vida No Trabalho. Revista FAE BUSINESS , n.7, nov. 2003.
- [5]. FIORELLI, José Osmir. Psicologia para administradores. Integrando Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2006.
- [6]. HUSE, Edgar; CUMMINGS, T. Organization development and change. St Paul: Ed Minn, 1985.
- [7]. LEITE, Neiva. e MENDES, Ricardo Alves. Ginástica Laboral. Princípios e Aplicações Práticas. Barueri: Manole, 2004.
- [8]. MARRAS, Jean Pierre. VELOSO, Henrique Maia. Estresse Ocupacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- [9]. O ESTADÃO, Jornal. Poluição sonora, o mal que preocupa. Caderno 2. Porto Velho, RO, domingo 24 e segunda-feira 25.05.2009.
- [10]. REICHEL, Harduin. Treinamento e Desenvolvimento. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- [11]. RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.
- [12]. SANTOS, Josenei Braga dos. Ginástica Laboral: estratégia para a promoção da qualidade de vida do trabalhador. São Paulo: Phorte, 2014.
- [13]. SANT'ANNA, Anderson de Souza. KILIMNIK, Zelia. Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- [14]. VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de Vida no Trabalho. ORIGEM, EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.
- [15]. VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo, Atlas S.A., 2012.
- [16]. WALTON, Richard E. Quality of working life: what is this? In: FERNANDES, Eda. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- ZANELLI, Carlos. Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Capítulo 21

RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO DOS INCENTIVOS FISCAIS DA LEI DO BEM: UM ESTUDO BASEADO NA DVA DE EMPRESAS INCENTIVADAS

Beatriz dos Santos de Andrade

Maria Beatriz Petroski Bonetti

Resumo: Esta pesquisa estuda os incentivos fiscais referentes ao Programa de Desenvolvimento Tecnológico Industrial e à Lei do Bem, incentivos estes que são destinados para atividades tecnológicas, e tem por objetivo fazer com que as empresa se capacitem tecnologicamente, através das pesquisas realizadas, desenvolvimento e inovação tecnológica. O objetivo é analisar a relação custo-benefício de duas empresas calçadistas, enquadradas nos incentivos fiscais da Lei do Bem. Essa análise é feita a partir da aplicação do Índice Custo-Benefício dos Incentivos Fiscais, calculado a partir da Demonstração do Valor Adicionado e dos montantes de incentivos fiscais evidenciados nos Relatórios da Administração de cada empresa. Em seguida, realizou-se análise dos indicadores econômico-financeiros, para verificar os benefícios internos gerados pelos incentivos fiscais. Como resultados desta pesquisa, pode-se concluir através das análises que as duas empresas participantes do estudo retornaram benefícios para a sociedade local através do valor investido pelos incentivos fiscais. Tanto sociedade como empresas saíram beneficiadas.

Palavras chave: Incentivos Fiscais, Inovação Tecnológica, Índice Custo-Benefício dos Incentivos Fiscais.

1 INTRODUÇÃO

A tributação exerce um grande peso para as empresas do nosso país, conforme afirma (COSTA, GAMEIRO, 2005), gerando assim, a necessidade de se obter meios para amenizar essa incidência, manter e desenvolver as atividades econômicas. O incentivo fiscal é um instrumento que o governo utiliza para estimular as empresas a apoiarem projetos e as compensa por meio de benefícios na arrecadação dos impostos e tributos, ele implica uma redução da receita pública, no entanto desenvolve regiões e centros de atividades.

Esta pesquisa aborda os incentivos fiscais referentes à lei 11.196/05, conhecida como a Lei do Bem que revogou o Programa de Desenvolvimento Tecnológico Industrial (PDTI), que foi instituído pela Lei 8.661/93. Tanto o PDTI como a Lei do Bem são dirigidos para atividades tecnológicas e tem por objetivo fazer com que as empresas se capacitem tecnologicamente. São concedidos benefícios para as empresas que realizam pesquisas e que participam de projetos de caráter tecnológico, como as relacionadas a desenvolvimento e inovação tecnológica.

O objetivo dos incentivos fiscais é a geração de empregos, renda e o desenvolvimento econômico e social de determinada região e atividade. Assim, o Estado consegue por meio deste instrumento estimular determinadas atividades ou setores específicos. São de importância os incentivos fiscais da Lei do Bem concedidos para empresas jurídicas pelo fato de que potencializa a área de pesquisa e desenvolvimento tecnológico do país.

A concessão dos incentivos fiscais gera benefícios tanto para a empresa como para a sociedade, porém existem os custos para essa concessão. Muitos autores trazem que os custos são inferiores a tantos benefícios gerados alegando que é favorável a concessão dos incentivos fiscais. Outros como Sandroni (1999 apud RODRIGUES JR, 2003, p. 7) argumentam que os “custos dos benefícios podem chegar ao dobro dos incentivos trazidos à região”, tornando impraticável o desenvolvimento da região por meio dos incentivos fiscais.

Diante do exposto apresenta-se a seguinte questão problema: *Qual é o custo-benefício das empresas Arezzo S.A e Grendene S.A a partir do momento que são enquadradas nos incentivos fiscais da Lei do Bem?* O objetivo

geral é analisar a relação custo-benefício das empresas Arezzo S.A e Grendene S.A, enquadradas nos incentivos fiscais da Lei do Bem. E os objetivos específicos deste estudo: Levantar os valores dos benefícios repassados para as empresas para posterior análise do custo x benefício; extrair os dados da Demonstração do Valor Adicionado e aplicar ao Índice Custo x Benefício.

Nesta pesquisa foi verificado se duas empresas do ramo calçadista, beneficiadas pelos incentivos fiscais da Lei do Bem, teriam um retorno positivo ou negativo após a concessão destes incentivos e se agregariam positivamente em relação à sociedade local.

Para ser feita essa verificação, utilizou-se o Índice Custo-Benefício dos Incentivos Fiscais (ICBIF), onde foi analisado o Índice Custo-Benefício Geral, o Social e dos Acionistas, o qual precisou de dados coletados a partir da Demonstração do Valor Adicionado e dos Relatórios da Administração das duas empresas participantes deste estudo, compreendendo os anos de 2012 a 2015.

Analisar-se-ão os resultados obtidos por meio dos diversos Índices de Custo-Benefício. Na sequência é apresentado o cálculo do Índice de Custo-Benefício Geral (ICB Geral): Valor Adicionado distribuído dividido pelo benefício fiscal. Índice de Custo-Benefício Social (ICB Social): Valor Adicionado distribuído a pessoal e tributos dividido pelo benefício fiscal. E o Índice Custo-Benefício dos acionistas (ICB Acionistas): Valor Adicionado de lucros e dividendos dividido pelo benefício fiscal.

Esta pesquisa torna-se relevante pelo fato das entidades que necessitam de recursos e as empresas que contribuem para pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica, aprofundarem o conhecimento sobre determinado incentivo fiscal concedido pelo Estado através do PDTI e da Lei do Bem.

Visto o pouco conhecimento que as pessoas jurídicas têm sobre esses incentivos fiscais, esta pesquisa torna-se essencial para a busca de conhecimento sobre esses benefícios concedidos pelo governo, explanando sobre conceitos e a utilização dos incentivos fiscais.

É de importância desenvolver este estudo, para as empresas incentivadas avaliarem a relação custo-benefício, verificando se a concessão dos incentivos fiscais é favorável ou desfavorável, essa averiguação poderá

servir como uma análise para a tomada de decisão.

Quanto à metodologia, esta pesquisa configura-se como uma pesquisa descritiva, bibliográfica, documental, de levantamento ou survey, e quantitativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Devido à alta competitividade no contexto mundial, a criação de políticas de ciência, tecnologia e inovação se mostram cada vez mais importantes, pelo fato de desenvolver economicamente os países, assim sendo, as atividades tecnológicas são necessárias para o desenvolvimento atual e futuro das empresas. Segundo Bastos (2004) pode-se entender que os produtos obtidos em decorrência dos investimentos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, no cenário atual de um mundo globalizado são demasiado importantes em se tratando da competitividade das empresas e do crescimento das mesmas.

A Lei 11.196/05 considera inovação tecnológica como

A concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.

De acordo com a citação acima, a inovação tecnológica é a criação de um novo produto ou a implementação de novas características através de adaptações e modificações o que ocasiona em uma melhor qualidade ao produto. De acordo com Fuck e Vilha (2012, p. 4), “a inovação tecnológica é tida atualmente como essencial nas estratégias de diferenciação, competitividade e crescimento em um número cada vez maior de negócios.”. A inovação tecnológica por meio dos setores de pesquisas e desenvolvimento de uma empresa consegue influenciar tanto direta como indiretamente no setor de produção.

De acordo com Lemos e Cário (2013, p. 12) “a incorporação de políticas de incentivo à inovação se deu com a criação de mecanismos de fomento para aumentar os recursos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e permitir a concretização de projetos

de inovação tecnológica.”. Não somente para garantir o desenvolvimento tecnológico, mas também para garantir o desenvolvimento de diversas áreas que foi criada as políticas de incentivos fiscais.

Lemos e Cário (2013, p.1) ainda salientam que o principal objetivo de uma política de inovação “recai sobre a criação de incentivos, incluindo toda a infraestrutura necessária para que empresas possam combinar conhecimentos científicos e tecnológicos para aproveitar as oportunidades de mercado.”.

Os incentivos fiscais destinados à inovação tecnológica são importantes para o desenvolvimento do nosso país, pois fazem com que as empresas procurem aprimorar sua gestão tecnológica e aumentar sua competitividade investindo em pesquisa e desenvolvimento.

A inovação tecnológica se encaixa como algo essencial para as empresas que buscam aumentar sua competitividade no mercado mundial e alcançar a economia desejada, pois permite a criação ou o aperfeiçoamento de produtos ou processos já existentes e garante vantagens importantes para a empresa.

Além dos benefícios gerados pelos incentivos fiscais, no que se refere tanto empresa como sociedade, outro ponto positivo dos incentivos fiscais é a contribuição para ações de responsabilidade social. As empresas podem utilizar incentivos fiscais, previstos em lei, para realizar ações de responsabilidade social com o intuito de promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade onde sua unidade está inserida.

Sendo interessante para o bom desempenho da empresa e para agregar ao marketing social da mesma. (LEWIS, 2010). A Responsabilidade Social é definida por Estigara, Pereira e Lewis (2009, p. 10) como “a postura da empresa, norteadas por ações que contribuem para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, realizadas em decorrência da atenção proporcionada aos interesses das partes com as quais interage (stakeholders).”.

De acordo com a definição acima, a responsabilidade social são as ações nas quais a empresa demonstra sua preocupação no que se refere à qualidade de vida da população com a qual se relaciona. Lewis (2010, p.84) acredita que “aliando responsabilidade social, desenvolvimento

sustentável, tecnologia e incentivos fiscais é possível se alcançar a melhoria da qualidade de vida, com a satisfação das necessidades básicas da população.”.

