



**Área Temática: Ciências Sociais
Aplicadas**

**RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE (RSS) EM FARMÁCIAS E
DROGARIAS: UM ESTUDO COMPARATIVO DA PRÁTICA COM AS
NORMAS LEGAIS**

Denis Rezende França
denis_drf@hotmail.com

Resumo

Os resíduos sólidos possuem um papel de destaque no cenário mundial, sendo que uma pequena porcentagem desses resíduos é classificada como Resíduos de Serviço à Saúde (RSS), uma preocupação para a saúde pública, devido à presença de organismos patogênicos e a heterogeneidade de sua composição, podendo ainda conter substâncias tóxicas, radioativas e perfurocortantes. Para minimizar os riscos possíveis que os resíduos representam, torna-se essencial o seu gerenciamento adequado. A pesquisa tem como objetivo avaliar a prática de manejo dos RSS de farmácias e drogarias na cidade de Paranaíba/MS, verificando sua adequação quanto às normas legais. O estudo de caso possui abordagem de caráter descritivo, com abordagem qualitativa, tendo como instrumentos de coleta de dados, questionário semiestruturado e observações sistemáticas. Gestores e funcionários responsáveis respondem o questionário baseado na Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA e na Resolução CONAMA nº 358/05. Os resultados alcançados apontam a necessidade de melhoria no manejo dos RSS, sobretudo, quanto ao descarte de resíduos comuns, deve ser realizado separadamente dos resíduos biológicos, químicos e perfurocortantes; adequação dos coletores de lixo; adequação do local de armazenamento temporário e externo; banir descarte de resíduos químicos na rede de esgoto. Destaca-se carência de conhecimento das normas pertinentes aos RSS e do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos de Saúde (PGRSS) por parte dos gestores e funcionários, agravando a situação. Contudo, apesar das dificuldades farmácias e drogarias não podem se ausentar da responsabilidade quanto aos resíduos gerados em suas dependências.



Palavras Chave: Farmácia; Drogarias; Resíduos de Serviço de Saúde; Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde; RSS.

1. Introdução

O crescimento do uso de medicamentos pela população e cada vez mais preocupante, se destaca vários fatores para que este cenário tenha cada vez mais crescimento. Caderno Saúde Pública (2011) o uso de medicamentos é influenciado pela estrutura demográfica, fatores socioeconômicos, comportamentais e culturais, pelo perfil de morbidade, pelas características do mercado farmacêutico e das políticas governamentais dirigidas ao setor. Já Públío (2015) estudos sobre a automedicação no Brasil demonstram os seguintes fatores como principais causas para o elevado índice de consumo de medicamentos: população não educada (desinformação), propaganda excessiva e indutora, fiscalização sanitária deficiente e dificuldade de acesso às consultas médicas tanto no serviço público quanto na rede privada.

Com o aumento populacional no Brasil e no mundo, o consumo de produtos e serviços é cada vez maior, com isto, aumenta a transformação de insumos em produtos acabados e a prestação de serviços fornecida pelas organizações. Gerando uma quantidade significativa de resíduos sólidos no meio ambiente. A geração de resíduos sólidos há tempos já é preocupação das autoridades sanitárias, podendo ter consequências graves de contaminação ao meio ambiente e a sociedade.

Diante esse cenário, existe uma grande preocupação com uma pequena porcentagem de descarte relacionada aos Resíduos de Serviços de Saúde (RSS) misturada aos resíduos domiciliares. Os RSS possuem diversos infectantes, podendo apresentar uma vasta quantidade de substâncias químicas e biológicas afetando não somente o meio ambiente, mas também a sociedade, principalmente trabalhadores que os manipulam.

Para Silva et al (2007) os RSS são produzidos por uma diversidade de instituições como farmácias, clínicas odontológicas e veterinárias, assistência domiciliar, necrotérios, instituições de longa permanência para idosos (ILPIs), hemocentros, laboratórios clínicos e de pesquisa, instituições de ensino na área da saúde, entre outros. Já para Garcia e Zanetti-Ramos (2004) os RSS não são produzidos apenas por grandes geradores como hospitais e clínicas médicas, geradores neste grupo as farmácias, clínicas veterinária, clínicas odontológica, entre outros.

De acordo com Carvalho et al (2009) os resíduos de fármacos podem entrar de diversas formas no meio ambiente através de uso voluntário, eliminados por excreção após o consumo, injeção, medicamentos vencidos despejados na rede de esgoto ou no lixo comum. As instituições de saúde como farmácias e drogarias estão enquadradas como geradoras de RSS e precisam se adequar as normas sua



produção diária pode conter resíduos perigosos (infectantes, químicos e perfurocortantes), misturado aos lixos comuns se tornam potencialmente perigosos, implicando na destinação inadequada, podendo causar sérios riscos à saúde humana e ao meio ambiente.

Organizações de todos os tipos estão preocupadas em alcançar e corroborar para um desempenho ambiental correto, controlando o impacto de suas ações no meio ambiente (ABNT, 1996). Uma empresa sustentável precisa incorporar importantes conceitos de desenvolvimento sustentável, mudando suas políticas de forma consciente, em termos econômicos, ambientais e sociais. Esse comportamento se insere no contexto, da grande preocupação de partes interessadas em relação às questões ambientais e à sustentabilidade, consumidores, governo e a legislação nas últimas décadas estão mais exigentes com práticas de preservação ao meio ambiente, em que vivemos (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Para ANVISA (2004) com objetivo de diminuir e destinar a produção de resíduos sólidos para destino correto, visando à proteção ambiental e da sociedade, os RSS são gerenciados a partir de bases científicas e técnicas, normativas e legais. As principais normas são encontradas na ABNT NBR, ANVISA, CONAMA, são normas que orientará os gestores no manejo correto dos RSS, também consultar os órgãos responsáveis dos municípios em relação ao RSS.

O gerenciamento dos resíduos gerados em estabelecimentos de RSS pode garantir a qualidade de vida da sociedade e preservação do meio ambiente. Sendo assim, o presente estudo visa analisar os resíduos gerados nos serviços de saúde (RSS) de farmácias e drogarias e qual o conhecimento de gestores e funcionários diante as normas legais.

2. Referencial Teórico

As administrações municipais atualmente enfrenta um desafio perante a quantidade de resíduos sólidos gerados pelas atividades humanas, principalmente em grandes centros onde a maior geração de resíduos (BRASIL, 2006). Moresch et al (2014) a geração de resíduos urbanos no Brasil chega a 200 mil toneladas por dia sendo que cerca de 1% a 3% desses resíduos se refere à os Resíduos Sólidos de Saúde (RSS), dentre os RSS 10% a 25% precisam de cuidados especiais.

Pesquisa Nacional de Saneamento Básico (2008) aponta que 4.469 municípios investigados: 1.856 municípios não possuem tratamento adequado dos RSS. Cerca de 61% dos municípios brasileiros despejam seus resíduos em lixões sem o tratamento adequado. A mistura dos resíduos perigosos (infectantes, químicos, radioativos e perfurocortantes) com os comuns, representa um problema à saúde humana e ao meio ambiente.

Segundo Públío (2015) mesmo com a desaceleração da economia brasileira nos últimos anos, o consumo de medicamentos está em forte expansão, Brasil saltou



da décima para sexta colocação no mercado farmacêutico mundial, com estimativa de alcançar o quarto lugar em 2017, ficando apenas atrás de EUA, China e Japão.

Dados revelam que no segmento ambiental as farmacêuticas (82%) possuem programas de gestão ambiental, com ferramentas para controlar e adequar as suas atividades, a maioria (75%) das empresas estabeleceu metas específicas para monitorar seus sistemas (INTERFARMA, 2015). A Agência Nacional de Vigilância Sanitária realiza nota técnica sobre definição de matéria de partida para fabricação de insumos farmacêuticos ativos (IFA), que através de Boas Práticas de Fabricação (BPF), os fabricantes de IFA avaliam o processo produtivo por etapas, de acordo com as técnicas de qualidades identificadas nos padrões de BPF (ANVISA, 2015).

Segundo Cempre (2015) a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), passou a demonstrar as obrigações que devem ser partilhadas por todos os setores da sociedade diante disso, o mais importante feito é a aprovação da lei 12.305/2010 que divulga o acordo do governo federal e as organizações, a implementação da logística reversa de embalagens em geral. A legislação ambiental regulamentada em 2010, foca nos dejetos urbanos gerados, que é responsabilidade compartilhada entre empresa, governo e a sociedade, dessa forma força fabricantes, importadores, distribuidores e vendedores a destinarem corretamente o lixo produzido ao longo do ciclo de vida de seus produtos e determina que toda empresa faça um plano de gerenciamento de resíduos (AZULÃO, 2014).

Resíduos de Serviço de Saúde (RSS) é o resultado da atividade exercida por estabelecimento de saúde, todos os resíduos dessas atividades precisam de cuidados especiais para encaminhar ao destino correto. Cussiol (2008) resíduo de serviço de saúde ou RSS, por definição, é o resíduo resultante de atividades exercidas por estabelecimento gerador que, por suas características, necessitam de processos diferenciados no manejo, exigindo ou não tratamento prévio para a disposição final.

Brasil (2006) ao longo dos anos os RSS, sofreram algumas modificações em sua classificação, de acordo com a Resolução RDC ANVISA nº 306/2004 e Resolução CONAMA no 358/05, os RSS são classificados em cinco grupos: A, B, C, D e E:

- Grupo A é identificado pelo símbolo de substância infectante;
- Grupo B é identificado pelo símbolo de substância química;
- Grupo C é identificado pelo símbolo de resíduo radioativo;
- Grupo D é identificado pelo símbolo de substância biológica;
- Grupo E é identificado pelo símbolo de substância infectante.

Os RSS sendo classificados de maneira correta possibilitam uma correta manipulação, eliminando riscos aos trabalhadores, à saúde coletiva e ao meio ambiente (PEREIRA, 2009).

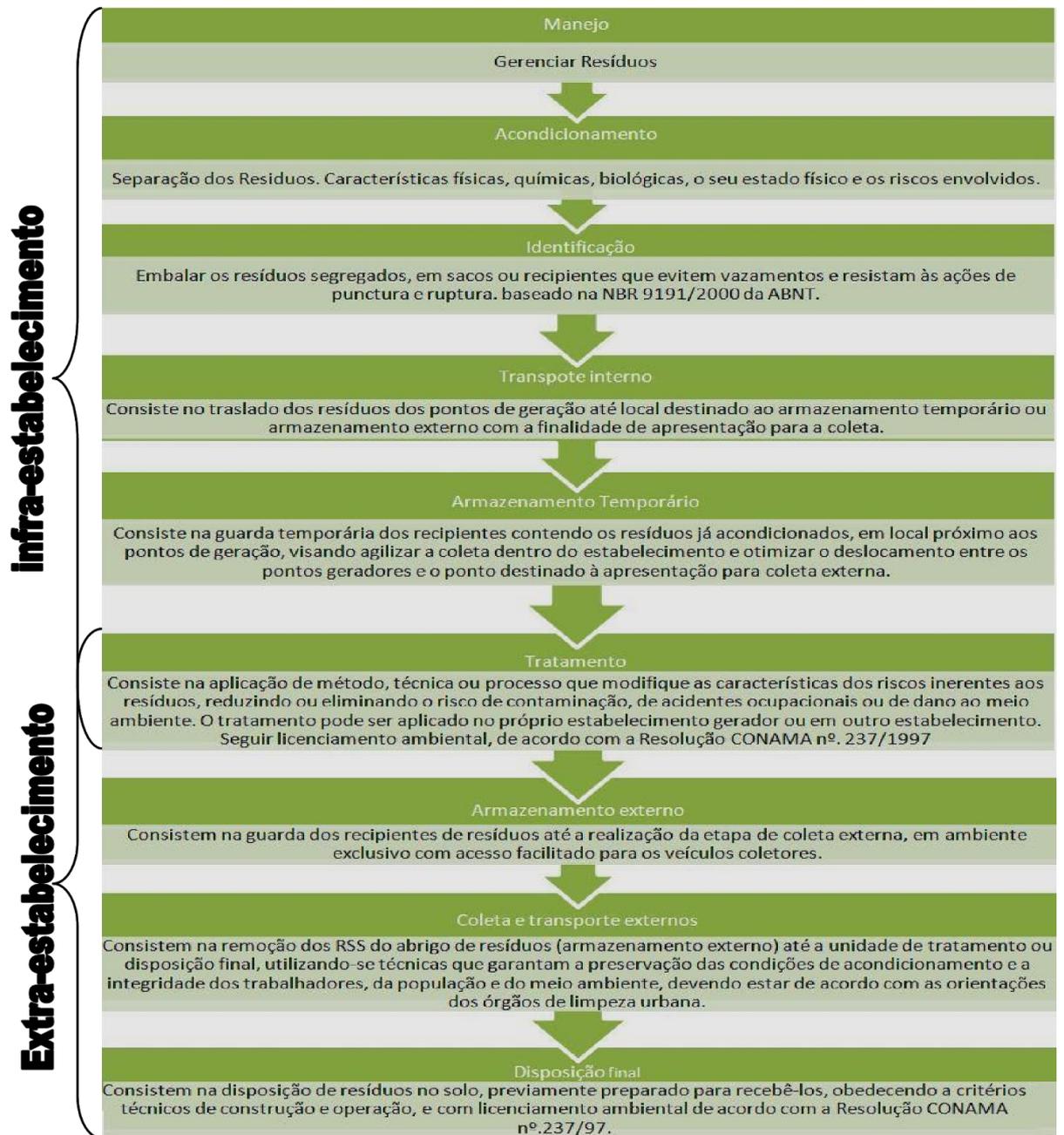
A Orientação e fiscalização da execução da resolução está na responsabilidade da vigilância sanitária dos estados, dos municípios e do distrito



federal, com a ajuda dos órgãos de meio ambiente, de limpeza urbana, e da comissão nacional de energia nuclear – CNEN, RDC n.º 33 dispõe que as instituições de serviços de saúde são responsáveis pelo correto gerenciamento de todos os Resíduos de Serviços de Saúde (RSS) por eles gerados, atendendo às normas e exigências legais, desde o momento de sua geração até a sua destinação final, em outras palavras, é responsabilidade de farmácias, drogarias e hospitais o correto destino dos RSS (ANVISA, 2004). Para ABNT (2014) é responsabilidade dos geradores de RSS, o gerenciamento correto dos RSS, toda organizações precisa seguir as normas vigentes, independente do seu porte físico ou econômico, os pequenos negócios ao utilizarem as normas podem alcançar competitividade, credibilidade, por garantir qualidade e segurança em seus serviços.

No Brasil, as orientações, definições de regras e regular procedimento dos diferentes agentes, na geração e manejo dos resíduos de serviços de saúde (RSS), são regulamentados pelos órgãos como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), com o objetivo de preservar a saúde e o meio ambiente, garantindo a sua sustentabilidade. Segundo a Resolução RDC n.º 306/04 da ANVISA o gerenciamento dos RSS constitui em um conjunto procedimentos de gestão, planejamento e implementação, com bases científicas e técnicas, normas legais, minimizando os resíduos gerados, todo gerador deve elaborar um Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde – PGRSS.

Figura 1 – Etapas do Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde (PGRSS).



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016.

3. Procedimentos Metodológicos

A metodologia tem o objetivo de caracterizar o tipo de pesquisa desempenhada, definir o plano de coleta de dados, análise e interpretação dos dados coletados. A pesquisa realizada é de caráter descritivo, com abordagem qualitativa.

O objeto da pesquisa está constituído por 35 Farmácias e Drogarias da cidade de Paranaíba/MS. De acordo com dados do Conselho Regional de Farmácias do



Estado de Mato Grosso do Sul - CRF/MS (2015), o número de estabelecimentos inscritos no CRF/MS na região de Bolsão Sul-mato-grossense, entre Farmácias e Drogarias são:

Tabela 2: Quantitativo de farmácias e drogarias na região Bolsão Sul-Matogrossense.

Município	Total de estabelecimento (CRF/MS, 2015)	Número de habitantes (IBGE, 2015)	Número de habitante por estabelecimento (aproximados)
Água Clara	7	14.474	2.068
Aparecida do Taboado	11	24.414	2.219
Brasilândia	4	11.903	2.976
Cassilândia	21	21.622	1.801
Chapadão do Sul	12	22.620	1.885
Costa Rica	12	19.508	1.626
Inocência	5	7.664	1.532
Paranaíba	35	41.495	1.185
Santa Rita do Pardo	3	7.633	2.554
Selvíria	4	6.455	1.613
Três Lagoas	51	113.619	2.227

FONTE: CRF/MS (2015) e IBGE (2015).

O Departamento de Vigilância Sanitária (2015) no último levantamento realizado em dezembro de 2015, demonstra a mesma quantidade de empresas na cidade de Paranaíba/MS. Já o Departamento de Meio Ambiente (2014) informa um número mais elevado em comparação com os dois órgãos a priori, cerca de 40 empresas entre Farmácias e Drogarias. Responsáveis pela pesquisa do setor de meio ambiente da cidade de Paranaíba/MS, relataram que a pesquisa abrange hospitais públicos e particulares que possuem farmácia interna em seus estabelecimentos e pontos de distribuição de remédios gratuitos em bairros com maior carência.

O estudo se concentra na cidade de Paranaíba/MS, por ter a maior densidade de farmácias por habitantes no Bolsão Sul-mato-grossense. A cidade de Paranaíba/MS, localizada a 407 quilômetros da capital, com uma população de 41.495 mil habitantes (IBGE, 2015). Paranaíba/MS é uma das cidades que fazem parte do Bolsão Sul-mato-grossense que é formada pelas cidades de Três Lagoas,



Brasilândia, Santa Rita do Pardo, Água Clara, Selvíria, Paranaíba, Aparecida do Taboado, Inocência, Cassilândia, Chapadão do Sul e Costa Rica.

Foram entrevistados o gerente/responsável e funcionários de farmácias e drogarias da cidade de Paranaíba/MS. Os dados coletados foram analisados e confrontados com a teoria, de acordo com as normas legais do gerenciamento de RSS preservando a identidade das empresas pesquisadas, classificando-as como A, B, C, D, E, F e G. A análise dos dados seguiu o direcionamento da análise de conteúdo.

4. Resultados

No Brasil as empresas devem seguir a legislação quanto ao descarte dos RSS, farmácias e drogarias são geradoras de RSS, por isso devem seguir a legislação em especial a RDC/ANVISA nº 306, de 07 de dezembro de 2004, ou outra que venha atualizá-la ou substituí-la (ANVISA, 2004). De acordo Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA o manejo é o processo de gerenciar os resíduos em seus aspectos intra e extra estabelecimento, desde a geração à disposição final, estabelecendo às seguintes etapas (apresentados na Figura 1): manejo, acondicionamento, identificação, transporte interno, armazenamento temporário, tratamento, armazenamento externo, coleta e transporte externos e disposição final.

1. Manejo e Segregação

No dia a dia das empresas, os resíduos comuns recicláveis e orgânicos são coletados diariamente, recolhidos internamente por funcionários, acondicionado na parte externa da unidade em sacos pretos comuns, contudo, não se segue o roteiro manejo. Os resíduos são recolhidos três vezes por semana pela coleta do município. No caso de farmácias e drogarias algumas das etapas de manejo, demonstradas a priori, podem ser reduzidas, a Figura 1 demonstra resumo das etapas infra e extra estabelecimento a serem seguidas por todos os geradores de RSS de acordo com a Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA.

Quadro 2– Segregação de resíduos

PERGUNTAS	EMPRESAS						
	A	B	C	D	E	F	G
Resíduos comuns: existe a segregação (separação) de resíduos sólidos recicláveis (papel, plástico, vidro e metal) e do orgânico (sobras de alimentos, frutas, verduras, etc.)? Como é realizada a separação?	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Resíduos biológicos: Existe a segregação de resíduo biológico por grupo, de acordo com a classificação da legislação vigente?	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não



Como é feita essa separação?							
Resíduos químicos: Existe a geração de resíduos químicos? Quais? Para o resíduo químico é feita a segregação diferenciada? Como é feita?	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Os funcionários possuem treinamento sobre segregação de resíduos? Como foi esse treinamento?	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não
Os recipientes existentes são suficientes para segregar os resíduos nos locais onde estes são gerados?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
É feito algum tipo de monitoramento da segregação na origem?							
Os fornecedores cobram esta ação? Há algum tipo de controle? Como é esse controle?	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
As seringas descartáveis são desprezadas conectadas às agulhas?	Sim						
As agulhas descartáveis são desprezadas sem a tampa protetora (reencape)?	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: Autor, 2016

A Segregação, Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA (2004, p. 2), “Consiste na separação dos resíduos no momento e local de sua geração, de acordo com as características físicas, químicas, biológicas, o seu estado físico e os riscos envolvidos”. Conforme demonstrado no Quadro 3, a segregação (separação) de resíduos comuns realizada pelas empresas pesquisadas apenas duas faz a segregação, de resíduos comuns de forma informal, sem o conhecimento correto do manejo do mesmo. Empresa A “[...] apenas caixas grandes são separadas e deixadas na frente do estabelecimento”, empresa E “[...] não existe, jogamos no lixo comum em sacos pretos”, empresa F “[...] separo só resíduos recicláveis [...] já fizemos a separação, mas eles misturam todos os sacos ao jogar na caçamba do caminhão [...] mesmo que colocarmos em sacos de cores diferenciadas” [...] “já deixamos até uma caixa lá fora, para que eles vejam que são reciclados, mas não tem jeito, tudo que tiver na frente que aparenta ser lixo, levam embora”, e empresa G “[...] são jogados em sacos de lixo preto normal”.

Diante a questão de segregação dos resíduos biológicos, a empresa A “[...] separamos apenas seringas e agulhas usadas, no Descarpac”, empresa C “[...] por grupo não, todos são descartados juntos, empresa D “[...] sim, os perfurocortantes são dispensados no Descarpac, caixa amarela”, empresa E “[...] sim, existe uma caixa amarela de lixo apropriada que são depositados todos os lixos biológicos”, e



empresa G “[...] não, apenas seringas e agulhas”. Neste contexto é possível identificar a falta de informação dos gerentes ou responsáveis, diante as exigências das normas atuais sobre os RSS, os gestores e funcionários responsáveis não classificam corretamente os resíduos biológicos gerados, destaca apenas as seringas e agulhas. Existe uma grande lista de resíduos biológicos gerados por farmácias e drogarias, alguns exemplos: frascos de vacinas com prazo de validade expirado, agulhas, lâminas de bisturi, frascos e ampolas de medicamentos, algodão, gazes, luvas de procedimentos, esparadrapos e ataduras. Os resíduos biológicos de acordo com a

Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA (2004, p. 15) “são resíduos com a possível presença de agentes biológicos que, por suas características, podem apresentar risco de infecção”.

Sobre a existência de geração dos resíduos químicos da Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA (2004, p. 16) define como “resíduos contendo substâncias químicas que podem apresentar risco à saúde pública ou ao meio ambiente, dependendo de suas características de inflamabilidade, corrosividade, reatividade e toxicidade”. Empresa A “[...] Sim, são recolhidos pelos fornecedores quando vencidos”, empresa C “[...] sim, produtos antibacterianos, hormonais, imunossupressores, entre outros”, empresa D “[...] não, remédios vencidos são entregues para fornecedores ou jogado no lixo”, empresa F “[...] xaropes e comprimidos vencidos, jogado em saco de lixo preto”, empresa G “[...] são enviados para ANVISA “[...] alguns jogado no vaso sanitário”.

Pode ser analisado que algumas empresas fabricantes de remédios, já praticam as normas exigidas diante a logística reversa. De acordo Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA

(2004, p. 9) “Resíduos químicos no estado líquido devem ser submetidos a tratamento específico, sendo vedado o seu encaminhamento para disposição final em aterros” já os “resíduos químicos no estado sólido, quando não tratados, devem ser dispostos em aterro de resíduos perigosos - Classe I”.

De acordo com os gestores das empresas pesquisadas apenas três destaca a existência de treinamento para funcionários, empresa A “[...] Sim, apenas verbalmente, através de cursos não”, empresa D “[...] Sim, foram orientados a dispensar cada resíduo em seu local específico” empresa F “[...] Sim, só verbalmente, aqui no local. Não existe uma capacitação dos colaboradores, através do Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde – PGRSS, os colaboradores são orientados apenas verbalmente, não possuem material adequado para que possam consultar o manuseio dos RSS. Segundo Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA (2004, p. 15) todos os profissionais do estabelecimento, mesmo os que atuam temporariamente ou não estejam diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento de resíduos de RSS, devem conhecer o sistema adotado para o



gerenciamento de RSS, a prática de segregação de resíduos, reconhecer os símbolos, expressões, padrões de cores adotados, conhecer a localização dos abrigos de resíduos.

O recipiente destacado pelas empresas para armazenamento dos RSS, todos destacam a “caixa amarela”, chamada de Descarpack. Apenas uma empresa destaca que os recipientes não são suficientes para armazenar todos os RSS. Empresa C “[...] Sim, pois todos são colocados no mesmo recipiente, caixa amarela”, empresa E “[...] Sim, apenas caixa amarela”, empresa F “[...] São suficientes, separamos apenas perfurocortantes”, empresa G

“[...] Sim, separação apenas de seringas e agulhas”. De acordo Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA (2004, p. 3) “os recipientes para transporte interno devem ser constituídos de material rígido, lavável, impermeável, provido de tampa articulada ao próprio corpo do equipamento, cantos e bordas arredondados, e serem identificados com o símbolo correspondente ao risco do resíduo neles contidos”

Diante a existência de um monitoramento da segregação na origem, como é realizado o controlado internamente e se existe uma cobrança por parte dos fornecedores, apenas empresas “A”, “F” e “G”, afirma ter controle do monitoramento dos resíduos. Empresa A “[...] Sim, no momento de sua geração, separados os perfurocortantes de outros resíduos”, Destaca empresa F “[...] sim apenas perfurocortantes, e descartes de comprimidos e remédios vencidos”, empresa G “[...] sim, vai junto com “CLH”, empresa que realiza o recolhimento”, empresa C “[...] Não, são todas separados na indústria de coleta”, já empresa D “[...] dentro da farmácia não a monitoramento”, empresa E “[...] não existe monitoramento, e nem cobrança por parte dos fornecedores, não temos controle”.

Conforme análise das respostas obtidas, existe maior preocupação com os perfurocortantes, outros resíduos gerados não existem um monitoramento mais rigoroso conforme as normas vigentes. A Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA (2004, p. 7) “[...] o registro das informações relativas ao monitoramento destes resíduos, de acordo com a periodicidade definida no licenciamento ambiental. Os resultados devem ser registrados em documento próprio e mantidos em local seguro durante cinco anos”.

Todas as empresas destacam que as seringas são desprezadas conectadas às agulhas, já as agulhas dispensadas sem a tampa protetora apenas empresas “A” e “B”. Grupo E ANVISA (2004, p. 21) os materiais perfurocortantes devem ser descartados separadamente, no local de sua geração, imediatamente após o uso ou necessidade de descarte, em recipientes, rígidos, resistentes à punctura, ruptura e vazamento, com tampa, devidamente identificados.

Todas as empresas que fizeram parte da pesquisa destacam o uso do Descarpack para recolhimento de seringas e agulhas. Descarpack (n.d.) “desenvolvido para descartar materiais que cortam ou perfuram, provenientes das

ações de atenção a saúde, gerados em hospitais, laboratórios, consultórios médicos, odontológicos e veterinários, com carga potencialmente infectante”.

Figura 2 – Foto DERCARPACK, de uma das empresas pesquisadas.



Fonte: Autor, 2016.

ABNT (1997) de acordo com a NBR 13853 da ABNT os coletores devem ser fabricados com as seguintes capacidades nominais: 1L, 3L, 5L, 7L, 9L, 10L, 13L, 18L e 20L, admite-se a variação de 0% a +10%. De acordo com a Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA o grupo E são identificados pelo símbolo de substância infectante constante na NBR 7500 da ABNT, com rótulos de fundo branco, desenho e contornos pretos acrescido da inscrição de resíduo perfurocortantes, indicando o risco que apresenta o resíduo.

2. Acondicionamento

Diante o acondicionamento dos resíduos segregados, nas respostas descritas pelos entrevistados, todas as empresas se referem ao mesmo recipiente, o Descarpack. Notou-se a dificuldade dos respondentes, quando a classificação dos resíduos por grupo, apenas os resíduos perfurocortantes, classificados como sendo do grupo E, é mais conhecido entre as empresas pesquisadas.

Definição de acondicionamento segundo a Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA (p. 2) “Consiste no ato de embalar os resíduos segregados, em sacos ou recipientes que evitem vazamentos e resistam às ações de punctura e ruptura. A capacidade dos recipientes de acondicionamento deve ser compatível com a geração diária de cada tipo de resíduo”. Empresa A “[...] *sim, mas não somos nós responsáveis pelas embalagens, responsável prefere não responder, mas temos uma caixa amarela para os perfurocortantes*”, empresa B “[...] *não, o material é resistente, mas não o bastante para impedir a ruptura e o vazamento, no caso do Descarpack que citei, o que mantém fora de risco de vazamento e ruptura é a embalagem de papelão*”, empresa C “[...] *na verdade não, só embalados em saco e outros no Descarpack*”, empresa D “[...] *apenas o descarpack*”, empresa E “[...] *sim uma caixa própria com duas camadas de cor amarela, [...] jogado no Descarpack*



ou jogado em lixo comum, quando a grande quantidade, entramos em contato com uma empresa para retirar”, empresa F “caixa amarela com identificação”. Nenhuma das empresas apresentou ao pesquisador, outro tipo de saco e/ou recipientes para acondicionar os resíduo segregados a não ser o Descarpack.

3. Identificação

Ao se referir à fase de identificação dos resíduo RSS, as empresas apresentaram apenas o recipiente Descarpack com identificação, como demonstrado a priori, figura 2, utilizado para resíduo do Grupo E perfurocortantes. Identificação de acordo com Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA (2004, p. 3) “Consiste no conjunto de medidas que permite o reconhecimento dos resíduo contidos nos sacos e recipientes, fornecendo informações ao correto manejo dos RSS”.

4. Transporte interno

A coleta e transporte interno destacam todas as empresas baixa movimentação. Empresa A “[...] empresa responsável chega e recolhe a caixa Descarpack, sobre o uso de

EPIs, nunca reparamos nossos funcionários não utilizam EPIs para locomover à caixa.”, empresa B “[...] empresa terceirizada que retira”. Empresa C “[...] Não sei detalhar, é uma empresa terceirizada”, empresa E “[...] pouco fluxo”. Transporte interno de acordo com Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA “Consiste no traslado dos resíduo dos pontos de geração até local destinado ao armazenamento temporário ou armazenamento externo com a finalidade de apresentação para a coleta”. Vale ressaltar que segundo a norma NBR 12.809 que refere ao manuseio de resíduo de serviços de saúde diz: “Para os pequenos geradores, é facultativa a sala de resíduo, encaminhado os recipientes diretamente ao abrigo de resíduo, à exceção dos estabelecimentos com atividades de internação” (ABNT, 1992, p. 2).

5. Armazenamento Temporário

As empresas afirmam não ter local apropriado para o armazenamento temporário dos RSS. Algumas empresas afirmam deixar o Descarpack próximo do local de vacinação, não existe um abrigo apropriado conforme a legislação vigente, outros são deixados ao lado de fora da empresa, nos fundos. Empresa A “[...] sim temos uma sala onde ficam armazenado os descarpack cheios até sua retirada”, empresa B “[...] é colocado em um quarto nos fundos da farmácia”, empresa C “[...] não é realizado”, empresa E “[...] usamos uma caixa própria para armazenamento, outros são colocados dentro de sacos pretos comuns, no fundo da farmácia ou do lado de fora no cesto de lixo”, empresa F “[...] nas embalagens propicia, mas no chão no fundo da farmácia”, empresa G “[...] não temos, ficam no fundo da farmácia”.



A Resolução RDC n° 306/04 da ANVISA (p. 3) armazenamento temporário poderá ser dispensado nos casos em que a distância entre o ponto de geração e o armazenamento externo justifiquem. Sala deve ter pisos e paredes lisas e laváveis, iluminação artificial e área suficiente para armazenar, no mínimo, dois recipientes coletores, identificada como “SALA DE RESÍDUOS”. A sala para o armazenamento temporário pode ser compartilhada com a sala de utilidades, neste caso, a sala deverá dispor de área exclusiva de no mínimo 2m² ser coletados por período superior a 24 horas de seu armazenamento.

6. Tratamento

De acordo com descrição nenhuma das empresas possuem a fase de tratamento dos RSS, segundo página 4 da Resolução RDC n° 306/04 da ANVISA “Consiste na aplicação de método, técnica ou processo que modifique as características dos riscos inerentes aos resíduos, reduzindo ou eliminando o risco de contaminação, de acidentes ocupacionais ou de dano ao meio ambiente. O tratamento pode ser aplicado no próprio estabelecimento gerador ou em outro estabelecimento, observadas nestes casos, as condições de segurança para o transporte entre o estabelecimento gerador e o local do tratamento. Os sistemas para tratamento de resíduos de serviços de saúde devem ser objeto de licenciamento ambiental, de acordo com a Resolução CONAMA n° 237/1997 e são passíveis de fiscalização e de controle pelos órgãos de vigilância sanitária e de meio ambiente”.

7. Armazenamento externo

Em todas as empresas pesquisadas, foi possível identificar que não existe local apropriado para o armazenamento externo. Na Resolução RDC n° 306/04 da ANVISA (2004, p. 4) “Consiste na guarda dos recipientes de resíduos até a realização da etapa de coleta externa, em ambiente exclusivo com acesso facilitado para os veículos coletores. No armazenamento externo não é permitida a manutenção dos sacos de resíduos fora dos recipientes ali estacionados”.

8. Coleta e transporte externo

Coleta e transporte externos de acordo com a Resolução RDC n° 306/04 da ANVISA (2004, p. 4) “Consistem na remoção dos RSS do abrigo de resíduos (armazenamento externo) até a unidade de tratamento ou disposição final, utilizando-se técnicas que garantam a preservação das condições de acondicionamento e a integridade dos trabalhadores, da população e do meio ambiente, devendo estar de acordo com as orientações dos órgãos de limpeza urbana.

Segundo as empresas A, C, D, E e F os resíduos perfurocortantes depositados nas Descarpack são retirados a cada 15 dias, por uma empresa especializada,



localizada no interior do Estado de São Paulo. Empresa A “[...] nossos resíduos são retirados por uma empresa contratada, que faz coleta dos perfurocortantes, a cada 15 dias, ou quando a necessidade de retirada, e os produtos químicos quando a uma grande quantidade”. Empresa E “[...] uma vez a cada quinze dias uma empresa terceirizada faz a coleta”. Em contrapartida as empresas B e G, a coleta acontece a cada 30 dias. Empresa B “[...] tanto os perfurocortantes quanto aos remédios vencidos, são retirados pela mesma empresa que retira a caixa amarela de Descarpack”. Já empresa G “[...] diz que a embalagem de Descarpack é retirada a cada 30 dias, o valor da retirada é de R\$ 50,00 (cinquenta reais), por caixa retirada”. De acordo com a Resolução RDC n° 306/04 da ANVISA (p. 5), “Empresas prestadoras de serviços terceirizados, precisam apresentar licença ambiental para o tratamento ou disposição final dos resíduos de serviços de saúde, e documento de cadastro emitido pelo órgão responsável de limpeza urbana para a coleta e o transporte dos resíduos”.

9. Disposição final

Disposição final de acordo com página 4 da Resolução RDC n° 306/04 da ANVISA

(p. 4) “Consiste na disposição de resíduos no solo, previamente preparado para recebê-los, obedecendo a critérios técnicos de construção e operação, e com licenciamento ambiental de acordo com a Resolução CONAMA n° 237/97”.

Em Paranaíba/MS, a Administração Municipal não possui contrato de prestação de serviço com nenhuma empresa para coleta, transporte, tratamento e destino final dos resíduos sólidos oriundos dos serviços de saúde do município. Gestores de farmácias e drogarias revelam não existir fiscalização dos órgãos públicos do município, há algum tempo na cidade, relataram que anos atrás a prefeitura municipal realizava a fiscalização de forma precária. Deste modo, exigiam a separação dos resíduos perfurocortantes, remédios vencidos, embalagens, entre outros, para coleta seletiva, mas não existia uma orientação, aos comerciantes de farmácias e drogarias, da forma correta de separação dos resíduos sólidos de saúde. Gestores destacam que mesmo realizassem a separação dos resíduos, observam a falta de capacidade da empresa responsável pela coleta municipal na retirada do lixo. Grande parte dos resíduos de RSS gerados chega ao aterro sanitário do município de Paranaíba/MS, sem nenhum controle.

5. Considerações Finais

O roteiro de entrevista considerou as etapas de manejo dos Resíduos Sólidos de Saúde (RSS) apresentados na Figura 1 (manejo, acondicionamento, identificação, transporte interno, armazenamento temporário, tratamento, armazenamento externo, coleta e transporte externos e disposição final.).



As atividades ligadas ao setor de saúde são fundamentais para todos. No entanto, a gestão inadequada de resíduos de serviços de saúde (RSS) é reconhecida globalmente, contribuições de alternativas que viabilizem menor impacto sobre o meio ambiente é uma necessidade urgente para a melhoria da qualidade de vida da população, sem a perda da qualidade no atendimento prestado pelos serviços de saúde a populações. Existe grande preocupação tendo em vista que os distribuidores como farmácias e drogarias são empresas que fazem a distribuição de todo tipo medicamentos, não se adequam às exigências das normas legais. Não tendo orientação necessária para dar destino correto aos resíduos provenientes de suas ações.

Diante os resultados coletados através da pesquisa, foi possível identificado que grande parte das farmácias e drogarias não segue as normas legais vigentes sobre RSS. Farmácias e drogarias da cidade de Paranaíba/MS se destacam pela deficiência no conhecimento das normas legais. As empresas afirmam não existir fiscalização dos órgãos do município referente aos RSS, salientam que o município não tem estrutura apropriada para tratamento adequado dos RSS.

Sobre a Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA e Resolução CONAMA nº 358/05 e as normas da ABNT NBR, afirmam que ouviram falar sobre, contudo, não buscaram mais informações por falta de tempo, existe o interesse em dar o destino correto aos resíduos sólidos gerados, pedem mais apoio e incentivo dos órgãos competentes do município.

Grande parte dos gestores e responsáveis entende que seguir as normas corretamente é preciso realizar investimentos em cursos de qualificação, materiais apropriados para segregação dos resíduos, podendo gerar alto custo para empresa. Diante esse contexto, as empresas precisam olhar para lado positivo do investimento, refletir de forma estratégica, no ponto de vista de agregar um diferencial para sua empresa diante a concorrência, demonstrar para sociedade que está preocupada na preservação do meio ambiente local, que suas ações fazem a diferença e tramita isso para seus clientes.

Uma união dos órgãos responsáveis do município como vigilância sanitária, secretaria do meio ambiente, prefeitura, empresa da coleta municipal, entre outros. Podem se unir para solucionar a questão dos resíduos oriundos da saúde. Através de orientações disponibilizadas pela Resolução RDC nº 306/04 da ANVISA e Manual de Gerenciamento dos Resíduos de Serviços de Saúde fornecido pela ANVISA, que disponibiliza uma gama de informações do modo correto de manejo dos RSS, incluindo o desenvolvimento de um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos de Saúde (PGRSS).

Durante a realização da pesquisa percebeu-se a necessidade de o pesquisador auxiliar no preenchimento do questionário, podendo haver obliquidade.