Desta maneira, o uso de incentivos fiscais tratados neste estudo em conjunto com a responsabilidade social, geram novas pesquisas no campo tecnológico, que além de proporcionar o desenvolvimento econômico do país, também agregam a imagem da empresa com a evidenciação de ser socialmente responsável.

É notável a importância da relação entre inovação, incentivos fiscais e responsabilidade social na citação de Coser et.al (2015, p. 2) que afirma que “a temática das relações entre ciência, tecnologia e inovação, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e incentivos fiscais vem assumindo importância crescente no cenário mundial.”. Assim pode-se observar a relação que tem entre a responsabilidade social, a ciência, tecnologia e inovação e os incentivos fiscais, uma mescla que agregaria em uma empresa a partir do momento de sua implantação.

Em se tratando do pouco conhecimento sobre os incentivos fiscais, um empecilho que Lewis (2010) afirma, é que se existem poucas práticas de ações de responsabilidade social são pelo fato do pouco conhecimento sobre os incentivos fiscais.

A Responsabilidade Social se enquadra entre os desafios no campo dos incentivos fiscais citados por Lewis (2010) como contribuir para o desenvolvimento de ações de responsabilidade social, permitir de alguma forma uma melhoria na utilização dos incentivos já existentes e tornar mais claro o conhecimento sobre os benefícios e sua acessibilidade.

2.2 INCENTIVOS FISCAIS

Os Incentivos Fiscais são um método adotado por alguns Estados para atrair empresas com o intuito de desenvolver a sua região, gerar empregos e distribuir renda. O Estado abre mão da arrecadação de alguns impostos para garantir o desenvolvimento de determinada atividade ou região, oferecendo um tratamento tributário diferenciado para as empresas incentivadas.

Segundo Laurias (2009), a política de concessão dos incentivos fiscais tem o papel

de descentralizar os polos industriais. Essa descentralização permite com que as empresas migrem para outras regiões, ocasionando o desenvolvimento da região onde a empresa estará instalada. Esta concessão dos incentivos fiscais permite que outras regiões além dos polos industriais sejam desenvolvidas economicamente. Com os incentivos fiscais o governo incentiva as empresas a investirem em vários tipos de projetos, que podem ter caráter social, econômico, intelectual, cultural, tecnológico, entre outros.

Rodrigues Junior (2003, p.68) conceitua os incentivos fiscais como “qualquer benefício concedido pela esfera tributária com o objetivo de proteger ou incentivar uma determinada região ou um determinado segmento da economia.”. E com o mesmo pensar Tobias (2005) diz que os incentivos fiscais podem ser caracterizados como uma das modalidades de renúncia fiscal e permitem um desenvolvimento da economia de determinada região que se utiliza deles.

Os Incentivos Fiscais da Lei do Bem são fundamentais no nosso país, em se tratando de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, pois dão suporte para essas áreas evoluírem. Os Incentivos Fiscais geram nas empresas a necessidade de cada vez mais investirem em pesquisa e desenvolvimento, de melhorarem seus produtos e serviços aumentando assim sua competitividade.

Os objetivos de tais renúncias são de promover o desenvolvimento econômico regional, promovendo determinados setores produtivos ou regiões; reduzir a desigualdade social; e incentivar a exportação de produtos nacionais para o mercado internacional, desenvolvendo parques industriais e a geração de empregos (MELO, 2007)

Os incentivos fiscais são de extrema importância para as empresas, visto o cenário econômico atual do nosso país, pois eles são uma forma de atrair empresas para determinadas regiões, fazendo assim com que aquela região se desenvolva economicamente e socialmente, gerando empregos e renda.

2.3 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL E A LEI DO BEM

A lei 8.661/93 trata sobre o PDTI e sobre os incentivos fiscais concedidos pelo Estado ao

setor privado para incentivar a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico do país. Deste modo as empresas buscam atender aos requisitos para poder gozar deste benefício. Lemos e Cário (2013, p. 10) dizem que a Lei 8.661/93 “restabeleceu o mecanismo de incentivo fiscal como instrumento da política industrial e tecnológica.”.

A implementação de políticas de incentivos fiscais, como o PDTI, a partir da década de noventa, foi de muita importância para o desenvolvimento tecnológico. Como cita Oliveira et.al (2017, p.5) a importância do “desenvolvimento da infraestrutura tecnológica como suporte à atividade produtiva tornou-se mais visível a partir da década de noventa, com a abertura comercial, momento em que o país optou pelo modelo de inserção competitiva no comércio mundial.”.

O PDTI é um programa do governo dirigido para atividades tecnológicas, que tem por objetivo fazer com que as empresas se capacitem tecnologicamente, através das pesquisas realizadas, desenvolvimento e inovação tecnológica.

A Lei 11.196 de 21 de novembro de 2005, chamada de a Lei do Bem, revogou a Lei 8.661/1993 e aperfeiçoou o incentivo à capacidade interna de inovações tecnológicas e pesquisa de desenvolvimento, permitindo a utilização dos incentivos fiscais pelas pessoas jurídicas que realizem atividades de pesquisa e desenvolvimento. Sanchez (2009) menciona que a Lei 11.196/05 ficou conhecida como a Lei do Bem pelo fato de que era difícil uma lei tributária criar isenção fiscal.

A Lei do Bem concede incentivos fiscais para empresas que praticam e apoiam projetos na área tecnológica. Esta lei permitiu que as empresas executoras desses programas optassem por continuar a desenvolvê-los até seu término de acordo com a Lei 8.661/1993 ou migrassem para o novo regime estabelecido por ela. (MCT, 2008).

Para obtenção dos incentivos fiscais da Lei do Bem é estipulado pelo site da Lei do Bem (2016) que as empresas sejam: “Empresas em regime no lucro real; empresas com lucro fiscal; empresas com regularidade fiscal; empresas que invistam em pesquisa e desenvolvimento”.

De acordo com a Lei 11.196/05, a pessoa jurídica que optar pelos incentivos fiscais da

Lei do Bem poderá usufruir dos seguintes incentivos:

- Dedução dos valores correspondentes aos somatórios de dispêndios realizados com pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica, classificadas como despesas operacionais pela legislação do Imposto sobre a Renda de Pessoa Jurídica. E, esta dedução aplica-se também aos dispêndios com pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica contratados no país com universidades, instituição de pesquisa ou inventor independente;

- Redução de 50% do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) incidentes sobre equipamentos utilizados para pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico;

- Depreciação integral no ano de aquisição de equipamentos destinados para atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, para efeito de apuração de Imposto sobre a Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);

- Amortização acelerada mediante dedução como custo ou despesa operacional, no período de apuração em que forem efetuados, dos dispêndios relativos à aquisição de bens intangíveis, vinculados exclusivamente às atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, classificáveis no ativo diferido do beneficiário, para efeito de apuração do IRPJ; e

- Redução a 0 (zero) da alíquota do Imposto de Renda Retido na Fonte nas remessas efetuadas para o exterior destinadas ao registro e manutenção de marcas, patentes e cultivares.

2.4 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO

Em se tratando de responsabilidade social, as empresas estão cada vez mais sendo exigidas por seus usuários a prestarem informações relacionadas ao aspecto social, ou seja, informações sobre os benefícios que a empresa agrega para a sociedade onde está inserida. Em se tratando do contexto social, um meio utilizado pelas empresas para que seus usuários visualizem os benefícios gerados por ela é a Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

O objetivo da DVA segundo a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - FIPCAFI (2000, p. 31) é “evidenciar a contribuição da empresa para o desenvolvimento econômico-social da região onde esta instalada. Discrimina o que a empresa agrega de riqueza à economia local e, em seguida, a forma como distribui tal riqueza.”.

Esta demonstração revela sua importância na evidência de informações relacionadas com o nível de riquezas e benefícios gerados no país e, como Santos (2007) menciona, é um conjunto de informações que possibilitam uma análise dos dados que podem vir a interferir nas relações sociais entre indivíduos e empresas.

A DVA está relacionada ao conceito de responsabilidade social e é uma demonstração que auxilia na verificação da

medição da riqueza gerada e a sua capacidade de gerar riqueza, bem como sua distribuição.

3 ANÁLISE DOS DADOS

3.1 ANÁLISE DO VALOR ADICIONADO DA EMPRESA AREZZO S.A

Na tabela 1 são apresentados os itens referentes ao valor adicionado e distribuído pela Arezzo S.A. Os dados abaixo apresentados foram coletados a partir da DVA da empresa, compreendendo os anos de 2012 a 2015. A partir desta tabela percebe-se que o valor adicionado da empresa Arezzo S.A registrou acréscimos contínuos e consecutivos nos quatro anos analisados, registrando um valor superior de R\$ 481 milhões em 2015.

Tabela 1 Valor Adicionado distribuído pela empresa Arezzo S.A (Em R\$ Mil)

Anos	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%
Valor Adicionado a Distribuir	481.752	100%	451.236	100%	416.554	100%	377.972	100%
Pessoal e Encargos	133.135	27,6%	116.371	25,8%	107.482	25,8%	98.014	26,0%
Impostas, Taxas e Contribuições	161.678	33,6%	166.246	36,8%	146.690	35,2%	142.956	37,8%
Juros, Aluguéis e Outros	67.276	14,0%	55.867	12,4%	51.827	12,4%	40.128	10,6%
Lucro/Prejuízo e Dividendos	119.663	24,8%	112.752	25,0%	110.555	26,6%	96.874	25,6%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Com base na tabela 1, percebe-se que os principais destinatários da distribuição do valor adicionado, nos quatro anos analisados, foram respectivamente Impostos, Taxas e Contribuições e Pessoal e Encargos. Contudo, no ano de 2013, os acionistas foram os segundos maiores beneficiados.

3.2 ANÁLISE DO ÍNDICE CUSTO BENEFÍCIO DOS INCENTIVOS FISCAIS DA EMPRESA AREZZO S.A

Na tabela 2 são apresentados os Índices de Custo-Benefício (ICB) dos Incentivos Fiscais da empresa Arezzo S.A. Os diferentes índices foram calculados a partir dos dados coletados da DVA e dos Relatórios da Administração da empresa analisada. Na tabela abaixo é comparado o Valor Adicionado Total, o valor de Pessoal, Encargos e Tributos e o Valor Adicionado destinado a Acionistas.