Referências

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 14001** - Sistemas de gestão ambiental - Especificação e diretrizes para uso. Disponível em: http://www.labogef.iesa.ufg.br/labogef/arquivos/downloads/NBRISO14001_59064.pdf. Acesso em 07 de abr. 2016.

ABNT, Associação Brasileira De Normas Técnicas. **Pequenos Negócios** - Gerenciamento de Resíduos de Saúde. Boletim ABNT,jul/ago2014. Disponível em: <http://abnt.org.br/paginampe/biblioteca/files/upload/anexos/pdf/786053ac286e5b511a9979016d308ff3.pdf>. Acesso em 23 de ago. 2016.

ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária: **NOTA TÉCNICA n° 06-001/2015** – COISC/GGINP/SUINP/ANVISA COIFA/GGMED/SUMED/ANVISA, de 08 de setembro de 2015. **Material de partida nos processos de produção de insumos farmacêuticos ativos obtidos por síntese e semissíntese**. Disponível em:<http://livrozilla.com/doc/806432/notat%C3%A9cnica---material-de-partida-s%C3%ADntese-e-semiss%C3%ADntese>. Acesso em 10 de ago. 2016.

ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária: **RDC ANVISA n° 306/04** - Aspectos Jurídicos da Resolução da Diretoria Colegiada da Anvisa sobre Resíduos de Serviços de Saúde. Publicação especial da Agência Nacional de Vigilância Sanitária sobre a RDC n°306/04, 2007. Disponível em: <http://www.vigilanciasanitaria.sc.gov.br/index.php/download/category/222residuos?download=1112:aspectos-juridicos-da-resolucao-rdc-n-306-2004-da-diretoriacolegiada-da-anvisa-sobre-residuos-de-servicos-de-saude>. Acesso em 10 de ago. 2016.

ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária: Resolução da Diretoria Colegiada – **RDC n° 306, de 07 de dezembro de 2004** Publicada no DOU de 10/12/2004. Dispõe sobre o Regulamento Técnico para o gerenciamento de resíduos de serviços de saúde. Disponível em:<http://www.cesmac.edu.br/admin/wp-content/uploads/2015/09/RDC-n%C2%BA-306-de2004-PGRSS.pdf>. Acesso em 24 de ago. 2016.

ANVISA, MINISTERIO DA SAÚDE. **Resolução RDC n°306, de 7 de dezembro de 2004**, dispõe sobre o regulamento técnico para o gerenciamento de resíduos de serviços de saúde. Disponível em:



http://www.anvisa.gov.br/divulga/noticias/2008/revista_anvisa-060508.pdf. Acesso em 11 de abril. 2016.

ANVISA, **RDC ANVISA n° 306/04** – aspectos jurídicos da resolução da diretoria colegiada da ANVISA sobre resíduo de serviços de saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Editora ANVISA Disponível em: <http://www20.anvisa.gov.br/segurancadopaciente/index.php/legislacao/item/resolucao-dadiretoria-colegiada-rdc-n-306-de-7-de-dezembro-de-2004>. Acesso em 11 de abril. 2016.

AZULÃO, Marina. **Diário Comércio Indústria & Serviço**: DCI, pequenas e médias desconhecem responsabilidade compartilhada. Disponível em: <http://www.dci.com.br/especial/pequenas-e-medias-desconhecem-responsabilidade-compartilhada-id394057.html>. Acesso em: 08 de abril. 2016.

BARBIERI, CAJAZEIRA. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável**: da teoria à prática / José Carlos Barbieri, Jorge Emanuel Reis Cajazeira. 2ed., Atual. E ampl., São Paulo: Saraiva, 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Manual de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde / Ministério da Saúde, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Revista Anvisa**, 2006. 182 p. Disponível em: http://www.anvisa.gov.br/servicos/saude/manuais/manual_gerenciamento_residuos.pdf. Acesso em: 30 de maio. 2016.

CARVALHO, Eduardo Viviani de; FERREIRA, Elena; MUCINI, Luciano; SANTOS, Carmenlucia. Aspectos legais e toxicológicos do descarte de medicamentos. **Revista Brasileira de Toxicologia** 22, n.1-2 (2009) 1-8.

CEMPRE Review. Compromisso Empresarial para Reciclagem - **Lei de resíduos impulsiona ações para aumento da reciclagem**. Disponível em: <http://cempre.org.br/artigopublicacao/artigos>. Acesso em 28 de mar. 2016.

CONAMA, Conselho Nacional do Meio Ambiente. **RESOLUÇÃO CONAMA n° 5, de 5 de agosto de 1993** Publicada no DOU no 166, de 31 de agosto de 1993, Seção 1, páginas 12996-12998 – Gestão de Resíduos e Produtos Perigosos – Tratamento. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=130>. Acesso em 23 de ago. 2016.



CUSSIOL, Noil Amorim de Menezes. **Manual de gerenciamento de res flúos de serviços de saúde**. Fundação Estadual do Meio Ambiente, Belo horizonte: Feam, 2008.

DESCARPACK. **Coletor para materiais perfurocortantes**. Disponível em: <http://descarpack.com.br/2016/10/22/cateter-periferico-intravenoso-descartavel-2/> Acesso em 23 de dez. 2016.

GARCIA, Leila Posenato; ZANETTI-RAMOS, BetinaGiehl. Gerenciamento dos res flúos de serviços de saúde: uma questão de biossegurança. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 20(3):744-752, mai-jun, 2004.

GIL; Eric de Souza, Garrote; Clévia Ferreira Duarte, Conceição; Edemilson Cardoso da, Santiago, Mariangela Fontes, Souza; Aparecido Ribeiro de. Aspectos legais e toxicológicos do descarte de medicamentos. **Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas**, v. 43, n. 1, jan./mar., 2007.

IBGE. **Pesquisa nacional de saneamento básico**: tabelas completas. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pnsb2008/defaulttabzip_man_res_sol.shtm. Acesso em 22 de jun. 2017.

IBGE. **População ocupacional por cidades**: Agua Clara, Aparecida do Taboado, Brasilândia, Cassilândia, Chapadão do Sul, Costa Rica, Inocência, Paranaíba, Santa Rita do Rio Pardo, Selviria, Três Lagoas. Disponível em <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=50&search=mato-grosso-do-sul> Acesso em: 16 de ago. 2016.

IBGE. **População ocupacional por cidades**: Paranaíba. Disponível em: <http://www.ibge.com.br/cidadesat/xtras/perfil.php?lang=&codmun=500630&search=matogrosso-do-sul|parana%EDba>. Acesso em: 16 de dez. 2015.

IDEC. **Conheça as diferenças e semelhanças entre drogarias e as farmácias**. Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. Disponível em: <http://www.idec.org.br/consultas/dicas-e-direitos/conheca-as-diferencas-esemelhancas-entre-as-drogarias-e-as-farmacias>. Acesso em 03 de set. 2016.

INTERFARMA. **Saúde se faz com ética e inovação – Relatório de Responsabilidade Socioambiental 2015**, ano base 2014. Disponível em:



http://www.interfarma.org.br/uploads/biblioteca/Relatorio_de_Responsabilidade_Social_da_Interfarma_2015_completo.pdf. Acesso em: 08 de abr. 2016.

PEREIRA, Suellen Silva. **Panorama da Gestão dos Resíduos Sólidos de Serviço de Saúde na Cidade de Campina Grande/PB**: um enfoque da percepção ambiental apresentada por profissionais da saúde. Universidade Federal da Paraíba – UFPB, Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campina Grande: PRODEMA, 2009.

PÚBLIO, Rilke Novato. Federação Nacional dos Farmacêuticos. **O Consumo de Medicamentos no Brasil - a tênue linha entre o remédio e o veneno**. Disponível em

<http://www.fenafar.org.br/fenafar/crf/item/7966-o-consumo-de-medicamentos-no-brasil-atenue-linha-entre-o-remedio-e-o-veneno-por-rilke-novato>. Acesso em: 16 de dez. 2015.

SEBRAE. **Empresa sustentável pode ser mais lucrativa**: SEBRAE-SP. Disponível em

<http://www.sebraesp.com.br/index.php/76-noticias/multissetorial/8797-empresa-sustentavel-pode-ser-mais-lucrativa>. Acesso em: 08 de abril. 2016.

SEBRAE. **Sustentabilidade e pequeno negócio**. O Sebrae está se tornando referência nacional na questão de sustentabilidade, gerando, prospectando, disseminando conhecimentos e práticas sustentáveis: SEBRAE-SP. Disponível em

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/sustentabilidade-e-o-pequeno-negocio,e07b90411e9e9410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 13 de jul. 2016.

SILVA, Elza Lima da; ARAÚJO, Marcelo Fernando Antônio; ARAÚJO, Adely de Fátima Dutra Vieira; PESTANA, Aline Lima. 61º Congresso brasileiro de enfermagem. Biossegurança e meio ambiente: Resíduos de Serviços de Saúde gerenciados com responsabilidade. **Anais...** Disponível em: http://www.abeneventos.com.br/anais_61cben/files/01998.pdf. Acesso em: 06 de Abril. 2016.



**Área Temática: Gestão Socioambiental e
Sustentabilidade**

**SACOLINHAS PLÁSTICAS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO
AMBIENTAL DE ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA
UFMS/CPAR**

Danilo Aparecido Alves
alvesedanilo@gmail.com

Geraldino Carneiro de Araújo
geraldino.araujo@gmail.com

Resumo

Como contextualização teórica este estudo traz a problemática das sacolinhas plásticas *versus* meio ambiente, diante de um viés histórico sobre movimentos ambientalistas e o surgimento das embalagens. A teoria ainda aborda os problemas ambientais que as sacolinhas plásticas causam na natureza e possíveis alternativas para essa mudança cultural. O objetivo da pesquisa é analisar a percepção de futuros administradores sobre as sacolinhas plásticas considerando a questão ambiental. A metodologia aplicada se caracteriza como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, administrada sob a forma de um grupo focal, onde os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Os resultados mostram que os alunos participantes do grupo focal possuem consciência ambiental e atitude pró-ambiental. Demonstraram também possuem conhecimento em relação a sacolinhas plásticas e os problemas ambientais que o descarte inadequado delas causam, outro fator interessante encontrado na pesquisa, foi que, segundo os integrantes do grupo, o ingresso na universidade acarretou em mudanças na forma de pensar em relação ao social e ambiental.

Palavras Chave: Meio Ambiente; Sacolas Plásticas; Consciência Ambiental.

1 Introdução



A preocupação com o meio ambiente é um movimento jovem, há pouco mais de 30 anos que começou-se a discussão sobre o assunto, em que, militâncias ambientalistas surgiram, e com isso, desencadearam conscientização sobre os problemas ambientais para as populações e governantes mundiais. Porém, mesmo diante dos alertas feitos pelos grupos ambientalistas, a população mundial só tomou consciência do real problema, por meio das graves alterações climáticas no planeta. Nos dias atuais o debate sobre meio ambiente e a questão da sustentabilidade vem ganhando cada vez maior repercussão (TORRESI; PARDINI; FERREIRA, 2010).

Na esfera acadêmica muito se tem discutido sobre as alterações do meio ambiente, devido aos problemas ambientais que o planeta tem passado e os impactos que isso tem causado na vida das pessoas (SANTOS et al., 2014; MARQUES et al., 2010; SEBEN, 2012). É considerado impacto ambiental qualquer tipo de alteração das propriedades químicas, físicas, biológicas do meio ambiente, causado por atividades humanas, de forma direta ou indireta, que afete o bem-estar e segurança da população, atividades econômicas e sociais, condições sanitárias e estéticas do meio ambiente e a qualidade dos recursos naturais (MORAES FILHO, 2009).

A diversidade biológica no mundo está em constante declínio, sendo o ser humano o responsável direto e indiretamente por este feito, acelerando assim o processo de extinção de espécies da fauna e flora. São inúmeros os problemas ambientais que as atividades do homem causam na natureza, e com isso, corroboram com as mudanças climáticas (DERRAIK, 2002).

Levando em consideração a variedade de temas que podem ser levantados e estudados dentro da temática ambiental, este artigo aborda a percepção ambiental de futuros gestores sobre os problemas ambientais causados por detritos de plástico na natureza, em especial as sacolinhas plásticas que são fornecidas por empresas varejistas. Diante disso, pesquisadores como Fabro, Lindermann e Vieira (2007); Alves, Ribeiro e Ricci (2011); Viana (2010); Dalto et al. (2016); Póvoa Neto et al. (2011); Almeida et al. (2008); Tonello et al. (2011); Silva, Santos e Silva (2013); e, Amélia et al. (2012), expõem que os detritos de plástico estão presentes em todos os ambientes terrestres: nas florestas; nos rios; nos oceanos; e, nos espaços urbanos. Em suas mais variadas formas, porém, a forma mais encontrada são os sacos/sacolas/sacolinhas plásticas.

Diante da contextualização apresentada sobre os problemas ambientais causados pelas atividades do homem no planeta ao longo dos tempos, e o surgimento de movimentos de militâncias ambientalistas expondo estes problemas a população e governos mundiais, que estudiosos voltaram suas atenções a elaborarem trabalhos científicos sobre a problemática ambiental. Com isso este trabalho busca colaborar com o meio científico com a seguinte questão de pesquisa: Qual é a percepção ambiental de futuros administradores quanto às sacolinhas plásticas?



No Brasil os supermercados e lojas de varejo fornecem aos seus clientes sacolinhas plásticas livremente, para acondicionarem as mercadorias que são vendidas (OLIVEIRA et al., 2012; FABRO; LINDERMANN; VIEIRA, 2007; AMÉLIA et al., 2012), e os clientes já estão habituados a usarem estas sacolinhas no seu dia a dia, usando e descartando de maneira indiscriminada (MARQUES et al., 2010; VIANA, 2010; DE LIMA; AVELINO-CAPISTRANO, 2015; PÓVOA NETO et al., 2011). Com isso, este artigo objetiva analisar a percepção de futuros administradores sobre as sacolinhas plásticas considerando a questão ambiental.

2 Referencial Teórico

O impacto ambiental gerado pelo contemporâneo padrão de consumo aguçou a percepção dos principais discursos sobre ambientalismo no mundo, trazendo assim, perspectivas e argumentos novos sobre o consumismo das sociedades ocidentais contemporâneas (DE MATOS, 2013). É preciso que as pessoas sempre estejam em alerta para os perigos embutidos nas mais inocentes ações que são realizadas no meio ambiente. Para isso, a prática de ações sustentáveis envolve atos simples, como, ir a um supermercado, o uso racional de água nos lares, o adequado manejo do lixo residencial, mas também envolvem atitudes mais severas em relação ao consumismo descomedido (TORRESI; PARDINI; FERREIRA, 2010). Ao atrelar o consumismo desacerbado aos danos ambientais pode-se listar diversos problemas.

Há algumas décadas atrás as pessoas ao comprar/comercializar produtos possuem um determinado comportamento e nos dias atuais este comportamento mudou (OLIVEIRA et al., 2012). A partir da Segunda Guerra Mundial grandes transformações ocorreram em vários âmbitos no mundo, uma destas mudanças foi a expansão do varejo juntamente com a revolução industrial (BORGHI, 2010). Com estas mudanças, a composição do lixo produzido nas residências também mudou, pois antes da primeira Revolução Industrial, o lixo tinha como principal composição materiais orgânicos, tornando assim fácil sua eliminação (bastava enterrar), além do fato de que as cidades e a população mundial eram menores (SILVA; SANTOS; SILVA, 2013).

Nas grandes cidades da época, houve também, o surgimento de grandes supermercados, e com isso, emergiram diversas inovações na produção de embalagens, permitindo que os produtos pudessem ser transportados dos produtores (indústria/lavouras) para os grandes centros mantendo a conservação e facilitando a estocagem, tendo assim como caráter de proteção, e facilidade na distribuição, venda e promoção dos produtos acomodados por estas embalagens (OLIVEIRA et al., 2012).

Os produtos eram embalados e transportados em bolsas, sacolas, cestos, potes, barricas, tonéis, baús, garrafas, botijões, caixas e estes objetos passaram a ser



denominados como embalagens. Ao concluir uma compra o consumidor ia até o balcão de uma mercearia e o atendente pesava e vendia o produto a granel, desta forma, o comércio se tornou um propulsor para o desenvolvimento das embalagens (OLIVEIRA et al., 2012; FABRO; LINDERMANN; VIEIRA, 2007).

Além das embalagens contidas nos produtos, atualmente é distribuído no varejo sacos/sacolas/sacolinhas plásticas para acondicionar os produtos vendidos (OLIVEIRA et al., 2012). Em meados dos anos 1970 houve a popularização dos sacos plásticos, esta popularização ocorreu principalmente por causa da sua distribuição gratuita em supermercados e lojas varejistas (OLIVEIRA et al., 2012; FABRO; LINDERMANN; VIEIRA, 2007; AMÉLIA et al., 2012).

Ao se tratar das sacolinhas plásticas com especificidade, a matéria-prima que é usada na produção das sacolinhas é o plástico filme, que por sua vez, é produzido a partir da resina de polietileno de baixa densidade (FABRO; LINDERMANN; VIEIRA, 2007). O plástico foi inventado em 1862 pelo inglês Alexander Parkes (VIANA, 2010; FABRO; LINDERMANN; VIEIRA, 2007) e é considerado como algo indispensável na vida do ser humano, devido a sua ampla aplicabilidade, pois é usado na fabricação de embalagens, automóveis, matérias de construção, utensílios domésticos, e entre os mais variados produtos utilizados pelas pessoas no dia a dia (PÓVOA NETO et al., 2011; DERRAIK, 2002).

O termo “plástico” deriva do grego “*plastikos*”, que significa: próprio para ser moldado (VIANA, 2010; TONELLO et al., 2011). A principal matéria-prima do plástico é o petróleo (TONELLO et al., 2011; FABRO; LINDERMANN; VIEIRA; 2007; VIANA, 2010), tem-se uma estimativa que cerca de 4% do petróleo extraído da natureza é usado para produção de plástico (TONELLO et al., 2011). Para o petróleo chegar ao produto final ele passa por um processo de purificação até ser convertido em etileno, que na sequência é polimerizado e solidificado, tornando-se o polietileno (polímero de etileno), após todo este processo o polietileno é fragmentado em pequenos grãos e assim, torna-se matéria-prima para indústrias de sacolas, fios, utensílios domésticos, cabos, embalagens, sacos de lixo, etc. (VIANA, 2010).

O polietileno é dividido em vários tipos, mas na fabricação de sacolas plásticas é comumente utilizado dois tipos de polietileno, os de alta densidade (PEAD) e de baixa densidade (PEBD). Os aspectos destes produtos são favoráveis a fabricação de sacolas e sacos plásticos, pois, possuem maior ou menos brilho, tato, resistência, facilidade de abertura (VIANA, 2010), durabilidade, resistências a produtos químicos e a umidade, tais aspectos do plástico são considerados bons para comodidade humana, e são ao mesmo tempo ruins, devido ao fato de que, quando em contato com a natureza estas características impedem sua decomposição (FABRO; LINDERMANN; VIEIRA, 2007).

Além da grande resistência a decomposição, o plástico durante a sua produção consome uma grande quantidade de energia, pois tem como principal matéria-prima



os combustíveis fósseis (petróleo), contribuindo assim, nocivamente com a emissão de gases poluentes. E para produzir 1 milhão de sacolas plásticas são necessários 15 mil litros de petróleo e com isso é emitido 42 toneladas de CO₂ no meio ambiente (ALVES; RIBEIRO; RICCI, 2011). Desde a sua invenção o plástico vem sendo muito utilizado pela sociedade moderna. No Brasil desde 1980 ampliou-se muito o uso do plástico (MARQUES et al., 2010; VIANA, 2010; DE LIMA; AVELINO-CAPISTRANO, 2015), devido os supermercados adotarem as sacolas e sacos plásticos para embalar e transportar produtos, por causa da relação custo benefício entre as embalagens plásticas e as de papel (VIANA, 2010).

Segundo o autor supracitado, mesmo diante de todos os benefícios do plástico e sua aplicabilidade nas mais variadas áreas, um dos problemas é a finalidade dada aos produtos à base de plástico, em especial as sacolinhas plásticas e outras formas de embalagens. Dalto et al., (2016), diz em sua pesquisa que a presença de resíduos de plástico como as sacolas plásticas nas redes de microdrenagem, são fruto do descaso da população, ou seja, o descarte inadequado. Nos lixos urbanos a nível mundial o plástico é o item mais encontrado nos resíduos sólidos, sendo as sacolinhas plásticas o tipo de plástico mais encontrado nos lixos que provocam graves problemas ambientais em todo o mundo (PÓVOA NETO et al., 2011). No Brasil a produção de plástico é cerca de 3 milhões de toneladas por ano, e estima-se que 10% do lixo brasileiro é composto por sacolinhas plásticas, e que cada brasileiro usa em média 19 quilos de sacolas por ano (ALMEIDA et al., 2008).

Para estabelecer um parâmetro de um dos muitos tipos de prejuízos (ambientais e econômicos) causados pelo uso indiscriminado das sacolinhas plásticas, ainda segundo Almeida et al., (2008), no Estado do Rio de Janeiro é consumido um bilhão de sacolinhas plásticas por ano e com a tentativa de retirada destas sacolinhas plásticas da natureza tem uma estimativa de que são gastos R\$15 milhões ano.

São incontáveis os danos ao meio ambiente causados pelas sacolinhas plásticas, desde a poluição visual à morte de animais (ALVES; RIBEIRO; RICCI, 2011; VIANA, 2010; TONELLO et al., 2011; SILVA, SANTOS, SILVA, 2013). Por se tratar de um material leve, são transportados pelo vento facilmente, ampliando a área de contaminação (ALVES; RIBEIRO; RICCI, 2011). Nas áreas urbanas causam o entupimento de bueiros e galerias de esgoto, provocando o problema das enchentes (ALVES; RIBEIRO; RICCI, 2011; VIANA, 2010). Ao permanecer no solo, o plástico prejudica a permeabilização da água e do ar, comprometendo assim, a degradação de uma série de componentes importantes para o solo afetando a fertilidade da terra, e com isso danificando também os lençóis freáticos (PÓVOA NETO et al., 2011).

Ao ser descartado na natureza, devido a sua impermeabilidade o plástico pode armazenar água das chuvas e assim, auxiliar na proliferação do *Aedes aegypti* (mosquito que transmite dengue, zika vírus e *chikungunya*). Quando estão na natureza, os animais confundem com comida, e ao ingeri-las acabam morrendo engasgados. As



tartarugas marinhas podem ser citadas como exemplo, pois confundem as sacolinhas com águas-vivas e morrem ao ingeri-las (ALVES; RIBEIRO; RICCI, 2011). Dessa forma o plástico torna-se, um grande agressor da natureza e da vida (PÓVOA NETO et al., 2011).

Segundo Derraik (2002) o plástico chega ao oceano, por uma diversidade de ações, como: o descuido de banhistas que deixam lixo na praia; por navios e barcos; o lixo transportado por rios; sistemas de drenagem municipais; e de maneira acidental por fabricas. Ao entrar em contato com o mar uma série de animais se alimentam dos detritos de plástico e morrem. O tipo de plástico mais encontrado nos oceanos são os em forma de embalagens.

Estima-se que é de 100 a 450 anos o tempo de decomposição do plástico na natureza (ALVES; RIBEIRO; RICCI, 2011; AMÉLIA et al., 2012; PÓVOA NETO et al., 2011), variando conforme o polímero utilizado em sua fabricação, com isso, uma mesma sacolinha pode matar vários animais durante o tempo que ficar na natureza (ALVES; RIBEIRO; RICCI, 2011).

No Brasil os supermercados, as drogarias/farmácias e grande parte do comércio varejista, colocam todos os produtos que passam pela caixa registradora dentro de sacolinhas plásticas, tornando-se um hábito cultural, dando a sensação que o destino certo de cada produto que é adquirido numa loja varejista seja uma sacolinha plástica. Tal costume causa estranheza e certa irritabilidade nos clientes quando não é fornecido sacolinhas plástica para transportar os produtos (PÓVOA NETO et al., 2011).

Tendo em vista os alarmantes problemas ambientais em todo o mundo, que movimentos surgem visando diminuir ou até mesmo erradicar o uso de sacolinhas plásticas, e para isso, as medidas que aparecem, vão desde caráter punitivo (Leis), como em forma de conscientização (Educação Ambiental) e também como a criação de alternativas (Sacolas feitas com outros tipos de materiais) (ALMEIDA et al., 2008). Os tópicos a seguir mostram as alternativas de substituição das tradicionais sacolinhas plásticas segundo Amêdia et al. (2012):

- **Sacolas reutilizáveis:** são sacolas que os usuários levam consigo para as compras, o material mais utilizado para a feitura das sacolas reutilizáveis é o tecido de várias fontes, podendo até mesmo ser de matérias recicláveis, mas pode ser confeccionada também de PE espessas, rafia de PP e caixas de plástico rígido ou vime;
- **Sacolas biodegradáveis:** podem ser chamadas também de biopolímeros e bioplástico, no geral são plásticos produzidos por matérias-primas renováveis e que se decompõe mais rápido. Muitos estudos estão sendo feitos para o desenvolvimento de produtos menos poluentes de baixo custo e com qualidade;



- **Sacolas oxibiodegradável:** são sacolas produzidas com aditivos biodegradáveis, ou seja, na sua composição é adicionado metais de transição (aceleração) que quando a sacolinha entra em contato com água, raios ultravioletas e oxigênio o processo de decomposição é acelerado;
- **Sacolas de papel:** o papel vem sendo considerado como ambientalmente correto, porém estudos recentes sobre o ciclo de vida, mostram que a poluição causada no processo de produção pode ser superior aos causados pelas embalagens de plásticas;
- **Sacolas de papel sintético de plástico reciclado:** este material é uma tecnologia sustentável nova, onde a principal matéria-prima é plástico usado, porém por se tratar de um produto novo seu custo de produção ainda é alto. Este produto não usa matérias-primas virgens, nem fibras de celulose e não utiliza substâncias tóxicas;
- **Gestão dos resíduos de sacolas:** talvez seja a melhor solução, porém é necessária uma mudança cultural, onde a coleta seletiva precisa fazer parte da realidade das cidades. A gestão de resíduos de sacolas além de ser algo ambientalmente benéfico, também gera economia, onde o envolvimento de indivíduos com todo o processo de coleta, separação e a reciclagem do material geraria renda para muitas pessoas que se encontram excluídas socialmente. E;
- **Políticas e iniciativas de controle:** buscam por meio de legislações, controlar o uso com proibição de destruição, cobranças de impostos, e criação de alternativas como o incentivo a reciclagem.

Ainda segundo a autora qualquer tipo de alternativa há impacto ambiental, seja o uso de sacolas biodegradáveis, sacolas degradáveis, sacolas de papel ou sacolas reutilizáveis. Porém, foram feitos estudos relacionados ao ciclo de vida e o impacto ambiental e a opção mais sustentável é a utilização de sacolas retornáveis.

Com a grande disseminação de informações em relação aos problemas ambientais, assuntos como consumo consciente, responsabilidade socioambiental e conscientização ambiental tem ganhado notoriedade. A consciência ambiental é muito importante na investigação dos hábitos de consumo do consumidor contemporâneo, pois quanto mais informação, maior a possibilidade de uma mudança cultural na atitude referente ao socioambiental. Para isso o consumidor moderno que possui consciência ambiental exige que empresas tenham mais proatividade e adotem posturas sustentáveis em relação ao meio ambiente como um todo (SILVA et al., 2014).

3 Procedimentos Metodológicos



Este trabalho tem como procedimentos metodológicos a pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, administrada sob a forma de um grupo focal, que discute as percepções ambientais *versus* a problemática das sacolinhas plásticas com oito alunos do curso de Administração da UFMS/CPAR (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Câmpus de Paranaíba), tais alunos(as) participantes do grupo focal foram convidados(as) aleatoriamente, tendo como critério que cada dupla de alunos(as) representasse cada ano do curso.

Tornar o problema explícito ou construir hipótese, estes são os principais objetivos de uma pesquisa exploratória (GIL, 2011; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006), seguindo a mesma lógica Cervo, Bervian e Silva (2006) ainda colabora dizendo que a pesquisa exploratória estabelece técnicas, métodos e critérios para a preparação de uma pesquisa. Já a pesquisa descritiva, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), observa, anota, afere e correlaciona fenômenos ou fatos, sem nenhum tipo de manipulação. Gil (2011) diz que, pesquisa descritiva pretende descrever determinada fenômeno ou população e/ou busca estabelecer relações entre variáveis. Desta maneira, esta pesquisa faz uma análise sobre a problemática das sacolinhas plásticas.

Por sua vez uma pesquisa com abordagem qualitativa propõe investigar determinadas circunstâncias, como, comportamentos, sentimentos, a vida das pessoas, experiências vividas, e também, sobre atividades organizacionais, a interação entre as variadas culturas e movimentos sociais, envolvendo como objeto de pesquisa poucos elementos (STRAUSS, 2008). A escolha entre a abordagem quantitativa ou qualitativa depende do que o pesquisador pretende descobrir (SILVERMAN, 2009), neste caso o artigo considera a percepção ambiental de alunos de um curso de administração (futuros gestores) em relação às sacolinhas plásticas, tornando-se o método qualitativo a abordagem ideal, já que objetiva saber sobre percepção.

Se tratando de uma pesquisa com abordagem qualitativa, o método de coleta de dados será o grupo focal, que para Gondim (2003) é uma técnica que coleta dados através de interações grupais, onde não existe um entrevistador, mas sim um moderador, que apresenta e facilita o processo de discussão do grupo. A análise da discussão não pode ser individual, mesmo que um ou mais indivíduos apresente ideias opostas a ideia divergente foi dada pelo grupo e não pelo indivíduo em específico. Oliveira, Leite Filho e Rodrigues (2007) diz que o grupo focal é normalmente composto por uma pequena amostra, e assim como qualquer trabalho de caráter qualitativo não deve haver generalização de resultados. Dentro da área mercadológica os grupos focais são muito utilizados, pois fornecem informações sobre sentimentos, pensamentos e comportamentos do grupo diante da temática proposta pelo intermediador, ou seja, os autores afirmam que o grupo focal “é uma modalidade de entrevista, estabelecida de acordo com um roteiro que tem o propósito de atingir os objetivos pretendidos pelo pesquisador” (p. 4).



A escolha dos Integrantes do Grupo Focal seguiu alguns critérios de representatividade, todos são alunos do curso de administração da UFMS/CPAR, para tornar o grupo mesclado foram convidados dois alunos que representam cada ano letivo do curso de administração, ou seja, tem no grupo alunos que ingressaram na universidade em 2012, 2013, 2014 e 2015. Analisar e interpretar os dados adquiridos em um grupo focal é uma etapa que requer muita atenção e dedicação, pois é uma atividade complexa e importante para o trabalho científico. Segundo Gil (2011) a análise e interpretação dos dados no estudo de caso é um processo simultâneo a coleta, e que é uma atividade complexa, por que não existe consenso acerca dos procedimentos adotados. O roteiro do grupo focal é apresentado no Quadro 1.

Autores	Questões
De Matos (2013); Fabro, Lindermann e Vieira (2007); Oliveira et al. (2012); Torresi, Pardini e Ferreira (2010).	1. O consumo ao longo da história sofreu mudanças significativas, conforme a sociedade foi evoluindo e se organizando em cidades, as transações comerciais evoluíram também e se adaptaram com as modernidades até chegar aos padrões atuais. No meio desta evolução o consumo passou de “consumir e produzir só o necessário” para o “consumismo”, que é consumir além do necessário para produzir conforto e satisfação para o consumidor. O que pode ser feito para mudar essa ideia enraizada de consumismo e cultivar hábitos de consumo consciente?
Borghi (2010); Oliveira et al. (2012); Silva, Santos e Silva (2013).	2. Qual é a destinação das sacolinhas de suas residências depois que chegam das compras?
Dalto et al. (2016); De Lima e Avelino-Capistrano (2015); Marques et al. (2010); Póvoa Neto et al. (2011); Viana (2010).	3. E depois que estas sacolinhas vão para o lixo, você sabe o que acontece com elas?
Amêlia et al. (2012); De Lima e Avelino-Capistrano (2015); Fabro, Lindermann e Vieira (2007); Marques et al. (2010); Oliveira et al. (2012); Póvoa Neto et al. (2011); Viana (2010).	4. A distribuição gratuita e indiscriminada de sacolinhas plásticas nos supermercados e comércio varejistas (em geral) tornou-se um hábito cultural organizacional e que também faz parte da cultura brasileira, se tratando do consumidor que usa as sacolinhas. Diante disso, qual a sua posição em relação a este “hábito cultural”?
Silva et al. (2014).	5. Como futuros gestores, quais meios vocês usariam para criar uma cultura sustentável dentro das empresas?



- Perguntas que surgiram durante o grupo focal -	Extra. Caso as sacolinhas de supermercado deixarem de ser distribuída gratuitamente e passasse a ser cobrada. Quanto vocês estariam dispostos a pagar pela sacolinha?
	Extra. Ingressar numa Universidade fez com que vocês pensassem e refletissem sobre suas atitudes no âmbito socioambiental? Se fez repensar, isso mudou seu cotidiano ou não?

Quadro 1: Roteiro do Grupo Focal

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise de conteúdo é uma técnica muito utilizada em pesquisas qualitativas (ROESCH, 2012). A análise de conteúdo busca interpretar os significados das mensagens, a compreensão dos problemas ligados às práticas humanas e os componentes psicossociais. Sendo assim, uma metodologia que trata e analisa informações de um documento ou em forma de discursos que podem ser proferidos em diferentes linguagens (escritos, orais, imagens, gestos). Ou seja, é um conjunto de procedimentos de análise das comunicações. Trata-se de compreender criticamente o sentido aparente ou oculto de cada comunicação (SEVERINO, 2007). A análise de conteúdo é um conjugado de métodos de análise das comunicações e não pode ser julgado como um simples instrumento, mas sim com uma variedade de técnicas. Mas esta definição não pode ser confundida, será um único instrumento, porém com uma grande variação de formas e adaptações devido ao vasto campo das comunicações (BARDIN, 1977).

4 Análise dos Resultados

A análise dos resultados traz os seguintes tópicos: Distribuição das sacolinhas plásticas em supermercados e posicionamento do consumidor; Descarte das sacolinhas plásticas pelos consumidores (entrevistados); Sacolinhas plásticas e hábito cultural; Soluções para as sacolinhas plásticas, e; A Universidade e a formação de consciência ambiental em relação às sacolinhas. Por ter sido uma escolha aleatória as idades destes alunos variaram, partindo de 19 anos até 33 anos, quanto ao sexo teve três representantes do sexo feminino e cinco do sexo masculino, quanto a renda familiar mensal dois optaram em não dizer os seis que disseram possuem renda que varia de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) a R\$ 7.000,00 (sete mil reais).

4.1 Distribuição das sacolinhas plásticas em supermercados e posicionamento do consumidor

Ir em um supermercado comprar qualquer tipo de produto, tornou-se uma prática que faz parte do cotidiano das pessoas, tornando-se assim, uma atitude



mecanizada pelo consumidor que muitas das vezes perde a capacidade de percepção do que pode acontecer dentro desse processo de consumo. Diante deste contexto, praticamente toda ida ao supermercado os produtos são acondicionados na maioria das vezes de forma automática dentro de sacolinhas plásticas.

Com a problematização inicial dada ao Grupo Focal, as próximas problematizações, inferiu em perceber como seria se os supermercados não pudessem distribuir mais sacolinhas plásticas, logo em seguida a problematização foi entender como é o processo de utilização e descarte das sacolinhas, e nas problematizações decorrentes fala-se sobre quais possíveis valores os participantes do grupo estariam dispostos a pagar por cada sacolinha caso elas viessem a ser cobradas.

Em meados dos anos 1970 houve a popularização dos sacos plásticos, esta popularização ocorreu principalmente por causa da sua distribuição gratuita em supermercados e lojas varejistas (OLIVEIRA et al., 2012; FABRO; LINDERMANN; VIEIRA, 2007; AMÉLIA et al., 2012). A popularização foi impulsionada, pela mudança nos hábitos de consumo pós-guerra, antes os produtos eram embalados e transportados em bolsas, sacolas, cestos, potes, barricas, tonéis, baús, garrafas, botijões, caixas e os produtos eram vendidos a granel (OLIVEIRA et al., 2012; FABRO; LINDERMANN; VIEIRA, 2007). Nos dias atuais usar uma sacolinha é um hábito, “[...] é tão comum a gente pegar sacolinha” (Integrante A); “[...] tem mercados em São Paulo que já utilizam estas sacolas [ecobags], ou eles dão, ou a gente compra, e depois quando a gente vai naquele determinado mercado a gente leva para trazer as compras” (Integrante C); o Integrante B relata que já trabalhou em supermercado, e diz que “[...] o ideal é você levar sua sacola, ou as vezes leva uma caixa ou algum recipiente que caiba sua compra, [...] as sacolas vão parar num lixão e vai demorar anos para se degradar” (Integrante B).

No Brasil os supermercados, as drogarias/farmácias e grande parte do comércio varejista, colocam todos os produtos que passam pela caixa registradora dentro de sacolinhas plásticas (OLIVEIRA et al., 2012; PÓVOA NETO et al., 2011), tornando-se um hábito cultural, dando a sensação que o destino certo de cada produto que, é adquirido numa loja varejista seja uma sacolinha plástica. Tal costume causa estranheza e certa irritabilidade nos clientes, quando não é fornecido sacolinhas plástica para transportar os seus produtos (PÓVOA NETO et al., 2011), mas pode-se perceber que alguns integrantes do grupo já demonstram certa familiaridade com a ideia de não haver mais sacolas em supermercados.

4.2 Descarte das sacolinhas plásticas pelos consumidores (entrevistados)

Numa segunda etapa da problematização a abordagem foi referente ao descarte das sacolinhas, buscando entender quais eram as formas que cada um



utilizava e descartava as sacolinhas, a primeira frase foi *“Elas vão para a cestinha de lixo”* (Integrante F), seguido de *“acho que de todo mundo”* (Integrante C), *“as sacolas lá em casa, as sacolas médias e grandes são reutilizadas como saco de lixo, só que as pequenas estavam sendo jogadas fora, e por isso, eu particularmente quando vou numa farmácia, sacola menor, procuro não pegar sacola, por que se eu pegar acaba não tendo utilidade”* (Integrante D).

Segundo Daltoé et al., (2016) o descarte inadequado é fruto do descaso da população. Os oceanos são o ambiente natural que possui a maior quantidade de resíduo de plástico, Derraik (2002), aponta como o plástico chega ao oceano, segundo o autor, é por uma diversidade de ações, como: o descuido de banhistas que deixam lixo na praia; por navios e barcos; o lixo transportado por rios; sistemas de drenagem municipais; e de maneira acidental por fabricas.

Ao decorrer da discussão sobre a proibição, utilização e descarte das sacolinhas ao finalizar esta etapa, o intermediador buscou saber qual o valor os integrantes estariam dispostos a pagar pelas sacolinhas, caso elas viessem ter algum custo, e este o valor ficou entre R\$ 0,05 (cinco centavos) e R\$ 0,10 (dez centavos), já o Integrante E, posicionou diferente: *“depende muito, por que é uma coisa minha, então se eu viesse que aquilo fosse revertido pra algo, [...] pra uma entidade social de pessoas que tem câncer e tudo mais, eu pagaria até R\$ 0,25 (vinte cinco centavos) a R\$ 0,40 (quarenta centavos). O único disposto a pagar mais por uma sacolinha foi o integrante D, “R\$ 0,25 ainda estaria adentro”*.

Todos demonstraram ter conhecimento sobre a possibilidade de em algum momento haver a possível proibição da distribuição das sacolinhas plásticas de forma gratuita nos supermercados, com isso, conduziu-se o grupo a expor se pagariam e quanto estariam dispostos, e de acordo com as respostas, pode-se ver que não houve objeção a pagar certo valor.

4.3 Sacolinhas plásticas e hábito cultural

A distribuição gratuita e indiscriminada de sacolinhas plásticas nos supermercados e comércios varejistas (em geral) tornou-se um hábito cultural (organizacional e social), que reflete em grandes problemas ambientais. A problematização trazida neste tópico busca trazer a percepção dos alunos no que se tange a distribuição como sendo uma cultura, e nos problemas ambientais que isso acarreta. Os posicionamentos dos integrantes diante dessa problemática tem um forte caráter solucionador, como pode ser observado a seguir, *“Acho que o grande problema é a questão cultural, esse é o problema, é um hábito. Então existem várias formas sustentáveis de evitar sacolas e vários outros problemas ambientais. O problema é que a gente tem uma cultura”* (Integrante A).



A discussão passa a ter um apelo mais solucionador para mudança no hábito cultural de distribuição de sacolinhas plásticas. *“Eu acredito que tem como sim ser substituído, é questão de tempo, conscientização para futuras gerações”* (Integrante H). *“A gente como consumidor poderia exigir dos mercados, para eles utilizar sacolinhas biodegradáveis ou então aqueles, tipo, sacos de papelão, que ao um bom tempo atrás tinha mercado que utilizava, ou então, at é mesmo estas outras sacolas que a gente leva toda vez que vai ao mercado”* (Integrante C). A fala do integrante C, da abertura para o posicionamento que Silva et al., (2014), quando diz que o consumidor moderno que possui consciência ambiental exige que empresas tenham mais proatividade e adotem posturas sustentáveis em relação ao meio ambiente como um todo (SILVA et al., 2014).

Como já discutido anteriormente os autores Póvoa Neto et al., (2011) se posiciona dizendo que o uso de sacolas se tornou um hábito cultural, e Amêdia et al. (2012), aponta que a gestão de resíduos de sacolas, seja a melhor solução, porém, é necessária uma mudança cultural, onde a coleta seletiva precisa fazer parte da realidade das cidades. Ainda dentro deste caráter, Silva et al., (2014), diz que a obtenção de dados sobre consumo é importante, pois aumenta a possibilidade de uma mudança cultural na atitude referente ao socioambiental.

Além da cobrança que o consumidor deveria ter frente ao mercado, outros posicionamentos solutivos surgiram: *“a questão das sacolinhas biodegradáveis, era utilizada numa empresa onde eu trabalhei, porém, comparado com a resistência da outra ela é inferior, a fio que acontecia, eu tinha que colocar três ou quatro, para suportar o peso e devido ao custo isso agregava mais custo”* (Integrante G). Segundo a definição trazida por Amêdia et al. (2012) as sacolas biodegradáveis: podem ser chamadas também de biopolímeros e bioplástico, no geral são plásticos produzidos por matérias-primas renováveis e que se decompõe mais rápido, ressaltando que está mesma autora traz várias outras possibilidades de troca das sacolinhas plásticas, e é percebido que referente a este quesito poucas sugestões são apresentadas pelos alunos integrantes.

O Integrante B faz uma reflexão, em que coloca que todas as falas ditas durante o encontro do grupo eram falas de pessoas com formação intelectual, para discutir sobre o assunto, *“[...] a gente tem que pensar numa população geral e aquele povo que não chegou até aqui, que não estudou, que não sabe, não sabe inúmeros todos estes problemas que uma sacolinha vem causar, [...] isso gera uma discussão muito grande [...]”* (Integrante B). Essa reflexão deixa evidente que existe um público que não está consciente sobre a problemática apresentada, de acordo com esse integrante. Porém, pode-se perceber concordância com a fala de outro integrante, *“[...] não adianta eu colocar essas sacolas disponíveis, estas sacolas biodegradáveis disponíveis, se o consumidor não tiver consciência do por que elas estão lá, a partir do momento que ele não tem consciência ele só vai prezar se a sacola é resistente,*



questão de custo, por que se eles colocarem uma sacola assim, eles vão ter um custo maior e isso vai para os produtos também, [...]” (Integrante E).

4.4 Soluções para as sacolinhas plásticas

Depois de discutido sobre a cultura da distribuição, que várias soluções foram apontadas, a condução do grupo levou a investigar se os participantes estavam conscientes sobre o que acontece com as sacolinhas depois que elas são descartadas. “[...] geralmente é lixões, né, lixões a céu aberto” (Integrante A). “Fica anos lá, até deteriora” (Integrante B). As respostas imediatas foram estas, gerando a curiosidade por parte do intermediador se as sacolas eram só vistas nos lixões. “Nas ruas também, voando aí” (Integrante B), “No meio ambiente também, perto de rios, bueiros” (Integrante G), “Bueiros também. Causam problemas de enchentes” (Integrante E).

O plástico possui muito benefícios para a comodidade humana, mas sua destinação é causa vários problemas ambientais (VIANA, 2010), assim como um dos integrantes disse que as sacolinhas vão parar nas redes de esgoto, Dalto et al., (2016) confirmam, e ainda diz que isso é fruto do descaso humano. Nos lixos urbanos o plástico é o item mais encontrado nos resíduos sólidos, sendo as sacolinhas plásticas o tipo de plástico mais encontrado (PÓVOA NETO et al., 2011). Os danos ao meio ambiente causados pelas sacolinhas plásticas, vão desde poluição visual até a morte de animais (ALVES; RIBEIRO; RICCI, 2011; VIANA, 2010; TONELLO et al., 2011; SILVA, SANTOS, SILVA, 2013).

Outros aspectos não foram explorados na percepção do grupo, porém, todos demonstraram ter consciência em algum nível dos problemas ambientais que as sacolinhas plásticas causam. Outros problemas que poderiam ser apontados é o fato do plástico ser impermeável o que prejudica o solo não deixando permear água e ar, afetando a fertilidade da terra, e com isso danificando também os lençóis freáticos (PÓVOA NETO et al., 2011). E essa mesma impermeabilização, quando esta na superfície do solo armazena água das chuvas e assim, auxiliar na proliferação de vetores (ALVES; RIBEIRO; RICCI, 2011).

4.5 A Universidade e a formação de consciência ambiental em relação as sacolinhas

Este subtópico formou-se diante da discussão acerca da educação como mecanismo fomentador de mudança social e consequentemente ambiental, com isso, o grupo fez uma discussão sobre suas atitudes de como eles eram antes do ingresso na universidade e como elas pensam sobre meio ambiente atualmente. Os posicionamentos são bem parecidos, todos afirmam que a universidade trouxe a eles



conhecimento que geraram reflexões a respeito de várias atitudes, principalmente nas questões ambientais.

“A faculdade com certeza faz a gente refletir, com certeza” (Integrante F); *“[...] em alguns casos, faz o aluno sair do ponto zero até o ponto máximo de preocupação com isso, principalmente quando tem as campanhas, como tem aqui no caso o (projeto de extensão)”* (Integrante D); *“[...] um ponto muito forte essa questão social, dela gerar mudanças dentro da sociedade, acho que é uma função dela e ela faz isso muito bem, principalmente Universidades Públicas [...], [...] a Universidade gera frutos ótimos”* (Integrante E); *“O mais importante que estes valores que a gente aprende a gente passa e repassa pra família também e a gente vai repassar para os filhos no futuro acho que é o início de o começo de mudança”* (Integrante F).

Almeida et al., (2008) apresenta linhas de tentativas para solucionar este problema ambiental, que vão desde caráter punitivo (Leis), como em forma de conscientização (Educação Ambiental) e também como a criação de alternativas (Sacolas feitas com outros tipos de materiais). Diante do posicionamento do autor, pode-se ver que a educação é um fator corroborativo e motivador que provoca mudança nos âmbitos sociais e ambientais

Após as discussões terem sido de cunho pessoal, deixando os participantes do Grupo Focal na posição de consumidores, é importante fazer uma abordagem para analisar o posicionamento grupo como futuros administradores. *“[...] tem o lado econômico [...], não dá para ter uma visão detalhada de quais seriam os custos das sacolas usadas tradicionais e das outras opções, mas já que a gente já mudou um pouquinho nossa cabeça, mesmo que seja um custo maior, acho que na minha empresa não custaria nada fazer um teste, [...]”* (Integrante D). O Integrante C concorda sobre o processo de conscientização dos funcionários e que teria que avaliar os custos das ações sustentáveis referente a minimização das sacolinhas plásticas e outros tipos de ações na de caráter sustentável. Não muito distante o Integrante F compartilha das mesmas ideias e cita exemplos *“[...] as empresas que já fornecem essas sacolas biodegradáveis elas diminuem um pouco o preço, por que elas são realmente mais caras”* (Integrante F), conta que no seu antigo trabalho teve a experiência que a caixa das sacolas biodegradáveis custa 300% a mais que as sacolinhas de plástico normal.

Tanto na posição como consumidores como futuros administradores, houve um posicionamento positivo por parte do grupo na tangente ambiental, lembrando que eles deixam claro a importância do lado econômico para a empresa, e que precisaria de uma avaliação das medidas de gestão ambiental antes de implantá-las.

6 Considerações Finais



Este trabalho buscou investigar qual é a percepção de futuros administradores sobre as sacolinhas plásticas considerando a questão ambiental. Diante disso pode-se perceber que o objetivo foi alcançado, já que de acordo com o material apresentado na análise dos resultados mostra a percepção do grupo focal sobre a ótica do tema proposto que foi explicitado. Dentro das percepções pode-se afirmar que os alunos participantes do grupo possui consciência ambiental, pois seus posicionamentos demonstraram serem pró-ambientais, além de que mostraram conhecimento sobre os problemas ambientais causados pelo uso e descarte indiscriminado das sacolinhas plásticas. Muito do conhecimento sobre meio ambiente, foi adquirido após contato com a universidade, e uma das formas solucionárias para o problema ambiental referente às sacolinhas plásticas é a educação em forma de conscientização.

Apesar de demonstrarem conhecimentos sobre os problemas, não demonstraram muito conhecimentos no que se referem a medidas solutivas, as sacolas de pano (*ecobags*) e as biodegradáveis foram às únicas percebidas nas falas, poderia ter sido apontado outros tipos de sacolas presentes no mercado de cunho ambiental. Mas trazer a conscientização como meio de solucionar já demonstra um grande passo. No posicionamento do grupo na postura de futuros administradores, também é perceptível o pensamento voltado para o meio ambiente, porém, não deixando de lado a questão econômica que é algo tão importante para as empresas. Como futuros profissionais ter essa visão consciente é muito importante, pois possuir esta conscienciada pode no futuro criar ou tornar empresas já existentes mais sustentável reduzindo o impacto que elas causam não só no meio ambiente, mas como também na sociedade a sua volta.

Sugere-se para futuras pesquisas explorar a educação ambiental (formal e informal) no espaço universitário, analisando como este conhecimento interfere na formação acadêmica de futuros profissionais da Administração, de forma a demonstrar a contribuição do curso para a consciência ambiental. Isto poderá direcionar, além de pesquisas, projetos de ensino e extensão, com a temática de educação ambiental.

Referências

ALMEIDA, S. R. D.; VIANNA, N. H.; LISBOA, T. C.; BACHA, M. D. L. Meio ambiente e sacolas plásticas: a atitude do cliente do varejo na cidade de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 2008, Resende - Rio de Janeiro.

Anais... Rio de Janeiro: AEDB, 2008.



ALVES, A. A. N.; RIBEIRO, M. F.; RICCI, V. S. O uso de sacolas plásticas pelos clientes de supermercados e seu impacto sobre a natureza. **Revista Ciências do Ambiente On-Line**, v.

7, n. 1, 2011.

AMÉLIA, S. F.; SANTOS, F. H. D. O.; BRENNO, L. N.; MANRICH, S. Sacolas plásticas: destinações sustentáveis e alternativas de substituição. **Polímeros**, v. 22, n. 3, p. 228-237, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1977.

BORGHI, A. R. História da embalagem no Brasil. **Comunicação & Inovação**, v. 8, n. 14, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DALTOÉ, M. F.; CASTRO, A. S.; CORRÊA, L. B.; LEANDRO, D.; BARCELOS, A. A. Resíduos Sólidos na Rede de Microdrenagem—Uma Análise Qualitativa na Cidade de Pelotas/RS. **Revista Monografias Ambientais**, v. 15, n. 1, p. 175-188, 2016.

DE LIMA, P. G. A.; AVELINO-CAPISTRANO, F. Percepção dos Alunos do Curso de Biológicas Sobre o Uso de Sacolas Plásticas. **Ciência Atual - Revista Científica Multidisciplinar das Faculdades São José**, v. 6, n. 1, 2015.

DE MATOS, E. B. Comportamento e Meio Ambiente - Um Estudo Comportamental da Intenção de Não Uso das Sacolinhas de Plástico. **REGE - Revista de Gestão**, v. 20, n. 2, p. 217-232, 2013.

DERRAIK, J. G. B. The pollution of the marine environment by plastic debris: a review.

Marine pollution bulletin, v. 44, n. 9, p. 842-852, 2002.

FABRO, A. T.; LINDEMANN, C.; VIEIRA, S. C. Utilização de sacolas plásticas em supermercados. **Revista Ciências do Ambiente On-Line**, v. 3, n. 1, 2007. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.



GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2003.

MARQUES, T. R. F.; DA ROCHA, R. A.; WEISE, A. D.; TRIERWEILLER, A. C. Sacolas ecológicas: um desafio cultural do marketing verde. **Revista Gestão Industrial**, v. 6, n. 4, 2010.

MORAES FILHO, R. A. D. Sociedade e meio ambiente. In: ALBUQUERQUE, J. L. (Org.). **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, A. A. R.; LEITE FILHO, C. A. P.; RODRIGUES, C. M. C. O Processo de construção dos grupos focais na pesquisa qualitativa e suas exigências metodológicas. In:

ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

OLIVEIRA, L.L.; LACERDA, C.S.; ALVES, I.J.B.R.; SANTOS, E.D.; OLIVEIRA, S. A.;

BATISTA, T. S. A. Impactos Ambientais causados pelas sacolas plásticas: o caso Campina Grande – PB. **BIOFAR**, Campina Grande, v. 7, n.1, p.88-104, 2012.

PÓVOA NETO, H. H.; RANGEL, S. A.; CORREA SOBRINHA, M. A.; DELATORRE, A.

B.; DE JESUS AGUIAR, C.; RODRIGUES, P. M. Sacolas plásticas: consumo inconsciente. **Biológicas & Saúde**, v. 1, n. 3, 2011.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudo de Caso. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, J. N.; FERREIRA, M. C. O.; BIZARRIAS, F. S.; SILVA, J. G. Atitude e intenção na compra de produto sustentável. In: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 16, 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos...** ENGEMA, FEA-USP, 2014.



SEBEN, D. Sacolas ecológicas: uma análise sobre a sua aceitação em um estabelecimento comercial do município de Marau-RS. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET, 2012, Resende. **Anais...** Resende: SEGET, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, C. O.; SANTOS, G. M.; SILVA, L. N. A degradação ambiental causada pelo descarte inadequado das embalagens plásticas: estudo de caso. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, v. 13, n. 13, p. 2683-2689, 2013.

SILVA, I. P.; VELOSO, M. N.; BARROSO, J. A.; PINTO, L. A.; TORRES, E. F. Avaliação da Consciência Ambiental Versus as Práticas de Comportamento Pró-ambiental de Acadêmicos de Graduação. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 2014, Resende. **Anais...** Resende: P. 1-16, 2014.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 376p.

STRAUSS, A. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada** – 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TONELLO, D.; GUISSONI, L.S.; RIZZO, M.R.; RIBEIRO, S. P.; TISOTT, S. T. A polêmica da redução e extinção do uso das sacolas plásticas nos supermercados. **Periódico Eletrônico Fórum Ambiental da Alta Paulista**, v. 7, n. 4, 2011.

TORRESI, S. I.; PARDINI, V. L.; FERREIRA, V. F. O que é sustentabilidade? **Química nova**, v. 33, n. 1, p. 1-1, 2010.

VIANA, M. B. **Sacolas plásticas: aspectos controversos de seu uso e iniciativas legislativas**.

Brasília, DF: Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados, v. 15, 2010.



**Área Temática: Gestão de
Pessoas**

**SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA
PERCEPÇÃO DOS DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO:
ESTUDO DE CASO**

Lívia de Souza Nakano
liviavipsouza@hotmail.com

Edy Carlos Santos de Lima
edy.lima@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O artigo desenvolvido tem como principal objetivo demonstrar a satisfação ou insatisfação, nas relações de trabalho vivenciadas pelos docentes em uma Instituição de Ensino Público, na cidade de Jales. Foi-se realizado um estudo de caso, através de um questionário, aplicado aos docentes da Instituição, que após toda a coleta e análises de gráficos, obteve sua fundamentação através de embasamentos teóricos, conceituando os temas abordados e tornando-se real o presente estudo. No entanto, pode-se perceber que com os resultados encontrados, a grande maioria dos servidores se encontram insatisfeitos no dia a dia de trabalho, entretanto, caberá ao gestor a busca de alternativas possíveis para que resolva ou amenize os problemas encontrados, contando com a participação e colaboração dos docentes.

Palavras Chave: Ensino Público; Servidores; Plano de Carreira; Participação; Colaboração;

1 INTRODUÇÃO

Os seres humanos vêm sofrendo grandes modificações ao longo de muitos anos em suas vidas e seus trabalhos, e para que se adaptem ao meio, vivem em busca de opções em que facilitem seus cotidianos, os tornando-o de alguma maneira um



pouco ou até mesmo, ainda melhor. Após a essas diversas mudanças, ocorre uma evolução natural de suas percepções, os tornando grandes observadores.

Em épocas atrás eram apenas subordinados junto aos seus chefes sendo mandados e desmandados, atormentados pelo medo e suas necessidades, porém, diante dessas mudanças em função da corrida evolucionária nos dias atuais e a vinda de percepções inovadoras, as pessoas passaram a ser o diferencial dentro das organizações, sendo atribuídas a elas, adjetivos qualificadores ao sucesso das empresas.

A partir desse momento surgem os gestores com suas novas formas de pensamento, acreditando mais na descentralização de seus trabalhos, tornando aqueles que eram subordinados em anos passados, seus fiéis colaboradores, visando agora de mais criatividade, proativos, dotado de eficiência e apto a novas experiências.

Verifica-se que é através das ações profissionais do servidor público que a administração pública se materializa, sendo necessário o desenvolvimento do capital intelectual, através de ações de comprometimento da direção, onde busca-se o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

Portanto, sabe-se que a liderança democrática, a valorização dos funcionários, plano de carreira, segurança, clima organizacional etc, são questões primordiais de influência de satisfação e insatisfação dos funcionários.

De acordo com Menegon (2012) os fatores de satisfação no trabalho é lhe dar um emprego desafiador, ou seja, que irá além e que o fará colocar o máximo de si, recompensas justas de acordo com que irá desempenhar, condições em que estimulem a sua vontade de cooperar e colegas em que colaborem em seu dia a dia de trabalho.

Além dos fatores de satisfação, se deparam com o outro lado, os fatores de insatisfação, onde envolve a remuneração, planos de aposentadoria, o estresse no trabalho, a falta de reconhecimento, problemas com a gestão, o local de trabalho e seu ambiente como também as relações interpessoais entre colegas, levando assim a quatro respostas em relação a isto.

Saída. Resposta dirigida para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão; **Voz.** Resposta dirigida para a busca de melhoria das condições de trabalho de uma forma ativa e construtiva, como, a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical; **Lealdade.** Resposta que significa esperar passivamente, mas de maneira otimista, que as condições melhorem, incluindo defender a organização das críticas externas e acreditar que a empresa e seus dirigentes farão a 'coisa certa'. **Negligência.** Resposta pela que consiste em permitir passivamente que as coisas piorem e inclui o



absente ímo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento de índices de erro (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011. p. 78).

É visto que as pessoas buscam alternativas, ou seja, válvulas de escape para que minimizem seus sofrimentos, a sua insatisfação. Muitos buscam novas áreas na esperança de encontrar algo melhor, outros ficaram à espera de soluções e haverá aqueles que partirão para a negligência, em fazer o errado e que afetarão toda equipe e seu desempenho.

Diante da realidade descrita acima, questiona-se para se iniciar este estudo, quais seriam os fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação dos docentes da Instituição de Ensino Público, localizada no município de Jales, estado de São Paulo?

Portanto, este trabalho tem o objetivo geral, de investigar os fatores que influenciam a satisfação e a insatisfação no trabalho dos docentes da Instituição de Ensino.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Organização e as pessoas

De acordo com Pilatti, Carvalho e Bondarik (2005) na década de 90 foi um período que sofreram grandes mudanças, ou seja, houve uma integração cultural e econômica, nada mais sendo que a Globalização, levando a grandes revoluções internacionais, novas ideias e limitações aos Estados. Eram novos tempos, novos métodos, passando a existir para que atendessem as necessidades da época, levando ao surgimento das organizações empresariais.

A atividade empresarial existe, pelo menos desde a época em que viveram os antigos sumérios na Mesopotâmia, possivelmente há cerca de seis mil anos, desde que o homem necessitou do trabalho ou dos produtos de um outro homem para atender as suas necessidades (PILLATI; CARVALHO; BONDARIK, 2005).

Há milhares de anos o homem já havia a necessidade de uma organização em suas atividades corriqueiras. Desta época acreditavam-se em novas perspectivas, as trocas de objetos continuariam de um para com o outro, a negatividade teria mudanças significativas após a consolidação e aceitação ao Capitalismo, passando a ver de forma positiva ao futuro das pessoas.



Segundo Pillati; Carvalho e Bondarik (2005) as organizações empresariais são essenciais a existência das pessoas e ao seu desenvolvimento, pois não imaginamos uma sociedade de tal complexidade ser apresentada a uma sociedade ocidental ou de cultura ocidental sem a existências dessas organizações.

As organizações trouxeram novas estratégias, novas alternativas, soluções a problemas distintos que seriam encontrados em um aglomerado de pessoas, a grande sociedade, em um futuro que se tornaria próximo devida a sua vasta complexidade social. “Uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)” (MAXIMIANO, 2000).

Em uma organização as pessoas ou grupos delas têm serviços específicos destinados a cada um, para que se finda ao objetivo esperado. De acordo com Maximiano (2000) “a divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização”. Assim pode-se perceber que pequenas participações, ultrapassam os limites, atingem os objetivos, obtêm produtos e serviços, em que não seriam possíveis realizarem individualmente.

As organizações são formadas de pessoas, que atuam uns com os outros na realização de atividades estabelecidas. De acordo com Chiavenato (2009), a organização é um conjunto de atividades estabelecidas e realizadas por mais de duas pessoas. Esta cooperação entre elas mantém a vida útil das organizações acreditando a sua existência através dos meios de comunicação, participações e contribuições em conjunto, na busca de um mesmo objetivo.

2.2 - O clima organizacional e sua importância nas organizações

O clima organizacional ainda é algo complexo dentro de uma empresa e se mostra obscuro aos olhos dos gestores, em que muitas vezes se veem em situações preocupantes em relação ao comportamento dos colaboradores influenciando no desempenho do trabalho, devendo assim buscar alternativas que favoreçam ao ambiente.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é aos aspectos da organização que levam a diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração



daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (CHIAVENATO, 2009).

O clima organizacional é uma grande ferramenta e que auxilia possíveis soluções a problemas detectados ao grau de satisfação de cada participante, ou seja, do relacionamento entre si, para que obtenham um ambiente de qualidade, refletindo em todos os seus membros, acarretando em seus comportamentos, sendo percebidos em seus trabalhos.

2.3 - Principais fatores que influenciam o clima de uma organização

O clima organizacional é um fator de grande importância dentro das organizações, e terá grande valia no auxílio dos relacionamentos de seus colaboradores, para que assim consigam obter a satisfação dentro do ambiente de trabalho. Um ambiente de trabalho tumultuado e desorganizado, resultará em uma imagem prejudicial a empresa, pois deixará de atender as necessidades de seus colaboradores para a realização dos trabalhos, e posteriormente no atendimento aos clientes, provocando uma grande insatisfação entre eles.

Para manter o clima do ambiente de trabalho é importante que o gestor foque e/ou invista na qualidade de vida de seus funcionários. Um dos principais aspectos psicológicos a serem trabalhados com os funcionários é a autoestima na realização de suas tarefas (FERREIRA, 2015).

Com a autoestima elevada resultará em todas as outras ações estabelecidas dentro da empresa, principalmente na execução das atividades. É a partir desta ação que a empresa conseguirá ter um clima organizacional com êxito.

De acordo com Ferreira (2015) são três os fatores principais que influenciam no clima organizacional, ou seja, a valorização e satisfação no ambiente organizacional, em que o valor dado a parte intelectual e humana, trará êxito a ambas as partes, pois o colaborador alcançará a satisfação em sua carreira profissional e a empresa aos objetivos esperados. A remuneração e benefícios, nada mais que, a parte financeira, é o que irá atender as principais necessidades do colaborador; e por último, gestores capacitados com boa equipe de trabalho e que darão oportunidades aos seus colaboradores, para que caminhem juntos, não só os vejam como mãos de obra, e sim partes de uma equipe.

2.4 - A motivação e o ambiente de trabalho



O fator motivação vem sendo alvo de grandes estudos há muitas décadas e cada vez mais buscam saber sobre este assunto para que possam ajudar seus colaboradores, pois estes são as peças fundamentais ao sucesso e formação da empresa.

Segundo Todorov e Moreira (2005) “motivação é uma força interna que nos leva a agir, e por ser interna só nós mesmos a podemos sentir”.

De acordo com Dias e Stocco (2011) há diferenças entre as pessoas, e o que motiva uma em um certo momento, poderá não fazer a mínima diferença a outra, desta maneira cabe as empresas investirem em seus colaboradores através de treinamentos ou palestras, para que estes adquiram conhecimentos e sintam se motivados, assim expressando seus diferenciais.

No momento em que sentirem a sua importância dentro das organizações, mais motivados serão, desta forma desempenharão melhores seus trabalhos, buscarão linhas e estratégias obtendo assim grandes resultados, deixando ambos, empresas e funcionários satisfeitos, acreditando que não é somente pela remuneração que estão ali.

2.5 - A comunicação como ferramenta vital

A comunicação é de grande importância dentro das organizações devido ao cenário competitivo em que se apresentam nos dias de hoje, assim garantindo soluções a sua própria sobrevivência. Segundo Cremonese (2010) a comunicação é bem mais extensa do que demonstra ser e abrange todas as fases mercadológicas. E é por isso, que a satisfação dos colaboradores ao seu papel dentro das empresas, poderão influenciar nos objetivos e sucesso em que elas esperam ter.

A relação estabelecida pela comunicação entre colaboradores e empresa, faz com que os indivíduos sintam se partes dela e acompanhem todas as decisões tomadas, os deixando mais felizes e motivados.

Para Maximiano (2000) um dos importantes deveres da administração, será gerir vários tipos de setores no trabalho e para que isso aconteça precisará que funcione o sistema de comunicação no interior da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização desse trabalho, utilizou-se o método de estudo de caso, tendo em vista que o mesmo é caracterizado pela sua intensidade na compreensão do assunto investigado, destacando a importância de manter o assunto investigado intacto.



Para Fachin (2006), “Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertos”.

De acordo com Yin (2010), estudo de caso são normalmente usados como método de pesquisa, sendo este um método de estudo que permite pesquisas com características em situação da vida real.

O estudo de caso foi realizado em Instituição de Ensino Público (Fundamental e Médio), localizada no município de Jales, Estado de São Paulo. As informações foram coletadas por meio de aplicação de formulários com questões fechadas para todos os docentes da instituição, no primeiro semestre de 2017. Após toda a coleta de dados, utilizou-se do software Sphinx e de planilha eletrônica Excel, para análise e geração de gráficos.

4 RESULTADOS

Tabela 1 – Informações Socioeconômicas

	Frequência	%
GÊNERO		
Masculino	5	13,2
Feminino	33	86,8
FAIXA ETÁRIA		
até 30 anos	1	2,6
de 31 a 40 anos	5	13,2
de 41 a 50 anos	20	52,6
mais de 50 anos	12	31,6
ESTADO CIVIL		
Solteiro (a)	5	13,2
Casado (a)	27	71,1
Viúvo (a)	1	2,6
Divorciado (a)	4	10,5
Convivente (a)	1	2,6
TEMPO DE SERVIÇO		



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

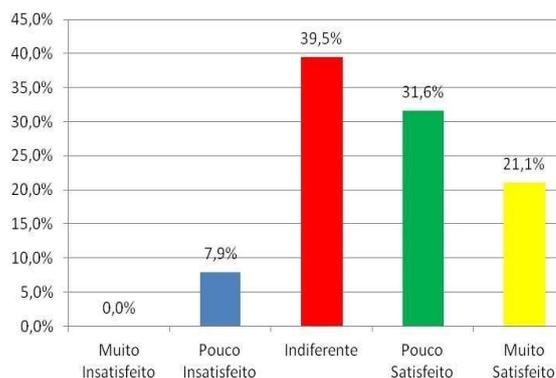
A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

até 1 ano	1	2,63
de 2 ano a 10 anos	4	10,53
de 11 anos a 20 anos	20	52,63
de 21 anos a 30 anos	11	28,94
mais de 31 anos	2	5,26
PÓS-GRADUAÇÃO		
Especialização	36	94,7
Mestrado	2	5,3
Doutorado	0	0,0
FAIXA SALARIAL		
até R\$ 2.000,00	8	21,1
de R\$ 2.000,00 a R\$ 2.500,00	6	15,8
de R\$ 2.500,00 a R\$ 3.000,00	11	28,9
acima de R\$ 3.000,00	13	34,2

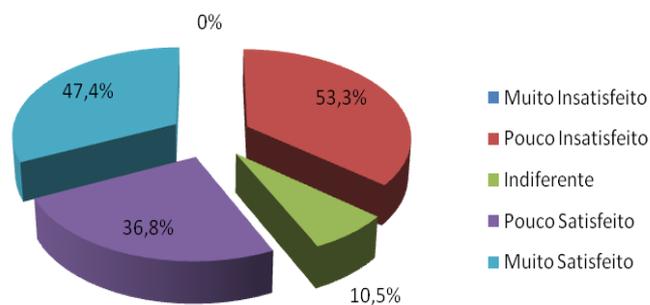
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 1 – Monotomia e marasmo no setor de trabalho.



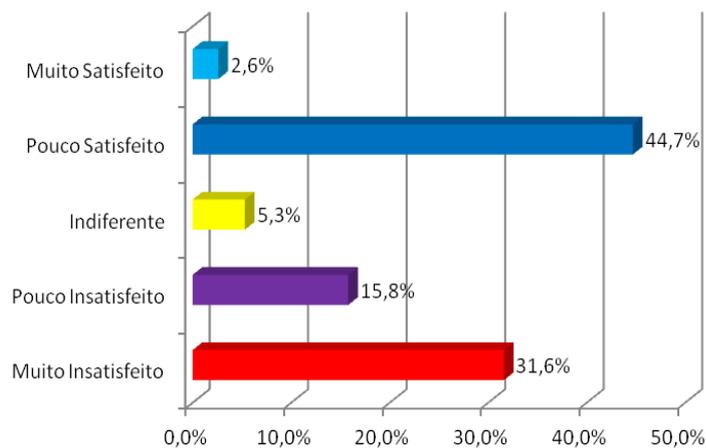
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 – Feedback da contribuição de seu trabalho.



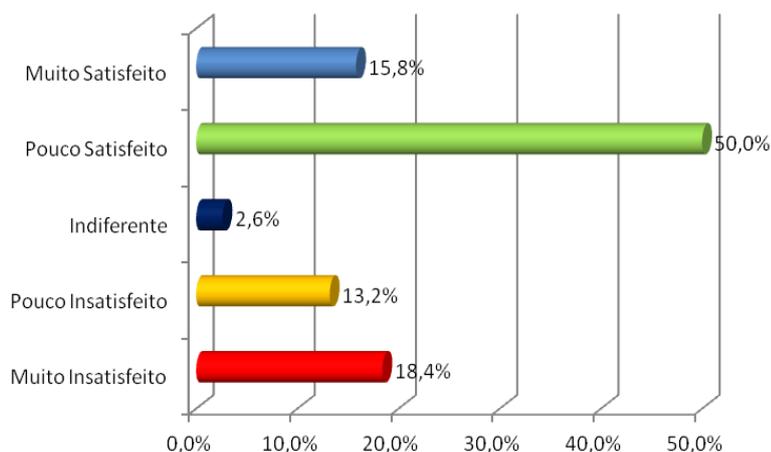
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 – Remuneração mensal recebida.



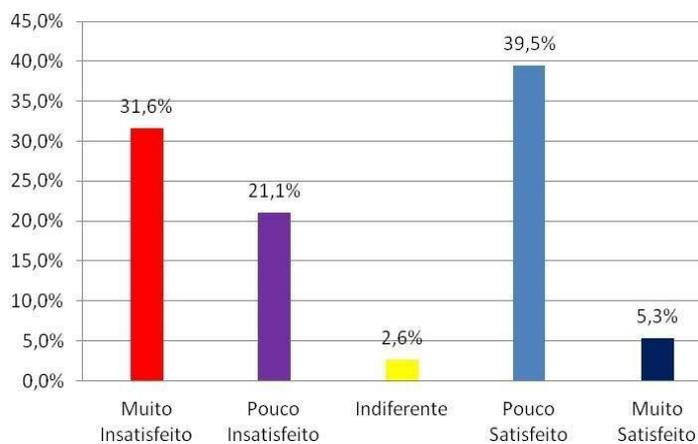
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4 – Grau de segurança e estabilidade do emprego público.



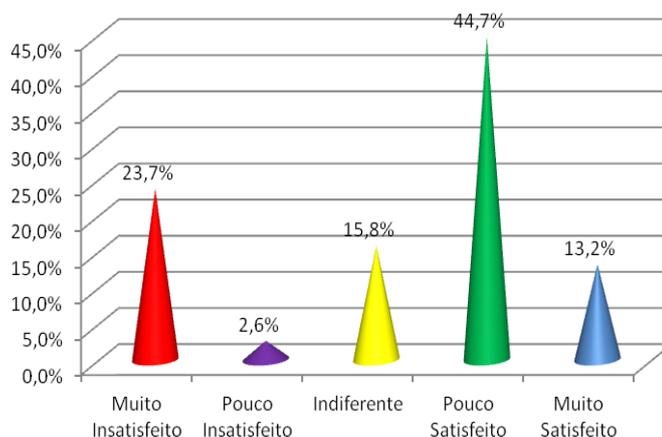
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5 – Remuneração recebida x Remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalhos semelhantes.



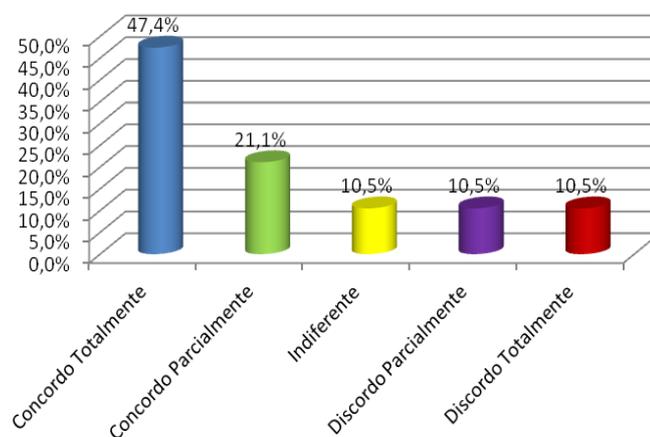
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6 – Plano de carreira com perspectiva de crescimento.



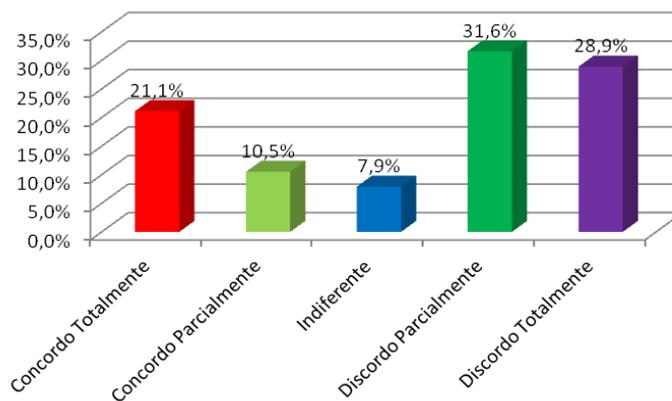
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 7 – Necessidade de trabalhar na instituição é maior do que um desejo.



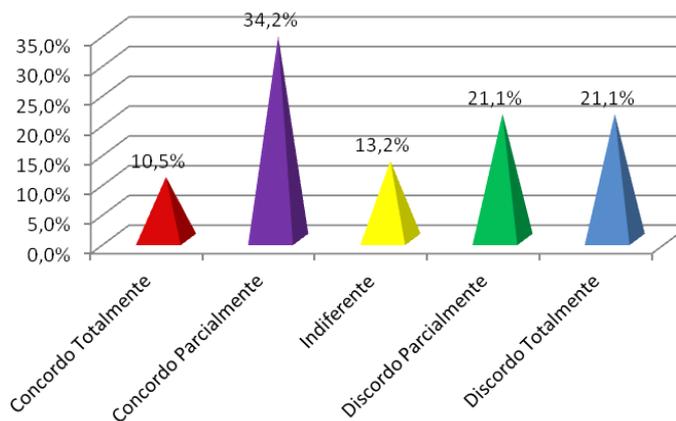
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 8 – Poucas chances no mercado de trabalho se deixasse de trabalhar na instituição.



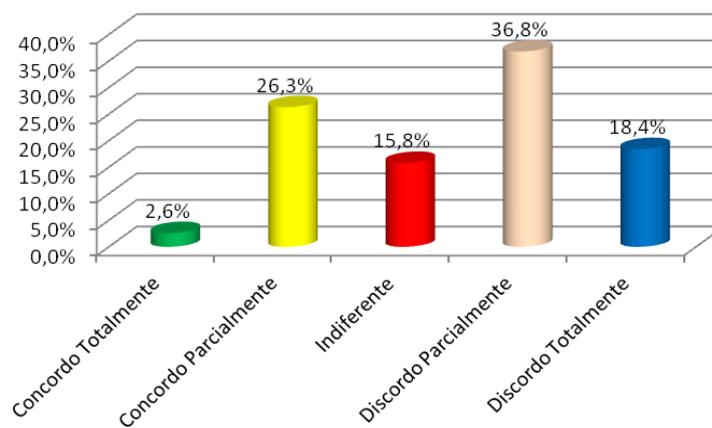
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 9 – Benefícios proporcionados pela instituição que dificilmente encontraria em outro local de trabalho.