Tabela 2 Índices Custo-Benefício dos incentivos fiscais recebidos pela empresa Arezzo S.A

Ano	Valor Adicionado	Pessoal e Tributos	Lucros e Dividendos	Incentivo Fiscal	ICB Geral	ICB Social	ICB Acionistas
2015	481.752	294.813	119.663	4.412	10,9	6,68	2,71
2014	451.236	282.617	112.752	4.819	9,36	5,86	2,34
2013	416.554	254.172	110.555	4.811	8,65	5,28	2,29
2012	377.972	240.970	96.874	4.588	8,23	5,25	2,11
Média	431.879	268.143	109.961	4.658	9,29	5,77	2,36

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Com base na tabela 2, observa-se que o ICB Geral médio da empresa é de 9,29 nos quatro anos analisados. Assim, para cada R\$ 1,00 recebido pela empresa a título de incentivos fiscais, houve a geração média de R\$ 9,29 de valor adicionado. Percebe-se que o maior ICB Geral foi registrado no ano de 2015, evidenciando um valor de R\$ 10,9.

Ainda na tabela acima, se observa que nos quatro anos analisados o ICB Social médio foi de 5,77, o que reflete que para cada R\$ 1,00 recebido pela empresa a título de incentivos fiscais, houve a distribuição, em média de R\$ 3,24 de valor adicionado para Pessoal e Encargos, o que pode ser visto como um retorno social. Percebe-se que o maior ICB Social também foi registrado em 2010, revelando um valor de R\$6,68, sendo que nos demais anos este índice apresentou valores entre R\$5,25 a R\$5,86.

Observa-se ainda, que o ICB Acionistas apresentou um valor médio de 2,36 nos anos analisados. Isto evidencia que para cada R\$ 1,00 recebido a título de incentivos fiscais pela empresa, coube aos acionistas em

média um valor distribuído de R\$ 2,36, na forma de Lucros e Dividendos. Pode-se afirmar que 4,24% dos Lucros e Dividendos distribuídos aos acionistas equivalem-se aos incentivos fiscais recebidos pela Arezzo S.A.

Considerando o ICB Social e o ICB Geral, pode-se afirmar que os incentivos fiscais recebidos pela empresa geraram um retorno positivo em termos de valor adicionado total e social. Apresentando assim, que os benefícios gerados pelos incentivos fiscais foram maiores que seus custos. Na sequência, apresenta-se a análise econômica e financeira da empresa Arezzo S.A.

3.3 ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA DA EMPRESA AREZZO S.A

Com base nas Demonstrações Contábeis da empresa Arezzo S.A, calculou-se os indicadores econômico-financeiros dos exercícios de 2012 a 2015. Estes indicadores estão apresentados na tabela 3 e, podem se avaliar os possíveis reflexos dos incentivos fiscais.

Tabela 3 Indicadores Econômico-Financeiros da empresa Arezzo S.A (Em R\$).

INDICADORES	2015	2014	2013	2012
Liquidez Corrente	3,45	3,46	3,84	4,03
Liquidez Geral	2,92	2,86	3,00	2,89
Endividamento Geral	27,64	27,65	26,90	28,70
Margem Líquida	10,68	10,71	11,48	11,26
Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido	20,04	20,67	22,83	20,65

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Ao observar os dados da tabela 3, verifica-se que a empresa Arezzo S.A apresenta Liquidez Corrente acima de 3,00. Assim para cada R\$ 1,00 de dívidas de curto prazo nos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015, essa empresa apresentou respectivamente R\$4,03, R\$3,84, R\$3,46 e R\$3,45 de recursos de curto prazo. O maior indicador de Liquidez Corrente foi registrado em 2012, evidenciando 4,03.

A Liquidez Geral manteve-se estável nos quatro anos analisados, e apresentou o maior indicador em 2013, evidenciando 3,00. E o menor indicador foi registrado em 2014, evidenciando 2,86. Isso significa que para cada R\$ 1,00 de dívidas de curto e longo prazo a empresa possui R\$ 2,86 de recursos de curto e longo prazo para pagar essas dívidas.

O indicador de Endividamento manteve-se estável nos anos de 2015 e 2014. No ano de 2012 foi registrado o maior indicador, evidenciando 28,70, já em 2013 foi registrado o menor indicador, apresentando assim, um valor de 26,90. Isso revela que a participação de capital de terceiros sobre o ativo total da empresa é de R\$ 26,90 para cada R\$ 1,00.

No que se refere à lucratividade, o indicador de margem líquida manteve-se estável nos

quatro anos analisados. A empresa Arezzo S.A apresenta um resultado bom no que diz respeito a este indicador, que apresentou maior valor em 2013, evidenciando um valor de R\$ 11,48.

Em relação ao Retorno sobre o Patrimônio Líquido, a empresa apresentou valores sempre acima de 20,0 nos quatro anos analisados, indicando assim, que a margem de rentabilidade não foi inferior a 20%. Indicando um bom comportamento de seus recursos próprios.

Nas tabelas abaixo são apresentados à análise do valor adicionado, o índice custo-benefício dos incentivos fiscais e os indicadores econômico-financeiros da empresa Grendene S.A. Os dados coletados compreendem os anos de 2012 a 2015 e através delas pode-se avaliar os possíveis reflexos dos incentivos fiscais.

3.4 ANÁLISE DO VALOR ADICIONADO DA EMPRESA GRENDENE S.A

Na tabela 4 são apresentados os itens inerentes ao valor adicionado gerado distribuído pela empresa Grendene S.A a partir da DVA dos anos de 2012 a 2015.

Tabela 4 Valor Adicionado distribuído pela empresa Grendene S.A (Em R\$ mil)

Anos	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%
Valor Adicionado a Distribuir	1.569.273	100%	1.348.226	100%	1.307.403	100%	1.173.981	100%
Pessoal e Encargos	531.099	33,9 %	521.449	38,7%	515.243	39,4%	416.699	35,5 %
Impostas, Taxas e Contribuições	240.350	15,3 %	240.918	17,8%	271.920	20,9%	250.761	21,4 %
Juros, Aluguéis e Outros	246.601	15,7 %	95.615	7,10%	86.700	6,6%	77.518	6,6%
Lucro/Prejuízo e Dividendos	551.223	35,1 %	490.244	36,4%	433.540	33,1%	429.003	36,5 %

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

A partir da tabela 4, observa-se que o valor adicionado da empresa Grendene S.A, também registrou acréscimos contínuos e consecutivos nos quatro anos analisados. Sendo o acréscimo mais significativo registrado de 2014 para 2015. Os principais destinatários foram: Pessoal e Encargos e os Acionistas. A partir da apresentação dos dados de valor adicionado das duas empresas cabe comparar os mesmos com os

incentivos fiscais recebidos, aplicando o cálculo do Índice Custo-Benefício.

3.5 ANÁLISE DO ÍNDICE CUSTO-BENEFÍCIO DOS INCENTIVOS FISCAIS DA EMPRESA GRENDENE S.A

Da mesma forma aplicada a empresa Arezzo S.A, foi calculado os diferentes índices de custo-benefício para a empresa Grendene

S.A, os valores foram calculados a partir da DVA e dos Relatórios da Administração da empresa.

Na tabela abaixo é comparado o Valor Adicionado Total, o valor de Pessoal,

Encargos e Tributos e o Valor Adicionado destinado a Acionistas. Na tabela 5, apresentam-se os índices de Custo-Benefício dos Incentivos Fiscais desta segunda empresa analisada.

Tabela 5 Índices Custo-Benefício dos incentivos fiscais recebidos pela empresa Grendene S.A.

Ano	Valor Adicionado	Pessoal e Tributos	Lucros e Dividendos	Incentivo Fiscal	ICB Geral	ICB Social	ICB Acionistas
2015	1.569.273	771.449	551.223	10.090	15,52	7,64	5,46
2014	1.348.226	762.367	490.244	9.255	14,56	8,23	5,29
2013	1.307.403	787.163	433.540	13.570	9,63	5,80	3,19
2012	1.173.981	667.460	429.003	11.674	10,05	5,71	3,67
Média	1.349.721	747.110	476.003	11.147	12,44	6,85	4,40

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Ao observar os dados contidos na tabela 5, percebe-se que o ICB Geral médio da empresa Grendene S.A foi de 12,44 nos quatro anos analisados. Assim, para cada R\$ 1,00 recebido pela empresa a título de incentivos fiscais, houve a geração média de R\$ 12,44 de valor adicionado. Percebe-se que o maior ICB Geral registrado foi em 2015, apresentando um valor de R\$15,52, porém este ano não foi o ano no qual a empresa recebeu um montante maior de incentivos.

Também se observa que nos quatro anos analisados o ICB Social médio foi de 6,85, o que reflete que para cada R\$ 1,00 de incentivos recebidos, houve a distribuição em média de R\$ 6,85 de valor adicionado para Pessoal, Encargos e Tributos, o que pode ser considerado como um retorno social. O ano em que o ICB Social maior foi registrado foi em 2014, apresentando um valor de R\$ 8,23.

Observa-se ainda que o ICB Acionistas apresentou um valor médio de 4,40. Isto revela que em relação a cada R\$ 1,00 recebido a título de incentivos fiscais, coube aos acionistas em média um valor distribuído de R\$ 4,40. Sendo que no ano de 2015 foi registrado o maior ICB Acionistas, apresentando um valor de R\$ 5,46.

Considerando o ICB Geral e o ICB Social da empresa Grendene S.A, pode-se afirmar que os incentivos fiscais concedidos geraram um retorno positivo em termos de valor adicionado total e social. Sendo que os valores de ICB Social e ICB Geral da empresa Grendene S.A mostraram-se superiores aos da empresa Arezzo S.A, proporcionando assim, um melhor retorno social.

Tendo analisado os supostos benefícios gerados pelos incentivos fiscais destinados a inovação tecnológica, em termos de valor adicionado distribuído, cabe avaliar os benefícios internos gerados na empresa. Para isso, procede-se na análise dos indicadores de desempenho financeiro e econômico da empresa Grendene S.A beneficiada por incentivos fiscais e que são objeto desta pesquisa.

3.6 ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA DA EMPRESA GRENDENE S.A

Na tabela 6 são apresentados os indicadores econômicos e financeiros da Grendene S.A, compreendendo os anos de 2012 a 2015 e, podem se avaliar os possíveis reflexos dos incentivos fiscais.

Tabela 6 Indicadores Econômico-Financeiros da empresa Grendene S.A (Em R\$).

INDICADORES	2015	2014	2013	2012
Liquidez Corrente	5,38	6,76	5,94	5,06
Liquidez Geral	6,13	6,39	6,70	6,01
				Continua
				Conclusão
Endividamento Geral	14,08	13,20	12,72	14,75
Margem Líquida	0,25	0,22	0,20	0,23
Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido	22,30	22,30	21,56	22,86

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

O Indicador de Liquidez Corrente teve seu melhor desempenho registrado em 2014, apresentando um valor de 6,76, e seu pior desempenho em 2012, evidenciando um valor de 5,06. Isto significa que para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo a empresa possuía R\$ 5,06 de recursos de curto prazo para pagar suas dívidas.