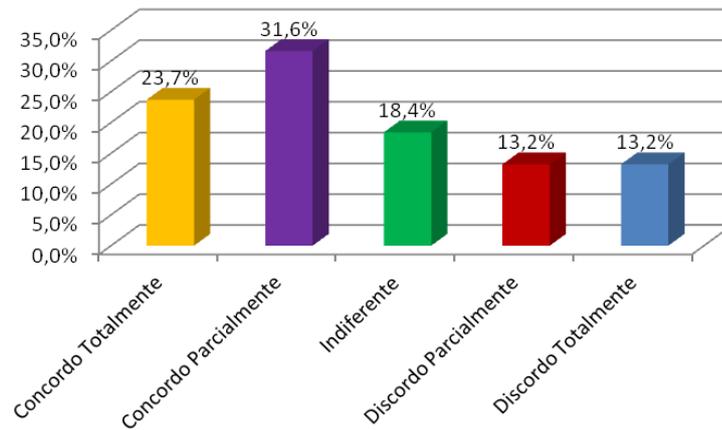
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 10 – Consequências negativa de sair da instituição seria a falta de alternativas imediatas.



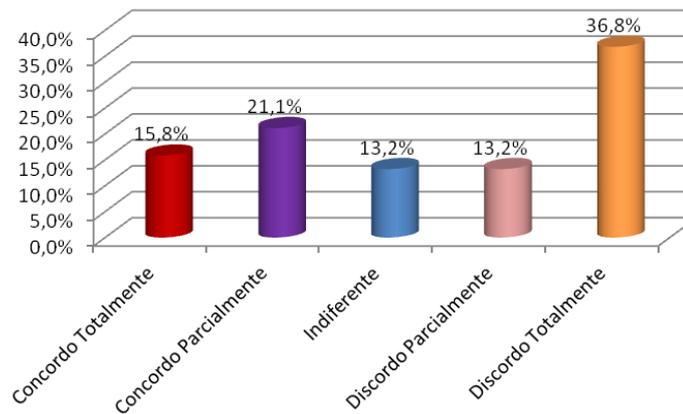
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 11 – Gratidão a instituição por todos os benefícios recebidos.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 12 – Dedicção a instituição relacionado com a forma de recompensa proporcionada pela instituição.



Fonte: Dados da pesquisa

5 DISCUSSÃO

Verifica-se na Tabela 1, que 86,8% dos entrevistados são do sexo feminino, enquanto 13,2% são do sexo masculino, sendo que, existe um número muito maior de



participações de mulheres na educação do que homens. Segundo Vianna (2001), essa situação pode ser explicada, uma vez que a docência feminina nasce ao final do século XIX, tendo relações principalmente com o crescimento do ensino público primário, desta forma intensificando logo no século XX. O autor ainda relata que a entrada das mulheres no magistério se expandiu após as ofertas de vagas em cursos, em grandes cidades e que a partir disso, os homens foram deixando as salas de aula e cada vez mais foram se aumentando o número mulheres, mantendo assim esta característica influenciada pelas mudanças econômicas, sociais e culturais.

Percebe-se ainda que 52,6% estão entre a faixa etária dos 41 a 50 anos, com 71,1% deles sendo casados e 52,63% possuindo um tempo de serviço entre 11 a 20 anos, no Estado. Ainda consta que 94,7% possuem somente a especialização e 5,3% o mestrado, no entanto é visível que não há influência na faixa salarial dos servidores, levando em consideração o nível de formação em mestrado, pois 28,9% recebem entre R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) a R\$ 3.000,00 (três mil reais) e 34,2% acima de R\$ 3.000,00 (três mil reais). Diante dos dados encontrados, percebe-se que fazer cursos de pós-graduações lato sensu (especialização) ou stricto sensu (mestrado e doutorado) para referidos docentes trazem poucos ou nenhum impacto sobre o salário recebido, sendo que os aumentos encontrados, é em função dos anos de trabalho (quinqüênio e sexta parte).

No gráfico 1, verifica-se que 39,5% dos docentes, são indiferentes quanto à monotonia e marasmo no setor de trabalho, não influenciando em sua satisfação ou insatisfação, nem mesmo a sua motivação no ambiente de trabalho.

Segundo Menegon (2012), motivação é a disposição para fazer algo, em que influencie a satisfazer a uma necessidade.

Identifica-se no Gráfico 2, que 53,3% dos entrevistados encontram-se poucos satisfeitos com o feedback recebido sobre sua contribuição para empresa, ou seja, a troca de informações entre os níveis hierárquicos na empresa é deficitário.

Para Cremonese (2010), as informações vindas da comunicação interna são essenciais a organização, originando-se da pirâmide organizacional e sendo propagada pelos próprios criadores dentro da empresa, que nada mais é a direção.

Em relação ao Gráfico 3, é visto que 44,7% dos docentes encontram-se poucos satisfeitos com seus salários, enquanto 31,6% estão muito insatisfeitos, pois de acordo com Ferreira (2015), a remuneração e benefícios, nada mais é que a parte financeira é o que irá atender as principais necessidades do colaborador.

No Gráfico 4, verifica-se que quando questionados em relação ao grau de segurança e estabilidade do emprego público, 50,0% demonstraram poucos satisfeitos. Os autores Machado e Umbelino (1995), afirmam que o preceito de estabilidade em serviços públicos, não pode ser levado como um privilégio vitalício no cargo ou função, pois a estabilidade deve ser um instrumento utilizado a prestação de serviços de qualidade pela administração pública à sociedade.



Nota-se no Gráfico 5, que a remuneração recebida em relação à de outras categorias semelhantes, 39,5% dos docentes estão poucos satisfeitos, e 31,6% estão muito insatisfeitos, estando propício a se influenciar por diversos fatores internos ou externos, podendo ser relacionados ao clima organizacional desta forma tornando-se o ambiente de trabalho menos favorável. Segundo Chiavenato (2009), o clima organizacional se diz sobre o ambiente interno entre os indivíduos e está ligado ao nível de motivação de seus participantes.

Verifica-se no Gráfico 6, que 44,7% dos entrevistados encontram-se pouco satisfeitos em relação ao plano de carreira dentro desta organização, e 23,7% estão insatisfeitos, desacreditando de suas perspectivas de crescimento profissional, pois segundo Pontes (2015), se o salário vir associado ao plano de carreiras, e ter uma boa gestão, poder não só ser um fator de motivação, mas também pilares a outros fatores motivacionais ligados ao cargo. Observa-se no Gráfico 7, que a necessidade de se trabalhar na instituição é bem maior do que o desejo (47,4% dos entrevistados). Percebe-se que há falta de entusiasmo, empenho e motivação. Para Dias e Stocco (2011), descobrir os fatores que ajudam na motivação dos indivíduos é o que as empresas buscam, porém é algo complexo, pois cada pessoa pensa de um jeito e atua de uma certa forma.

No Gráfico 8, destaca-se que 31,6% dos docentes discordam parcialmente em terem poucas chances no mercado de trabalho se deixasse de trabalhar nesta instituição, enquanto 28,9% discordam totalmente, ou seja, acreditam em seus potenciais e não levam em conta o fator idade e o aumento em suas capacidades mesmo que as grandes majorias só possuem especializações.

Fica nítido no Gráfico 9, que 34,2% dos entrevistados quando questionados sobre os benefícios proporcionados pela instituição, que concordam parcialmente que dificilmente encontrariam em uma outra instituição. Este resultado pode ter sido gerado no momento em que se foi considerado os fatores, emprego público sendo de maior segurança, a efetividade, férias e recessos, a remuneração e entre outros aspectos, os levando em um percentual de satisfação e motivação de se trabalhar nesta organização. Para Maximiano (2009), a motivação para o trabalho é de um estado psicológico de disposição e interesses em realizar algo e que se chegue a uma meta.

No gráfico 10, é demonstrado que 36,8% dos entrevistados discordam parcialmente sobre as consequências negativas em sair da instituição e a falta imediata de alternativas, ou seja, acreditam que encontrariam novas oportunidades com facilidade no mercado de trabalho ao sair desta, pois de acordo com Silva (2014), pessoas e organizações mudam fortemente.

Analisando o gráfico 11, constata-se que 31,6% dos docentes concordam parcialmente sobre o nível de gratidão em relação aos benefícios recebidos pela instituição, e somente 23,7% concordam totalmente. Pode-se entender que a grande maioria não se encontra totalmente satisfeitos com a instituição, mesmo assim



sentem-se afeto pela mesma, onde os motivam a melhorar. O autor Junior (2001), afirma que saber o que motiva e satisfaz o indivíduo, é mostrar o procedimento a ser utilizado em relação a ele, para que tenha um bom desempenho profissional, em consequência, uma boa performance dentro da organização.

Finalizando a pesquisa, verifica-se que no gráfico 12, em relação à dedicação a instituição e formas de recompensas aos docentes, 36,8% discordam totalmente, ou seja, a maior parte deles, não se sentem recompensados pelos seus trabalhos, não se veem valorizados pela organização, levando a fortes consequências podendo ser relacionadas ao grau de satisfação, motivação, o clima do ambiente, as relações interpessoais, pois de acordo com Chiavenato (2010), as pessoas constituem o ativo, a força da organização e se faz necessário a tomada de consciência para isto. As organizações bem-sucedidas só se manterão de pé ao dar continuidade de investimentos aos seus colaboradores, agregando valores a eles ou lhe dando créditos aos seus potenciais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo realizado pode-se observar que garantir a qualidade de vida no trabalho e agradar a todos, é de grande complexidade nos dias atuais há qualquer tipo de organização, porém caberá ao gestor a busca de alternativas em que os auxiliem nesta mediação, tanto nas tomadas de decisões como nas resoluções de problemas, que surgirá mediante ao lidar com pessoas de características e estilos de vidas distintas umas das outras. Nos aspectos relacionados a este artigo, é visto que a grande maioria dos docentes desta Instituição de Ensino Público, se encontram poucos satisfeitos em relação as questões discutidas entre a comunicação, a remuneração até mesmo em comparação a outras categorias, o grau de segurança e estabilidade e o plano de carreira. E por outro lado, concordam e discordam de outros quesitos relacionados as necessidades, chances no mercado de trabalho, benefícios proporcionados pela instituição, consequências ao sair da organização, a gratidão levando a motivação e satisfação, e pôr fim a dedicação a instituição e formas de recompensa.

No entanto essas insatisfações relacionadas a estes casos, são dificilmente sanadas, devido a muitos desses aspectos não depender diretamente da gestão, em razão da unidade se fazer pública.

O gestor sendo um bom líder, somente conseguirá trabalhar o ambiente, dar oportunidades de participações a todos, buscar especializações em meios possíveis dentro da unidade, para que os docentes ao menos se sintam mais valorizados, mantendo a troca de informações de maneira que todos participem, demonstrando a importância de cada um e satisfazendo aos seus anseios, mantendo a confiança dos docentes na instituição.



REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
Disponível em:<
<http://pt.slideshare.net/PauloCAmaro/gesto-de-pessoas-3ed-idalberto-chiavenato>>.
Acesso em: 4 fev. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed.
Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CREMONESE, S. **A importância da liderança para valorizar fatores motivacionais**. 2010. 55 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Cenequista de Capivari, Capivari, 2010. Disponível em:<
<file:///D:/Downloads/a-importancia-da-lideranca-paravalorizar-fatores-motivacionais.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2017.
- DIAS, V.; STOCCO, P. J. **Motivação no ambiente de trabalho: Um estudo em uma instituição de ensino superior**. 2011. Disponível em:<
<file:///D:/Downloads/1755-9967-1PB.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2017.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FERREIRA, S. F. **Fatores que influenciam no clima organizacional de uma equipe de atendimento ao cliente**. 2015. Disponível em:<
[file:///D:/Downloads/886-3084-1PB%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/886-3084-1PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 9 jan. 2017.
- JUNIOR, S. A. N. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Periódicos eletrônicos em psicologia**, Itatiba, v.6, n.1, p. 47-57, jun. 2001.
Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v6n1/v6n1a07.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2016.
- MACHADO, E. M.; UMBELINO, M. L. **A questão da estabilidade do servidor público no Brasil: perspectivas de flexibilização**. 1995. Disponível em:<
<http://www.enap.gov.br/documents/586010/601535/2texto.pdf/704b82e5-cd9a-40ec-894f3aaceaa15bad>>. Acesso em: 29 ago. 2017.



MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.,

2000. Disponível em:<

http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM036/20131%20ADM%20para%20Engenharia/Livro__Introdu%E7%E3o_%E0%A0_Administra%E7%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%B0Ed.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2016.

MENEGON, L. F. **Comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PILATTI, A. L.; CARVALHO, P. H.; BONDARIK. R. História empresarial: Uma ferramenta para a gestão do conhecimento nas organizações empresariais. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR, 9., 2005, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: UTFPR, 2005. Disponível em:<
<http://www.uel.br/grupoestudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais9/artigos/workshop/art17.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2016.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração**. 17. ed. São Paulo: LTr,2015. Disponível em:<
<http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5384.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

ROBBINS, P. S.; JUDGE, A. T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SILVA, R. R. **A importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização**. 2014. 42f. Monografia (Especialista em Gestão em Recursos Humanos) – Centro Universitário Barriga Verde, Orleans, 2014. Disponível em:<

<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-RAIANER-ODRIGUES-DA-SILVA.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

TODOROV, C. J.; MOREIRA, B. M. O Conceito de Motivação na Psicologia. **Revista brasileira de terapia comportamental e cognitiva**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 119-132, jun. 2005. Disponível em:<
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbtcc/v7n1/v7n1a12.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2017.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

VIANNA, C. P. **O sexo e o gênero da docência**. 2001. Disponível em:<
<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a03>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



**Área Temática: Gestão de
Pessoas**

**SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL:
O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR ESTADUAL NO
MUNICÍPIO DE JALES - SP**

Amanda Daiane Barbosa
mandabarbosa@outlook.com

Edy Carlos Santos de Lima
edy.lima@fatec.sp.gov.br

Resumo

A saúde e segurança dos funcionários constituem uma das principais bases da organização, tendo em vista a importância do capital intelectual. A gestão das organizações, especificamente a gestão de Recursos Humanos, visa cuidar e enaltecer as pessoas e suas habilidades, com isso um sistema de Saúde e Segurança do Trabalho - SST na instituição tem o desígnio de elaborar ações preventivas quanto a acidentes decorrentes do trabalho e conscientizar os colaboradores da importância do uso correto de equipamentos e de equipamentos de proteção, sempre prezando a integridade física e mental do trabalhador. O presente trabalho tem como objetivo verificar a importância da Saúde e Segurança no Trabalho dentro do ambiente universitário sob a ótica dos funcionários. Para o levantamento dos dados, foi aplicado um formulário aos docentes de uma instituição de ensino superior público de Jales/SP. Após aplicação dos formulários, os dados foram tabulados no software Excel e Sphinx. Diante disso, foi possível identificar a satisfação dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho, com destaque para a existência de sistemas de gestão para a prevenção de acidentes e a preocupação com o uso dos EPIs.

Palavras Chave: Recursos Humanos. CIPA. Acidentes de Trabalho.



1 Introdução

A área de Higiene, Segurança e Medicina no Trabalho (HSMT) responde por uma função de extrema relevância no conjunto de atribuições que concerne à manutenção de pessoas: a promoção da vida humana e a continuidade do processo de produção com índices de produtividade desejáveis (MARRAS, 2000, p.207), pois todos têm direito a um ambiente de trabalho seguro, saudável, equilibrado e proveitoso, com a redução de riscos inerentes ao trabalho, portanto cabe a gestão da organização proporcionar condições aceitáveis para que as funções sejam desempenhadas com sucesso.

De acordo com Araújo (2006, p. 193) “a implementação de um sistema de saúde e segurança do trabalho torna-se cada vez mais incorporada ao dia-a-dia das organizações, uma vez que começam a perceber as vantagens intrínsecas desta prática, inclusive como forma de sobrevivência no mercado”.

O intuito desse trabalho é elencar a importância da Saúde e Segurança no Trabalho em uma instituição de ensino superior público de Jales, para demonstrar a vivência nesse tipo de ambiente de trabalho, visando avaliar qual o grau instrução que os trabalhadores têm sobre o assunto e quais as doenças que surgem nesse meio. Uma vez que o tema que tem sido atual objeto de estudo frequente, por conta do crescente número de profissionais afetados com acidentes e/ou incidentes decorrentes do trabalho.

As políticas de SST visam elaborar medidas preventivas e conscientizadoras sobre os riscos de acidentes e suas consequências, tanto para os trabalhadores como para as organizações, que tendo seus recursos humanos afastados pode perder em produtividade. As organizações que implementam ações de Segurança e Saúde no trabalho têm como vantagens: minimização dos riscos para os trabalhadores; agregação de autoestima, melhoria da produtividade e da competitividade, criação de uma imagem de responsabilidade. (SALIBA, 2005, p.24)

2 Referencial Teórico

2.1 Políticas de Segurança do Trabalho

Compete ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), a fiscalização e aplicação das normas regulamentadoras para as relações de trabalho bem como a inspeção dos ambientes para verificar o seu eficaz cumprimento, zelando pela saúde e segurança no trabalho.

De acordo com Chiavenato (1999), a segurança no trabalho corresponde a um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas.



Ainda segundo Chiavenato (1999) a higiene do trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, o preservado dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas as suas atividades laborais.

2.2 Higiene e Segurança do Trabalho

“A higiene do trabalho é a área que se relaciona direta e indiretamente com a proteção à saúde do trabalhador no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho ou a agentes resultantes dele” (MARRAS, 2009, p. 221).

A higiene do trabalho tem caráter preventivo, pois presa pela saúde e conforto do trabalhador, evitando doenças e afastamentos. Seus principais objetivos são:

- Eliminação das causas das doenças ocupacionais, através da prevenção e do controle dos agentes ambientais;
- Redução dos efeitos lesivos provocados pelo trabalho em pessoas portadoras de doenças ou de deficiências físicas;
- Prevenção de agravamento de doenças e de lesões;
- Manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho.

A higiene do trabalho envolve também:

- Ambiente físico de trabalho: a iluminação, ventilação, temperatura e ruídos;
- Ambiente psicológico: os relacionamentos humanos agradáveis, tipos de atividade agradável e motivadora, estilo de gestão democrático e participativo e eliminação de possíveis fontes de estresse;
- Aplicação de princípios de ergonomia: máquinas e equipamentos adequados às características humanas, mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas e ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano;
- Saúde ocupacional: ausência de doenças por meio da assistência médica preventiva.

A higiene e segurança do trabalho constituem duas atividades intimamente relacionadas, no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos empregados. (LIMA, et al, 2005). Sendo assim, é dever do gestor buscar o apoio de técnicos em Segurança do Trabalho, para



que os colaboradores, os materiais e, de modo geral, a empresa, funcione de forma adequada e sem nenhuma ocorrência de problemas.

Concluindo, Lacombe (2005), enfatiza que a insegurança é um acontecimento gravíssimo tanto para o acidentado, quanto para a empresa, já que um acidente de trabalho representa custos à organização, que se tornam elevados de acordo com a gravidade da ocorrência.

2.3 Trabalho Docente e Relação Saúde

O trabalho docente é de suma importância, pois é através dele que veremos mudanças no cenário da educação do país. São através dele que se disseminam novas ideias, novos métodos de ensino, novas oportunidades.

A profissão de educador é ancestral e com ela os problemas vêm seguindo durante a história. É relevante entender a relação entre a saúde dos professores e suas condições e qualidade de vida no trabalho.

A teoria desenvolvida por Dejours (1993) propõe a discussão acerca da saúde mental dos trabalhadores em relação à situação de trabalho, para analisar a dinâmica dos processos pela comparação dos sujeitos na construção de sentido do trabalho.

Ainda sobre o pensamento de Dejours (1993), na relação homem-trabalho, o autor enfatiza que, independente de qualquer conjuntura, o trabalhador nunca deve ser considerado um indivíduo isolado, pois está incluído em um meio com outros trabalhadores, que passam por situações semelhantes, o que estimula a construção de estratégias defensivas em comum.

Segundo Francelino (2003), os professores estão sendo submetidos a condições de trabalho semelhantes à de trabalhadores fabris (indústria), pois se dedicam a formar todas as outras profissões. Atualmente, a escola é considerada uma instituição que produz muita força de trabalho e o aluno passa a ser visto como produto.

O autor Nóvoa (1999) denomina de “mal-estar docente” o fenômeno decorrente da mudança na política educacional, o qual se relaciona a atmosfera profissional do professor, estando presentes carências nas condições de trabalho, falta de recursos humanos e materiais, violação nas salas de aulas e exaustão física. Como destaca Mancebo et al (2006), a exaustão física está ligada também as tecnologias, visto que o professor parte fisicamente para casa, mas continua ligado a suas tarefas e afazeres, graças à essa quebra de barreiras que a tecnologia traz.

Para Hans Vonk (1991, p. 134), “nas sociedades atuais, os burocratas definem vários problemas sociais e educacionais numa perspectiva gerencial e não numa perspectiva de conteúdo”. As pessoas julgam mal a profissão que é tão digna e imprescindível para a formação de todas as outras, eles creem que basta se formar para dar aula, quando a questão é muito mais profunda do que isso. Todos,

independentemente de qual profissão, são envolvidos de uma atmosfera de pressão psicológica e física, portanto deve-se compreender que há limitações.

3 Procedimentos Metodológicos

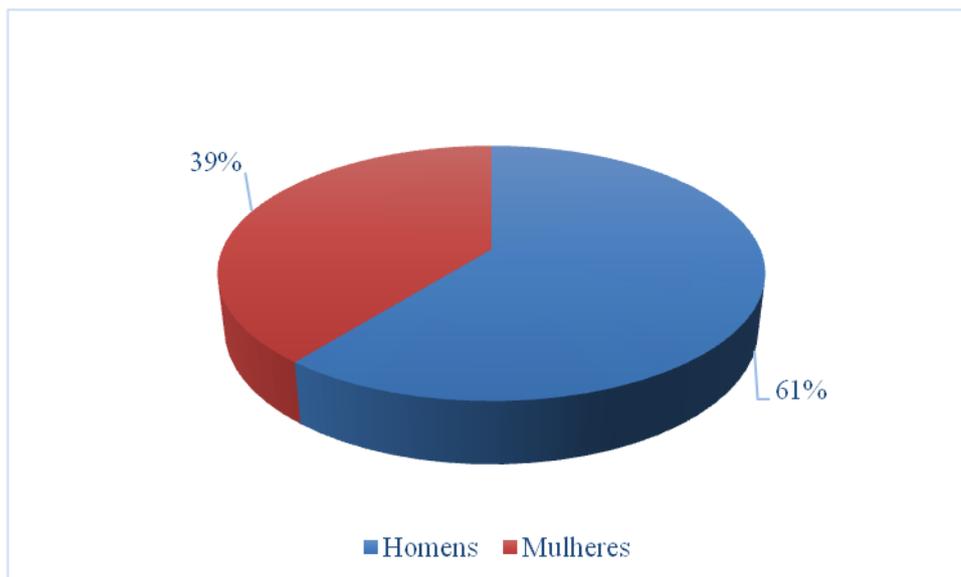
O presente trabalho foi conduzido sobre o modelo de estudo de caso em uma instituição de ensino superior público, no município de Jales, no estado de São Paulo.

Uma pesquisa de campo ou um estudo de caso é aquele em que se observa e coleta os dados, tal como ocorrem espontaneamente, no próprio local em que se deu o fato em estudo, caracterizando-se pelo contato direto com o mesmo, sem interferência do pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 1996, p. 75).

Para o levantamento dos dados, foi aplicado um formulário aos 28 docentes, com perguntas abertas e fechadas, tabulados com o recurso da planilha Excel, que auxiliou na geração de gráficos e tabelas.

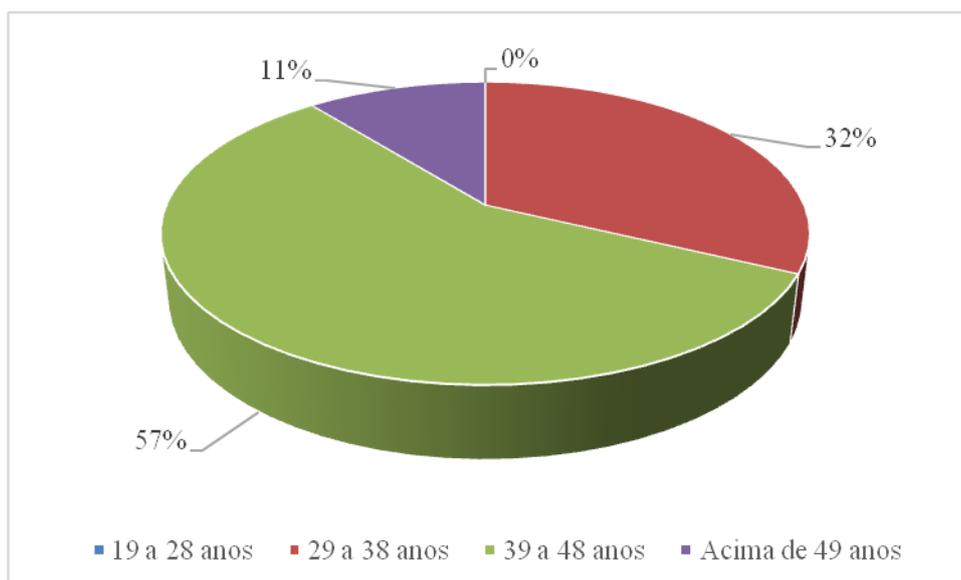
4 Resultados

Gráfico 1 - Sexo



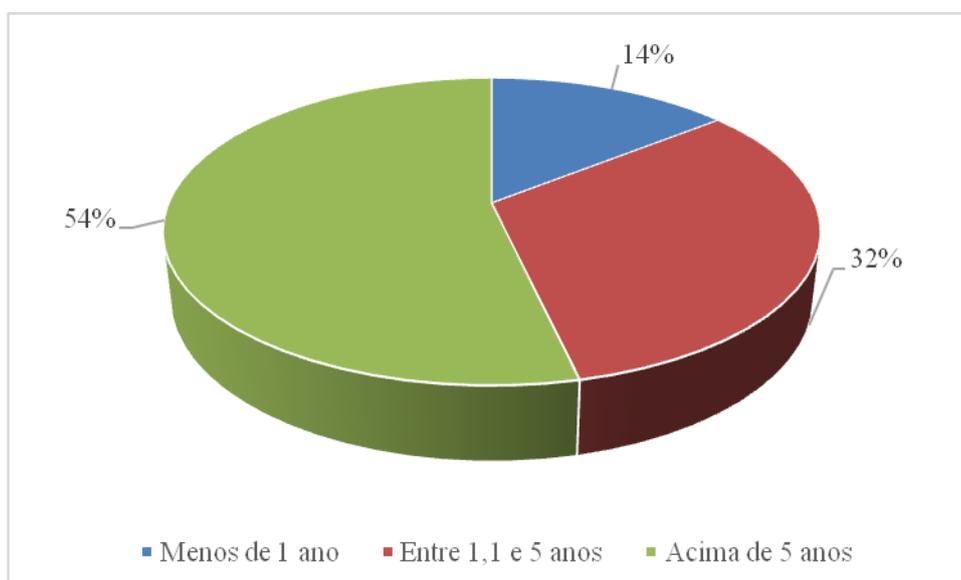
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 - Faixa Etária



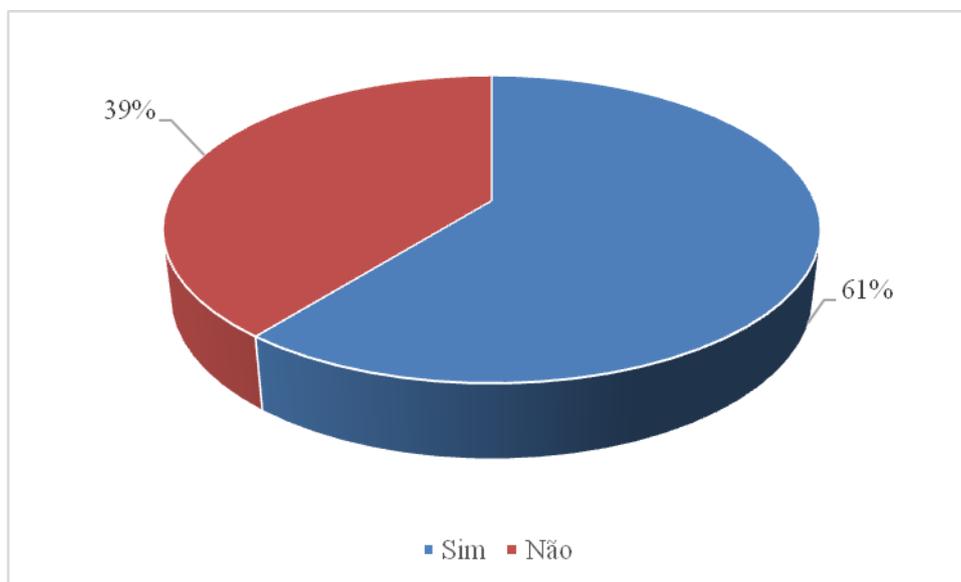
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 3 - Tempo de Serviço



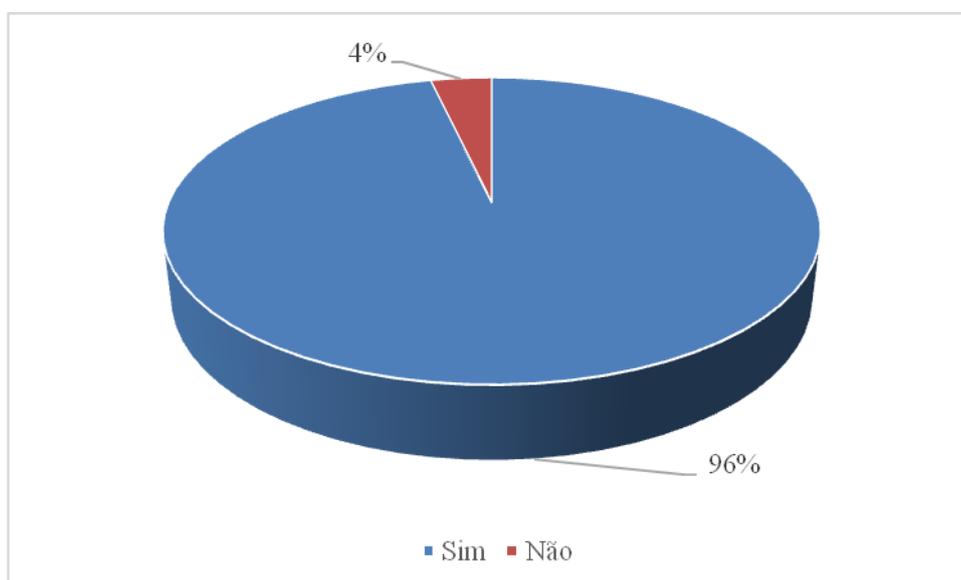
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 4 Trabalha em outra instituição de ensino



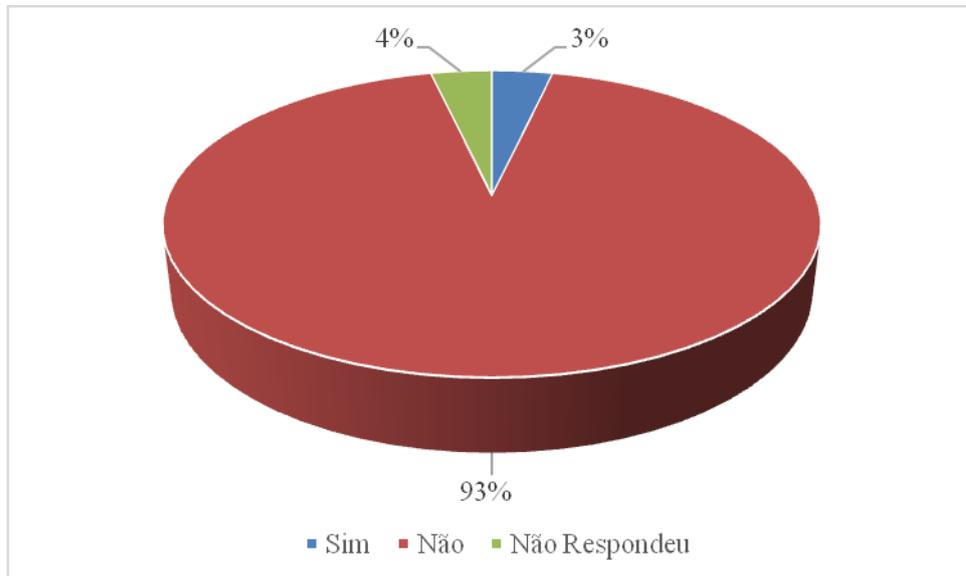
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 5 - Exames admissionais



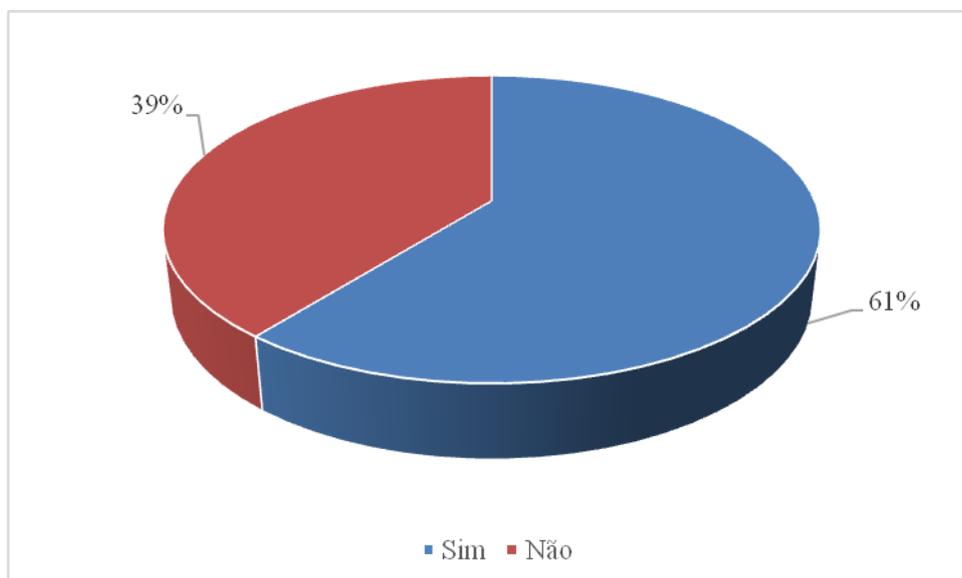
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 6 Exames periódicos



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 7 - Campanhas de prevenção



Fonte: Dados da pesquisa.



Tabela 1 - Qualificação x Cursos

	Agronegócio Empresarial	Gestão Internet	Sistemas para Desenvolvimento	Análise de de Sistemas
<i>Especialização</i>	17%	28%	25%	7%
<i>Mestrado</i>	32%	32%	28%	10%
<i>Doutorado</i>	21%	17%	7%	3%

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2 - Qualificação x Turnos de trabalho

	Especialização	Mestrado	Doutorado	Pós-Doutorado
<i>Matutino</i>	21%	35%	14%	-
<i>Vespertino</i>	17%	25%	10%	-
<i>Noturno</i>	42%	53%	25%	-

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 3 - Ambiente físico

	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	
<i>Ventilação</i>		25%	53%	14%	3%	0%
<i>Limpeza</i>		53%	39%	3%	0%	0%
<i>Luminosidade</i>		57%	50%	3%	3%	0%
<i>Mobiliário</i>		32%	57%	7%	0%	0%
<i>Acústica</i>		28%	39%	25%	3%	0%
<i>Umidade</i>		42%	50%	3%	0%	0%
<i>Ruído Interno Excessivo</i>		14%	60%	14%	3%	3%
<i>Ruído Externo Excessivo</i>		10%	64%	14%	3%	3%
<i>Calor</i>		21%	42%	14%	10%	7%
<i>Poeira</i>		25%	53%	10%	7%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

5 Discussão



Percebe-se no Gráfico 1, que 61% dos docentes são do gênero masculino, demonstrando que ainda temos mais homens do que mulheres dentro do quadro de funcionários das instituições.

Apesar disso Priore (1997) afirma que o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho teve a contribuição, ainda, do aumento do custo de vida e a monetarização da economia, forçando-as a auxiliar no rendimento familiar. A integração das mulheres no mercado de trabalho inicialmente foi em setores com altas taxas de feminização, serviços que eram denominados como “de mulheres”. Atualmente elas estão conquistando seu espaço no mercado de trabalho, lentamente, porém já se mostra significativa. Observa-se no Gráfico 2 que a maioria dos docentes, 57%, tem idades entre 39 e 48 anos. Seguido de 32% que tem de 29 a 38 anos e somente 11% tem acima de 49 anos. Nenhum docente tem de 19 a 28 anos.

Entende-se que atualmente os trabalhadores de 39 a 48 anos tem ficado por mais tempo no serviço, como pode ser verificado no Gráfico 3, onde 54% dos docentes estão trabalhando na instituição a mais de 5 anos, 32% deles estão na instituição a 1,1 e 5 anos, 14% deles estão na instituição a menos de 1 ano.

Atualmente, os trabalhadores têm fixados suas bases por mais tempo em um mesmo local de trabalho.

No Gráfico 4, nota-se que 61% dos docentes trabalham também em outra ou em outras instituições de ensino, sendo que 39% deles trabalham apenas na instituição, objeto de estudo.

Observa-se no gráfico 5, que somente 1 docente afirma que não foram solicitados exames médicos no ato de sua contratação, entretanto, os outros 27 docentes entrevistados afirmam que sim, foram solicitados exames admissionais.

Nota-se através do Gráfico 6, que 26 docentes, ou seja, 93%, afirmam que não são solicitados exames médicos periodicamente. Somente 1 professor afirma que sim e 1 não respondeu. Os exames médicos periódicos são fundamentais para avaliação do estado de saúde dos colaboradores, e tem o objetivo de orientá-los quanto aos níveis dos fatores de risco, sejam eles físicos, químicos, biológicos ou ergonômicos, a que estão expostos em seus ambientes laborais. É por meio desses exames que se pode identificar com antecedência algum fator que possa estar atrapalhando o desempenho das funções de um trabalhador. O Gráfico 7 aborda a questão da realização de campanhas objetivando a prevenção de acidentes dentro da instituição, onde 61% afirmam que sim e 39% afirmam que não participaram de nenhuma campanha para a prevenção voltada a prevenção e orientação sobre os riscos de acidentes de trabalho. É de suma importância que as instituições ofereçam campanhas de prevenção frequentemente, com o objetivo de alertar seus colaboradores para os riscos que pode haver no ambiente de trabalho.

Observa-se na Tabela 1, a relação entre a qualificação acadêmica dos docentes e os cursos para os quais ministram aulas nesta instituição.



Os docentes são qualificados em mais de um nível acadêmico, nota-se que 28% daqueles que têm o título de especialista ministram aulas ao curso de Gestão Empresarial, 32% dos docentes que tem mestrado ministram aulas para o curso de Agronegócio e Gestão Empresarial e a maioria com título de doutorado, sendo 21%, ministram aulas para Agronegócio. O curso mais recente que a instituição oferece é de Análise e Desenvolvimento de Sistemas, assim detém as menores porcentagens. Nenhum dos docentes entrevistados detém o título de pós-doutorado.

Para Soares e Cunha (2010) a ausência de saberes pedagógicos limita a ação do docente e causa transtornos ao processo de ensinar e aprender.

A docência na universidade configura-se como um processo contínuo de construção da identidade docente e tem por base os saberes da experiência, construídos no exercício profissional mediante o ensino dos saberes específicos das áreas de conhecimento. (PIMENTA e ANASTASIOU, 2010, p. 88).

De acordo com a tabela 2, pode-se considerar a relação entre a qualificação acadêmica dos docentes e os turnos de trabalho.

O período noturno é o que detém o maior número de docentes, 53% daqueles que são mestres, seguidos de 42% que tem especialização e 25% daqueles que são doutores ministram aulas à noite.

O predomínio do período noturno no ensino superior merece atenção quanto à caracterização do seu estudante, embora, inexistam estatísticas oficiais que discutam sua condição socioeconômica, sexo, faixa etária, atividades diárias e outros atributos pessoais. (VARGAS 2010).

A Tabela 3 apresenta o ponto de vista dos docentes em relação ao local no qual trabalham (as salas de aula), visto que era necessário avaliar a condição de dez riscos físicos dentro do ambiente, onde “excelente” pode corresponder a algo muito satisfatório por existir, ou não, como, por exemplo: ruído interno excessivo. No caso dessa tabela, somente 27 professores responderam, 1 deixou de responder.

6 Considerações Finais

Verifica-se que nos dias atuais, a relação entre o ambiente de trabalho e a saúde humana tem sido objeto de estudo de vários grupos de pesquisa científica, pois se notou que tem sido grande o número de situações adversas no ambiente laboral que podem levar a acidentes de trabalho, e também que é dever legal e moral das organizações e de seus gestores, garantir um ambiente de trabalho seguro e agradável aos seus colaboradores.

Foi observado que o sistema de SST existente na instituição de ensino superior não atende à todas as exigências para uma qualidade de vida no trabalho realmente satisfatória, sob a ótica dos docentes.



Observou-se que a gestão da instituição deve se atentar em promover um ambiente com relações e condições melhores de trabalho, tendo em vista os riscos laborais, já que estes podem se tornar acidentes que influenciam diretamente no resultado de desempenho.

A maioria dos docentes está a muitos anos na instituição e nota-se que quanto aos riscos dentro do ambiente de trabalho, os ruídos são o que mais incomodam.

Conclui-se que é necessário implementar ações que venham ao encontro do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho, já que este faz parte de uma gestão maior de uma instituição, utilizado para desenvolver práticas, como: exames periódicos, palestras e cursos de conscientização. Neste contexto, é importante destacar a participação dos gestores, que tem deveres legais e morais de oferecer condições de trabalho melhores que possam propiciar ganhos aos colaboradores e para a organização, assim como o compromisso dos funcionários quanto à SST.

Referências

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEJOURS, C. **Travail: usure mental**. 2.ed. Paris: Bayard, 1993.

FRANCELINO, S. M. R. L. **As transformações do mundo do trabalho e a atividade docente**. Em: Leão, I.B. Educação e psicologia: reflexões a partir da teoria sócio-histórica. P. 121-144. Campo Grande: Editora UFMS, 2003.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Técnicas de pesquisa**. In: LAKATOS, E.; MARCONI, M. Técnicas de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. 3, p. 67-82.

LIMA, H. L. M; MONTEIRO, L. F. M. SOUZA, M. J. de. **A importância da saúde e segurança no trabalho nos processos logísticos**. São Paulo: Bauru, 2005.



MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed.

São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NÓVOA, A. **Os Professores na Virada do Milênio: do excesso dos discursos à pobreza das práticas**. Educação e Pesquisa. 25(1), 11-20. 1999.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. **Docência no ensino superior**. 4^aed. São Paulo: Cortez, 2010.

PRIORE, M. D.; BASSANEZI, C. **História das mulheres no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 1997.

SALIBA, T. M. **Manual prático de higiene ocupacional e PPRA: avaliação e controle dos riscos ambientais**. São Paulo: LTr, 2005.

SOARES, S. R.; CUNHA, M. I. **Formação do professor: a docência universitária em busca de legitimidade** Salvador: EDUFBA, 2010. 134 p. Disponível em: <http://books.scielo.org> acesso em: 27 de ago de 2017.

VARGAS, M. de L. F.: **Ensino superior, assistência estudantil e mercado de trabalho: um estudo com egressos da UFMG**, 2010. Disponível em:

<http://bases.bireme.br/cgiin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base>

=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=472368&indexSearch=ID.

Acesso em: 29 de ago de 2017.

VONK, H. **Some trends in the development of curriculum for the professional preparation of teachers in Europe**. British Journal of Educational Studies, v.39, n.2, p.117137, 1991.



**Área Temática: Gestão de
Pessoas**

**TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO - ESTUDO DE CASO:
ELETROREDE – SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SP**

Anne Lise Simão Silva
anne.silva01@fatec.sp.gov.br

Edy Carlos Santos de Lima
edy.lima@fatec.sp.gov.br

Resumo

Treinar e capacitar à equipe profissional da empresa é essencial para que as atividades sejam desenvolvidas com máxima habilidade e conhecimento, a ferramenta indispensável neste caso é o Treinamento e Desenvolvimento (T&D). O presente artigo foi efetivado a partir de uma pesquisa de campo realizada na empresa Eletrorede Condutores, de São José do Rio Preto/SP, sua finalidade é identificar a existência de qualquer programa de T&D na visão dos colaboradores. O estudo de caso constituiu-se de um questionário com questões abertas e fechadas, a tabulação correu através do software Excel, possibilitando a correlação das informações coletadas a fim de atingir o objetivo.

Palavras Chave: Recursos Humanos. Aperfeiçoamento de pessoal. Produtividade. Colaboradores.

1 Introdução

Considerando o atual cenário do mercado, as empresas precisam estar em constante atualização para buscar vantagens organizacionais que as coloquem em posição de vantagem em relação aos seus concorrentes no ambiente externo ou interno.

A necessidade profissional hoje é praticamente toda voltada às competências de conhecimentos, habilidades, valores e capacidades. Um excelente administrador deve desenvolver competências e auxiliar seus colaboradores a obter maior



desempenho profissional para cumprir suas atividades e funções, além de direcionar os mesmos para que obtenham um diferencial estratégico, competitivo para alcançar o sucesso.

O treinamento e desenvolvimento é uma ferramenta utilizada por empresas que pretendem desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes do seu recurso humano, tornando os colaboradores qualificados e conseqüentemente mais produtivos, desempenhando melhor suas funções e gerando lucratividade para a empresa. O autor Barreto (1995, p.11) afirma ao dizer que o treinamento é “uma proposta para desenvolvimento profissional e pessoal, tendo em vista o desenvolvimento das pessoas e das empresas”.

O presente trabalho será realizado na empresa Eletrorede Condutores, do segmento de vendas de fios e cabos elétricos, localizada no município de São José do Rio Preto, estado de São Paulo. Atualmente, a mesma se encontra em um período instável, devido à instabilidade do mercado econômico e as atuais crises do país.

Chiavenato (2004), as pessoas compõem o principal ativo da organização, sendo assim, as mesmas devem se tornar mais conscientes e atentas aos colaboradores. A valorização dos empregados é um fator importante para o melhor posicionamento no mercado competitivo.

Tratar o funcionário não só como um coadjuvante e sim como uma peça principal para o funcionamento da empresa permite o alcance de metas e objetivos. O programa de treinamento e desenvolvimento é uma ferramenta que comprova este reconhecimento, ao proporcionar ao colaborador oportunidades de mudanças de cargo, autonomia e participação nas decisões organizacionais.

Diante desta análise chega-se a questão: Quais os impactos de um treinamento adequado para o aperfeiçoamento e crescimento na empresa Eletrorede Condutores de São José do Rio Preto - SP? Perante este questionamento, o presente trabalho irá abranger o grau de relevância de possuir o recurso humano habilitado que realize suas funções eficientemente.

2 Referencial Teórico

2.1 Treinamento e Desenvolvimento

A partir de 1880, o trabalho especializado obteve um aumento expressivo e para atender esta questão o treinamento começou a ser sistematizado, conforme afirma as autoras Jesus e Campos (2008). Ocorreu a partir deste momento um pensamento diferente em relação a como deveria ser desenvolvido o treinamento e houve então a estruturação de um sistema que melhor atendesse as condições da empresa.



“Antigamente, nas organizações, existia apenas a ideia de treinar” (SILVA et al., 2010), foram imprescindíveis múltiplas transformações com o passar do tempo para que o treinamento em uma organização fosse compreendido como uma ferramenta que busca elevar o nível do recurso humano e consequentemente o posicionamento no mercado. Os autores ainda afirmam que devido esta mudança de pensamento as organizações buscam colaboradores com perfil ousado, empreendedor, competitivo, ágil e que estejam dispostos a assumir riscos.

Outrora o treinamento era apenas visto como um meio de adequar pessoas para ocuparem um cargo e realizarem suas atividades com precisão. Segundo Flippo (1970, p. 53), era definido como um ato para elevar as noções de informações de como se realizava as atividades de um cargo.

Confirmando este conceito Chiavenato (1999, p. 294) afirma que, tempos atrás os conhecedores em Recursos Humanos ponderavam que o treinamento era apenas um modo de aperfeiçoar os funcionários para realizarem suas funções a partir do cargo que ocupavam.

Considera-se que o treinamento é um ato de aprendizagem que emprega informações exclusivas da área em que o indivíduo pretende se aprofundar, neste caso, para cada atividade, cargo ou função existe uma treinamento adaptada, como por exemplo: curso de vendas, marketing, administrativo, inglês, entre outros. “O treinamento indica uma educação específica, que conduzida na escala ou não, antes ou durante o trabalho, ajuda à pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais” (BOOG, 1980, p. 2).

Segundo Chiavenato (2010, p. 327), treinamento é uma metodologia utilizada para ampliar atributos nos recursos humanos para qualificá-los a serem mais produtivos e cooperar para a obtenção das metas organizacionais. Em outras palavras, o treinamento tem como propósito crescer a produtividade e aumentar os conhecimentos dos colaboradores com relação às atividades que desenvolvem na empresa, tornando-os mais qualificados e habilitados para exercer suas funções com excelência.

O mesmo autor afirma que o treinamento “pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento”. O que pode levar a mudar os conhecimentos já pré-estabelecidos e possibilitar uma abertura de aprendizagem e espaço para incentivar melhorias no âmbito profissional e pessoal. “Treinar é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender” (MUSSAK, 2010). O ato de treinar adverte que algo será doutrinado a alguém, este já possuindo um conhecimento prévio ou não, o fato de abrir novos horizontes diz respeito a incentivar as pessoas a buscarem novas oportunidades de aperfeiçoamento.

O desenvolvimento é visto como a atitude de conquistar o plano de carreira dentro da empresa, ou seja, garantir a oportunidade de ascender de responsabilidade



assim que um cargo passe a existir. Neste caso, é visto como algo para o futuro que demanda um pouco mais de tempo para adquirir todo o conhecimento mandatório.

Entende-se por desenvolvimento a capacitação do funcionário para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. O desenvolvimento tem como finalidade o aperfeiçoamento do potencial das pessoas para um desempenho superior no futuro (HANASHIRO et al., 2007).

Milkovich e Bourdreau (2010) determinam o desenvolvimento como um procedimento de longo prazo que interfere positivamente nas competências dos empregados, na motivação, tornando-os peças estimadas para a empresa.

Completando, o autor Aquino (1980), esclarece que o objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a habilidade produtiva do indivíduo, de forma que eleva ao máximo a atuação profissional e motivacional. Com o objetivo de trabalhar habilidades do indivíduo para melhor qualificá-lo para o desempenho em seu local de trabalho, o desenvolvimento de acordo com Eboli (2004) “prepara para novos desafios na carreira, em médio prazo”.

2.2 Etapas do Processo de Treinamento

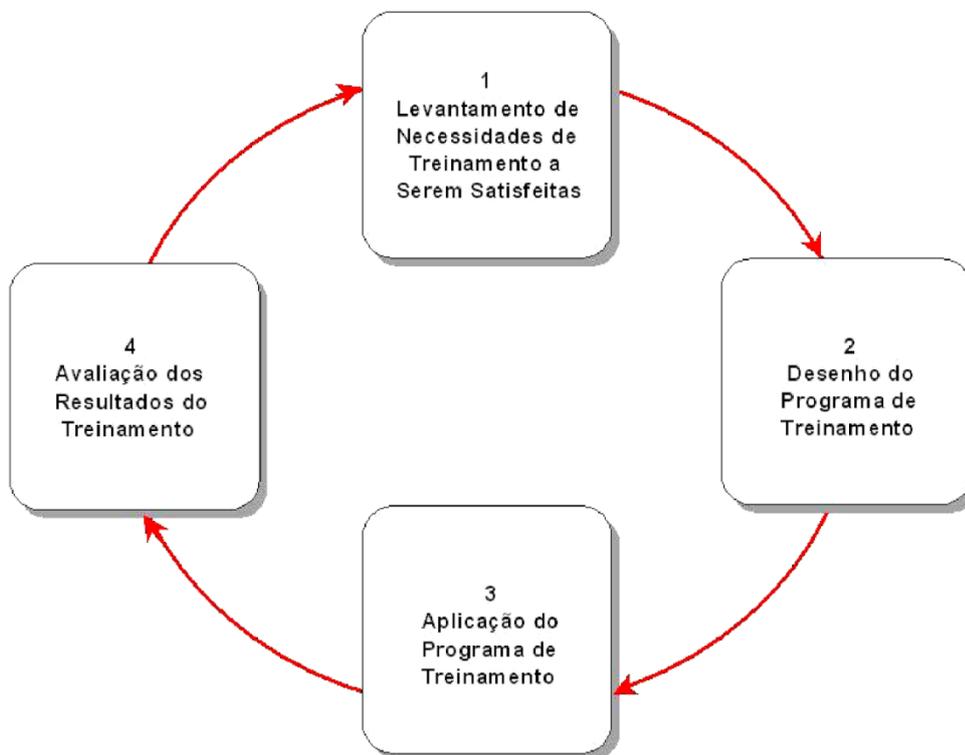
Para que o treinamento apresente um aproveitamento eficaz é imprescindível à continuidade exata de uma série de procedimentos, afirma Souza e Gonçalves (2012). Os autores Froehlich e Scherer (2013) concluem que, o programa de treinamento deve ser ordenado conforme as necessidades que a organização apresenta, considerando que com o crescimento da mesma, suas necessidades se transformam, acarretando modificações no programa de T&D.

O conceito de treinamento expede a interrogações como: por que, em que, quem, como e quando treinar, surgindo à precisão de ordenar etapas. As quatro etapas do treinamento envolve, segundo Chiavenato (2014, p. 316), diagnosticar as necessidades da organização, em seguida, programar o treinamento para que as precisões elencadas possam ser atendidas, posteriormente, aplicar e executar, e por fim, avaliar e controlar os resultados obtidos.

Na Figura 1 é possível observar como as etapas estão interligadas:

Figura 1 – Etapas do Processo de Treinamento

12.2. As Etapas do Processo de Treinamento



Fonte: CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas (2010. p. 368).

3 Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho foi conduzido sobre o modelo de estudo de caso na empresa Eletrorede Condutores, do segmento de vendas de fios e cabos elétricos, localizada no município de São José do Rio Preto, estado de São Paulo. A empresa atualmente conta com 12 colaboradores, sendo: 2 sócios, 1 gerente, 1 motorista, 6 vendedores, 1 assistente administrativa e financeira e 1 assistente administrativa.

Segundo Silva e Silveira (2006), o estudo de caso é um objeto bem restringido (individual) sobre o qual se levanta o maior número de informações possíveis. Assim uma cidade, um fenômeno ou mesmo um evento podem ser objetos de estudo de caso. Ainda de acordo com os autores, por ser a análise de um caso isolado, deve-se ter o cuidado ao se generalizarem as conclusões para outros fatos/fenômenos do mesmo

padrão. Além disso, a pesquisa será conduzida com revisão de literatura relacionada ao estudo proposto.

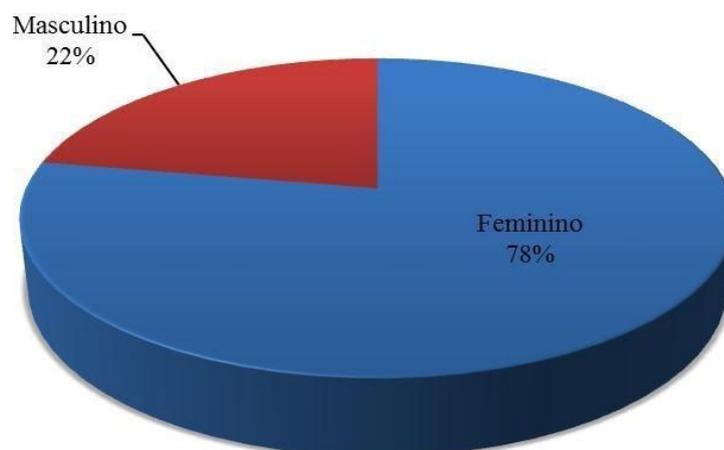
“Para se realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele”. (LUDKE, MARLI, 1986, p. 01).

Foi elaborado um questionário para os colaboradores, cuja aplicação foi realizada no mês de fevereiro de 2017. O mesmo apresenta questionamentos sobre a existência de um treinamento na empresa e quais os funcionários teriam interesse em realizar para aperfeiçoar suas técnicas de trabalho.

Quando finalizou a coleta de dados, os mesmos foram tabulados e analisados, utilizando-se o Excel, proporcionando assim, informações consistentes capaz de apresentar as reais necessidades de treinamento na empresa.

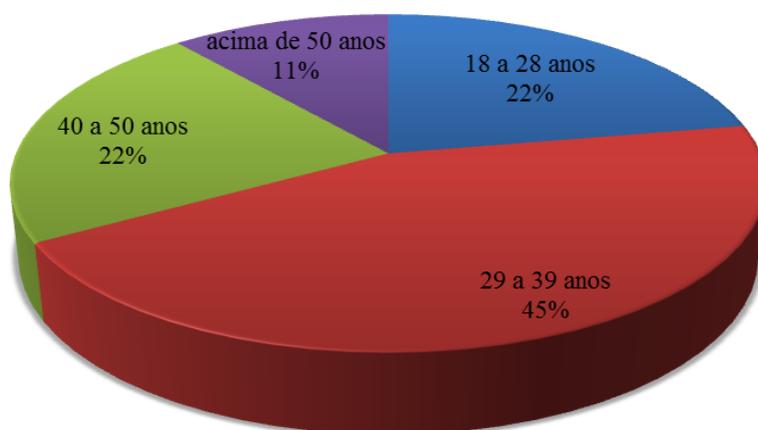
4 Resultados

Gráfico 1 – Sexo



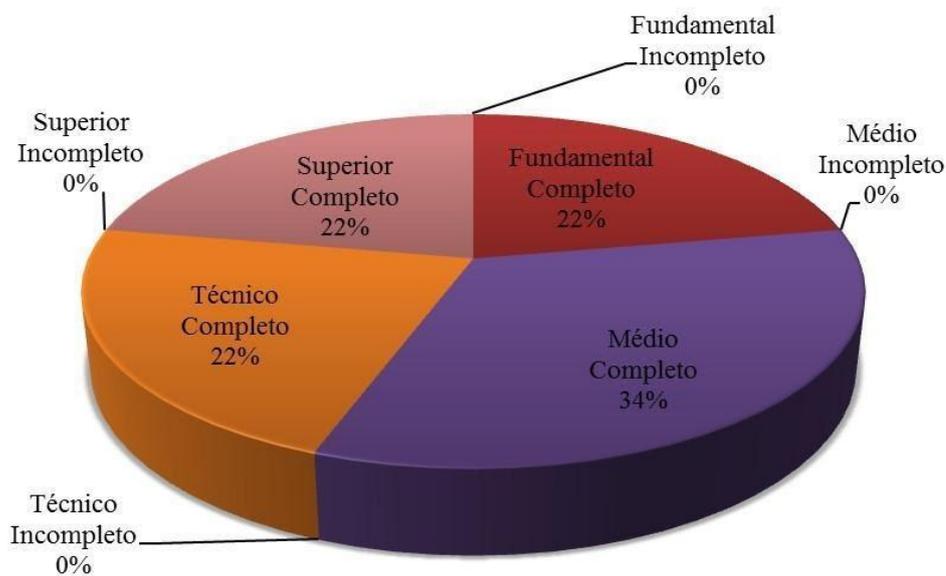
Fonte: Dados da pesquisa.

2 - Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 3 – Escolaridade



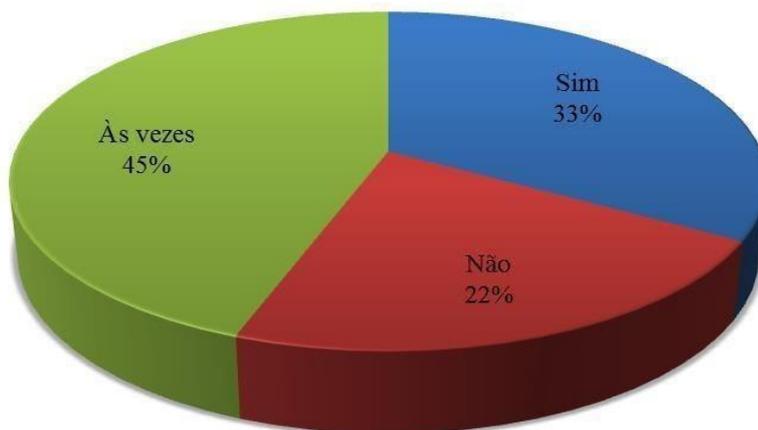
Fonte: Dados da pesquisa.

4 - Renda Mensal



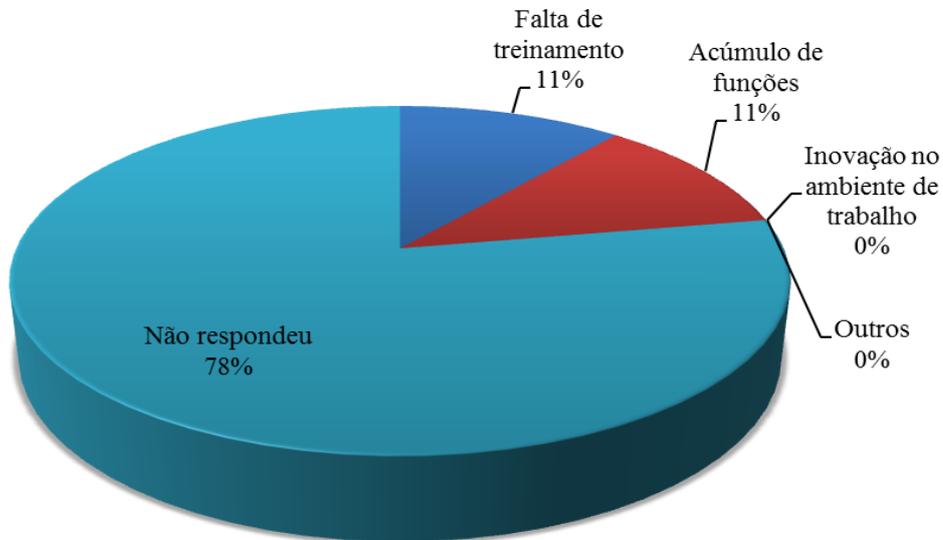
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 5 – Execução de tarefas não diretamente ligadas ao cargo



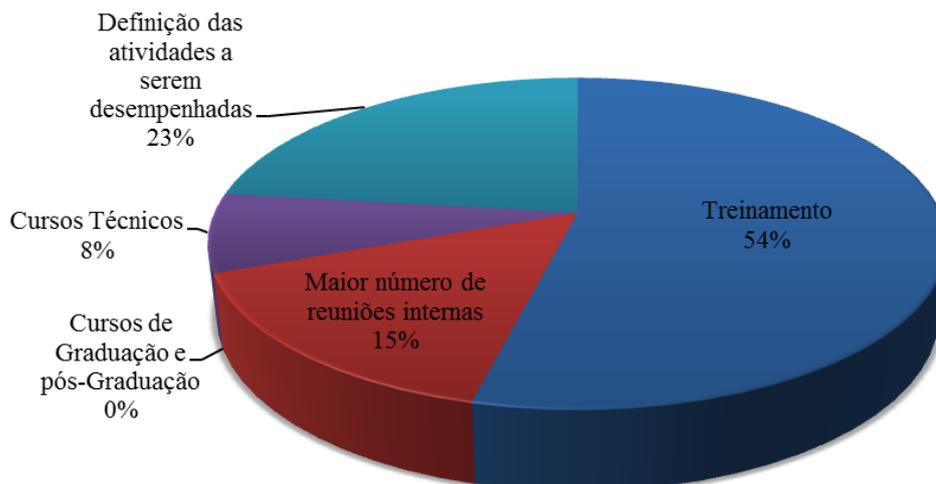
Fonte: Dados da pesquisa.

6 - Dificuldades e Motivos



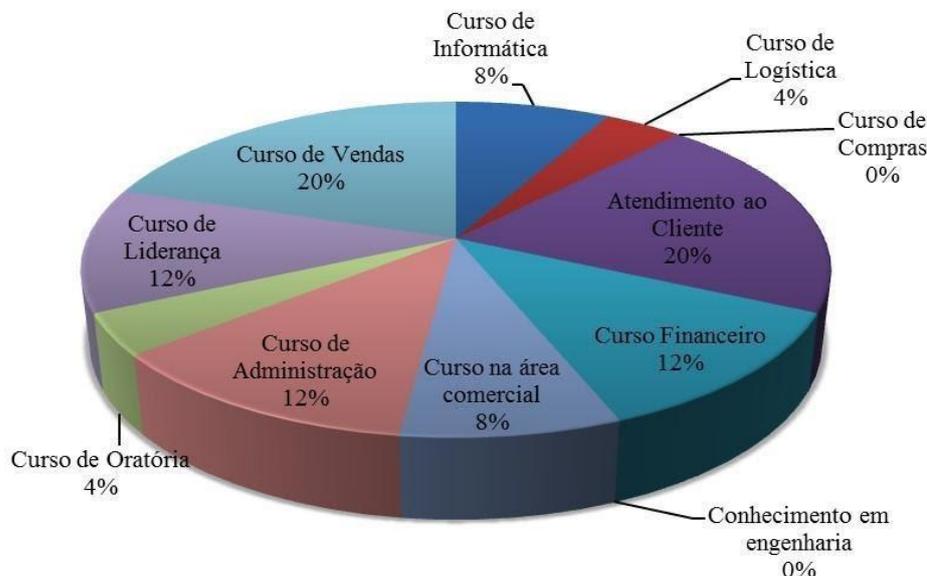
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 7 – Necessidade para executar bem as tarefas



Fonte: Dados da pesquisa.

8 - Necessidade de formação em:



Fonte: Dados da pesquisa.

5 Discussão

No Gráfico 1 é possível verificar que a maioria dos colaboradores da empresa são do sexo feminino, representando 78%, contra 22% do sexo masculino, não contando com os sócios e gerente, sendo então do sexo masculino. Evidenciando assim, “que nos últimos anos a mulher está cada vez mais presente no mercado de trabalho. Este fenômeno mundial tem ocorrido tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, e o Brasil não é exceção” (PROBST, 2003).

Como pode ser notado no Gráfico 2 sobre a Faixa Etária, quase metade dos colaboradores têm de 29 a 39 anos, também pode ser visto que as pessoas que possuem de 40 a 50 anos tem porcentagem igual aos de 18 a 28 anos, portanto pode ser apontado que a empresa tem mantido funcionários com mais experiência, dados estes que mostram a filosofia da empresa e como tem sido conduzida.

Para a organização é importante à mescla na faixa etária dos colaboradores, já que agrega valores e conhecimentos amplos de diferentes concepções, ajudando assim na competitividade. Para os gestores e líderes se torna uma tarefa complicada, tendo em vista que as diferentes ideias e opiniões podem gerar conflitos, neste caso, devem aprender a lidar com esses fatores e manter a satisfação e a motivação de todos os colaboradores no ambiente de trabalho e entender que as necessidades de seus colaboradores são diferentes.



No Gráfico 3 foi observado que 56% dos colaboradores possuem grau de escolaridade mais baixo, sendo 22% apenas com o fundamental completo e 34% com o ensino médio completo, os colaboradores que possuem curso superior soma apenas 22%.

Correlacionando os Gráficos 3 e 4 percebe-se que na empresa estudada o ensino superior não é um fato influenciador que interfere no salário do colaborador. Considerando que apenas um dos dois colaboradores que possuem ensino superior atua na área graduada, já o outro colaborador é formado em Educação Física e exerce outra função. Pode ser visto que 45% dos colaboradores estão com uma renda entre 2 a 5 salários mínimos e somando com pessoas que possuem renda superior a 5 salários mínimos obtemos o valor de 56% do total de entrevistados.

Tendo em vista o método que a empresa utiliza para compor o salário da maioria de seus colaboradores (vendedores) os mesmos têm a possibilidade de alavancar sua renda mensal de acordo com a quantidade de vendas que realiza ao mês, já que é utilizada a somatória do salário base + comissão.

O salário fixo é “tudo que tiver um valor monetário para os colaboradores (salário base, adicionais legais, ajuda de custo etc.)”. Já o salário variável se caracteriza como “programa de recompensas por alcançar as metas a curto e longo prazo (comissões, bônus, gratificações etc.)”, de acordo com Nunes (2013).

Ao analisar o Gráfico 5 foi possível visualizar que 78% dos entrevistados relataram que fazem “às vezes” ou “sempre fazem” serviços que não estão ligados ao cargo que ocupam com 45% e 33% respectivamente e apenas 22% dos colaboradores afirmaram não realizar atividades não relacionadas ao cargo.

Pode-se então relacionar esses resultados ao Gráfico 6 onde retirando os 78% dos entrevistados que não responderam, os outros 22% dividiram-se entre Falta de Treinamento e Acúmulo de Funções, este último podendo ocorrer devido a execução de atividades não ligadas as funções pré-definidas.

A empresa deve manter-se atenta a este caso e ter conhecimento de como se caracteriza o desvio e acúmulo de função do colaborador, já que o mesmo pode ser penalizado caso averiguada a existência destes fatos.

DESVIO DE FUNÇÃO. DIFERENÇAS SALARIAIS. O desvio de função caracteriza-se quando o trabalhador exerce atividades que correspondem a outro cargo, diferente ao que foi pactuado, contratualmente e de forma habitual. Já o acúmulo de funções é caracterizado quando um trabalhador tem de executar tarefas que não se relacionam com o cargo constante na sua carteira de trabalho, além das tarefas rotineiras de sua profissão (...) (TRT-1 - RO: 00016271120145010482 RJ, Relator: Marcelo Antero de Carvalho).



No Gráfico 6 foi citado a Falta de Treinamento (11%), ao correlacionar com o Gráfico 7 pode ser visto que 54% dos colaboradores acreditam que a realização de treinamento é necessária para uma boa execução de suas atividades, outro dado importante a ser analisado está entre os 23% que responderam que a definição exata das atividades que devem ser realizadas é o necessário para que possam efetivar suas atividades de forma satisfatória.

O treinamento é a melhor ferramenta utilizada para auxiliar o colaborador a adquirir conhecimentos e eficácia no desempenho atual e futuro de sua função, desenvolvendo habilidades e adquirindo capacidade de tomar atitudes através de fundamentos que são essenciais para desempenhar as atividades com qualidade padronizada, afirma Silva et al. (2016).

Ao questionar no Gráfico 8 quais opções de cursos seriam interessantes para os mesmos se aperfeiçoarem e conseguirem assim executar melhor sua função foi apontado com 20% Curso de Vendas e Atendimento ao Cliente, 12% Curso de Liderança, Administração e Financeiro. De acordo com o autor Sant'angelo (2011), a venda e o marketing estão conexos e as empresas utilizam deste meio para tornar seus produtos conhecidos e divulgados, assim, sanar as deficiências financeiras e alcançar lucros.

O programa de T&D bem estruturado deve seguir etapas, para que o mesmo supra as reais necessidades da empresa. Para Froehlich e Scherer (2013) este programa sofre modificações de acordo com as precisões e crescimento da empresa, assim transformações no programa pré-estabelecido devem ocorrer constantemente.

6 Considerações Finais

O Treinamento e Desenvolvimento vêm sendo cada vez mais utilizado em organizações que compreendem que o recurso humano é a chave principal para o sucesso, ou seja, é através de pessoas com mais capacitação que as empresas são mais eficientes e eficazes economizando recursos e tempo.

Foi constatada junto aos colaboradores da empresa estudada, a inexistência da ferramenta T&D, além da existência de uma lacuna entre como é realizada as atividades e como as mesmas deveriam ser feitas, sendo que a implementação de um programa T&D supriria a defasagem.

Verificou-se também que o setor com maior número de funcionários é o de vendas, sendo perceptível junto aos colaboradores a necessidade de aperfeiçoarem seus conhecimentos e habilidades.

Portanto, pode-se concluir que é necessário para a empresa à elaboração e implantação de um programa de T&D, que atenda as necessidades de requalificação de seus colaboradores, principalmente no que tange cursos na área de vendas e



atendimento ao cliente, e cursos específicos de acordo com a necessidade de cada setor, objetivando ter uma melhor eficiência e eficácia e ser mais competitivo.

Referências

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.

BARRETO, Y. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. Editora MC Graw Hill do Brasil. São Paulo, 1980.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. - Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. Ed. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, Sp: Manole, 2014.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: princípios de sucesso e melhores práticas**. In:

BAYMA, F. **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FLIPPO, E. B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970.

FROELICH, C.; SCHERER, C. E. **Treinamento e desenvolvimento: Um estudo de caso na Empresa LLV Metalúrgica Situada no Rio Grande do Sul**. (Artigo) Revista de Gestão do Unilasalle. Canoas, v. 2, n. 2, set. 2013. Disponível em:

<<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1160>>.

Acesso em: 13 fev. 2017.

HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.



JESUS, A. P. M.; CAMPOS, M. F. **Treinamento:** a sua influência no desenvolvimento das pessoas e no processo produtivo. Monografia de Conclusão de Curso. Curso de Graduação em Administração. Faculdade Cenecista de Capivari – CNEC. 56 p., 2008. Disponível em:

<<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact>

[=8&ved=0ahUKEwjArK6257fSAhUGjpAKHXclCFoQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cneccapivari.br%2Flibdig%2Findex.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddo](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjArK6257fSAhUGjpAKHXclCFoQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cneccapivari.br%2Flibdig%2Findex.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddo)

[www.cneccapivari.br%2Flibdig%2Findex.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddo](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjArK6257fSAhUGjpAKHXclCFoQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cneccapivari.br%2Flibdig%2Findex.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddo)

[c%26id%3D25%26format%3Draw&usg=AFQjCNH5BDFXGj4Ns7q96IwzdFB4Jtv](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjArK6257fSAhUGjpAKHXclCFoQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cneccapivari.br%2Flibdig%2Findex.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddo)

[Gjg&sig_2=zqQEUPM4id6m1D8hOk-nvQ&bvm=bv.148747831,d.Y2I>. Acesso em: 20 fev. 2017.](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjArK6257fSAhUGjpAKHXclCFoQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cneccapivari.br%2Flibdig%2Findex.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddo)

LUDKE, M.; MARLI, A. **Pesquisa em educação:** abordagem qualitativa. São Paulo: EPU. 1986.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas:** o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

NUNES, C. C. **Estruturação de cargos e salários:** tenha um plano de cargos e salários consistente. 2013. Araraquara/SP. Disponível em:

<http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F49227%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FEstruturacao_de_Cargos_e_Salarios.pdf>. Acesso em: 29 out. 2017.

<http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F49227%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FEstruturacao_de_Cargos_e_Salarios.pdf>. Acesso em: 29 out. 2017.

PROBST, E. R. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, p. 1-8, 2003. Disponível em:

<<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

SANTÂNGELO, C. C. F. **A Importância da área de vendas para as empresas.** Site disponível em:

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-areadevendas-para-as-empresas/31413/>. Acessado em: 09 ago. 2011.

SILVA, D.; LARRY, D.; JUVENIL, F.; RABELO, R. **Treinamento e desenvolvimento.**



Universidade Federal do Ceará Fortaleza, 2010. Disponível em:
<<http://docplayer.com.br/7194978-Treinamento-e-desenvolvimento-equipe-diego-silvadiogo-larry-felipe-juvenil-robson-rabelo-fortaleza-27-de-abril-de-2010.html>>.
Acesso em: 05 fev. 2017.

SILVA, J. M.; SILVEIRA, E S. **Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas**.
4. ed. Juiz de Fora: Templo, 2006.

SILVA, K. S.; ROTHERMEL, L. A.; PEREIRA, J. **Métodos de treinamento: Um Estudo Feito na Empresa de Transporte de Passageiro e Express**. Nativa-Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso, v. 5, n. 1, 2016. Disponível em:
<<http://revistanativa.com/index.php/revistanativa/article/view/261>>. Acesso em: 15 out. 2017.

SOUZA, C. G. F.; GONÇALVES, R. R. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas fator de sucesso em vendas**. Universidade Paulista de São José dos Campos/SP Instituto de Ciências Sociais e Comunicação. Curso: Administração de Empresas e suas Ênfases - 2012.

TRT-1 - RO: 00016271120145010482 RJ, Relator: Marcelo Antero de Carvalho, Data de Julgamento: 10/12/2014, Décima Turma, Data de Publicação: 13/01/2015. Disponível em:
<<https://trt-1.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/160825579/recurso-ordinario-ro16271120145010482-rj?ref=juris-tabs>>. Acesso em: 20 ago. 2017.



Área Temática: Gestão Mercadológica e Comportamento do Consumidor

**UM ESTUDO QUALITATIVO SOBRE O CONSUMO EMOCIONAL:
UMA ANÁLISE COM UNIVERSITÁRIOS QUE CURSAM
ADMINISTRAÇÃO**

Vanessa Vicente Santana
nessa.apt@hotmail.com

Geraldino Carneiro de Araújo
geraldino.araujo@gmail.com

Resumo

O consumo faz parte da vida de todas as pessoas, consumimos alimentos, roupas, calçados, produtos dos mais variados tipos. Existem diferentes fatores que influenciam no consumo das pessoas, seja ele cultural, social, econômico, psicológico, entre outros. A partir dos diversos fatores de influência, a discussão será direcionada para a influência psicológica no consumo. O objetivo geral da pesquisa é avaliar qual a influência das emoções e sentimentos das pessoas no consumo. O método utilizado para coleta de dados foi entrevista e para a análise dos dados, foi utilizado a análise de conteúdo. A pesquisa foi realizada com acadêmicos do curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Paranaíba. Concluímos com o estudo que as emoções e condições psicológicas das pessoas têm grande influência no processo de compra das pessoas, influenciando no tipo de produto a ser consumido e na percepção no momento de compra.

Palavras-chave: Consumo, Influência, Psicológico.

1. Introdução

Atualmente é visível a todos o quanto o trabalho e estudos ocupam o curto espaço de tempo que as pessoas têm em um dia, muitos afazeres, compromissos, responsabilidades. Nós como seres humanos temos algumas necessidades de consumo, e além dessas necessidades temos diversos fatores que influenciam em



nosso processo de compra e consumo, o fator psicológico de uma pessoa é um fator importante que influencia nesse processo.

De acordo com a teoria de Maslow, existem necessidades básicas expostas em uma pirâmide onde as necessidades da base devem ser realizadas primeiro, assim que as primeiras necessidades são atendidas vão em busca das realizações das próximas necessidades (KOTLER; KELLER, 2012).

O presente artigo tratara de consumo emocional para se ter um melhor entendimento da influencia dos pensamentos e das emoções das pessoas no ato de consumo de cada uma delas. Em cada região do Brasil se tem diferentes culturas, hábitos alimentares, vestuários, entre outros, diante disso na universidade se encontram acadêmicos de diferentes lugares com hábitos diferentes, muitos moram sozinhos, outros trabalham em período integral e tem a noite para estudar, enfim, cada um tem suas particularidades, e desta maneira, foram escolhidos os alunos de administração para participarem da entrevista.