No que se refere ao indicador de Liquidez Geral, pode-se observar que nos quatro anos analisados este indicador sempre foi maior que 6,00. Revelando que para cada R\$ 1,00 de dívidas de curto e longo prazo a empresa possuía capacidade de pagamento de R\$ 6,00 com os mesmos recursos.

Observando os dados da tabela acima, no que se refere ao indicador de endividamento, percebe-se que foi mais elevado em 2012, com um valor de 14,75 e no ano seguinte diminuiu para 12,72, sendo o ano de 2013 foi o qual apresentou o menor endividamento em relação aos quatro anos analisados. Isto indica que para cada R\$ 1,00 investido no ativo total da empresa, R\$ 12,72 vem de capital de terceiros.

No que se refere às margens de lucratividade e rentabilidade, observamos uma grande diferença entre os indicadores, sendo que as margens de lucratividade são bem inferiores às margens de rentabilidade. O indicador de margem líquida apresentou um comportamento estável, apresentando-se acima de R\$ 0,20 nos quatro anos analisados.

Em relação ao Retorno sobre o Patrimônio Líquido, a empresa apresentou valores sempre acima de 21,56 nos quatro anos analisados, indicando assim, que a margem de rentabilidade não foram inferiores a 20%. Indicando um bom comportamento de seus recursos próprios.

4 CONCLUSÃO

Os incentivos fiscais são um instrumento pelo qual o Estado consegue estimular determinadas atividades ou setores específicos. O objetivo principal dos incentivos fiscais é a geração de empregos, distribuição de renda e o desenvolvimento econômico e social de determinada região e atividade.

Para saber qual é o retorno que os incentivos fiscais propiciam para a sociedade local e para a empresa, é utilizado o Índice Custo-Benefício dos Incentivos Fiscais e Kronbauer (2011, p. 13) considera-o como “uma ferramenta que pode contribuir no controle dos benefícios concedidos pelo estado às empresas, gerando informações do retorno econômico-social propiciado pelas mesmas à sociedade.”.

A partir dessa análise do Índice Custo-Benefício, pode-se constatar que as duas empresas, através dos incentivos fiscais, retornaram à sociedade onde se encontravam instaladas um valor superior ao valor investido pelo governo, proporcionando geração de oportunidades, empregos e renda.

Na média dos quatro anos analisados, as duas empresas geraram um valor adicionado superior a nove vezes o valor investido pelo governo através de incentivos e as duas também apresentam uma situação econômica e financeira boa e estável.

Outros estudos poderão ser realizados no mesmo segmento ou em outros, para a verificação do Índice Custo-Benefício dos Incentivos Fiscais, podendo ser analisados outros anos e mais empresas, ou também pode ser feito outro estudo comparativo a este apresentado.

REFERÊNCIAS

- [1]. BASTOS, V. Incentivos à inovação: tendências internacionais e no Brasil e o papel do BNDES junto às grandes empresas. Revista do BNDES. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/inova-caotecnologica/capitulo08.pdf>>. Acesso em: 23 out 2016.
- [2]. BRASIL. Lei nº 11.196 de 21 de Novembro de 2005. Dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11196.htm>. Acesso em: 28 maio 2016.
- [3]. COSER, Fernanda, et.al. Responsabilidade Social aliada aos Incentivos Fiscais em empresas do ramo de Ciência, Tecnologia e Inovação. Disponível em: <dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/69_17.pdf>. Acesso em: 13 maio 2017.
- [4]. COSTA, Sandra Bueno Cardoso da; GAMEIRO, Augusto Hauber. Entendendo o Custo Brasil. Disponível em: <http://paineira.usp.br/lae/wp-content/uploads/2017/02/2005_Costa_Gameiro.pdf>. Acesso em: 24 maio 2017.
- [5]. ESTIGARA, Adriana; PEREIRA, Reni; LEWIS, Sandra A. L. Barbon. Responsabilidade social e incentivos fiscais. São Paulo: Atlas, 2009.
- [6]. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS - FIPECAFI. Manual de contabilidade das sociedades por ações. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- [7]. FUCK, Marcos Paulo; VILHA, Ana Patrícia Morales. Inovação Tecnológica: da definição à ação. Disponível em: <<http://www.revistacontemporaneos.com.br/n9/dossie/inovacao-tecnologica.pdf>>. Acesso em: 23 out 2016.
- [8]. KRONBAUER, Clóvis Antônio, et.al. Relação custo benefício dos incentivos fiscais da lei do bem: um estudo baseado na DVA de empresas calçadistas incentivadas. Disponível em: <<https://abcustos.emnuvens.com.br/abcustos/article/view/202/213>>. Acesso em: 13 set 2016.
- [9]. LAURIAS, Nathalia Cordeiro. O papel dos incentivos fiscais no processo de estruturação industrial em Goiás. Disponível em: <<http://www.nee.ueg.br/seer/index.php/economia/article/viewFile/147/198>>. Acesso em: 17 out 2016.
- [10]. LEI DO BEM. O que é a Lei do Bem? Disponível em: <<http://www.leidobem.com/lei-do-bem-inovacao/>>. Acesso em: 09 jul 2016.
- [11]. LEMOS, Danyela da Cunha; CÁRIO, Silvio Antonio Ferraz. A Evolução das Políticas de Ciência e Tecnologia no Brasil e a Incorporação da Inovação. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/lalics/papers/20_A_Evolucao_das_Politicas_de_Ciencia_e_Tecnologia_no_Brasil_e_a_Incorporacao_da_Inovacao.pdf>. Acesso em: 12 maio 2016.
- [12]. LEWIS, Sandra Barbon. Responsabilidade Social e Incentivos Fiscais na Ciência, Tecnologia e Inovação. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/viewFile/7661/6755>>. Acesso em: 13 maio 2017.
- [13]. MELO, Fábio Soares de. Incentivos fiscais e segurança jurídica. In: Incentivos fiscais: questões pontuais nas esferas federal, estadual e municipal. MARTINS, Ives Gandra da Silva et al. (coord.). São Paulo: MP, 2007.
- [14]. MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/8563.html>>. Acesso em: 23 out 2016.
- [15]. OLIVEIRA, Oderlene Vieira de, et.al. Razão da não utilização de incentivos fiscais à inovação Tecnológica da lei do bem por empresas brasileiras. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/30770>>. Acesso em: 08 nov 2016.
- [16]. RODRIGUES JR, Manuel Salgueiro. A DVA como instrumento para mensuração da relação custo benefício na concessão de incentivos fiscais: um estudo de casos. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-30082004-145853/pt-br.php>>. Acesso em: 13 set 2016.
- [17]. SANCHEZ, R. A. Saiba mais sobre a Lei do Bem. Instituto Inova São Carlos. 2009. Disponível em: <http://www.institutoinova.org.br/index.php/inova/Inova/Im_prensa/Reportagens/Entrevista-Saiba-mais-sobre-a-Lei-do-Bem>. Acesso em: 15 jun.2014. Entrevista concedida pelo advogado, palestrante e professor de Direito Tributário e Comercial na UFPR, OAB/PR, IBPEX, SEBRAE.
- [18]. SANTOS, Arioaldo dos Santos. Demonstração do Valor Adicionado: como elaborar e analisar a DVA. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- [19]. TOBIAS, Luis Eduardo de Melo. Incentivo fiscal como instrumento para o alcance das metas sócio-econômicas em Santa Catarina. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294278>>. Acesso em: 01 jun 2016.

Capítulo 22

A UTILIZAÇÃO DA WEB MARKETING PARA O NOVO CONSUMIDOR

Artur Virgílio Simpson Martins

Jheysiane Ferreira dos Santos

Janduir Egito da Silva

Resumo: O presente trabalho teve como objetivo analisar a utilização de redes sociais como ferramenta da Web Marketing para aumento da produtividade em lojas de eletrodomésticos na cidade de Humaitá/AM, situada no sul do Amazonas. Com isso, observou-se que a utilização das redes sociais é uma boa opção para chamar a atenção do novo consumidor para o mesmo estar ciente e informado de novas tendências sem sair de sua comodidade. Observou-se também que a maioria dos vendedores entrevistados afirmaram utilizar redes sociais como ferramenta de divulgação dos produtos, e essa afirmação teve respaldo nas respostas dos consumidores, já que um grande quantitativo dos mesmos responderam já ter recebido divulgação de produtos via redes sociais, tornando assim esse processo de oferta online cíclico, porém de acordo com os resultados, ainda existe um percentual de aproximadamente 20% de consumidores e vendedores que não utilizam esse tipo de marketing. Sendo assim, conforme pode ser observado neste trabalho, o consumidor anseia pelos meios tecnológicos para adquirir produtos, e os vendedores percebendo esta necessidade de inovar-se como mercado vem com a contrapartida de ofertar produtos e serviços online.

Palavras chave: Redes sociais, web marketing, novo consumidor.

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente utilização dos meios tecnológicos nos dias atuais, a sociedade se torna cada dia mais online em busca de estar incluída nas tendências tecnológicas, e dentre essas tendências virtuais, as redes sociais estão na sociedade, a cada dia com mais usuários, por se tratar de uma rede em que há grande aumento de amizades, bem estar social e compartilhamento social. Segundo Junqueira (2006), a existência de redes sociais requer componentes com objetivos em comum e sólidos o suficiente para que os participantes mantenham o investimento na rede. Portanto, para que haja este vínculo social é necessário que os usuários sejam participantes ativos na web. Como afirma Recuero (2009), a formação de uma rede social envolve a ligação entre elementos de um mesmo conjunto, contendo atores e suas conexões. Dessa forma os vendedores têm buscado atingir esse público através da web marketing, porém é verificado que ainda existe regiões onde não existe um uso tão acentuado desse recurso de marketing. Para tanto, o mercado atual também está se atualizando para atender seus clientes conforme seus anseios, com um novo modelo de marketing: a web marketing que busca chegar ao consumidor online de maneira a aumentar sua produtividade. O marketing de hoje deve ser entendido como uma forma de entender o cliente e satisfazer as suas necessidades e desejos. É o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar o seu valor de volta (KOTLER & ARMSTRONG, 2007). É a partir dessa nova maneira de se chegar ao cliente de forma a agradá-lo e fidelizá-lo, que as empresas se inovam e alcançam mais produtividade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 REDES SOCIAIS

Redes sociais é um espaço de interatividade dinâmica e evolutiva, formadas por pessoas que comungam da mesma ideia, objetivos, anseios, interesses entre outros valores, construindo assim uma rede de relações. Como enfatiza Souza e Queila (2008), as redes sociais são estruturas sociais compostas por pessoas ou organizações. Essas por sua vez, estão conectadas por um ou vários tipos de relações. Pessoas que fazem parte da mesma rede social compartilham valores e interesses em comum.