Diante desse contexto surge o seguinte problema de pesquisa: qual a influencia das emoções e sentimentos das pessoas no consumo?

Foram estabelecidos os seguintes objetivos para responder a esse problema de pesquisa: Descrever como o pensamento influencia no comportamento de consumo das pessoas. Os objetivos específicos são: a) Qual a influência do comportamento psicológico das pessoas no momento de consumir algum produto; b) Qual a influência do estado emocional das pessoas diante do consumo; c) Qual o produto mais consumido diante da condição psicológica da pessoa.

2. Referencial Teórico

O ser consumidor, o que é? Consumidores somos todos nós humanos, que consumimos sempre por alguma razão ou motivo, faz parte de nossas vidas consumir e o ato consumir tem suas motivações e cada um consome de acordo com sua personalidade, percepção, grupo social, sentimento etc. (KARSAKLIAN, 2004)

As pessoas são estimuladas a consumirem a partir de motivações do ambiente que esta inserida, juntamente com as ferramentas de marketing como a propaganda que motiva e incentiva as pessoas a consumirem, entram em seu psicológico fazendo com que sintam necessidade de consumir determinado produto, agindo no subconsciente fazendo com que a pessoa tenha consciência de necessidade em adquirir o produto (KOTLER; KELLER, 2012).

A publicidade que é utilizada por empresas para venderem seus produtos através de cartazes, propagandas, lançamentos de novos produtos, e esse “novo produto” que às vezes nem é mais novo, pois já tem outro vindo substituir, essa inovação frenética que envolve as pessoas a sempre trocarem seus produtos por outros mais novos, carros, por exemplo, são lançados em um ano, e no ano



seguinte mudam apenas o formato do retrovisor e lançam no mercado como “novo produto” assim as pessoas financiam todo esse marketing envolvido, pois tudo está incluso no custo final do produto, e são influenciadas por suas “falsas escolhas livres” (NERY; TORRES; MENÊSES, 2012).

Essas “falsas escolhas livres” estão associadas a essa inovação constante, quando a pessoa adquire um produto, como forma de amenizar suas angústias, logo lançam outro produto similar no mercado, algumas pessoas se sentem inferiorizadas por estarem com produtos que já não são mais atuais, levando-as novamente ao estado psicológico anterior. O comportamento do consumidor envolve também seus pensamentos e sentimentos, tudo que interfere nesses pensamentos e sentimentos, os comentários do grupo de convívio, aparência do produto, entre outros, todos esses são fatores que interferem no sentimento e pensamento dos consumidores (PETER, OLSON, 2009).

Uma compra não programada é uma compra por impulso, ocasionada por um momento, e tem algumas características, como (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011):

1. Necessidade de consumir rápido;
2. Pessoa psicologicamente desequilibrada onde se encontra fora de si em alguns casos;
3. Início de uma confusão resolvida por um ato súbito;
4. Não realiza análise objetiva agindo por domínio emocional;
5. Não importa a decorrência do ato;
6. Não há análise de compra, são sentimentos emocionais, que fazem com que a análise de consumir determinado produto seja realmente necessária fique oculta, a pessoa não avalia se realmente precisa do produto, é um ato rápido de consumo sem análise do que está consumindo.

A compra por impulso é um dos problemas mais constantes no século XXI, pois a necessidade de consumo das pessoas se tornam cada vez mais frequentes e associadas a

sensações de prazer, vale ressaltar ainda a diferença em compra por impulso e compra compulsiva, onde compra por impulso se define como uma vontade espontânea que a pessoa tem em adquirir um determinado produto, ou seja, a compra está relacionada ao produto, já a compra compulsiva é a vontade incontrolável de adquirir um produto para amenizar sentimentos como o estresse e a ansiedade, assim, a compra compulsiva está ligada ao bem estar que vai proporcionar a pessoa, aliviando os seus sentimentos de angústia (NERY; TORRES; MENÊSES, 2012).

Para o consumidor chegar ao ato de compra, ele passa por alguns processos. O processamento da informação, a situação, propaganda, entre outros. O

processamento de informação é o que ele recebe do meio externo e que já tinha em sua memória, que utiliza para comprar ou não um determinado produto. Uma decisão de compra, no caso de uma família, ela não é apenas de acordo com o chefe da mesma, mas a própria decisão de escolha do mesmo tem a influência dos demais membros da família. A situação esta relacionada ao ambiente. Quando um consumidor vai a uma loja sozinho, ele compra um determinado tipo de produto. Caso vá acompanhado, compra outro. O tipo e a marca do produto pode variar de acordo com o tempo que a pessoa tem para fazer a compra (KARSAKLIAN, 2004).

Cada um é dotado de características individuais que difere de um ser para o outro. De acordo com a teoria de Maslow existem necessidades básicas expostas em uma pirâmide onde as necessidades da base devem ser realizadas primeiro, assim que as primeiras necessidades são atendidas vão em busca das realizações das próximas necessidades, isso é elaborado em pirâmide de acordo com a figura 1 (KOTLER, KELLER, 2012).



Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: Administração de Marketing KOTLER, KELLER, 2012

Tratando de consumo de alimentos, o Departamento do Agronegócio (Deagro) da Fiesp realizou uma pesquisa onde as pessoas estão optando pelo consumo de alimentos com maior praticidade no seu preparo e que não demande um processo demorado para prepará-lo, isso por conta do estilo de vida das pessoas de hoje, principalmente quem trabalha fora e possui horário de almoço pequeno, o que demanda ainda mais agilidade no processo de alimentação.

Diante desse novo modelo de vida, as pessoas se encontram frustradas, vazias, decepcionadas, com todas essas angústias fazendo parte da vida das pessoas o marketing trás a elas excelentes produtos, que consomem para que se



sintam aliviadas de suas frustrações, porém, esse alívio é momentâneo e logo a pessoa já sente a necessidade de consumir novamente (SILVA, 2012).

Com o vazio de sentimentos que as pessoas possuem, estão cada vez mais buscando coisas que preencham esse vazio, vamos associar o consumo citado a cima como consumo de bebida alcoólica, a pessoa consome por estar se sentindo frustrada com algo, a bebida faz com que esqueça os problemas, e se sintam bem, porém uma hora o efeito do álcool da bebida passa e todo sentimento de angústia volta, a pessoa bebe novamente, se sente bem e depois volta a ficar frustrada e sucessivamente em um ciclo vicioso. Isso pode ser associado a diversos produtos, o que muda de pessoa para pessoa, cada qual possui suas razões, seus motivos para consumir e o alívio se encontra em diversos produtos também, alguns são na bebida alcoólica, outros em roupa, sapato, comida, chocolate, jogo, entre outros, diante de milhares de produtos dispostos para consumo (SILVA, 2012).

A cultura tem grande influência no consumo das pessoas, quando uma pessoa participa de um grupo sociocultural, ela tende a consumir o que as pessoas que estão a sua volta consomem e compartilham (SOUZA; FREIRE, 2013). É comum em um grupo de amigas uma comentar com a outra sobre determinado produto de cosmético, as amigas que fazem parte daquele círculo tendem a consumirem daquele mesmo produto ou similar, assim a cultura a qual uma pessoa freqüenta tem grande influência no ato de compra da outra.

As pessoas ditam a forma de como o marketing contemporâneo atua, o sentimento das pessoas está cada vez mais relacionado ao contexto de consumo, esses consumidores querem seus desejos atendidos e compreendidos, essa necessidade emocional de consumo é responsável pelas mudanças das marcas, que visam cada vez mais atender o consumidor em sua necessidade, que por sua vez busca sempre o bem-estar, o se sentir bem (SOUZA; FREIRE, 2013).

3. Procedimentos Metodológicos

Quanto aos objetivos a pesquisa é exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é utilizada para desenvolver investigações sobre temas que são pouco explorados (GIL, 2006). A pesquisa descritiva exploratória, por não se ter muitos estudos sobre o assunto, pode ter muito pouco descrito sobre o assunto a ser discutido, assim, o pesquisador buscará mais informações sobre determinado assunto para se ter um maior entendimento do mesmo (COOPER; SCHINDLER, 2011).

De acordo com Gil (2006) a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Nesse estudo foi adotado esse tipo de pesquisa, para descrever o que o estresse, sobrecargas de serviços, ansiedades,



pressão, tristeza, etc. provocam nas pessoas e o que elas consomem diante desses distúrbios psicológicos.

Abordagem da pesquisa é qualitativa que é realizada para entender como e porque determinada situação acontece e está relacionada ao comportamento do consumidor ou do entrevistado (COOPER; SCHINDLER, 2011). Nesse artigo a pesquisa apresenta abordagem qualitativa porque visa atingir um entendimento mais detalhado de uma situação, ou seja, o que os acontecimentos do dia a dia, e as emoções psicológicas proporciona as pessoas, e o que elas consomem diante de determinado fator.

A entrevista é caracterizada como satisfatória com relação aos seus resultados, pois possibilita interação e proximidade entre pesquisador e entrevistado, essa é uma técnica que estreita a relação entre as pessoas a comunicação é de via dupla tanto do emissor para o receptor como do receptor para o emissor. (RICHARDSON, 2008)

O principal objetivo da entrevista é colher informações do entrevistado sobre determinado assunto, e ainda apresenta algumas vantagens e desvantagens, dentre as vantagens estão: maior flexibilidade, não limita a entrevista a determinado público pode ser realizada com pessoas alfabetizadas ou analfabetas, oferece oportunidade de avaliar condutas, assim quem entrevista pode observar o que o entrevistado diz e como diz, e como desvantagens: dificuldades de comunicação entre as partes, interesse do entrevistado em passar informações necessárias, ocupa muito tempo e é difícil de ser aplicada, porém se o entrevistador estiver preparado tiver experiência em bom senso as limitações encontradas podem ser superadas. (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Com a entrevista, o pesquisador procura obter o máximo de informações possíveis do entrevistado, a entrevista possibilita obter informações mais precisas, pois há diálogo entre as partes envolvidas, é mais trabalhosa para ser aplicada, porém possibilita ao entrevistador observar as reações do entrevistado no momento da entrevista.

Como o intuito do presente artigo é analisar o consumo emocional das pessoas foi realizada uma entrevista com alunos do curso de administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Paranaíba são acadêmicos que possuem diferentes culturas, vindos de outras regiões do Brasil, alguns são da cidade e trabalham o dia todo em empresas que querem eficiência, qualidade nos serviços, e se não bastasse ainda precisam dividir o tempo com família, estudos, relacionamento, vida social, lazer, descanso entre outros. Foram selecionados os acadêmicos que responderam “não”, “sim” e “sim” nas questões de seleção. As questões são apresentadas a seguir:

Autores	Roteiro de Questões
----------------	----------------------------



<i>Questão para seleção (elaborada pelo autores)</i>	<i>1- Após o dia de trabalho você consegue se concentrar no processo de compra, considerando preço, qualidade e promoção?</i>
<i>Questão para seleção (elaborada pelo autores)</i>	<i>2- Em momentos de ansiedade você costuma descontar em comida?</i>
<i>Questão para seleção (elaborada pelo autores)</i>	<i>3- Quando está angustiado você sente necessidade de consumir? (comprar roupas, calçados, comida, doces, eletrônicos etc)</i>

Quadro 2: Roteiro de Questões

Fonte: elaborado pelos autores.

Foram selecionados quatro acadêmicos com esse perfil, após esse momento foi apresentado o objetivo da pesquisa e os demais alunos foram convidados a participar da pesquisa. Assim chegou-se a um total de 16 respondentes, o roteiro de entrevista é apresentado no quadro 2:

Autores	Roteiro de Questões
Poul e Olson (2009)	1- Quando você realiza uma compra de algo que você deseja, o que você sente quando compra e usa o produto?
Karsaklian (2004)	2- Quando você compra determinado produto a decisão é somente sua ou você realiza a compra por influência de alguém?
	3- Quando você vai a um supermercado ou em uma loja de roupas com tempo livre quais quesitos do produto a ser adquirido você avalia? E quando está com tempo escasso o que avalia no produto para comprá-lo?
Nery, Torres e Meneses (2012)	4- Você tem o costume de comprar produtos por estar ansioso, triste? Que tipo de produto você compra caso sua resposta seja sim?
	5- Você tem o costume de comprar produtos por achar que precisa muito mesmo não precisando? Que tipo de produto caso sua resposta seja sim?

Quadro 2: Roteiro de Questões

Fonte: elaborado pelos autores.

Em uma primeira análise foram excluídos seis respondentes por apresentarem respostas muito superficiais, sendo analisadas dez entrevistas.

A análise de conteúdo analisa a comunicação de forma objetiva, onde se buscam textos sobre determinado assunto para realizar a análise, sejam livros, revista, artigos, periódicos, entrevistas, entre outros. Esse tipo de análise faz parte de um estudo de campo, é a descrição dos dados coletados (MARTINS, 2008). Utilizada na análise dos dados a análise de conteúdo é utilizada para descrever o que foi coletado de informações, na análise de conteúdo teremos a pré-análise que é a seleção de materiais a serem analisados e o tipo de pesquisa, a exploração é colocar o tipo de pesquisa em ação, e a última fase que é o tratamento e



interpretação, onde o pesquisador encontra suas respostas ou não sobre a pesquisa realizada (VERGARA, 2012). A análise de conteúdo é a descrição de uma pesquisa que foi realizada, através dela é feita a análise dos dados coletados para posteriormente se ter uma resposta do sobre o assunto relatado.

4. Resultados

Com o estudo foi possível chegar aos seguintes resultados, como satisfação, felicidade e realização no momento em que se realiza uma compra de algum produto que satisfaz a necessidade de momento e ainda que há além do consumo por impulso também realizado algumas vezes por influência de terceiros.

A aparência dos produtos, tem grande influência no momento de compra para aquelas pessoas que possuem pouco tempo para analisar o produto que precisa, geralmente nas compras para a semana que deve ser encaixada em um pequeno tempo livre, ou no próprio horário de almoço, em contrapartida, as pessoas que não as compras com o tempo, tem a possibilidade de análise mais criteriosa, onde afirmam avaliar qualidade, preço, validade, aparência.

Tristeza, estresse, ansiedade, são fatores afirmados pelos entrevistados que tem influência no processo de compra, os produtos consumidos nesses momentos são consumo de comidas, doces, bebidas, roupas, acessórios e filmes. Já os produtos consumidos por impulso foram roupas, calçados, perfumes, eletroeletrônicos e produtos de entretenimento.

5. Discussão

Notou-se que, a partir dos resultados, que o comportamento emocional das pessoas está diretamente ligado ao consumo. Analisando a sensação no momento de compra, as respostas foram sentimentos de satisfação, felicidade e realização, que é fundamentada na teoria de Silva, 2012, onde afirma que as pessoas se encontram frustradas, vazias, decepcionadas, diante disso surge o marketing que traz a elas excelentes produtos, que consomem para que se sintam aliviadas de suas frustrações, porém, esse alívio é momentâneo e logo a pessoa já sente a necessidade de consumir novamente.

Uma decisão de compra no caso de uma família não será apenas de acordo com o chefe da mesma, mas a própria decisão de escolha do indivíduo tem a influência dos demais membros da família (KARSAKLIAN, 2004), na pesquisa analisamos a influência de compra das pessoas, e a teoria de Karsaklian foi afirmada, onde os entrevistados relatam sempre ter alguma influência no momento de compra.

Com o tempo curto das pessoas devido aos muitos afazeres no dia a dia, foi questionado quais quesitos de um produto são analisados quando se faz compras com tempo escasso e quais quesitos são avaliados quando se tem tempo livre para



realizar as compras, chegamos aos seguintes resultados, para compras com tempo escasso, a aparência do produto tem influência no momento de escolha, e ainda alguns afirmam pegar qualquer produto sem avaliar nenhum quesito, já entre as pessoas que vão às compras com mais tempo a maioria analisa preço e qualidade do produto, assim o tempo influencia no processo de compra das pessoas.

A compra compulsiva é a vontade incontrolável de adquirir um produto para amenizar sentimentos como o estresse e a ansiedade, assim, a compra compulsiva está ligada ao bem-estar que vai proporcionar a pessoa, aliviando os seus sentimentos de angústia (NERY; TORRES; MENÊSES, 2012). Diante da teoria apresentada, os entrevistados afirmaram que possuem o hábito de consumirem quando estão em estados de tristeza e ansiedade, dentre os produtos consumidos nesses momentos foram citados consumo de comidas, doces, bebidas, roupas, acessórios e filmes.

Compra por impulso se define como uma vontade espontânea que a pessoa tem em adquirir um determinado produto, ou seja, a compra está relacionada ao produto. (NERY; TORRES; MENÊSES, 2012). É através desta compra por impulso que as pessoas adquirem produtos que não estão precisando no momento, indagados pela entrevista os entrevistados afirmaram essa impulso por compras, os produtos de consumo diante desta questão foram, roupas, calçados, perfumes, eletroeletrônicos e produtos de entretenimento.

6. Considerações Finais

Através da síntese entre referencial teórico e análise de dados coletados, respondendo ao objetivo geral da pesquisa que é avaliar qual a influência das emoções e sentimentos das pessoas no consumo, notamos a grande influência dos sentimentos no consumo das pessoas, com os sentimentos de estresse e tristeza, as pessoas buscam alguma forma de amenizar esses sentimentos de angústia.

Dificilmente as pessoas conseguem se concentrar no processo de compra após um dia estressante de trabalho considerando preços, promoções e qualidade dos produtos, a maioria dos entrevistados ainda afirmam que em momentos de angústias sentem necessidade de consumir, a forma de consumo mais citada diante de angústias e ansiedades foram de consumo de alimentos.

As pessoas quando realizam compra de algo que desejam as sensações que sentem são de satisfação, alívio, realização, felicidade e no processo de compra sofrem influências em suas escolhas, sejam elas do grupo social, da família, da mãe, de alguma forma as pessoas são influenciadas a consumirem. Outra questão abordada foi o consumo por impulso, onde as pessoas muitas vezes realizam compra de produtos desnecessários simplesmente por acharem que precisam de determinado produto e a compra compulsiva, onde as pessoas compram produtos para amenizar seus sentimentos de estresse, ansiedade etc.



As influências além de psicológicas ainda têm as influências ambientais culturais, sociais, econômicas, etc. O marketing que através de suas ferramentas, as utiliza como meio a influenciar nesse consumo, através dos canais de comunicação, de distribuição, promoções, produtos, o marketing utiliza desses canais para disponibilizar produtos e serviços para o consumidor da forma que o mesmo deseja.

O estudo contribuiu para o melhor entendimento do comportamento do consumidor, o que influencia no processo de compra e seus sentimentos, contribuiu também para o enriquecimento do arcabouço da universidade. As limitações encontradas foram o fato de falta de comprometimento de alguns entrevistados com a pesquisa o que resultou no descarte destes questionários, e ainda uma faixa etária próxima entre os entrevistados.

Se tratando de um assunto bem complexo, há possibilidade de se reaplicar a pesquisa em outros campos com outros tipos de público, perfil e idade, há uma gama de público a ser entrevistado, questionado e analisado sobre fatores de consumo e sobre a influência dos sentimentos diante do consumo.

Referências

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul, W.; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. 9. ed. Cengage Learning, 2011.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos da pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005-2009. 315 p.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



NERY, Matheus Batalha M.; TORRES, Thallita Katiussia S.; MENESES, Carla Adelle S. Um Breve Ensaio da Psicologia a Cerca do Comportamento Consumista na Sociedade Atual. Interfaces Científicas – humanas e sociais. Aracaju. p 53-62. out. 2012.

PETER, J. Paul; OLSON, Jerry C. **Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing**. 8. ed. São Paulo: Mc Grall Hill, 2009.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Lorena B. Sobre o Consumo e o Consumismo: A Consumo do Vazio. Universidade Federal da Paraíba. Revista Logos e Existência. p 79-87. 2012.

SOUZA, Marylene F.; FREIRE, Cristina G.; A dinâmica do desejo humano contemporâneo no comportamento do consumidor para uma conexão emotiva como estratégia de marca. Intercom. Mossoró - RN, 2013.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/noticias/consumidor-brasileiro-busca-alimentos-praticos-erapidos-aponta-pesquisa-da-fiesp-e-ibope/> <acesso em 27/08/2017 às 10:30>



Área Temática: Contabilidade

**UM ESTUDO SOBRE OS OBJETIVOS DE DESEMPENHO COMO
VANTAGEM COMPETITIVA: O CASO DE UM LABORATÓRIO DE
ANÁLISES CLÍNICAS DE CORUMBÁ/MS**

Bruno Sebastião Pereira de Arruda
mgkrocha@gmail.com

Anderson Luis do Espirito Santo
anderson_adm_@hotmail.com

Rosa de Barros Ferreira de Almeida
rosa.almeida@ufms.br

Arthur Lopes Ferreira Silva
arthurcarioca@hotmail.com

Jusceni de Fatima Aparecida Queiroz
japarecida@fazenda.ms.gov.br

RESUMO

O estudo tem por objetivo analisar o perfil socioeconômico dos clientes da empresa Alfa e a visão da gestora em relação a sua organização. Trata-se de uma pesquisa conclusiva descritiva, com uma abordagem quanti-qualitativa. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado para os clientes e entrevista para com a gestora. O questionário foi aplicado em uma amostra de 100 pessoas que foram selecionadas de maneira não probabilística por conveniência. A partir da pesquisa realizada, fica claro em sua análise que o Custo é o objetivo que influencia e leva os clientes a escolherem os serviços prestados pelo laboratório, seguido pela Rapidez/Velocidade e pela Qualidade. Em contrapartida para a gestora a Qualidade lhe confere maior vantagem entre os demais.

Palavras Chave: Objetivo de Desempenho; Vantagem Competitiva; Laboratório.

1. INTRODUÇÃO



Nas últimas décadas, surgiu um novo campo de estudos sobre desempenho como vantagem competitiva, e nesse novo cenário as organizações buscam desenvolver suas atividades da melhor forma possível para garantir seu espaço no âmbito mercadológico.

Com o crescimento da concorrência, demanda das organizações uma preocupação com a vantagem competitiva, que faz com que sua oferta de produto/serviço seja escolhida pelo consumidor. Para Porter (2005) a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial. O desafio enfrentado pela organização consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas. Destaca-se que a estratégia competitiva significa se tornar diferente dos adversários. Isso implica dizer que deve ser desenvolvido um conjunto de atividades específicas para servir de suporte à posição estratégica (MINTZBERG et al, 2007).

Esta pesquisa foi realizada em um laboratório de análises clínicas, existente na cidade de Corumbá/MS, Para preservar a identidade da empresa, neste estudo, a mesma será chamada de empresa “Alfa”. A cidade de Corumbá conta com outras empresas que também atuam no setor de análises clínicas. O estudo se baseia em avaliar os objetivos de desempenho – cuja tarefa básica é satisfazer as exigências dos stakeholders, além de maximizar o lucro contando com a fidelização dos seus clientes – a fim obter vantagem competitiva.

Os cinco objetivos de desempenho, básicos para qualquer operação produtiva, que lhe conferem uma vantagem competitiva, de acordo com Slack et al. (2009) são: 1) Qualidade, fazer certo as coisas, bens e serviços sem erros satisfazendo seus consumidores, com isso proporcionará vantagem de qualidade para a empresa. 2) Rapidez, fazer as coisas com rapidez, minimizando ao máximo o tempo de processamento dos produtos /serviços conseguindo assim a vantagem de rapidez. 3) Confiabilidade, fazer as coisas no tempo certo, mantendo os compromissos que foram assumidos para com os seus clientes conseguindo assim a vantagem de confiabilidade. 4) Flexibilidade, estar preparado para alterar sua produção, reagir ao inesperado mantendo o tratamento ao consumidor, dando uma vantagem de flexibilidade a empresa. 5) Custo, fazer as coisas com maior qualidade e com menor custo possível, adotando essa atitude a empresa conquistará a vantagem de custo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A administração da produção é a atividade de coordenar todos os recursos à produção para disponibilizar seus bens e serviços. Toda organização tem alguma

função relacionada à produção, pois toda produz algum produto ou serviço. (SLACK et. Al.,2009).

Slack et al. (2009) define que a transformação em seu processo, toda e qualquer operação produz bens ou serviços sendo que essa transformação descreve ao uso de um conjunto de recursos input para que haja mudança de estado ou a condição de algo para que se consiga a produção output do bem ou serviço.

Conforme Slack e Porter 2009, A produção é o coração da organização, pois produz os bens e serviços, razão da sua existência, mas a produção não caminha sozinha, incluem-se outras três funções centrais de toda organização, sendo elas:

- **A função Marketing:** responsável por comunicar todos os produtos e serviços que uma organização possui, de modo a gerar pedidos dos seus produtos e serviços por parte dos seus consumidores;
- **A função desenvolvimento de produto/serviço:** é a função que fica responsável pela criação dos novos produtos e serviços, ou até mesmo pela modificação, de modo a vir gerar futuras solicitações de compra dos produtos e serviços por parte dos consumidores, e;
- **A função produção:** Essa função fica responsável pela satisfação das solicitações dos consumidores através da produção e entrega dos seus produtos e serviços.

Destaca-se também que além dessas três funções existem as funções de apoio que completam e colaboram junto com a função produção, sendo elas:

- **A função contábil-financeira:** É a que tem a incumbência de fornecer a informação para que possa ajudar os processos econômicos e a administrar os recursos financeiros que são disponíveis na organização.
- **A função recursos humanos:** Essa função é responsável pelo recrutamento e desenvolvimento dos funcionários da organização, e também pela qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Ainda Slack et al (2009) afirma que os objetivos da produção devem desenhar a estratégia da organização, buscando sempre auxiliar para sua implementação, apoio e impulso, mas, após definidos os objetivos da produção, devem ser mensurados, para isso, foram criados os objetivos de desempenho da produção, que correspondem a tradução em valores da estratégia da organização.

Segundo Fusco e Sacomano (2007) os objetivos devem avaliar o cenário atual e indicar para a empresa qual é o melhor caminho para que se melhore a sua produção, assim Slack et al (2009) apresenta os cinco objetivos de desempenho, sendo: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Objetivo Qualidade: Para Ritzman e Krajewski (2003) é o objetivo mais visado pois diz que é o único objetivo capaz de influenciar todos os outros. Assim



para Slack *et al* (2009) é a conformidade, coerência para geração de expectativa ao consumidor, é o fazer certo as coisas, encarando esse objetivo como um dos mais importantes para a produção da empresa. A concepção do consumidor nos produtos ou serviços faz com que aumente a satisfação do consumidor e acaba por ter uma chance do seu retorno. Ainda de acordo com o autor, com a alta qualidade na organização ela pode ajudar a elevar outros aspectos que podem melhorar muito a empresa:

- **Qualidade reduz Custos:** quanto menos erros ocorrerem na parte de operação da empresa, menos tempo será gasto para repará-los, e por consequência menos irritação por parte dos colaboradores;
- **Qualidade aumenta a Confiabilidade:** quando os custos começam a crescer é visível essa consequência com a má qualidade do produto ou serviço. Quando se tem confiabilidade em um produto/serviço envolvendo o aspecto externo os consumidores podem até pagar um valor a mais do que era esperado, e;
- **Objetivo Velocidade:** De acordo com Slack et al (2009) significa todo o tempo de espera em que o consumidor precisa ter para receber o seu produto ou serviço, sendo assim um importante objetivo pois a rapidez no processo também reduz custos de estoques, de processos, além de contribuir para o valor do produto para o consumidor.

Tendo uma alta velocidade a organização pode contar com outros ganhos que esse objetivo pode trazer:

- **Velocidade reduz custos:** quanto mais rápido for o tempo total de percurso do seu produto ou serviço menores cenários de previsão serão necessários.
- **Velocidade reduz estoques:** o tempo de percurso de um material dentro de uma empresa pode acarretar em um aumento de estoques, podendo ser mais veloz na sua produção para que o produto ou serviço esteja disponível para os consumidores.
- **Objetivo Confiabilidade:** para Slack et al (2009) é a capacidade que a empresa tem de entregar seu produto no tempo em quem foi prometido, combinado, acertado com seu cliente, sem que há atrasos nesse processo, gerando um maior valor para seu cliente e uma maior vantagem competitiva para a organização, além de reduzir mais ou custos e o tempo.

Mantendo essa confiabilidade a empresa poderá contar com outros aspectos que caminham junto a esse objetivo:

- **Confiabilidade economiza tempo:** os gerentes tem que ter sempre um plano de atividades para toda sua produção, para que não haja imprevistos que demandem tempo desnecessário para a resolução desse problema.

- **Confiabilidade economiza dinheiro:** o uso do tempo que for ineficaz para a empresa ser totalmente transformado em custo extra.
- **Objetivo de Flexibilidade:** de acordo com Fusco e Sacomano (2007) a flexibilidade de um produto ou serviço consiste na capacidade de mudar o tipo de produto que está fabricando, flexibilidade de composto, fazer produtos customizados, flexibilidade de volume, capacidade de fabricar mais ou menos produtos, sem que haja alteração e que sua entrega seja feita em prazos curtos dependendo da necessidade do cliente.

Para Slack (2009, p. 45) “flexibilidade significa ser capaz de alterar a operação de alguma forma. Pode se alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz”. Com tudo a mudança deve atender a quatro tipos de exigências, sendo elas:

- Flexibilidade de produto/serviço: habilidade de modificar um produto/serviço já existente ou de colocar algo novo no mercado.
- Flexibilidade de composto (mix): habilidade da organização em operar uma extensa variedade nos seus serviços/produtos.
- Flexibilidade de volume: habilidade de modificar as saídas para produzir em maior quantidade de produto/serviço.
- Flexibilidade de entrega: habilidade de alteração no tempo de entrega dos produtos/serviços.

Segundo Slack 2009, esse objetivo pode ser acompanhado de outros aspectos:

- a. Flexibilidade economiza tempo: os colaboradores da empresa precisam ter flexibilidade para utilização dos recursos que estão disponíveis, para que o tempo de utilização não seja longo de um processo para outro.
- b. Flexibilidade mantém a confiabilidade: a flexibilidade interna nas empresas podem ajudar a manter a confiabilidade quando ocorrerem imprevistos.
- c. Objetivo Custo, esse objetivo segundo Slack *et al* (2009) é o último e não deixa de ser o menos importante, o qual a cada centavo gasto pela empresa irá fazer total diferença na venda do seu produto ou não. Mesmo a empresa tendo uma grande margem de lucro, sempre terá a preocupação com esse objetivo, pois cada centavo economizado irá diretamente para seu lucro.

No entanto, as operações têm um maior interesse em custos mais baixos possíveis, desde que eles sejam compatíveis com os outros objetivos de produção, qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade.

Após uma operação produtiva ser projetada e controlada, segundo Slack *et al* (2009) o papel do gestor da organização ainda não está no seu fim, pois sempre tem o objetivo de buscar constantemente o melhor, para chegar cada vez mais próximo dos objetivos organizacionais.

Na figura a seguir, pode-se observar os efeitos externos dos cinco objetivos de desempenho:

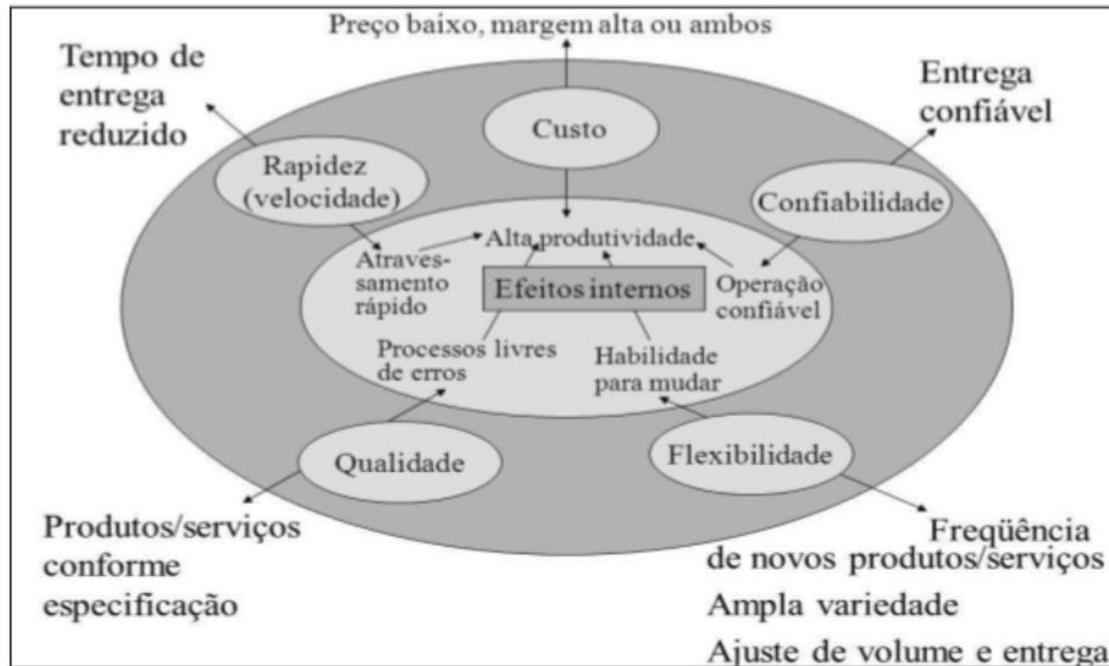


Figura 1: Efeitos Externos dos Cinco Objetivos de Desempenho

Fonte: SLACK et al. (2009, p. 51)

No nível estratégico da organização, os objetivos de desempenho relacionam-se com tudo que está a sua volta, tendo a ver com toda sua responsabilidade que ela mantém com seus cliente, colaboradores e sociedade em geral.

De acordo com Slack (2009) em se tratando da qualidade do produto ou serviço, externamente esse objetivo é um aspecto importante para satisfação ou não dos seus consumidores, ou seja, é fazer certo as coisas. A velocidade é influenciada diretamente pela produção com que seus bens e serviços são fornecidos aos seus clientes, é fazer as coisas mais rapidamente. A produção sempre influencia a confiabilidade de entrega de bens e serviços aos consumidores, sendo assim um aspecto muito importante relacionado ao serviço prestado ao cliente, ou seja, fazer as coisas a tempo. Externamente o objetivo flexibilidade pode produzir novos produtos e serviços, produzir a entrega de produtos e serviços em momentos diferentes, mudar o que se faz. Os custos de uma produção podem ser influenciados pelo fator externo também, custos baixos podem fazer com que as empresas reduzam seus preços, assim ganhar uma lucratividade no nível de volume, ou seja, fazer as coisas mais barato.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



O presente estudo caracteriza-se como descritivo, uma vez que busca descrever quais os pontos mais considerados pelos clientes da empresa Alfa em relação ao seu desempenho no mercado local. Para coleta dos dados foram utilizados questionários, aplicados a uma amostra de 100 pessoas, escolhidas de maneira aleatória por conveniência.

Com relação a abordagem, esta pesquisa classifica-se como quantitativa, pois utilizouse de métodos estatísticos descritivos para apreciação dos dados. Além disso, tem uma abordagem qualitativa, pois utilizou-se de entrevista com a Gestora da empresa, a fim de se obter informações mais robustas, contribuindo com os achados.

4. RESULTADOS

Em relação ao que tange à análise dos questionários aplicados aos clientes, constatouse que, em relação ao perfil dos usuários da empresa Alfa, que o gênero feminino é a maioria em torno de 64%. Quando se analisa faixa etária a pesquisa mostra, de forma mais expressiva que 32% dos pesquisados tem a idade entre 31 a 40 anos. Houve também boa representatividade as faixas de 21 a 30 anos e 41 a 50 anos, com respectivamente 26% e 20%.

Em relação ao nível de escolaridade predominam o Ensino Médio Completo com cerca de 74% dos pesquisados, outro dado interessante é que apenas 6% possuem alguma Graduação e 5% possuem alguma Pós-Graduação. A pesquisa ainda averiguou a respeito do local de residência dos usuários do laboratório, cerca de 65% residem na cidade de Corumbá/MS. Um dado interessante é referente aos 2% que são usuários que estavam de passagem pela cidade de Corumbá e precisaram fazer exames.

Quando indagados sobre o objetivo qualidade a respeito das instalações, se eram visivelmente atraentes, cerca de 88% dos respondentes afirmavam que concordam totalmente.

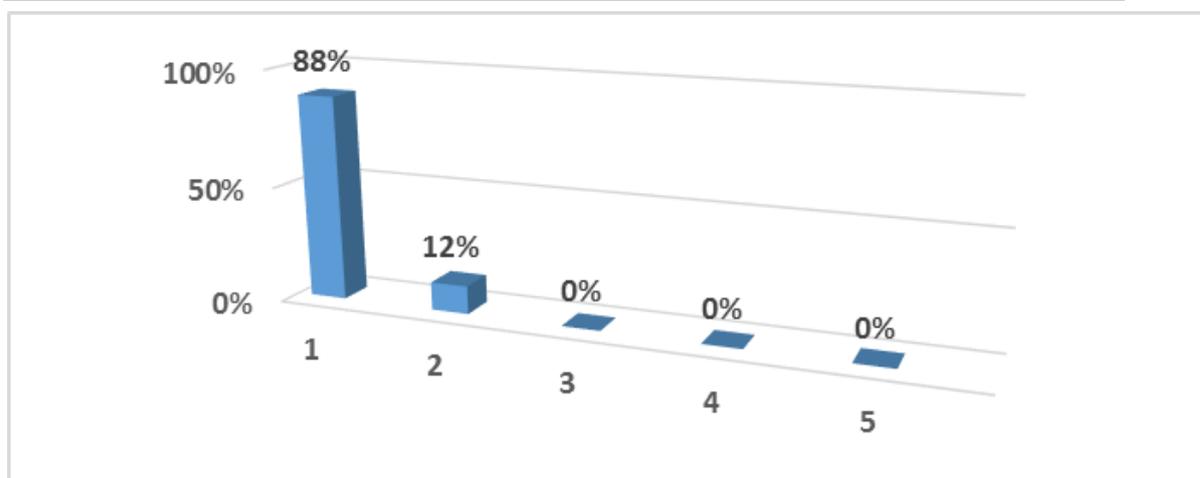


Gráfico 1: Qualidade das Instalações **Fonte:** Dados da pesquisa.

Quando perguntados a respeito dos funcionários, referente a vestimenta, cerca de 78% concordavam totalmente que os mesmos estavam apresentáveis, e cerca de 22% apenas concordavam com a afirmação. Dentre as questões levantadas, foi perguntado se os funcionários são corteses, amigáveis e solícitos, cerca de 92% dos clientes concordam totalmente com a afirmação apresentada e 8% concordam. Quando perguntados a respeito da orientação sobre os procedimentos que são realizados, 85% dos clientes concordam totalmente e 15% concordam com a afirmação.

Observa-se com a primeira afirmação a respeito do objetivo velocidade que os clientes do Laboratório, cerca de 81% concordam totalmente na questão do tempo de espera entre a coleta e a entrega dos resultados são mínimos, e que 19% apenas concordam com a afirmação.