Sendo este caminho de interatividade em comum, composto também por um aumento do ciclo de amizades e relações feitos pela web como uma sociedade virtual. Como ressalta Torres (2009), as redes sociais são sites onde as pessoas se cadastram, registram seus dados pessoais, nos chamados perfis, e se relacionam com outras pessoas, publicando fotos, enviando mensagens e criando listas de amigos. Sendo assim vivemos em uma sociedade na qual a tecnologia e a conectividade são imprescindíveis, cabendo a cada indivíduo estar incluso neste meio de rede para utilizar como ferramenta produtiva tanto de aquisição de produtos quanto de serviços.

2.2 WEB MARKETING

Sendo a web marketing um processo social, trata-se de uma arte dinâmica de administrar relacionamentos com os clientes, sempre buscando novos e fidelizando os atuais, diferentemente dos tempos antigos. Para tanto, cabe se fazer um levantamento histórico do Marketing. “Na era de 1850, conhecida como a era da produção, os consumidores preferiam os produtos fáceis de encontrar e baratos, pois não era dada importância à fidelização” (DIAS, 2003). Segundo Dias, (2003) “a era de 1930 a 1970, marcada como a era do produto, os consumidores preferiam os produtos que ofereciam maior qualidade, desempenho, performance e recursos,” que contrapõe a era anterior devido ao antigo pensamento de apenas compras baratas, sem pensar na qualidade. Ainda segundo Dias, (2003, p. 26), “na era das vendas que se iniciou no final dos anos 70 e meados dos anos 80 até a atualidade, os consumidores compram o produto quando existe enorme esforço de vendas e promoções”, ou seja o consumidor deixa a compra barata de lado, tendo um olhar atencioso na qualidade, havendo uma preocupação direta com as vendas. Segundo Nirmalya (2004):

O marketing atual é caracterizado por suprir as necessidades dos clientes com serviços ou produtos para satisfazê-los, vem com uma nova roupagem e atualizações tecnológicas desde de 1990, com o uso da internet que tornou a comunicação amplamente digital. Outra característica do Marketing atual é a preocupação com o consumidor, ou seja, com o bem estar da sociedade que faz utilização dessa ferramenta.

Com a chegada do ano 2000, uma nova roupagem foi apresentada ao marketing, tornando-o mais sofisticado e/ou moderno pelos meios de comunicação em massa, tais como: televisão a cabo, à popularização da telefonia celular e à democratização dos meios de comunicação, especialmente via Internet. Essa década é fortemente marcada também pela conduta da compra online, visando atender o novo consumidor (NIRMALYA, 2004).

2.3 NOVO CONSUMIDOR

O novo consumidor é marcado pela expansão do poder de compra tanto online quanto offline, ele almeja compartilhar, pesquisar e até recomendar um produto para a comunidade. Consumidor que deseja, reclama sobre o produto adquirido, que anseia participar do processo da organização” (PHILIP, 2000). E, por fim, é este consumidor que o novo mercado deve atrair, mas para isso é necessário inovar-se, como pondera Gabriel (2011), “mesmo que a metodologia de marketing seja a mesma, existe a necessidade de um relacionamento entre os diversos públicos, e o mesmo passa a ser crítico no contexto digital da atualidade.”

3 METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa ao analisar a utilização da Web Marketing para a produtividade nas empresas de eletrodomésticos da cidade de Humaitá, situada no sul do Amazonas. A realização dessa pesquisa se deu em 04 (quatro) etapas. A primeira etapa, consiste no estudo teórico sobre o Marketing, onde buscou-se referenciais teóricos em bancos de dados de bibliotecas nacionais e internacionais e nos periódicos CAPES (Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior), tais como: monografias, dissertações de mestrado, teses de doutorado e em artigos científicos.

A segunda etapa foi realizada a identificação e seleção das empresas de eletrodomésticos onde, posteriormente se realizou a pesquisa, para tal, levou-se em consideração alguns critérios, tais como: Lojas de Eletrodomésticos que utilizam a Web Marketing como produção e venda, lojas que utilizam redes sociais para divulgar as ofertas de produtos, lojas situadas no interior do Sul do Amazonas, alto consumo

de redes sociais dos consumidores, acesso contínuo de redes pelos consumidores.

A terceira etapa, consistiu da realização da pesquisa de campo por meio da aplicação de questionários aos sujeitos participantes do estudo, sendo um para clientes e outro para vendedores, compostos por perguntas objetivas, relacionadas a utilização, frequência, e finalidade do uso das redes, com duas perguntas iguais direcionadas a ambos. Os questionários foram adaptados da monografia de Dean Costa Pinto, 2012. O questionário aplicado aos clientes foi constituído de 8 perguntas objetivas, sendo aplicado para 31 consumidores, para verificar o uso das redes sociais como ferramenta da web marketing, tais como sua utilização para buscar produtos, serviços etc. Sendo analisado também a receptividade do mesmo quando se é ofertado determinado produto e serviço. Já o questionário aplicado aos vendedores foi constituído de 9 perguntas objetivas, sendo aplicado a 19 vendedores, avaliou-se o fator venda, observando a influência da web marketing por meio das redes sociais como forma de aumento das vendas, e atração de clientes.

Na quarta e última etapa foi realizado a análise da pesquisa de campo, a partir dos questionários aplicados, na qual foi realizada uma análise quantitativa ao que concerne o uso das redes sociais nas lojas sujeitos do estudo. A pesquisa foi realizada em duas lojas de eletrodomésticos situadas no município de Humaitá/AM, cujo público alvo foram vendedores e clientes. A faixa etária de idade oscila de 18 a 45 anos em ambas as lojas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa serão apresentados em duas partes. Primeiramente serão tratados dos questionários aplicados aos clientes. Em seguida, analisado o questionário aplicado aos vendedores.

4.1 RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS PELOS CLIENTES

Neste quesito, foi perguntado se os clientes fazem uso das redes sociais. Os resultados para esta questão estão apresentados na figura 1. Tendo em vista que as redes sociais nos dias de hoje se tornaram o veículo mais amplo e dinâmico de contato com outras pessoas, deixando de ser algo mais

reservado de se fazer em casa, no quarto para passar tempo, para ser algo frequente no cotidiano das mesmas. Como ressalta Montero (2003), as redes sociais apresentam um sistema aberto em constante construção,

que se estabelecem de forma individual e coletiva. Conforme observado na figura 1, há total utilização das redes sociais pelos entrevistados.

Figura 1: Utilização de redes sociais pelos clientes.

As redes sociais apresentam aos seus usuários uma gama de finalidades para sua utilização, cabendo ao mesmo desfrutar de tal vantagem e ficar assim conectado a sociedade online, como pode ser observado na figura 2, em que a maioria dos entrevistados, 58% utilizam as redes sociais para lazer e entretenimento, enquanto 23% utilizam as redes sociais para comunicação no trabalho. Sendo assim, pode-se concluir que as redes sociais são de suma importância

na vida social dos indivíduos entrevistados, notando-se que os mesmos a utilizam no trabalho, para aumentar o ciclo de amizades, para buscar produtos, fazendo assim o uso desta rede se tornar cíclico, e sem perceber fazer acontecer a web marketing. Neste quesito, foi perguntado aos clientes para qual finalidade os mesmos utilizam as redes sociais. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 2.

Figura 2: Finalidade do uso das redes sociais

Neste quesito, foi perguntado se as redes sociais são utilizadas como ferramenta para busca de ofertas de produtos. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 3. Conforme pode ser observado, mais de 65% dos entrevistados desse público marcaram que sim, utilizam as redes sociais como ferramenta de busca de ofertas de produtos, enquanto para mais de 30%, esta busca por ofertas não é feita pelas redes

sociais. Como enfatiza Kotler (2002), “os compradores estão mais informados a respeito das ofertas dos concorrentes, mais conscientes em relação ao preço e mais exigentes quanto as características dos produtos e serviços, do que em qualquer outra época e em qualquer outro mercado,” ou seja a gama de opções de serviços e ofertas, faz o cliente mais informado e crítico em suas escolhas.

Figura 3: Uso das redes sociais para buscar ofertas de produtos.

Neste quesito, perguntou-se aos clientes se os mesmos têm atração por produtos ofertados pelas redes sociais. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 4. Diante dos resultados observados, pode-se concluir que esse tipo de marketing influencia nas opiniões dos consumidores, atraindo-os através de ofertas de produtos

pelas redes sociais, fazendo assim a web marketing acontecer. Como enfatiza Kotler (2000), os clientes podem obter mais informações sobre produtos por meio da Internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca e valor.

Figura 4: Atração dos clientes por produtos ofertados em redes sociais.

Neste quesito, foi perguntado se os clientes já encontraram algum produto desejado por meio de compartilhamentos de redes sociais. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 5. Diante dos resultados observados, pode-se concluir a importância que as redes sociais têm na opinião dos clientes, levando em consideração a obtenção de produtos, produtos estes que são adquiridos após essa procura, essa oferta que é realizada. Como

também foi enfatizado na pesquisa realizada por Aline Aragão no ano de 2013, na Universidade Católica de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais, no Curso de Ciências Contábeis, em sua monografia "*O crescimento do e-commerce: Análise das empresas e consumidores brasileiros sobre o uso do comércio eletrônico*", que também observou esta enorme obtenção de produtos pela compra online.

Figura 5: Influência das redes sociais na obtenção de produtos.

A confiança das fontes de ofertas realizadas pelas redes sociais, nos dias de hoje se torna cada vez mais escassa, devido ao aumento de hackers que dominam o ambiente tecnológico, sem contar é claro com propagandas enganosas lançadas nas redes, e que faz com que o consumidor desconfie

das ofertas. Cabendo ao mesmo estar atento no que comprar, observar fontes seguras e pesquisar a origem do produto. Neste quesito, foi perguntado se os clientes confiam nas fontes de ofertas utilizadas pelas redes sociais. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 6.

Figura 6: Consideram confiáveis as fontes de ofertas utilizadas pelas redes sociais.

Como observado na figura 6, mais de 50% dos entrevistados desse público marcaram que não confiam nas fontes de ofertas utilizadas pelas redes sociais, a não ser de quando se trata de um site seguro de lojas famosas, há uma certa desconfiança ainda no caso das redes sociais pelo fato de não haver este sigilo de fontes e origens das ofertas nas redes, entretanto para mais de 35%, esta oferta pelas redes torna-se seguro, cabendo ao consumidor saber lidar com “propagandas enganosas”, e desconfiar de ofertas muito ilusórias.

As redes sociais estão na rotina dos consumidores, o que torna mais simples a aquisição de produtos online, devido a correria do dia a dia, trabalho, estudo etc, as redes aproximam a relação compra e venda entre consumidor e vendedores. Neste quesito, foi perguntado se os clientes consideram importante o contato de vendas através das redes sociais. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 7.

Figura 7: Consideram importante o contato de vendas pelas redes sociais.

Como analisado na figura acima, mais de 90% dos entrevistados marcaram que consideram o contato de vendas pelas redes sociais importante, podendo assim concluir que ao ser considerado importante este contato pelas redes, é devido a necessidade do consumidor utilizar esse meio de acesso para aquisição de produtos ou serviços. Como enfatiza Marteleto (2001), “sendo este novo consumidor pertencente a era digital, é natural tal interesse por ofertas vindas do seu meio social, trazendo novos produtos e meios de adquiri-los.

Ao dedicar muito tempo para as redes sociais, o cliente passa a ter mais acesso as novas tendências, pelo fato de passar mais tempo conectado, entretanto em meio a tantos afazeres do cotidiano o mesmo não tem chance e tempo para ficar online constantemente. Neste quesito, foi perguntado aos entrevistados se os mesmos dedicam uito tempo para as redes sociais. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 8.

Figura 8: Dedicam muito tempo para as redes sociais.

Conforme pode ser observado na figura 8, a maioria dos clientes assinalaram que não dedicam muito tempo para as redes sociais, enquanto apenas 20% marcaram que sim, podendo desta maneira concluir que as redes estão no cotidiano dos clientes, entretanto seu uso não é contínuo, devido ao trabalho, estudos etc.

4.2 RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS PELOS VENDEDORES

A utilização das redes sociais nos dias atuais se torna algo comum entre seus usuários como forma de comunicação. Neste quesito, foi perguntado se os vendedores fazem uso das redes sociais. Os resultados para esta questão estão apresentados na figura 9.

Figura 9: Utilização de redes sociais pelos vendedores.

Como observado na figura 9, a maioria dos vendedores utilizam redes sociais, enquanto apenas 11% não fazem uso das mesmas. Assim, percebe-se que as redes estão em todos os ramos da sociedade, indo dos clientes aos vendedores, que por sua vez procuram estar atentos às novas tendências tecnológicas. Como pondera Kotler (2002), as empresas devem empreender mudanças em sua estrutura organizacional e em sua

mentalidade de negócios e de marketing para que sejam capazes de operar com sucesso na economia digital.

Neste quesito foi perguntado para os vendedores para qual finalidade os mesmos utilizam as redes sociais. Os resultados para esta questão estão apresentados na figura 10.

Figura 10: Finalidade do uso das redes sociais.

A maioria dos entrevistados, 36% utilizam as redes sociais para divulgação de produtos e serviços, enquanto 31% utilizam as redes para lazer e entretenimento. 31% dos vendedores entrevistados também utilizam as redes para comunicação no trabalho. Sendo assim, pode-se concluir que as redes sociais está sendo o caminho para o aumento da produtividade e está recebendo aceitação no mercado de trabalho.

Ao dedicar muito tempo para as redes sociais, o vendedor passa a ter mais acesso

as novas tendências e anseios do novo consumidor, pelo fato de passar mais tempo conectado, entretanto em meio a tantos afazeres do cotidiano, o mesmo não tem chance e tempo para ficar online constantemente. Neste quesito, foi perguntado aos entrevistados se os mesmos dedicam muito tempo para as redes sociais. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 11.

Figura 11: Dedicam muito tempo para as redes sociais.

Conforme pode ser observado na figura 11, a maioria dos vendedores assinalaram que não dedicam muito tempo para as redes sociais, podendo desta maneira concluir que as redes devido ao trabalho entre outros fatores, são utilizadas pelos mesmos, porém sem alta frequência.

Nesse quesito foi perguntado se os vendedores consideram as redes sociais como uma boa via de divulgação de produtos. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 12.

Figura 12: Consideram as redes sociais uma boa via de divulgação de produtos.

Diante dos resultados observados acima, pode se perceber a importância que é dada pelos vendedores à divulgação de produtos pelas redes sociais, tendo a maioria marcado que sim, os mesmos estão cientes da forma de chegar aos anseios do consumidor, deixando-o em sua comodidade e ao mesmo tempo induzindo-o a adquirir produtos.

Conforme observado na figura 13, há total certeza dos vendedores que as redes sociais influenciam na opinião das pessoas. Tendo em vista que a sociedade dos dias atuais está sempre atualizada nas tendências tecnológicas, é cabível identificar a extensão que as redes transmitem nas pessoas. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 13.

Figura 13: Consideram que as redes sociais influenciam nas opiniões das pessoas.

Neste quesito, foi perguntado aos vendedores se acreditam que a divulgação de produtos pelas redes sociais chama a atenção do

consumidor. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 14.

Figura 14: Consideram que o consumidor se sente atraído por divulgações realizadas pelas redes sociais.

Conforme observado na figura 14, a maioria dos vendedores marcaram que sim, essa divulgação tanto de produtos quanto de serviços, atrai a atenção do consumidor, que anseia por esta divulgação através desta rede, que tem por finalidade justamente esta prática de conectividade entre indivíduos. Segundo Marteleto (2001), "as redes sociais representam um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em tornos de valores e interesses compartilhados."

Diante dos resultados observados, com a maioria dos vendedores marcando sim, pode-

se concluir a agilidade que é notada nas compras e vendas realizadas pelas redes de compartilhamento, tendo estas redes como trunfo maior a impessoalidade e fácil contato com outras pessoas, o que faz com que apareça infinitas ofertas e uma gama de produtos para o consumidor. Neste quesito, foi perguntado aos vendedores se observam agilidade em compras/vendas realizadas pelas redes de compartilhamento. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 15.

Figura 15: Observam agilidade em compras/vendas realizadas pelas redes de compartilhamento

A venda de produtos nos dias atuais busca a maneira mais dinâmica e chamativa para alcançar o consumidor, que espera por ofertas, queima de estoques, ou simplesmente um item desejado há tempos, porém sem abrir mão de sua comodidade,

aderindo então a venda e compra online. Neste quesito, foi perguntado aos vendedores se após divulgarem algum produto por meio das redes sociais já obtiveram a venda do mesmo. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 16.

Figura 16: Vendeu algum produto após uma divulgação por meio de redes sociais.

Conforme pode ser observado na figura 16, mais de 60% dos vendedores já vendeu algum produto após uma divulgação por meio das redes sociais, enquanto apenas 37% não vendeu. Sendo assim, pode-se concluir que a busca por produtos acontece em alta, após uma divulgação online, considerando que o cliente já tem a certeza do que quer e onde pode encontrar.

Neste quesito, foi perguntado aos vendedores a quantidade de produtos que já foram vendidos após divulgação por meio das redes

sociais. Sendo os resultados para esta questão apresentados na figura 17. Conforme observado, a venda pelas redes sociais após compartilhamentos está aumentando a produtividade para as empresas de eletrodomésticos supracitadas no referido trabalho, por seus vendedores já praticarem a venda online pelas redes sociais, tendo mais de 40% dos vendedores já terem vendido online de dois a quatro produtos, e 23% com vendas de cinco a dez produtos, ainda 23% vendendo acima de dez produtos, enquanto 8% com vendas de um a dois produtos.

Figura 17: Quantidade de produtos vendidos após divulgação por meio das redes sociais.

5 CONCLUSÃO

Diante dos resultados expostos, conclui-se que as redes sociais são muito utilizadas tanto pelos vendedores quanto pelos consumidores entrevistados. E, que as redes sociais estão sendo utilizadas por vendedores para Web Marketing, sendo bem aceito pelos novos consumidores. Percebendo-se então, segundo as respostas dos consumidores que as redes sociais influenciam em suas opiniões, e que os mesmos se sentem atraídos por ofertas vindas das mesmas, tendo em vista que esse processo da web marketing se torna imprescindível para o mercado de compras e vendas, segundo

respostas dos vendedores que consideram e veem resultados a partir deste processo, pelo fato de englobar o consumidor e atrair-lo à compra. Sendo observado também que os vendedores já fazem uso desta ferramenta da web marketing, uma vez que divulgam seus produtos online, e criam laços online ou offline com o consumidor, percebendo-se também que as vendas por meio das redes sociais se tornou para os vendedores uma nova forma de vender e aumentar os clientes, fidelizando os mesmos com ofertas seguras e que valem a pena.

REFERÊNCIAS

- [1]. CAPRA, Fritjof. Vivendo Redes. In: Duarte, Fábio; Quandt, Carlos; Souza, Queila. O Tempo Das Redes. Editora Perspectiva, 2008.
- [2]. CARDOZO, J. W. S. Novas Estratégias no Marketing Digital. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/novas-estrategias-no-marketingdigital/49465/>>. Acesso em: 19 agosto 2015.
- [3]. DIAS, Sergio Roberto. Gestão de Marketing – São Paulo: Saraiva, 2003.
- [4]. GABRIEL, M. Marketing na era digital. Conceitos, plataformas e estratégias. Novatec: São Paulo, 2011.
- [5]. JUNQUEIRA, L. A. P. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. In: Arnaldo Mazzei Nogueira et all. Gestão social, estratégias e parcerias: redescobindo a essência da administração para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006, v. 1, p. 195-218
- [6]. KOTLER, Philip. Administração de Marketing .12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [7]. KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Pretince Hall, 2000.
- [8]. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [9]. KOTLER, Philip. Marketing em ação: uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 28
- [10]. Kotler, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados – São Paulo: Futura, 1999.
- [11]. KUMAR, Nirmalya. Marketing como estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [12]. MARTELETO, Regina Maria. Análise das redes sociais: Aplicação nos estudos de transferência da Informação. Ciência da Informação, Brasília, 2001
- [13]. MIRANDA, Aragão Aline. O crescimento do e-commerce: Análise das empresas e consumidores brasileiros sobre o uso do comércio

eletrônico. Monografia - Universidade Católica de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais, 2013.

[14]. MONTERO, M. Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre la sociedad y la comunidad. Buenos Aires: Paidós, 2003.

[15]. PINTO, Costa Dean. Um Estudo da Influência de Redes Sociais no desenvolvimento de

Estratégias de Marketing. Monografia - Universidade Estadual De Maringá, 2012.

[16]. RECUERO, R. Redes sociais na Internet. Porto Alegre: Sulina, 2009.

[17]. TORRES, Cláudio. A bíblia do marketing digital. 1ª edição. São Paulo: Novatec, 2009.

Autares

ANA CLAUDIA MACHADO PADILHA

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade de Passo Fundo (1995), Especialização em Gestão Estratégica Empresarial pela Universidade de Passo Fundo (2001), Mestrado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2003) e Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2009). Professora Titular I da Universidade de Passo Fundo, atuando no cursos de Administração e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração, Nível Mestrado.

ANA PAULA DA CRUZ HOLANDA BARROS

Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará. Especialista em Administração de Recursos Humanos e em Assessoria e Gestão Pública e Privada. Graduada em Secretariado Executivo. Atualmente é Secretária Executiva da Universidade Federal do Ceará, atuando na Pró-Reitoria de Planejamento e Administração.