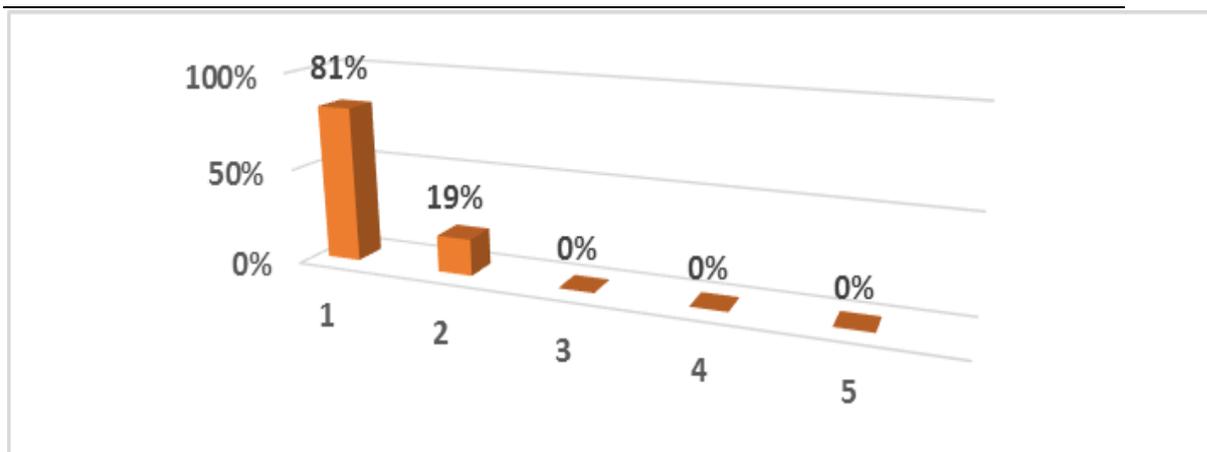


Gráfico 2: Tempo de espera entre a coleta e a entrega dos resultados **Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com a pesquisa pode-se observar a respeito da segunda afirmação sobre velocidade que 80% dos clientes concordam totalmente que o Laboratório mantém os cadastros rigorosamente atualizados, conferindo agilidade no atendimento e cerca de 20% apenas concordam.

Em se tratando do objetivo de desempenho confiabilidade em relação à primeira afirmação, o resultado dos exames é entregue conforme prazo prometido, um número muito expressivo com cerca de 96% dos clientes concordam totalmente, e apenas 4% concordam com a afirmação.

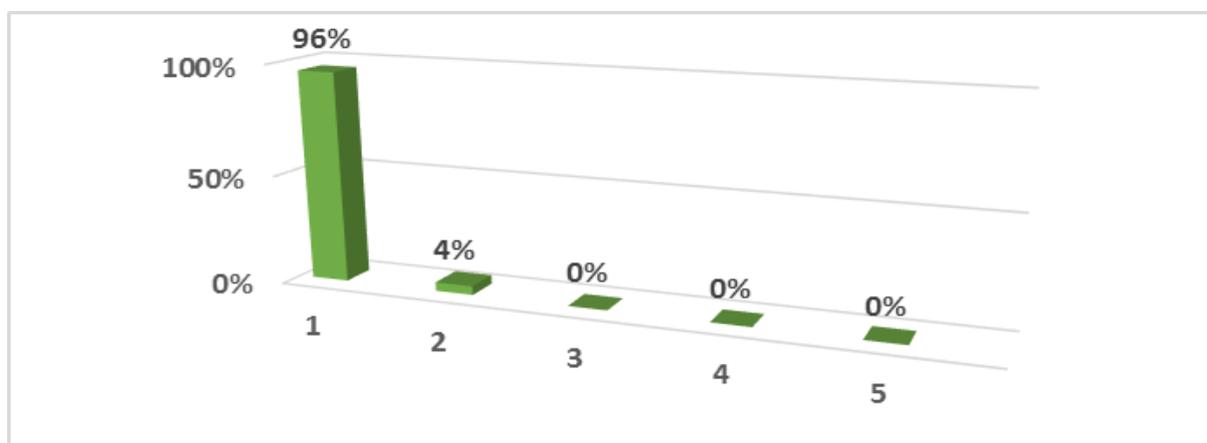


Gráfico 3: Confiabilidade se os exames são entregues de acordo com prazo prometido **Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com a pesquisa pode-se observar que 91% dos clientes concordam totalmente com a afirmação que os resultados dos exames são confiáveis e cerca de 9%

concordam com a mesma afirmação. Continuando a tratar a respeito da confiabilidade os clientes responderam que 80% concordam totalmente sobre a afirmação de indicar o laboratório para algum amigo e 20% concordam.

Em relação ao objetivo de desempenho flexibilidade sua primeira afirmação consiste em o laboratório possuir uma ampla variedade de exames disponíveis, para 85% dos clientes, disseram que concordam totalmente e 15% concordam com a afirmação apresentada.

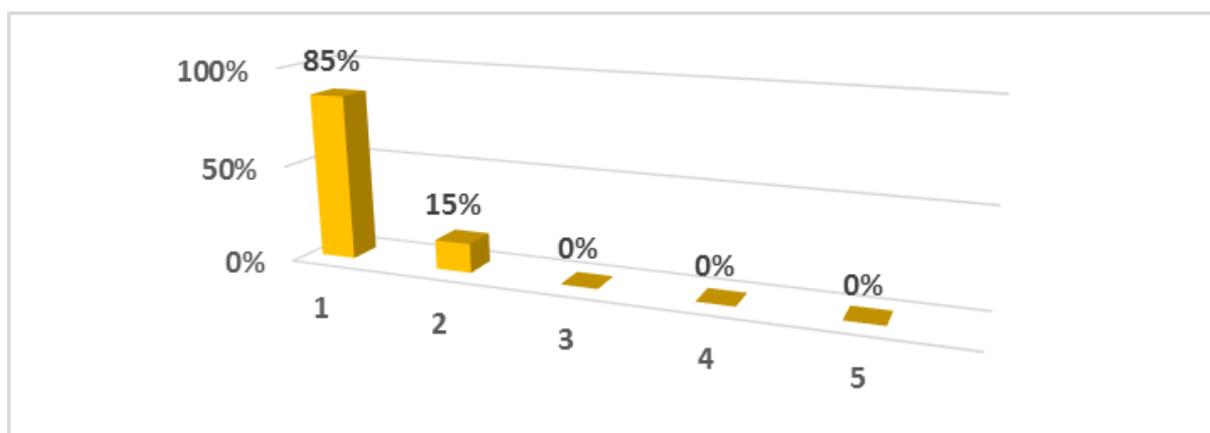


Gráfico 4: Variedade de exames disponíveis **Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com a pesquisa, cerca de 92% dos clientes concordam totalmente em se tratando que o laboratório tem a habilidade de se ajustar para atender todos os clientes e 8% concordam com a afirmação. Continuando a se tratar do objetivo flexibilidade cerca de 80% concordam totalmente a respeito da afirmação, quanto aos serviços oferecidos busca atualizarse com frequência introduzindo novos exames, e 20% concordam.

Em relação ao objetivo custo foi feita apenas uma afirmação para os clientes, os preços praticados condizem com o atendimento, as instalações e as tecnologias empregadas, e foi a que teve um maior número expressivo de concordo totalmente com cerca de 97% dos respondentes e apenas 3% concordam com a afirmação.

Conforme afirma Slack et al (2009), é o último e não deixa de ser o menos importante onde cada centavo gasto pela empresa irá fazer total diferença na venda do seu produto ou não. Mesmo a empresa tendo uma grande margem de lucro, sempre terá a preocupação com esse objetivo, pois cada centavo economizado irá diretamente para seu lucro.

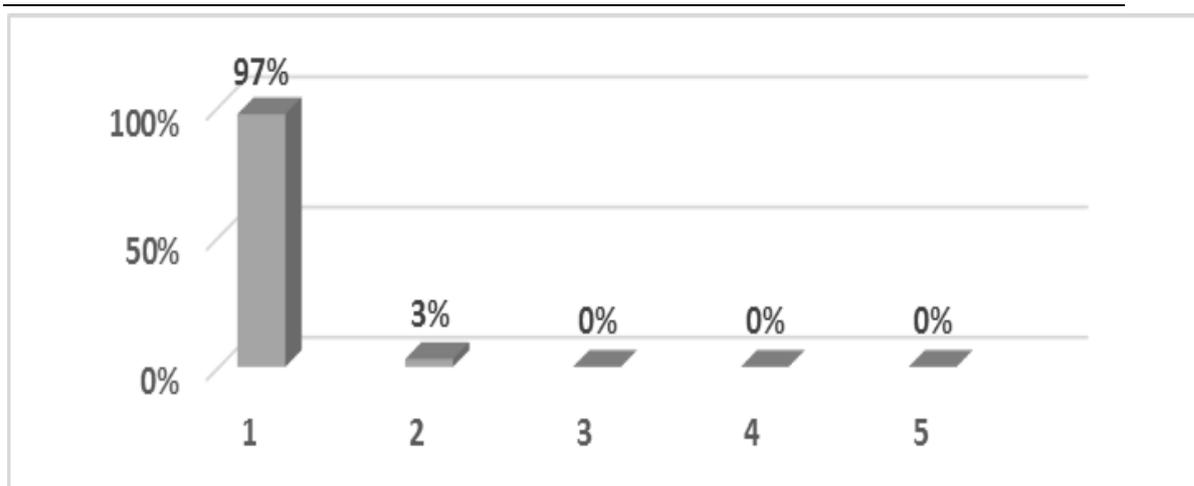


Gráfico: Os preços praticados condizem com o atendimento, as instalações e as tecnologias empregadas **Fonte:** Dados da pesquisa.

5. DISCUSSÃO

Conforme a resposta dos entrevistados, quando foram perguntados sobre qual dos cinco objetivos de desempenho (qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo) que influenciam sua decisão quanto a procura pelos serviços ofertados pela empresa Alfa, pode-se observar a seguir na tabela 1 que condiz com o objetivo que mais teve um percentual expressivo, ou seja, o custo, seguido por rapidez/velocidade, a qualidade, flexibilidade e por último a confiabilidade.

Os objetivos de desempenho que influenciam sua decisão quanto a procura pelos serviços ofertados pela empresa Alfa	Número de resposta por grau de importância		
	1º	2º	3º
Qualidade	19	22	33
Velocidade	16	35	23
Confiabilidade	12	10	13
Flexibilidade	14	14	15
Custo	39	19	16

Tabela 1: Influência na decisão pelo serviço ofertado. **Fonte:** Dados da pesquisa.



Com relação a afirmação pode-se observar que 39% dos clientes são influenciados em primeiro lugar pelo objetivo de desempenho custo, uma vez que valorizam enquanto fator competitivo o preço praticado pelo laboratório em relação aos serviços ofertados; em segundo lugar com 35 % destaca-se o objetivo de desempenho velocidade/rapidez e em terceiro lugar a qualidade que alcançou um percentual de 33%. Assim, pode-se concluir que embora a preferência dos consumidores se dê principalmente pelo preço praticado, a velocidade/rapidez e qualidade são fatores competitivos valorizados pelos consumidores do Laboratório que influenciam na tomada de decisão quanto a contratação do mesmo para prestação de serviços.

Com relação a proposta de contribuir para a melhoria dos serviços ofertados, foi pedido uma recomendação por parte dos clientes para o gestor da empresa, afim de ajudar a empresa a manter sempre seus usuários, conforme mostra a tabela 2.

No intuito de contribuir para a melhoria dos serviços ofertados, qual seria sua recomendação ao gestor da empresa?	%
Manter o preço acessível	39%
Manter a qualidade	25%
Estacionamento Maior	20%
Abrir mais cedo	15%
Outros	1%

Tabela 2: Melhorias para Empresa **Fonte:** Dados da pesquisa.

Conforme tabela apresentada mantem-se a questão do custo/preço, percebe-se que os clientes do laboratório percebem um preço acessível e prezam pela manutenção do mesmo na prestação dos serviços. Um dado importante também que percebe é o de manter a qualidade com 25%, mesmo procurando por preços/valores menores os clientes não deixam a qualidade de lado na hora da escolha do serviço.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise realizada, observa-se que o perfil socioeconômico dos clientes do laboratório, em sua maioria, estão na faixa etária entre 31 e 40 anos, representando 32% dos clientes. Foi observado que 74% dos clientes possuem



ensino médio completo. Os que residem na Cidade de Corumbá representam 65% dos clientes considerados no presente estudo.

De acordo com as informações específicas buscada com os clientes, observou-se que os mesmos em sua maioria são influenciados a buscar pelos serviços prestados pelo laboratório através do custo/preços praticados na organização com (39%), em seguida a velocidade com que os exames são realizados entre sua coleta e entrega dos resultados com (35%), seguido pela qualidade oferecida na realização dos exames com cerca de (33%), já em contra partida o objetivo de desempenho que mais confere uma maior vantagem competitiva na visão da gestão da organização é a qualidade, sendo que a mesma está em terceiro lugar na ordem de prioridade dos clientes.

A organização precisa analisar quais dos objetivos de desempenho precisa dar maior enfoque de acordo com que os seus clientes atuais e potenciais estejam valorizando enquanto fatores competitivos, no momento em que adquirem um produto/serviço. Caso o cliente esteja procurando o preço baixo consequentemente a organização dará ênfase no objetivo custo, ou se o consumidor estiver mais preocupado em um serviço inovador a organização dará ênfase para o objetivo flexibilidade, assim fazendo com os outros objetivos de acordo com as exigências dos consumidores, definindo-se assim os principais objetivos de desempenho a serem perseguidos.

Entretanto, os resultados mostram que as organizações procuram cada vez mais se aperfeiçoar para satisfazer as necessidades dos seus clientes. Mostrando assim a relação direta que existe entre os fatores competitivos e os objetivos de desempenho. Os fatores competitivos valorizados pelos clientes influenciam diretamente cada objetivo de desempenho fazendo com que a organização concentre seus esforços para atender as necessidades dos seus consumidores.

REFERÊNCIAS

Administração da Produção: Objetivos de Desempenho. Disponível em :<<http://www.bwsconsultoria.com/2010/01/os-objetivos-de-desempenho-da-producao.html>>.

Acesso em 20 de Julho de 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração.** São Paulo: Thomas Learning, 2006.

FREITAS, Ernani Cesar de ; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2^a ed. Rio Grande do Sul : Ed Feevale 2013.



FUSCO, J.P.A; SACOMANO, J.B. **Operações e gestão estratégica da produção**. 1 ed. São Paulo: Editora arte e ciência, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Ed Atlas, 2008.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GROSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia** [recurso eletrônico]: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 2005.

RITZMAN, L.P; KRAJEWSKI, L.J. **Administração da produção e operações**. 1 ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



Área Temática: Agronegócios

**VIABILIDADE ECONÔMICA DA PRODUÇÃO DE CANA-DE-AÇÚCAR NA
REGIÃO DE JALES**

Renan Jesus de Andrade
renanjesusandrade@hotmail.com

João Vitor Ferrari
joao.ferrari6@fatec.sp.gov.br

Antonio Augusto Fracaro

Marcos César de Carvalho

Resumo

Diante da crescente demanda por alternativas no que diz respeito ao uso de energias renováveis e na busca da diminuição do aquecimento global a cultura da cana-de-açúcar vem ganhando destaque no cenário nacional e mundial como fonte de energia menos poluidora e na geração de empregos devido sua vasta abrangência da cadeia produtiva. O estudo traz como objetivo a viabilidade da implantação e cultivo da cultura da cana de açúcar durante dois ciclos de produção, na região de Jales - SP, verificando o impacto contábil, as vantagens econômico-financeiras na realização do cultivo. O estudo foi realizado de forma qualitativa por meio de estudo de caso com um produtor na região de Jales, destacando a viabilidade o mercado e a legislação voltadas ao cultivo e relatando as atualizações tecnológicas e técnicas. Na pesquisa destacou-se a viabilidade do cultivo da cana de açúcar na região, onde por meio do controle e análise dos custos e processo de gestão os produtores possuem melhor informações tecnológicas e melhor tomada de decisões no planejamento e resultado de suas projeções e metas.

Palavras Chave: Cultura; Planejamento; Viabilidade; Custos ; Metas.



1. INTRODUÇÃO

Na produção agrícola da cana-de-açúcar, existe suas técnicas, procedimentos e particularidades, exigindo atenção e tomadas de decisões com escolhas estruturadas e planejadas por parte dos produtores e empresas. O produtor no seu planejamento e na de tomada de decisão deve analisar os pontos fortes e fracos do cultivo da cultura e ter controle sobre o seu custo total da realização da cultura, uma vez que o custo da produção da cultura é parte essencial para a gestão do empreendimento rural.

A cultura da cana-de-açúcar se destaca dentro do cenário nacional, tanto pela produção do açúcar como pela produção de biocombustíveis, gerando milhares de empregos e contribuindo através da exportação de seus produtos para PIB do país sendo que a área colhida no Brasil de cana-de-açúcar destinada à atividade sucroalcooleira, na safra 2016/17, deverá ser de 9.049,2 mil hectares sendo o Estado de São Paulo com maior representatividade do país com uma estimativa total de área colhida de 4.498,3 mil hectares. (CONAB 2017).

Ao se estudar e realizar uma análise envolvendo a viabilidade econômica de uma empresa rural, se faz necessário conhecer fundamentos da teoria de investimento, que em última instância assevera à necessidade que o retorno marginal de cada unidade de investimento não supere o custo marginal do financiamento correspondente (DANTHINE E DONALDSON, 2005; LANNA E REIS, 2012; BARNES et al., 2015).

Segundo Liu et al., 2006, o controle financeiro tem por objetivo, maximizar o rendimento das culturas e, conseqüentemente, os lucros, além de minimizar os custos de produção, visto que esta técnica é baseada na identificação e eliminação das possíveis causas de redução da produtividade.

Desta forma a problemática do estudo surge na mensuração e contabilização dos custos e produção da cultura, em como os empresários ou produtores rurais registrarão, controlarão e administrarão os gastos, custos e despesas para o plantio, formação e cultivo da cultura.

Reconhecendo a importância do controle do custo na implantação do cultivo e o controle de seus insumos, é de suma necessidade que o produtor tenha controle e dados atualizados, assim como suas projeções e perspectivas de resultados que a mesma pode proporcionar para que assim a atividade possa obter longevidade com qualidade de vida para o produtor.

O presente estudo teve como objetivo analisar a viabilidade da implantação e cultivo da cana-de-açúcar durante dois ciclos de produção, na região de Jales - SP, detalhando as técnicas e insumos presentes na implantação da cultura, verificando o impacto contábil, as vantagens econômico-financeiras



na realização do cultivo junto às normas e procedimentos exigidos, identificando as etapas de implantação e tratamentos culturais da cultura.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 História da cana-de-açúcar

A cana-de-açúcar é originária da Nova Guiné e posteriormente disseminou-se pelos arquipélagos da Malásia e Bengala, sendo o primeiro registro como produtora de açúcar na Índia. A espécie *Saccharum barberi* teve sua origem na Índia e a *S. officinarum* na Nova Guiné (DELLGADO; CESAR, 1977).

No Brasil, as primeiras mudas chegaram da Ilha da Madeira vindas de Portugal, no século XVI por Martim Afonso de Souza. No ano de 1532 foi instalado o primeiro engenho brasileiro no município de São Vicente. Depois difundiu-se pelo litoral dos estados de Pernambuco e Bahia, atingindo a maior produção de açúcar no período colonial. A localização privilegiada dos engenhos favorecia o escoamento da produção, agilizando a chegada até aos mercados consumidores. Com a evolução dos engenhos surgiram as usinas de cana (MATTOS, 1942).

De acordo com Rodrigues & Ortiz (2006), verificaram o avanço da fronteira agrícola sobre áreas naturais do bioma Mata Atlântica, ocasionados devido os ciclos de expansão da cultura de cana-de-açúcar utilizando práticas agrícolas arcaicas que resultaram na contaminação e mau uso das águas e solos. Além de consolidar as relações de trabalho tradicionais e injustas do período colonial.

Atualmente, o açúcar não é o principal produto das usinas, perdendo para o álcool, principalmente o etanol. Produzido no interior do Estado de São Paulo, o álcool se destaca economicamente, pois, enquanto combustível alternativo contribui igualmente para o desenvolvimento sustentável.

2.2 Custos de Produção

Todo empreendimento deve ter como objetivo, independente da atividade econômica e finalidade de negócio, a maximização da riqueza de seus investidores em relação aos recursos naturais, sociais e seus princípios éticos que envolvem as relações comerciais (Damodaran, 2007; Assaf Neto, 2012).

O complexo produtivo da cana-de-açúcar organiza-se por meio de dois setores de atuação: o agrícola e o industrial. O subsistema agrícola tem sua fase



de maior impacto ambiental durante a queima da palha da cana e a aplicação de herbicidas nos canaviais e ocupa-se exclusivamente do processamento da matéria-prima. Abrange as etapas de preparo do solo, plantio, tratamentos culturais, colheita e transporte até a usina. Um fato preocupante é o combate aos cupins, através da aplicação do organoclorado endossulfan, inseticida altamente tóxico e efeito residual persiste por diversos anos (Unica, 2010).

Com a grande competitividade existente no ambiente mercadológico atual, a contabilidade de custos dos produtos rurais tem sua importância no processo de gestão para o produtor, visto que o custo agrega valor ao preço de vendas dos produtos.

Martins (2003, p. 21) define essa transformação da contabilidade de custos:

“Devido ao crescimento das empresas, com o consequente aumento da distância entre administrador e ativos e pessoas administradas, passou a Contabilidade de custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial.”

Conforme descrito por Martins (2003), a contabilidade de custo se torna eficiente no auxílio da administração dos ativos de uma propriedade ou empresa.

Nas propriedades rurais e cada produtor com sua cultura devem tomar decisões técnicas, voltadas a reconhecer qual melhor tempo, tipo de cultura que sua região predomina e têm sucesso, maquinário necessário para realização e manutenção da cultura escolhida, insumos que o produto sofre.

Conforme Romeiro (1998) “O desenvolvimento agrícola envolve diversas variáveis (ecológicas, socioeconômicas, político-institucionais, culturais e tecnológicas), sendo que a importância relativa de cada uma delas se modifica com o tempo.”

Desta forma o produtor mesmo diante da diversidade de opções de culturas a ser escolhida, deve não somente conhecer da cultura em que deseja implantação e viabilidade, mas também os fatores que a envolvem, esses estando ligados e tendo influência na cultura estabelecida, sendo essa política, região, cultura popular regional e tecnologias disponíveis na cultura. Com isso San-Tilli (2009) afirma que “no Brasil, foram desenvolvidos dois modelos de produção agrícolas bastante distintos: a agricultura camponesa e familiar e a agricultura patronal convertida no que se convencionou chamar de “agronegócio”, sendo o Brasil um país produtor com uma grande gama de oportunidades e diferentes culturas disponíveis a serem cultivadas sendo de forma familiar, camponesa dentre outras.



Reconhecendo que em nosso país o agronegócio com uma diversificação de culturas disponíveis e sendo de forma por grande parte familiar, os produtores atuais, necessitam de informações precisas e bem estruturadas, essas envolvendo custo, lucro, insumos, prazos e retorno de investimento do cultivo e gerenciamento de produtos. Com isso Reis (2007) comenta que “a estimativa dos custos está ligada à gestão da tecnologia, ou seja, à alocação eficiente dos recursos produtivos e ao conhecimento dos preços destes recursos.” Segundo Santos (2000, p. 22):

“Para esse tipo de mercado, em que preponderam vários concorrentes vendendo o mesmo produto, a administração da empresa já precisa municiar-se de informações, tais como: política de preços, ganho marginal, análise de relações custo-volume lucro, análise da estrutura de custos fixos, análise de

“mix” de produtos, prazos de compras e vendas, giro de estoque etc.”

Com o apoio da tecnologia e domínio da mesma o produtor consegue administrar de forma eficiente e eficaz uma unidade produtiva agrícola, pois a mesma lhe concede condições de formulação, implementação e avaliação de desempenho e técnicas voltadas a cultura, auxiliando geração de conhecimento e possíveis melhores tomadas de decisões. Castro, 2009 define que:

“A função produção representa a tecnologia utilizada no processo produtivo de determinado produto e a tecnologia determina quais insumos, a sua quantidade e a forma de utilização dos mesmos. Dada uma tecnologia de produção, os preços e as quantidades de insumos determinarão os custos totais e em vista das diferentes possibilidades de utilização desses fatores, é possível combiná-los de forma a minimizar os custos de produção.”

Conforme Castro com a tecnologia e suas ferramentas no auxílio a tomada de decisões, auxilia na troca e cruzamento de informações essas destacando fatores como os custos que na cultura quanto mais o produtor conseguir diminuir melhor serão seus resultados.

A classificação proposta por Marion (2000) contempla as principais expectativas conceituais sobre custos rurais por sua adequação, referências, enfoque e viabilidade apresentando três tipos:



- a. Quanto a Natureza: Classificação que se refere à identidade daquilo que foi consumido na produção.
- b. Quanto à identificação com o Produto: Classificação que se refere a maior ou menor facilidade de identificar os custos com os produtos, através de uma medição precisa dos insumos utilizados, da relevância do seu valor ou da apropriação dos gastos por rateio.
- c. Quanto a sua Variação Quantitativa: Classificação que se refere ao fato de os custos permanecerem inalterados ou variarem em relação às quantidades produzidas. Ou seja, os custos podem variar proporcionalmente ao volume produzido ou podem permanecer constantes, independentemente do volume.

Um eficiente planejamento voltado à implantação e manutenção de um canavial, é viável e necessita-se de uma análise da mensuração de seus custos de produção. Esta análise variando conforme fatores como de localização e região das propriedades, os preços de insumos atribuídos a cultura, seus custos logísticos e a tecnologia disponível por parte do produtor.

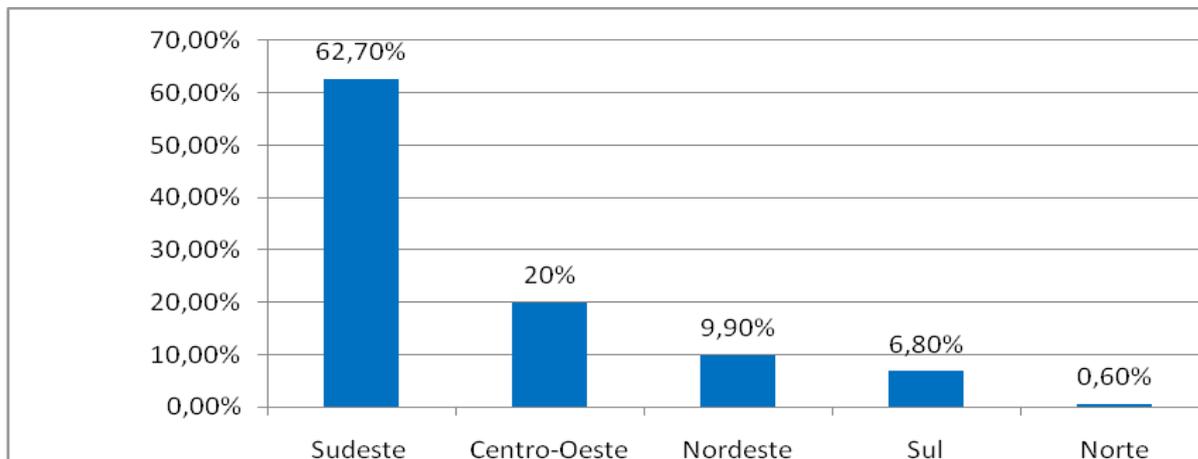
2.3 Produção de cana-de-açúcar no Brasil

Segundo o Ministério De Agricultura, Pecuária e Abastecimento o Brasil “é o maior produtor mundial de cana de açúcar, tendo grande importância para o agronegócio brasileiro”, tendo uma área plantada no ano de 2012 em torno de 8,4 milhões de hectares. O aumento da demanda mundial por etanol oriundo de fontes renováveis, aliado às grandes áreas cultiváveis e condições climáticas favoráveis à cana-de-açúcar, tornam o Brasil um país promissor para a exportação dessa *commodity*.

No Brasil a cultura cana de açúcar além de produzir o açúcar e o etanol, ela pode ser utilizada como fonte de energia elétrica, por meio de sua biomassa, tendo um potencial energético bastante relevante. Diante disso a cana-de-açúcar é vista como uma das grandes alternativas para o setor econômico uma vez que é possível trabalhar no ramo de biocombustíveis devido ao grande potencial na produção de etanol e aos respectivos subprodutos, energia e o próprio açúcar.

O Brasil tem enorme potencial para desenvolver energia a partir desse subproduto da cana, por ser o maior produtor mundial da commodity, contudo, a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL relata que apenas 8,93% da geração de energia no Brasil são provenientes de biomassa incluindo a cana-de-açúcar, do biogás, casca de arroz, resíduos vegetais, lenha, resíduos animais e sólidos urbanos, dentre outros.

Gráfico 1- Percentual de área total de cana-de-açúcar por região



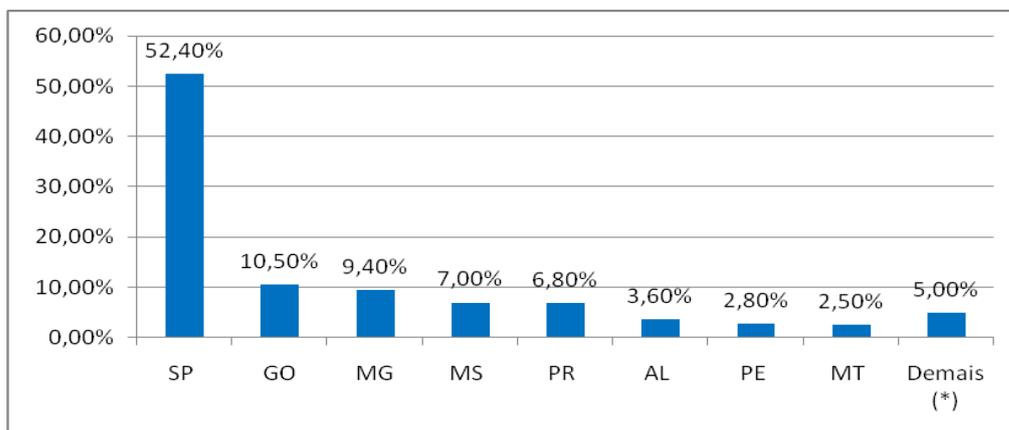
Fonte: Conab.

Nota: Estimativa em dezembro/2016

Três são os candidatos naturais a restringir uma maior produção de cana-de-açúcar e de seus derivados no País: a oferta de terras, disponibilidade de insumos (mudas, fertilizantes e agroquímicos), e restrições tecnológicas.

Outra iniciativa em prol do meio ambiente consiste no zoneamento agroecológico da cana-de-açúcar, o qual tem por efeito conter o desmatamento, uma vez que identifica os locais onde o cultivo do produto pode ocorrer sem invadir as áreas de floresta e restringe o apoio oficial, para essa cultura, às áreas apontadas como aptas pelo zoneamento.

Gráfico 2- Percentual de área total de cana-de-açúcar por Unidade da Federação



Fonte Conab. Nota: Estimativa em dezembro/2016.



Segundo PIKANÇO FILHO; MARIN, 2012, p. 197.

É notório que as agroindústrias canavieiras instaladas no Brasil dispõem da força de poder econômico, político e social. Mais especificamente, elas detêm poderes de barganha, em decorrência das assimetrias de informações, o que lhes possibilita articular um conjunto diversificado de recursos de poder e domínio.

Em São Paulo, responsável por 52,40% da produção nacional, o agrobusiness da cana movimenta R\$ 8 bilhões por ano e proporcionam 600 mil empregos diretos, tendo grande importância no agronegócio brasileiro.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida com finalidade exploratória por buscar junto à realidade empírica a avaliação da proposição teórica do custeio direto e análise do custo-volume-lucro. A abordagem foi qualitativa e quantitativa por compreender, ao mesmo tempo, a necessidade de interpretação da realidade da entidade pesquisada, assim como, lançar mão de técnicas quantitativas para coleta e tratamento dos dados que são analisados segundo os balizadores teóricos discutidos junto às finanças corporativas.

A pesquisa ocorreu com os produtores localizados no município de Jales – SP, onde possui o cultivo da cana-de-açúcar em uma área total de 700 ha, considerando média de 95t.ha⁻¹ durante o período de ciclo 1 de 5 anos de corte e durante o período do ciclo 2 de 5 anos de corte, onde será por meio de visitas a propriedade contendo questões para realização do levantamento e coleta de dados referentes aos objetivos do trabalho. Posteriormente será realizada uma pesquisa de campo de forma qualitativa e quantitativa com um estudo de caso para demonstrar a viabilidade, mensuração e atualização dos valores dos insumos, assim como atualização de preços pagos pelas usinas da região. Por final, através dos dados coletados será realizada uma análise da viabilidade da cultura na região.

O uso do estudo de caso tem como prerrogativa a possibilidade de discutir as premissas teóricas apontadas dentro de uma realidade de mercado, de modo a permitir que os resultados sejam compreendidos por outros agentes, não como um “padrão”, mas uma referência e balizador de análise. Em adição, o estudo de caso permite o levantamento de informações com maior detalhamento, por meio da interação, entre o pesquisador e o contexto estudado (GODOY, 2006).

O trabalho foi realizado juntamente com um produtor de cana-de-açúcar no município de Jales- SP, localizado a noroeste do Estado de São Paulo, situado a 20° 16'S, 50° 33'O e 483m de altitude. A região, do ponto de vista climático, apresenta-se de acordo com o sistema de Köppen, classificada como do tipo Aw, definido como tropical úmido, sendo o índice pluviométrico médio anual de 1.280mm. A umidade relativa do ar média é de 69%, com máxima em março de 76%, e mínima em setembro de 61%. Os meses de maiores índices de evapotranspiração são, dezembro e janeiro, com média de 120 mm, já os de menores índices são maio, junho e julho, com média de 56 mm (Centro Integrado De Informações Agrometeorológicas- CIAGRO 2015).

4. RESULTADOS

Tabela 1 - Custos Fixos

Descrição	Custos Fixos	
	Valor Mensal	Valor Anual
Assistência Técnica	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
Escritório Contábil	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Energia Elétrica	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Telefone/Internet	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
PRO-LABORE	R\$ 3.996,00	R\$ 48.000,00
Salários Funcionários	R\$ 1.740,00	R\$ 22.880,00
Encargos Trabalhistas	R\$ 573,60	R\$ 6.883,20
TOTAL	R\$ 7.259,60	R\$ 89.163,20

Fonte : Elaborado pelo autor

Tabela 2 - Projeção dos custos

Custos Fixos Ciclo 1	Valor	Ciclo 2	Valor
Ano 1	R\$ 89.163,20	Ano 1	R\$ 143.598,23
Ano 2	R\$ 98.079,52	Ano 2	R\$ 157.958,05
Ano 3	R\$ 107.887,47	Ano 3	R\$ 173.753,85
Ano 4	R\$ 118.676,22	Ano 4	R\$ 191.129,24
Ano 5	R\$ 130.543,84	Ano 5	R\$ 210.242,16
Total ciclo 1	R\$ 544.350,25	Total ciclo 2	R\$ 876.681,53
Total geral			R\$ 1.421.031,78

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3 - Mercado e preço

Usinas	Valor em (R\$) Pago tonelada Cana
--------	-----------------------------------



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

Alcoeste Fernandópolis	65,80
Usina Colombo- Santa Albertina	62,87
Noble – Meridiano	62,70
Preço Médio	63,79

Fonte: IEA-CATI - 2016

Tabela 4 - Estimativa de produção e faturamento

Ciclo 1	Produtividade.tn/he	Produção tn/he	Faturamento
Ano1	115	80500	R\$ 5.296.900,00
Ano2	105	73500	R\$ 4.836.300,00
Ano3	95	66500	R\$ 4.375.700,00
Ano4	85	59500	R\$ 3.915.100,00
Ano5	75	52500	R\$ 3.454.500,00
Total	475	332500	R\$ 21.878.500,00
Ciclo 2	Produtividade.tn/he	Produção tn/he	Faturamento
Ano1	115	80500	R\$ 5.296.900,00
Ano2	105	73500	R\$ 4.836.300,00
Ano3	95	66500	R\$ 4.375.700,00
Ano4	85	59500	R\$ 3.915.100,00
Ano5	75	52500	R\$ 3.454.500,00
Total	475	332500	R\$ 21.878.500,00
Total ciclo 1 + ciclo 2			R\$ 43.757.000,00

Tabela 5 - Viabilidade

Indicadores de Viabilidade

Indicadores	Plantio	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Média
Ponto de Equilíbrio Financeiro (R\$)	46.703,64	9.819,73	9.819,73	9.819,73	9.819,73	9.819,73	9.819,73
Ponto de Equilíbrio Econômico (R\$)	51.728,39	11.156,08	11.156,08	11.156,08	11.156,08	11.156,08	11.156,08
Lucratividade (%)	-14,14%	16,95%	16,95%	16,95%	16,95%	16,95%	16,95%



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

Rentabilidade (%)	-						
	198,05	237,35	237,35	237,35	237,35	237,35	237,35
	%	%	%	%	%	%	%

Fonte: Elaborado pelo autor

Total da Area em hectares		1				
Operações Mecanizadas			Preparo de SOLO e PLANTIO			
Preparo do solo	Especificação	Unidade	V.U.	Qtd.	Total há	Total
Gradagem Pesada	Trator -NH TL 95 - Cabinado + Grade Baldan	Hora maquina	66,9 0	1,32	88,3 1	88,3 1
Aração	Trator -NH TL 95 - Cabinado + Aradora Tatu	Hora maquina	64,3 7	1,98	127,45	127,4 5
Gradagem Pesada	Trator -NH TL 95 - Cabinado + Grade Baldan	Hora maquina	66,9 0	1,32	88,3 1	88,3 1
Gradagem Leve	Trator -NH TL 95 - Cabinado + Grade Tatu	Hora maquina	66,2 9	0,85	56,3 5	56,3 5
Marcação do Carreador	Trator -NH TL 95 - Cabinado	Hora maquina	62,4 5	0,25	15,6 1	15,6 1
Levantamento de Terra φ	Trator -NH TL 95 - Cabinado + Terraciador	Hora maquina	61,6 4	0,5	30,8 2	30,8 2
Aplicação de Calcário	Trator - NH TL 85 - Cabinado + Calcariadeira	Hora maquina	39,5 6	0,84	33,2 3	33,2 3
Calcário	Calcário Dolomítico	toneladas	85,5 0	2	171,00	171,0 0
Plantio						
Sulcação	Trator -NH TL 95 - Cabinado + Sulcador	Hora maquina	66,1 2	2	132,24	132,2 4
Adubo de plantio	FS 05-25-25 + 3% FTE	toneladas	1.350,00	0,4	540,00	540,0 0
Corte de Muda Limpa	Mão de Obra	hora trabalhada	13,7 0	16	219,20	219,2 0
Muda	CANA (1.7 : 1)	toneladas	130,0 0	16	2.080,00	2.080,0 0
Carregamento Muda	Caminhão MB 2318 + NH TL 85 + Pa Carregadeira	Hora maquina	2, 40	16	38,4 0	38,4 0
Transporte de	Caminhão MB 2318	Hora	4, 16	16	78,8	78,8



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

Mudas		maquina	93		8	8
Desc/Espar/Rep ic	Mão de Obra	hora trabalhad a	43,8 2	6	262,92	262,9 2
Acabam e Recobrimento	Mão de Obra	hora trabalhad a	42,1 5	3	126,45	126,4 5
Cobrição	Trator - NH TL 85 - Cabinado + Cultivador	Hora maquina	35,5 2	1	35,5 2	35,5 2
Cupinicida	Regent 800WG	Kilo	300,0 0	0,25	75,0 0	75,0 0
Aplicação de Herbicida	Trator - NH TL 85 - Cabinado + Pulverizador	Hora maquina	36,0 2	0,75	27,0 2	27,0 2
Herbicida	Hexazina + Diuron	Kilo	30,0 0	1	30,0 0	30,0 0
Controle de Formiga	Blitz	Kilo	11,5 0	0,1	1,1 5	1, 15
Controle de Brocas	Cotóia	Copo	3, 20	5	16,0 0	16,0 0
Carpa	Mão de Obra	hora trabalhad a	42,1 5	2,68	112,96	112,9 6
Manutenção de Soqueira					-	-
Desenleramento	Trator - NH TL 85 - Cabinado + Cultivador	Hora maquina	44,5 6			
Cultivo	Trator -NH TL 95 - Cabinado + Cultivador	Hora maquina	66,8 5			
Adubação	FS 16-16-16 Yara	toneladas	1.510,00			
Aplicação de Herbicida	Trator - NH TL 85 - Cabinado + Pulverizador	Hora maquina	36,0 2			
Herbicida	Hexazinona + Diuron	Kilo	30,0 0			
Controle de formiga	Blitz	Kilo	11,5 0			
Controle de Brocas	Cotóia	Copo	3, 20			
Controle de Cigarrinha	Regent 800WG	Kilo	11,5 0			



Carpa	Mão de Obra	hora trabalhada	42,1 5				
Colheita						-	-
Corte Mecanizado	Responsabilidade da Usina					-	-
Transporte	Responsabilidade da Usina					-	-
Sub Total			4.380,90			-	4.386,8
Total							1

5. DISCUSSÃO

Com o estudo e aplicação do questionário detectou-se que a o produtor age como empresa com a missão de garantir soluções eficientes e competitivas na qualidade da cana-de-açúcar, promovendo a satisfação de clientes e sociedade em geral, sob o ponto de vista econômico, social e ambiental.