ANA VALÉRIA VARGAS PONTES

Ana Valéria Vargas Pontes Mestre em Sistemas de Gestão pela UFF - Universidade Federal Fluminense, Pós-Graduada em MBA - Organizações e Estratégia pela UFF (2008), graduada em Administração pela Faculdade Metodista Granbery (2005). Diretora de Recursos Humanos da Eduwork Consultoria e Assessoria Educacional Ltda; Professora da Faculdade Metodista Granbery nos cursos de administração, direito, sistemas de informação; Coordenadora, Supervisora de Atividades curriculares Complementares e Visitas Técnicas do curso de administração da Faculdade Metodista Granbery; Supervisora de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) da Administração Faculdade Metodista Granbery; Supervisora de Estágio do curso de Administração da Faculdade Metodista Granbery; Participa do Comitê de desenvolvimento da Revista Acadêmica do Instituto Metodista Granbery; Membro do Núcleo Docente Estruturante do Curso de Administração da Faculdade Metodista Granbery; Membro da Comissão do Prouni - COLAP da Faculdade Metodista Granbery.

ARTUR VIRGÍLIO SIMPSON MARTINS

Professor EBTT de Administração do Instituto Federal de Rondônia. Atualmente cursa o Mestrado em Administração na Universidade Federal de Rondônia. Possui pós-graduação em metodologia do ensino superior pela Faculdade Católica de Rondônia e MBA em gestão pública pelo Luiz Flávio Gomes. É graduado em administração pela Universidade Luterana Brasileira.

BÁRBARA TÓLA CAPISTRANO DE SALLES

Formada na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) - curso de Administração com ênfase em agronegócio. Cursos na área de informática.

BEATRIZ DOS SANTOS DE ANDRADE

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (2017).

CARLA JANAINA HANNECK

Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração pela Universidade do Norte do Paraná - UNOPAR. Técnica em Administração de Empresas (2015) pela TECPUC. Possui cursos na área de liderança, empreendedorismo, administração pública, capelania hospitalar, consultoria de moda e tecnologia de moda e design. Administradora e Designer de moda.

CARLOS VICTOR CORREA

Carlos Victor Corrêa da Silva, nascido em 1995, é Bacharel em Administração pela Faculdade Metodista Granbery. Participou do Congresso de Administração e Tecnologia apresentando o trabalho intitulado "Os indicadores econômicos e financeiros e sua viabilidade na análise de desempenho para a tomada de decisão." Atuou na apresentação de artigo com tema na área da Ética Empresarial, no Congresso Internacional de Administração (Conhecimento, A Alavanca de Desenvolvimento).

CATIELE CRISTINA XAVIER DOS SANTOS

Graduada em Administração pela Faculdade Intermunicipal do Noroeste do Paraná - Facinor

CLÁUDIA BUHAMRA ABREU ROMERO

Professora Titular da Universidade Federal do Ceará. Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará. Mestrado e Doutorado em Administração com concentração em Marketing pela FGV-SP, tendo concluído Mestrado na London Business School, Inglaterra. Pós-Doutorado em Administração de Marketing em Montreal, Canadá, na John Molson School of Business da Concordia University. Experiência na área de Administração, com ênfase em Mercadologia, atuando principalmente nos seguintes temas: Planejamento e Administração de Marketing, Comportamento do Consumidor, Varejo, Serviços e Marketing Ambiental.

EDSON JACINTO SCAPINELLO

Graduado em Ciência da Computação pela Unochapecó. Graduando em Administração pela UFFS. Professor de Informática da Prefeitura de Chapecó. Analista de Redes da SGI Sistemas Ltda. Gerente de Negócios Banco do Brasil. Auxiliar Administrativo da GT Implementos Rodoviários Ltda.

EDUARDO ACOSTA PRESTES

Bacharel em Ciência e Tecnologia de Alimentos - Habilitação em Laticínios pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS); Especialização em Gestão de Negócios em Cooperativas pela Universidade de Passo Fundo (UPF).

ELIDIHARA TRIGUEIRO GUIMARÃES

Mestre em Saúde Coletiva, Bacharel e Licenciada em Psicologia, Bacharel em Serviço social, Especialista em Psicologia Organizacional e em Administração de RH e com 30 anos de experiência. Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará.

ELTON RAFAEL FERREIRA DE SOUZA

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual Paulista-UNESP. Técnico em Comercio pelo Centro Paula Souza.

GILBERTO LASKE

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Pós Graduado em Auditoria e Gerência Financeira pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Especialista em Marketing pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Professor do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO.

JANDUIR EGITO DA SILVA

Atualmente é Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal do Amazonas; Doutorando em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Possui Mestrado em Ensino de Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN (2013) e Licenciatura em Química pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB (2009). Tem experiência no ensino médio e no ensino à distância.

JHEYSIANE FERREIRA DOS SANTOS

Graduada em Tecnologia em Logística pela Universidade do Estado do Amazonas. Possui formação técnica em Administração, pesquisadora na área de logística, administração e áreas afins.

JOANA DARC KAMPA PELINSKI HONESKO

Atualmente é securitária - CLAUDIO BALSANO CORRETORA E ADM SEGUROS. Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2017).

JOSÉ LUIS GOMES DA SILVA

Possui graduação em Física pela UMC (1975), Mestrado e Doutorado em Ciência pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (1992/1996) Atualmente é Professor Assistente III na Universidade de Taubaté. Coordenador Adjunto do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Taubaté, Coordenador Adjunto do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão e Desenvolvimento Regional, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão de Projetos, logística, cadeia produtiva, gestão e cadeia de serviço.

JUCELINO DA SILVA ABRANTES

Especialista em Docência do Ensino Superior pelo Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (CIESA) - * Graduação em Administração com Ênfase em Serviço Público pelo Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (CIESA). - * Acadêmico do 4º período do Curso de Letras - Libras pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). * Trabalhei como docente do curso de Tecnologia em Logística da Escola Superior de Ciências Sociais (ESO) da Universidade Estadual do Amazonas (UEA) , anteriormente fui Tutor de Ensino a Distância do curso de Administração Pública - PNAP- da Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

JULIANE CRISTINA FORTI

Doutora em Química pela USP. Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da FCE/UNESP em Tupã.

KELANE BEZERRA DE AGUIAR

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará. Servidora da Universidade Federal do Ceará, atuando na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

KELEN KOUPAK

Gruaduanda em Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG).

KELI REGINA SANTIN

Acadêmica do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul. Assistente de Logística na Aurora Alimentos de 2014-2017. Principais interesses no desenvolvimento de estudos nas áreas de Economia, Agronegócio, Produção e Logística.

KENNEDY CHAVES VELOSO

Graduado em Administração com habilitação em Gestão de Negócios pela Faculdade Atenas Maranhense - FAMA, especialista em Docência no Ensino Superior pela Faculdade de Imperatriz - FACIMP, especialista em Educação Digital pela Faculdade de Imperatriz - FACIMP, professor titular na Faculdade Pitágoras de Imperatriz, atuando principalmente nas áreas de Marketing, Planejamento Estratégico e Gestão da Qualidade.

LUANA BATISTA MONTEIRO

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual Paulista - UNESP / 2016

LUCILA NAIZA SOARES NOVAES

Doutora em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo, com pesquisa em Empreendimentos Imobiliários Turísticos e o Desenvolvimento Urbano; Mestre em Administração de Empresas, com pesquisa sobre Evolução Empreendedora dos Arquitetos. Graduada em Arquitetura e Urbanismo. Experiência na área de arquitetura e urbanismo com ênfase em concepção e desenvolvimento em projetos arquitetônicos, em processo de projeto na área de planejamento e compatibilização dos projetos de arquitetura e seus complementares, e ainda atuante no acompanhamento e gestão da construção de obras arquitetônicas. Atualmente é Professora da Universidade Federal do Ceará, vinculada ao Departamento de Arquitetura e Urbanismo, no setor de Tecnologia e está responsável pelas disciplinas de instalações das edificações e de prática profissional com ênfase nas inovações tecnológicas e a atuação empreendedora do profissional arquiteto.

LUCIVONE MARIA PERES DE CASTELO BRANCO

Professora e diretora do curso de administração do centro universitário de Goiatuba – Unicerrado. doutoranda em administração pela universidade municipal de São Caetano do Sul. Mestre em sociedade tecnologia e meio ambiente - Centro Universitário Unievangélica. Graduada em Administração- FESG/FAFICH

MARCIA MARISA SANTANNA PERIN

Mestranda em Administração (Imed), possui MBA Liderança e Comportamento Organizacional (Imed), formação em coaching, mentoring e holomentoring (Instituto HOLOS); Bacharel em direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Experiência na área de gestão. Interesse de estudo: Neurociências; Marketing; tomada de decisão; comportamentos disfuncionais do consumidor e varejo.

MARIA BEATRIZ PETROSKI BONETTI

Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (2009). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (2013). Com especialização em MBA em Gestão Estratégica de Custos pelo grupo Centro Universitário Internacional UNINTER (2013). Tem experiência na área financeira, com ênfase em Economia e Contabilidade. Atualmente é Docente Colaboradora na Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO, no Departamento de Ciências Contábeis e discente no Programa de Mestrado Interdisciplinar em Desenvolvimento Comunitário - UNICENTRO - Conclusão /2018.

MARIA CRISTINA PEGORIN

Possui graduação em Administração de Empresas pelas Faculdades Integradas do Planalto Central e mestrado em Planejamento e Gestão Ambiental pela Universidade Católica de Brasília. Cursos de especialização em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, Docência do Ensino Superior, Psicopedagogia Institucional e Educação à Distância. Aluna do curso de Doutorado em Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília (UnB) e professora no curso de Graduação em Administração no Centro Universitário de Brasília (UniCeub).

MARIA ELIENE BARBOSA DIAS

Graduada em administração com pós-graduação em gestão estratégica de recursos humanos. Professora de ensino superior em graduação no Centro Universitário Unicerrado de Goiatuba e como analista de recursos humanos em empresa privada no ramo de agronegócio. Palestrante pela empresa prevconsultoria nas áreas de comunicação empresarial, qualidade de vida e motivação.

MARIA LUCIA FIGUEIREDO GOMES MEZA

Graduação em Administração de Empresas e/ou Pública pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro- UFRRJ (1994), mestrado em Engenharia da produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ/COPPE (1999) e doutorado em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná-UFPR (2003). É professora do ensino superior - adjunto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná-UTFPR, atuando nos programas de Mestrado Profissional em Planejamento e Governança Pública e Mestrado Acadêmico em Administração; e coordenadora de curso de especialização em Gestão Pública Municipal, na modalidade EaD (ensino à distância). Foco de pesquisa: políticas públicas, governança pública, inovação tecnológica e empreendedorismo público.

MATEUS OLIVEIRA DE ASSIS

Mateus Oliveira de Assis é técnico em logística pela Faculdade Senai de Tecnologia e graduando em Administração pela Faculdade Metodista Granbery.

MÔNICA FRANCHI CARNIELLO

Graduada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (1993), Especialista em Marketing pela University of California (1998), Mestre em Comunicação e Letras pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2000), Doutora em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2005). Realizou pós-doutorado em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo (2010) e pós-doutorado pela Universidade do Minho – PT (2015). Professora Assistente Doutora da Universidade de Taubaté, com atuação no Programa de Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional, MBAs e no Departamento de Comunicação Social. Docente da Faculdade de Tecnologia de Pindamonhangaba (FATEC). Editora executiva da Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional.

NAIELLEN GABRIELA PORSEBON

Administração pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP)

NATÁLIA OLIVEIRA DE MORAES

Formada em Tecnologia em Logística pela Universidade Estadual do Amazonas - UEA. Técnica em Manutenção e Suporte de Informática pelo IFAM - Instituto Federal do Amazonas.

PAMELA KAUANA SANTOS

Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração pela Universidade do Norte do Paraná - UNOPAR. Possui curso técnico em Formação de Docentes no Colégio Sagrada Família - Ponta Grossa, PR. Experiência profissional na área de vendas na empresa Campanini Acessórios para Celular (a qual foi fonte de informações ou inspirações para desenvolver uma parte do artigo) e na empresa Claro Brasil.

PAULO CESAR SCHOTTEN

Administrador; Doutorando em Engenharia de Produção (UFPE); Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo de Minas Gerais. 15 anos de experiência em ensino superior e mais de 20 anos de experiência profissional em grandes e médias empresas. Atualmente professor do curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, no campus de Nova Andradina (MS)

PRISCILA SAMPAIO DE MORAES

Aluna de Mestrado em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/FEAC/UPF); aluna de MBA Executivo em Finanças, Ofícios Bancários e Mercado de Capitais (UPF) . Possui graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo - UPF (2014) e MBA em Economia e Gestão Empresarial, pela Universidade de Passo Fundo (2016).

RAQUEL ANTÔNIA SABADIN SCHMIDT

Doutoranda em Administração pela Universidad Nacional de Misiones - UNAM Argentina, Mestre em Administração Estratégica de Negócios, Especialista em Contabilidade Gerencial, Controladoria, MBA em Administração Pública e Contadora. Professora no Curso de Administração na Faculdade UNETRI.

RAQUEL VIEIRA INÁCIO

Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté - UNITAU Professora Efetiva da UNICERRADO. Ministra disciplinas de Gestão de Pessoas, Marketing, Administração de Micro e Pequenas Empresas, Liderança, Filosofia . Gestora de RH da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba – FESG. Experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas.

RENATO ALVES DE OLIVEIRA

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá (2004). Possui especialização em Gestão Pública pela Universidade Estadual de Maringá. Possui MBA - Logística e Distribuição pelo Centro Universitário de Maringá. Professor formador de Graduação e Pós-graduação na área de Logística para a Unicesumar. Dois anos como Professor de curso Técnico em Administração e cinco anos como Professor e Coordenador da área de Gestão e do curso Técnico em Logística para o SENAI - Departamento Regional

do Paraná. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas e Logística, assim como implantação de Programa de Qualidade 8S

RENATO RIBEIRO NOGUEIRA

Renato Ribeiro Nogueira, nascido em 1988, é Bacharel em Administração pela Faculdade Metodista Granbery, sendo condecorado com a "comenda Moacyr Borges de Mattos", pelo brilhante desempenho no Curso de Administração da Faculdade Metodista Granbery, conferindo-lhe, em ato solene, a insígnia própria. Participou do Congresso de Administração e Tecnologia apresentando o trabalho intitulado "Os indicadores econômicos e financeiros e sua viabilidade na análise de desempenho para a tomada de decisão." Atuou na Granbery Consultoria como empresário junior aprimorando e diversificando conhecimento na vivência empresarial.

RODRIGO SANTOLINI

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, e Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE

SÉRGIO SILVA BRAGA JÚNIOR

Doutor em Administração pela UNINOVE. Professor do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da FCE/UNESP em Tupã.

SOLANGE FACHIN

Doutora em Administração, Mestre em Administração, Graduada em Administração e Serviço Social pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Especialista em Empreendedorismo e Gestão de Pessoas. Professora Adjunta na carreira do Magistério Superior da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campus de Nova Andradina. Atuando nas áreas de: Inovação, Empreendedorismo, Gestão de Pessoas, e Liderança.

SONIA REGINA AMORIM SOARES DE ALCÂNTARA

Mestre em Administração de Empresas, com pesquisa sobre Empregabilidade e Maturidade. Especialista em Administração de Recursos Humanos. Graduada em Serviço Social. Experiência em gestão nos segmentos de educação, atendimento ao público, relacionamento com fornecedores e planejamento de serviços, com ênfase no setor da saúde suplementar. Formação em Consultoria. Atuação como facilitadora de treinamentos corporativos para formação, educação e desenvolvimento de talentos e de equipes. Foi Superintendente de Relacionamento com Prestadores na Camed Saúde. Integrou a Diretoria da Unidas-CE - União das Instituições de Autogestão em Saúde. Atualmente é Professora da Universidade Federal do Ceará, vinculada ao Departamento de Administração. Membro do GEPES-Grupo de estudos e pesquisas em Secretariado, cadastrado no CNPQ desde 2014. Área de pesquisa: gestão de pessoas, empreendedorismo e inovação.

SUELI MARIA DE ARAÚJO CAVALCANTE

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC), mestra em Engenharia de Sistemas e Computação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e graduada em Administração de Empresas, pela UECE e Computação, pela UFC. Professora Associada do Departamento de Administração e do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da UFC. Prestou assessoria como Diretora de Controle da Pró-Reitoria de Administração.

SYLVIO RIBEIRO DE OLIVEIRA SANTOS

Doutorando em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Formado em comunicação social (UNAMA - Universidade da Amazônia), possui especialização em administração pela FGV e mestrado em administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Tem como principal área de pesquisa o comportamento do consumidor, especificamente vieses decisórios e processamento de informação.

TATIANE DIAS FRITZ

Bacharel em Administração pela Faculdade Intermunicipal do Noroeste do Paraná (Facinor).

TATIANE REGINA PETRILLO PIRES DE ARAUJO

Doutora em Psicologia na Universidade Católica de Brasília. Mestre em Psicologia, especialista em Gestão de Pessoas e graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Brasília - UniCEUB. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em gestão de pessoas, tendo atuado em empresas nacionais de pequeno e médio porte, ocupando cargos de gestão. Empresária, sócia em empresa familiar e Consultora Empresarial. Atua, desde 2007 como Professora Universitária no UniCEUB/DF, sendo responsável pelo Estágio Supervisionado no curso de Administração, além de coordenar as atividades do Núcleo de Apoio Pedagógico da FATECS. Professora e Orientadora de trabalho de conclusão de curso na graduação e pós graduação.

THAÍS FURTADO MENDES

Professora do curso de administração do Centro Universitario de Goiatuba – Unicerrado graduada em gestão do agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa mestre em administração, economia e políticas florestais pela Universidade Federal de Viçosa

THAYANE WOELLNER SVIERCOSKI MANOSSO

Aluna de Mestrado em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/FEAC/UPF), pós-graduada em Economia e Gestão do Agronegócio pela Fundação Getúlio Vargas (2017) e Engenheira Agrônoma pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2014). Membro da Linha de Pesquisa de Competitividade e Marketing e do Núcleo de Estudos em Marketing do PPGAdm/FEAC/UPF.

THAYS LYANNY DA CUNHA GARCIA DA ROCHA

Mestranda em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), na linha de pesquisa Organizações, estratégia e Sustentabilidade. Cursando MBA em Sustentabilidade Empresarial e Responsabilidade Social na UNICHRISTUS. Bacharela em Secretariado Executivo da UFC. Possui formação de Green Belt pela RL Consultoria (SP). Atuou em cargos de gestão presidente e diretora de Marketing em diversas iniciativas universitárias de unidades acadêmicas na UFC. Foi membro voluntária do Grupo de Estudos e Pesquisas em Secretariado Executivo – GEPES certificado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Membro da Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado Executivo (ABPSEC). Foi Secretária Executiva na Dialogus Consultoria em Responsabilidade Social, coordenando a gestão administrativo/financeiro e comercial. Atualmente exerce a função de Consultora atuando na implementação de Políticas e Programas em Responsabilidade Social e Sustentabilidade, desenvolvimento de Relatório de Sustentabilidade, Elaboração de Código de Ética, implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, dentre outros projetos. Participou da elaboração do Balanço Social da Construtora Dias de Sousa, do Relatório de Sustentabilidade GRI da Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), da elaboração da Política de Responsabilidade Social e Diversidade da Lanlink, dentre outras.

TIAGO DO VALLE TAYAR

Graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Brasília, tendo realizado pesquisas na área de gestão de pessoas. Possui experiência profissional na área de Gestão de Projetos e Desenvolvimento Organizacional, tendo atuado na WWF-Brasil.

VALDIRENE SALVADOR

Mestranda em Administração (IMED), possui MBA em gestão de pessoas (IMED) e em gestão estratégica de negócios (Anhanguera). Possui quase 10 anos em gestão comercial e liderança de equipes.

VANDERLÍDIA MELO DE OLIVEIRA

Graduada em Tecnologia em Logística pela Universidade Estadual do Amazonas. Técnica em Administração pelo Instituto Federal do Amazonas. Trabalhei no Departamento Estadual de Trânsito do Amazonas na área de Logística.

VERNER LUIS ANTONI

Possui graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo (1990), Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1995) e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004). Atualmente é Coordenador do curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/FEAC/UPF); professor titular da Universidade de Passo Fundo no Curso de Ciências Administrativas da FEAC/UPF; e atua como professor nas Especializações de Marketing e Vendas e no MBA de Economia e Negócios.

VICTOR MIRANDA DE OLIVEIRA

Victor Miranda de Oliveira é graduado em Administração e especialista em Gestão de Pessoas com ênfase em Psicologia Organizacional pela Faculdade Metodista Granbery. Atualmente cursa o Mestrado Acadêmico em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Professor do curso de Administração da Faculdade Metodista Granbery e do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

XIMENA NOVAIS DE MORAIS

Graduação em Comunicação Institucional pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2009). Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). É servidora pública do Instituto Federal do Paraná, atuando na área de gestão de pesquisa, extensão e inovação. Temas de interesse: políticas públicas, governança pública, educação profissional.

ZUILHO RODRIGUES CASTRO

Possui graduação em Administração com Habilitação em Sistemas de Informação Gerencial pela Faculdade Atenas Maranhense de Imperatriz - MA (2006), especialista em Docência do Ensino Superior, mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté - SP. É professor da Faculdade Pitágoras de Imperatriz - MA desde 2007. Atuando principalmente nas áreas de Tecnologia e Sistema de informação.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-93729-60-7

9 788593 729607