O setor de atividade das propriedades estudadas é agropecuário, tendo como forma jurídica classificação de Sociedade Limitada Rural, enquadradas pelo regime tributário SIMPLES, com âmbito estadual de ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (sistema débito e crédito) e âmbito municipal de ISS – Imposto sobre Serviços.

A propriedade esta localizada, no córrego do Açaita Cavallo, S/N, Município de Jales – SP com capacidade produtiva da propriedade composta 800 há sendo destinado para cultivo de cana de açúcar 700 hectares, distribuídos em 23 talhões como consta na legenda acima, e de 100ha de reserva de A.P.P, e com a produção estimada de 95 toneladas/hectare na média de 2 ciclos totalizando 10 anos.

O plantio tem a Variedade: RB 7515 com mudas fornecidas pela usina, onde ocorre a adubação aplicada no fundo do sulco de plantio, utilizando a formulação 05-25-25, na proporção de 400 kg por hectares e adubação de cobertura sendo aplicado na linha da cana, utilizando a formulação 16-16-16, na proporção de 200 kg por hectares.

Diante da entrevista e dos dados documentais recolhidos em estudo, identificou-se a viabilidade da cana de açúcar na região de Jales, (Tabela 1), onde detectou-se as técnicas utilizadas pelo produtor, os processos



e produção desempenhados por máquinas e pessoas para que a produção se de forma organizada e eficiente.

No primeiro ciclo de 5 anos, (Tabela 2 e 3), os custos na implantação e cultivo da cana-de-açúcar correspondem ao valor de R\$ 544.350,25, e no segundo ciclo no valor de R\$ 876.681,53 sendo as mudas doadas pela usina, totalizando a quantia de R\$ 1.421.031,78 no fechamento dos dois ciclos, que servem e são direções no controle das decisões, evidenciando os gastos e calculando os lucros com o valor médio da inflação anual em 10% em cada ano. O produtor apresenta como pontos fortes a qualidade de seus produtos e técnicas aplicadas, a regulamentação e desenvolvimento no cultivo da cultura demonstrado por meio dos ciclos, alta produtividade por hectare. Em relação aos pontos fracos, a pouca diversidade de compradores, seleção de mercado e possíveis produtores concorrentes, tendo a média de produtividade no 1º e 2º ciclo de 95 t.ha⁻¹.

A determinação do volume de produção com a demanda e a influência do mercado (Tabela 5), se deu em 332500 toneladas por hectare, causando um faturamento de R\$ 43.757.000,00 no final dos dois ciclos, uma vez que a base para a base do faturamento foi em cima do preço pago por tonelada de cana da usina no valor de R\$ 65,80 o mais elevado uma vez que a média das usinas regionais e possíveis compradores é no valor de R\$ 63,79, permitindo também os cálculos por ano de cada ciclo.

O cálculo dos custos de produção e das medidas de resultado econômico que se destina sua produção toda para o mercado das usinas regionais demonstra que os índices de viabilidade como o ponto de equilíbrio financeiro obteve uma média de 9.819,73 reais e um ponto de equilíbrio econômico na média de R\$11.156,08 e média de lucratividade no valor de 16,95 % e rentabilidade de 237,35 %.

Com a pesquisa detectou-se que no plantio da cana de açúcar na região os produtores seguem um padrão onde verificam e fazem o planejamento da área com um levantamento topográfico da área para viabilizar o terreno para o cultivo da cana de açúcar, analisam o clima e solo da região de Jales onde a cana de açúcar apresenta melhor rendimento quando cultivada sendo em uma região quente, escolhem as mudas que no caso são doadas pela usina da espécie RB 7515, preparam o terreno que é arado e compactado para plantio, sendo eliminada as ervas daninhas para não ocorra pragas e que elas não destruam o canavial, na colagem e adubação ocorre a análise do solo determinando a necessidade ou não de aplicação de calcário e como é feita a adubação, determinando as quantidades de nitrogênio, fósforo, potássio, de acordo com o solo e por fim plantio na qual o produtor escolhe a melhor época para a realização.



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje no mercado, por meio da informatização, o controle e gerenciamento por meio de sistemas e ferramentas de gestão de custos auxiliam as empresas e produtores em seus serviços e rotinas administrativas, formulando informações trazidas por meio de relatórios diários ou até momentâneos demonstrando a realidade atual de seus produtos e serviços, beneficiando assim a forma de analisar a administração.

No estudo de caso estudado identificou-se a viabilidade da cana-de-açúcar na região de Jales com utilização tecnológica e o controle de custos, demonstrando nas diversas análises de desempenho econômico e financeiro estudadas, obtendo resultados favoráveis e bastantes positivos, porém ainda se nota que no setor sucroalcooleiro existe a adequação e técnicas a serem seguidas que devem ser estudadas e aperfeiçoadas para eficiência de metas na produção.

Por meio dos dados recolhidos, analisados e interpretados, foi possível atingir o objetivo principal desse estudo, demonstrando a viabilidade do cultivo da cana e também a importância do gerenciamento de custo dentro de uma cultura e o auxílio de sistemas integrados no controle e dados para melhores tomadas de decisões dos produtores. Também, foi demonstrado o reconhecimento da cultura no mercado sucroalcooleiro brasileiro e os benefícios que o produtor traz para consigo com o cultivo da cultura.

Entretanto é importante ressaltar que o produtor de cana-de-açúcar na região de Jales, por tratar de uma cultura com técnicas e com exploração da sua demanda e custos, além de mensurar e contabilizar de forma eficiente todos os custos contidos nos processos de produção, deve reconhecer seus mercados e formas de organização e funcionamento e sua comercialização.

Referências

ASSAF NETO, A. Finanças Corporativas e Valor. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARNES, A. P.; HANSSON, H.; MANEVSKA-TASEVSKA, G.; SHRESTHA, S. S.; THOMSON, S. G. The Influence of Diversification on long-term Viability of the Agricultural Sector. Land Use Policy, [S.l.], v. 49, p. 404-412, 2015.

CARVALHO, G. R.; OLIVEIRA, C. de. O setor sucroalcooleiro em perspectiva. Campinas: Embrapa Monitoramento por Satélite, 2006. 18 p., il. (Circular Técnica, 10).



CASTRO, Eduardo Rodrigues de et al. Teoria dos Custos. In: SANTOS, Maurinho Luiz dos et al. Microeconomia Aplicada. Visconde do Rio Branco: Suprema, 2009.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB
ACOMPANHAMENTO DA SAFRA BRASILEIRA DE CANA-DE-AÇÚCAR |
v. 2 - Safra 2016/17, n. 4 - Quarto levantamento, abril de 2017.

DELLGADO, A.A.; CESAR, M.A.A.; **Elementos de engenharia e tecnologia de a çúcar-decana**. Piracicaba: ESALQ. Depto de Tecnologia Rural, 1977. 364 p.

DAMODARAN, A. Avaliação de Investimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

DANTHINE, J. P.; DONALDSON, J. B. Intermediate Financial Theory, 2nd ed. San Diego: Elsevier, 2005.

LANNA, G. B. M.; REIS, R. P.. Influ ência da Mecaniza ção da Colheita na Viabilidade Econ ômico-Financeira da Cafeicultura no Sul de Minas Gerais. Coffee Science, Lavras, v. 7, n. 2, p. 110-121, 2012.

LIU, T. L.; JUANG, K.W.; Lee, D. Y.
Interpolating soil properties using kriging combined with categorical information of soil maps. Soil Science Society of America Journal, v.70, n.4, p.1200-1209, 2006.

MARION, Jos é Carlos. Contabilidade rural. 6. ed. S ão Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, E. Contabilidade de custos. 9. ed. S ão Paulo: Atlas, 2003.

MATTOS, A. R. Açúcar e Álcool no Brasil. S ão Paulo: Companhia Editora Nacional, 1942. PISCANÇO FILHO, A.; MARIN, J. O. B. Contratos de fornecimento de cana-de-a çúcar: as assimetrias de poder entre os agentes. Intera ções, v. 13, n. 2, p. 191-202, jul./ dez. 2012.

RÁMIZ, Antonio Argandona. Os custos. In: ENCICLOPÉDIA pr ática de economia: questões da teoria econ ômica. S ão Paulo: Nova Cultural, 1988.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise
ISSN: 2675-4185

REIS, Ricardo Pereira. Fundamentos de economia aplicada. Lavras:
UFLA/FAEPE, 2007. RODRIGUES, D.; ORTIZ, L. Em Direção à
Sustentabilidade da Produção de Etanol de Cana-de-açúcar no Brasil. 2006.



**Área Temática: Ensino e Pesquisa em
Administração**

**A ADMINISTRAÇÃO DE OPERAÇÕES EM UMA SIMULAÇÃO DIDÁTICA
FABRIL: COMPREENSÕES DOS PROCESSOS MANUFATUREIROS E AS
SUAS RELAÇÕES CONTÁBEIS.**

Marcella Alves da Silva
marcella2106@gmail.com

Bruna Cristina Silvério Diniz
brunacsdiniz@gmail.com

Gabriela Cardoso Souza Lopes
16gabriella@gmail.com

Cristiano Henrique Antonelli da Veiga
chadaveiga@ufu.br

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar como a sistematização de uma atividade didática pode contribuir para que os estudantes de contabilidade melhorem a compreensão dos conceitos de operações e consigam identificar a origem fabril das mensurações contábeis. Como campo de estudo estruturou-se a simulação de uma fábrica de blocos em aula de uma disciplina de administração de operações em uma Universidade Pública localizada no Triângulo Mineiro, e após a compreensão dos processos foram identificadas perdas de tempo no fluxo e no layout da linha de produção. Implantaram-se melhorias no processo produtivo que proporcionam benefícios mútuos para todas as partes envolvidas. Com a aplicação de técnicas de gestão da manufatura percebeu-se uma diminuição considerável do tempo de fluxo de produção e uma melhor utilização da mão de obra, por meio de operadores multifuncionais, fato que ocasionou a diminuição da ociosidade. Por conseguinte, conclui-se que a aplicação correta destes métodos permitiu a empresa um melhor controle da produção e dos seus recursos, e conseqüentemente da sua parte financeira. Nessa perspectiva, foi possível identificar como as melhorias dos processos impactam nos custos e na



margem de lucro. Assim, mesmo que didaticamente, identificou-se a origem dos dados produtivos e das diversas sistemáticas da manufatura e como o contador realiza os respectivos registros contábeis.

Palavras-chave: Gestão da manufatura; Ensino em Administração de Operações; Estudo de caso.

1. Introdução

Desde a primeira metade do século XX, as corporações manufatureiras preocupam-se com a eficiência das operações. As empresas de fabricação constantemente buscam manter a sua competitividade, no entanto, as crescentes concorrências dos mercados forçam-nas a encontrar novas melhorias de suas operações de forma holística. Nesse sentido, procuram adotar mecanismos de administração de operações para garantir a qualidade, o prazo de entrega, a eficiência dos custos e a flexibilidade dos processos. (OLHAGER, 2013.)

O presente trabalho aborda a implantação de uma fábrica didática de blocos de anotações cujos processos foram realizados por estudantes de uma turma do curso de ciências contábeis com o intuito de analisar os processos industriais, identificar e implantar melhorias no processo produtivo e, a partir destes dados, realizar a análise das mesmas e suas implicações no registro contábil.

A realização de atividades que oportunizam vivências, mesmo que acadêmicas dos diversos setores fazem parte de uma organização empresarial típica, contribuindo para o processo de tomada de decisão gerencial e, conseqüentemente, para a formação dos profissionais na área de gestão. A experiência, mesmo que simulada, da utilização dos recursos produtivos corrobora aos aprendizados para compreender a origem fabril das informações contábeis e como estes contribuem para a compreensão e análise dos resultados (VEIGA; ZANON; ZUCATTO, 2014).

No estudo em questão foi elaborada uma fábrica montadora de blocos de anotações, cujo sistema de fabricação da empresa era por lote, sendo composta por cinco pessoas no processo de fabricação, bem como as funções administrativas, logística interna e controle de estoque. Realizavam-se diferentes rodadas de fabricações, conforme as alterações de melhorias, assim observou-se que a produção possuía lead time variado, volume maior de pessoal do que a demanda, presença de fila no processo, flexibilidade média e pausas na produção por espera.

Para direcionar o estudo fez-se o uso de duas metodologias de administração de operações, o *Material Requirement Planning* (MRP) e o Planejamento do Controle de Produção (PCP). Segundo Menegate e Borella (2016), o MRP é um sistema utilizado para planejamento do estoque, o qual permite a criação de uma sequência de processos para os produtos, possibilitando, principalmente, um menor custo de



armazenamento e de compras, desse modo, facilitando a administração dos estoques por produto ou lead time.

O MRP utiliza de uma filosofia de planejamento, com o propósito de assegurar a disponibilidade da matéria prima, isto é, suprir ou produzir as quantidades necessárias com antecedência. Assim, calcula-se o quanto será preciso de cada componente para a confecção do produto final. Esse sistema permite a interligação com as contas contábeis de receber, a pagar, folha de pagamento e de credores. (REMBERT; CIPHER, 1992).

Desse modo, foi utilizada como sistemática operacional de gestão da manufatura a organização de um setor denominado de PCP (planejamento do controle de produção), que consiste em uma equipe de trabalho centrada no gerenciamento dos recursos operacionais da fábrica envolvendo o planejamento, a programação e o controle dos fluxos e das quantidades previstas a serem produzidas e as realizadas. Quanto mais eficientes forem às maneiras de controle, menores serão os desvios e despesas com as ações corretivas (COSENTINO; ERDMANNA, 1999).

Ainda cabe salientar sua característica inter-relacional, pois este setor emite as ordens de fabricação e de montagem, além de coordenar o processo produtivo com os demais setores da fábrica. Assim, as ações da equipe do PCP, muitas delas apoiadas pelo MRP, fornecem suporte à gerência quanto à tomada de decisões e como gerenciar as metas produtivas. Também é responsável por implantar melhorias operacionais com o objetivo de aprimorar utilização dos recursos (MESQUITA; SANTORO, 2004).

Diante do exposto, o presente estudo tem como finalidade retratar como o entendimento da rotina fabril pode ter seus resultados contabilizados e, por meio do aprendizado adquirido em aulas conceituais, aplicar na prática fabril algumas adaptações e reflexões que serão essenciais na vida cotidiana profissional. Assim, busca-se compreender o seguinte questionamento: Será que modificando somente o layout da produção a partir de mecanismo da administração de operações é possível reduzir custos?

Ademais, ao longo do estudo é apresentado o referencial teórico, a metodologia utilizada, a sistemática didática da aula e, ao final, são discutidas algumas melhorias para o processo produtivo implantado na fabricação dos blocos e suas implicações nos custos.

2. Referencial teórico

2.1. Controladoria

Desde os primórdios, quando os homens moravam ainda em cavernas, já se identificava a necessidade da utilização de mecanismos de mensuração e controle



como, por exemplo, prever a quantidade de comida para o próximo inverno (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009). Dessa maneira, destaque-se que por mais que fossem práticas rudimentares, os pilares da controladoria já estavam presentes. Assim, o surgimento do uso de controles contábeis é inerente à própria constituição e evolução humana. Oro et al. (2009) argumentam que o aparecimento da controladoria ocorreu no início do século XX cujo papel primordial é exercer a função de base para apoiar o gestor em atividades de controle e planejamento de gestão, demandando sempre de um eficaz sistema de informação para otimizar os processos empresariais e atingir as metas de resultados esperados. Schmidt e Santos (2006) destacam quatro fatores que influenciaram o surgimento da controladoria: i) o aumento da complexidade das organizações, ii) globalização dinâmica dos mercados, iii) elevação das fontes de capitais e iv) das influências das relações governamentais.

Figueiredo e Caggiano (2006) afirmam que a finalidade da controladoria é disponibilizar informações mais acuradas ao processo decisório relativo à gestão econômica de uma corporação. Como corrobora Padoveze (2005, p.1), “a controladoria se configura como uma unidade administrativa, com estrutura própria, que, por meio da utilização maciça da teoria contábil, acoplada aos conceitos necessários das demais ciências, assim proporcionando uma visão holística dos negócios”.

Como as diversas áreas do conhecimento apresentam suas funções específicas, a controladoria também as tem. Autores como Lunkes e Schnorrenberger (2009), Lunkes et al. (2009), Oliveira, Júnior e Silva (2009), Figueiredo e Caggiano (2006), Nakagawa (1995) e Moreira (2012), resumem a controladoria quanto às funções de planejamento e de controle. O termo planejamento é usado para atestar como uma empresa direciona um conjunto de decisões sequenciais para a realização da sua missão e propósitos, a fim de produzir resultados desejáveis atentando-se sempre a evitar ações inadequadas. Já quanto ao controle, ela tem a função de verificação do cumprimento das programações conforme os padrões e recursos definidos anteriormente. Em outra perspectiva, Padovere (2005), Giongo e Nascimento (2005), Figueiredo e Caggiano (2006), Lunkes et al (2009) complementam quanto ao sistema de informação e execução.

Nos processos de gestão, Giongo e Nascimento (2005) afirmam que a controladoria é responsável pela definição de objetivos quanto aos controles internos, planejamento estratégico e operacional, na integração dos mecanismos produtivos desde os ciclos de entrada, transformação e saídas, assim como fornece os dados para os sistemas de informação. Diante disso, ela busca a sinergia das etapas empresariais para concretizar os resultados estipulados pela alta administração.

Portanto, como abordado, é primordial para o campo empresarial a atuação da controladoria, visto que é intermediadora na tomada de decisões relevantes na busca da concretização de objetivos. Bianchi, Backes e Giongo (2016) reiteram que a



adoção da controladoria pelo processo de envolvimento das pessoas em todos os níveis de uma organização, contribui para o equilíbrio e harmonia organizacional proporcionando melhor relação com as dificuldades que possam existir assim como para a obtenção e análise de resultados significativos ao processo de tomada de decisão gerencial.

2.2. Sistema de produção com uso do MRP e as ações do PCP

O Planejamento das necessidades materiais, também conhecido como MRP - *Material Requirement Planning* - pode ser definido como uma sistemática em que é possível fazer o planejamento das demandas de produção de uma empresa, bem como a necessidade de compra de componentes (SANTOS; NOBREGA, 2016). Do ponto de vista de Veiga, Zanon e Zucatto (2014) o MRP é uma forma de cálculo para estabelecer a necessidade de compra e as quantidades de materiais para a fabricação de um ou vários produtos manufaturados. Os autores afirmam ainda que após a definição das necessidades, há a liberação de ordens de fabricação, montagem ou de compras.

Segundo Carmelito (2008) um conceito mais amplo do MRP e que leva a mesma lógica é o MRP II - *Manufacturing Resources Planning* - que além das quantidades e momentos de aquisição ou fabricação de cada item, são calculados e planejados os recursos a serem utilizados, como a capacidade de máquina, os recursos humanos necessários, os recursos financeiros, entre outros. Fernandes e Filho (2010) apontam que o MRP demanda uma definição consistente de alguns parâmetros, como o tamanho do lote, os estoques de segurança e o lead times observados no processo. Com essas informações todos os recursos que a empresa possui em mãos podem ser controlados de modo a atender fielmente às demandas e ao prazo de entrega aos clientes.

Segundo Ribeiro et al. (2015) o papel do MRP II é apoiar a decisão sobre a quantidade e o momento do fluxo de materiais em condições de demanda e serviços. Pois tal método permite que as empresas calculem os materiais dos diversos tipos que serão necessários, e em que momentos os utilizarem, garantindo que sejam providenciados a tempo, para que se possam executar os processos de manufatura.

Apoiados por esta sistemática de cálculo a área de Planejamento e Controle de Produção (PCP) realiza a gestão do processo fabril bem como a utiliza como ferramenta de suporte a tomada de decisões operacionais (ERDMANN, 1994).

Planejamento e Controle de Produção podem ser compreendido como: o primeiro termo refere-se ao ato de busca e preparação de informações que é feito antes da produção e permite definir o que deve ser produzido, em que quantidades e com quais recursos, o segundo utiliza-se do planejamento como orientação para suas ações e como fonte de dados, o terceiro e último termo, as atividades de controle, são



mecanismos de verificação das atividades, tanto naquilo que se entende por planejamento como programação (FLEURY, 1983).

O PCP torna-se como um setor tático e tem como objetivo estratégico para ultrapassar os desafios da competitividade entre as empresas (ANTUNES; SEHNEM; LIMA, 2014). Ainda segundo os autores o PCP é responsável por monitorar todos os aspectos do processo produtivo desde a mão de obra a gerenciamento de matérias primas e bom funcionamento de máquinas, e dessa forma garantir boa relação com todos os setores da organização. Assim, o PCP deve se preocupar em responder questões fundamentais para um bom funcionamento dos sistemas produtivos.

Segundo Hekis (2013), para que o PCP consiga cumprir com o planejamento é importante que as informações entre o PCP e os diversos setores da empresa que compõem o processo produtivo sejam inter-relacionadas facilmente, sendo mais corretas possíveis, para que se evite omissão de dados não significativo.

Enfim, o PCP não toma decisões, mas a partir dos relacionamentos entre as diversas áreas da organização e do fluxo de informações consegue-se auxiliar o gestor no desempenho das tarefas de produção (THURER; FILHO, 2012).

3. Procedimentos Metodológicos

No presente estudo como não se pretende documentar ou realizar comparações entre as coletâneas de divulgação científica, mas sim analisar com maior profundidade as possibilidades de uma aula prática de administração de operações, optou-se em adotar o estudo de caso (YIN, 2005). Conforme Prodanov e Freitas (2013) esse tipo de pesquisa permite novas descobertas de aspectos que não foram analisados previamente, assim como proporciona um detalhamento maior, dentro de um contexto específico.

No primeiro momento, foram desenvolvidas aulas teóricas em uma sala de aula do terceiro período no horário matutino do curso de Ciências Contábeis de uma Universidade Pública localizada no Triângulo Mineiro e algumas semanas depois, aulas práticas simuladas em um contexto fabril de produção de blocos. A coleta de dados ocorreu nas aulas dos dias 14, 15 e 28 de abril de 2016, quando das ações didáticas do funcionamento de um fábrica sobre a orientação do professor do componente curricular de Administração de Operações. Moreira (2012) salienta que a administração de operações direciona-se a produção de um bem físico ou serviço, concentrando, nitidamente, na fábrica ou na planta industrial, a fim de proporcionar a eficácia e eficiência das atividades.

Como técnica de coletas de dados, pode ser caracterizada como de fonte primária, realizada por meio de observação direta semiestruturada com registro dos dados em diário de campo (MARTINS, 2007).



A técnica da pesquisa-ação foi utilizada considerando que os colaboradores da fábrica eram os próprios alunos. Essa técnica oportuniza que o pesquisador e os demais participantes de uma pesquisa educacional tenham liberdade de interagir diretamente na ação e realizar os ajustes necessários para que o objetivo da mesma seja atingido ou para que uma determinada teoria possa ser testada (THIOLLENT, 2009). Neste sentido, a pesquisa-ação oportunizou que fossem realizadas diversas ações de melhorias aos processos industriais simulados desenvolvidos em ambiente educacional, coleta de dados e observar quais foram os resultados encontrados de maneira a oportunizar análises comparativas de resultados (MACKE, 2006).

A análise dos resultados foi realizada de maneira qualitativa (GIL, 2002) por meio da construção de um quadro descrevendo os principais problemas observados e outro acerca das questões de melhorias que foram implementadas ao longo de rodadas simuladas de ordens de fabricação. Para realizar a apresentação dos dados quantitativos foram elaboradas tabelas de apresentação dos resultados da ação inicial e das diversas propostas implementadas. Com base nesses dados analisaram-se os resultados separadamente bem como se comparou os diversos processos adotados.

3.1. Procedimentos didáticos do estudo

A organização das ações didáticas da aula seguiram as etapas estabelecidas por Veiga e Zanon (2016) e as temáticas trabalhadas contemplam as seguintes áreas do conhecimento: produção por lote, layout, planejamento das necessidades de materiais pela sistemática de cálculo do MRP, planejamento e controle de produção (PCP), demonstração do sistema Kanban e controles de entrada e saídas de materiais e informações.

As atividades práticas foram divididas em dois momentos, na primeira etapa simulou-se uma fábrica de blocos em ambiente horizontal, fazendo-se o uso de algumas mesas e cadeiras para representar os setores. Desse modo, o layout foi composto de nove áreas, sendo, clientes; fornecedores; setor de corte; setor de almoxarifado; setor de pré-montagem; setor de montagem final; setor de expedição; setor de PCP (subdividido em cálculo de MRP, emissão de ordem de fabricação e emissão de ordem de compra); e setor de dobra.

Nesse primeiro momento os assuntos abordados foram: produção por lote, layout, planejamento das necessidades de materiais (MRP), planejamento e controle de produção (PCP). Pensando nisso, 40 alunos foram divididos em grupos de três integrantes para se distribuírem por cada etapa de produção. Cada colaborador de sua área deveria inicialmente interpretar a ordem de fabricação advinda do setor administrativo para executar qualquer tarefa, e em complemento tinham que se adaptar ao manuseio dos equipamentos.



Para o controle do processo dos blocos fez-se o uso do quadro de planejamento de reposição de materiais (MRP) e do planejamento de controle de produção (PCP), os quais revelavam, dentre outros aspectos, as necessidades de compra de novos produtos, o controle de entrega ao cliente na data prevista; sempre considerando o lead time, a capacidade de produção, o controle de estoque, capacidade da mão de obra que auxiliam no planejamento do horizonte de fabricação. Após a finalização do processo, ocorria à entrega ao consumidor final, e para satisfazê-lo foi preciso atentar-se ao controle da qualidade.

Após a realização de alguns lotes de blocos, os alunos identificaram pontos que necessitavam de melhorias, principalmente, ao detectar problemas na qualidade do produto ao consumidor final, tempo ocioso de mão de obra, atrasos na entrega de matérias primas. Nessa perspectiva, a segunda etapa prática constituiu na resolução dessas falhas.

Para solucionar os erros na linha de produção e aperfeiçoar sua capacidade, testaram-se diferentes procedimentos. O primeiro método adotado foi o lote de produção igual ao lote de transferência. Nesse processo, o tempo de produção do papel branco foi de 03'37'' (3 minutos e 37 segundos) e do papel colorido (capa) foi de 02'49''. Desse modo, com a alteração do sequenciamento do processo produtivo com a Regra de Johnson, a qual dentre outras atribuições, minimiza o lead time total de um conjunto de ordens processadas, fabricou-se um lote contendo quatro blocos o qual ocorreu à diminuição do tempo de produção (MORAIS; MENEGARDE; CANTIERE, 2009).

Para reduzir a capacidade ociosa foi testado o princípio do operador multifuncional, ou seja, um colaborador exerce mais de uma função, assim, atuando no setor de pintura e corte ao mesmo tempo. CARVALHO et al (2005) corrobora que é fundamental a presença de mão de obra multifuncional quando a fábrica não é automatizada, dessa maneira, garantindo a competitividade por meio do desempenho diferenciado. Ao adotar essa ação obteve-se um tempo de processo de fabricação de 02'35''. Salienta-se que foi atingido sem que houvesse modificação nas máquinas, nos equipamentos e no produto.

Com o intuito de atingir um tempo melhor, testou-se o lote de produção diferente do lote de transferência. O lote de produção é caracterizado por uma produção empurrada, ou seja, transfere-se o material necessário para a primeira operação considerando a demanda, e em seguida, repassa para a próxima etapa sem que haja uma requisição, isto é, os materiais são empurrados ao longo do processo. (BARCO e VILLELA, 2008). Dessa forma, ocorreram dois testes, o primeiro foi feito quatro blocos para cada dois blocos resultando em 01'52''. O segundo teste proporcionou a produção de quatro blocos de folhas brancas para cada bloco, assim reduzindo o tempo para 01'41''.



Quando ao lote de transferência realizou a fabricação de duas capas com quatro folhas internas, atentando-se para não alterar a máquina e nem o equipamento. Desse modo, quando se testou as diferenças entre esses lotes obteve-se um custo fixo unitário, custo de mão de obra e tempo de fabricação menor do que quando eram iguais.

A terceira possibilidade para solucionar os problemas fabris foi adotar o sistema Kanban. Nesse processo, há um cartão baseado em lote de processamento unitário em que consiste em produzir de acordo com o ritmo do cliente, ou seja, com a velocidade do mercado, orientando os funcionários a identificar o lugar em que os materiais estão localizados (AGUIAR; PEINADO, 2007). Quando se inicia o processo Kanban é iniciado o processamento da linha. Salienta-se que não se fez os cálculos de Kanban. Eles foram previamente definidos pelo docente e testados a sua operacionalização pelos colaboradores. Com a matéria prima na linha de produção adotando-se a metodologia Kanban, aplicou em seguida a regra de Jonhson, resultando em 0'29'' para a execução de um bloco, e para produção de quatro blocos, o menor tempo obtido após o teste dos outros dois mecanismos, que foi de 1'33''. Nesse sentido, constatou-se que o melhor procedimento para resolver os erros cometidos inicialmente é aplicar o sistema Kanban e a Regra de Jonhson. Portanto, as atividades foram desenvolvidas em duas etapas práticas proporcionando a simulação de falhas que podem ocorrer em uma fábrica na prática, e como é necessário testar diferentes formas para resolvê-las, a fim de atingir a maximização e eficiência da linha de produção.

4. Análise e Discussão dos Resultados

O presente estudo trabalha com dados primários obtidos por meio de uma dinâmica feita em uma sala de aula do terceiro período do Curso de Ciências Contábeis de uma universidade federal que inicialmente mostra uma fábrica de blocos organizada em um processo manufatureiro. Diante dos fatos observados, os estudantes são estimulados a proporem melhorias a serem feitas no processo produtivo com o intuito de diminuir o tempo de fabricação dos blocos, e concomitantemente, a garantir a qualidade do produto fabricado para satisfazer as necessidades dos clientes.

Com o objetivo de projetar o cumprimento da demanda para as próximas semanas, na oitava semana foi realizado o cálculo do MRP (*Material Requirement Planning*), ou seja, planejamento das necessidades materiais, funcionando como um sistema de cálculo que prevê a demanda de acordo com suas necessidades. Além do MRP, foi utilizado também o PCP (Planejamento e Controle de Produção), o qual o lead time estabelecido foi de uma semana. Diante disso, a partir dos resultados, consegue-se observar que o planejamento corresponde ao pedido feito pelo cliente, o qual na oitava semana é iniciado a quantidade a ser demandada pelo cliente que será



inserida na produção. Na nona semana, há a ocorrência do cálculo do MRP por meio do pedido do cliente, sendo emitida a ordem de fabricação. Com isso, na décima semana há a fabricação do produto, e da décima primeira semana até a décima quarta, há uma estimativa da demanda futura, isto é o horizonte de demanda.

4.1. As ações operacionais da fabricação do produto

Com o intuito de desenvolver a produção dos blocos era necessária a realização de duas operações, uma para a fabricação da capa e outra para as páginas internas. Assim, o processo de produção foi iniciado com o pedido do cliente, que demandou a quantidade a ser emitida de folhas, tanto brancas quanto coloridas. Dessa forma, o pedido do cliente foi recebido, sendo feito o cálculo do MRP (o qual um software forneceu informações sobre papel A4 branco e colorido, a quantidade de folhas internas e a capa do bloco), desse modo encaminhou-se para a emissão de OF (Ordem de Fabricação) e OM (Ordem de Montagem).

Diante disso, o fornecedor trabalhou com entrega imediata, ou seja, com estoque de segurança igual a zero.

Posteriormente, o estoque foi para o setor de corte, responsável em cortar e dobrar os papéis. Nesse setor, encontram-se alguns problemas em relação à falta de equipamento e no que diz respeito à marcação de papel que deveria ser realizado em outro setor para proporcionar mais dinâmica na produção.

No departamento de dobra chegou à ordem de fabricação, com o que deveria ser feito com material e o que chegou para realizar a próxima operação. Posteriormente, iniciou-se a execução colocando a folha no equipamento para fazer a dobra. Dobrou-se uma única folha por vez. Depois, o conteúdo do setor de dobra foi para o setor de pré-montagem e a ordem de fabricação voltou para o setor administrativo, devido à necessidade de controle da fabricação. Logo em seguida, encaminhou-se para o setor de pintura para realizar a operação de carimbo, dessa maneira foi feito à impressão de bloco. Por último, dirigiu-se para montagem final para ser entregue conforme o pedido do cliente.

Com relação ao tempo, a fabricação ocorreu em torno de 15 minutos devido ao modo como o layout estava montado (Departamental Sequenciamento por Máquina). Caracterizando-se, sobretudo, conforme o tempo de operação mais curto, ou seja, processa-se pequenas tarefas rapidamente, a fim de garantir uma produção ágil (SLACK et al, 2013). Portanto, com essa duração, identificaram-se alguns problemas no processo produtivos, sendo eles: atraso de entrega, ociosidade na fábrica, congestionamento de pessoas, falta de comunicação entre os setores, processo de fabricação demorado, problemas de estocagem e qualidade do produto em questão.

4.2. Considerações sobre o estudo



Para a realização do estudo considerou-se o lote de fabricação por dia e preços correspondentes. Nesse aspecto, supondo-se que a produção diária era de 100 blocos; sendo que os componentes para sua confecção possuem um custo de aquisição de R\$ 2,00, incluso, a matéria-prima (folhas A4); grampo, para fixar as folhas; e a tinta, utilizada para o carimbo de identificação do bloco.

Sabe-se que cada operador tem o salário calculado considerando os tributos trabalhistas totalizando a R\$ 0,10 centavos por minuto. Em complemento, a matéria-prima tem um custo de R\$ 200 a unidade. No que se refere a mão de obra direta, a indústria constatou por meio de análises na produção a necessidade de um operador por 5 minutos na linha, assim, para 100 blocos necessita-se de 500 minutos com um custo de R\$ 0,10 centavos por minuto, totalizando um gasto de R\$ 50,00 por operador.

No processo produtivo, tem-se um operador no setor de dobra, corte, pintura, montagem e almoxarifado, desse modo, considerando o valor calculado anteriormente de R\$ 50,00 vezes os cinco funcionários dispõem-se de R\$ 250,00 de mão de obra direta. Cabe destacar também que a máquina de corte tem um custo de \$10.000 com vida útil de 5 anos e taxa de depreciação de 10% ao ano.

Na figura 1 são apresentados os custos conforme cada rodada de fabricação, já considerando as modificações propostas a fim de, por exemplo, diminuir o tempo de produção. Conforme os dados nela apresentados, para a produção de 100 blocos obteve-se custo total diário de R\$ 459,71. Nesse contexto, para o custo unitário divide-se o valor do custo total pela quantidade produzida, ou seja, R\$ 4,59 por unidade. A indústria determinou baseada em pesquisa de mercado e relatórios gerenciais, a precificação de venda em R\$ 5,50. Esse valor proporciona 20% de margem de contribuição para cumprir com os gastos referentes a impostos, vendas, e ainda, gerar lucro. Devido às delimitações deste estudo não serão debatidas as estratégias de precificação.

Posteriormente ao cálculo do custo produtivo, deu-se início às modificações quanto ao layout, metodologias gerenciais e qualidade dos produtos, todas identificadas devido ao tempo ocioso na linha de produção na primeira rodada. No intuito de enxugar o layout para reduzir o tempo ocioso aproximou-se os setores, sendo que o setor de montagem final localizou-se a frente do setor de dobra, o de dobra a direita do almoxarifado e a esquerda do de corte e, por fim, o setor de pintura próximo a montagem para finalização do produto.

Figura 1 – Demonstração das contabilizações feitas no Estudo de Caso

R7	R6	R5	R4	R3	R2	R1	Rodadas / custos



66,50	70,50	76,00	117,50	124,50	168,50	250,00	Mão de obra
5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,55	Depreciação (1)
4,16	4,16	4,16	4,16	4,16	4,16	4,16	Depreciação (2)
200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	Matéria prima
276,21	280,21	285,71	327,21	334,21	378,21	459,71	Total
2,7621	2,8021	2,8571	3,2721	3,3421	3,7821	4,5971	Unitário

Depreciação (1): Depreciação Acumulada máquina de corte, Depreciação (2): Depreciação Acumulada Máquina de grampo, R_n = significa rodadas produtivas. Fonte: elaborado pelos autores.

Optando-se pelo início com a folha branca e novo layout, o tempo de produção total diminuiu para 3'37''. Diante disso, utilizou-se da prática do lote de produção empurrada, isto é operando com material necessário para a confecção de acordo com a previsão de demanda (BARCO; VILLELA, 2008). Assim, observou-se que o custo total diário reduziu-se para R\$ 378,21 e mantendo-se o mesmo preço de vendas a margem de contribuição do produto aumenta de 20% para 31%.

Com a intenção de testar outra alternativa para otimizar a linha de produção, priorizou-se a folha colorida (capa), baseado na regra de Johnson, ou seja, inicia-se a operação com o menor tempo de produção. Nesse cenário diminuiu-se o tempo para 2'49'', com custo total diário para R\$ 334,21 e unitário R\$ 3,34. Comparando-se com a produção iniciada com a folha branca ganhou-se uma diminuição de custos de 27%.

Aproveitando as melhorias ainda no layout atribuiu-se ao operador da pintura, o qual detém de ociosidade na produção, a função de auxiliar o setor de corte. Desse modo, tornando-se operador multifuncional, assim, proporcionando a redução do tempo de ociosidade entre as áreas.

Em outra perspectiva, adotando-se a dinâmica de lote de produção diferente de lote de transferência, ou seja, planeja-se 4 blocos mas produz e transfere de dois em dois para o resto da linha, ganhou-se na diminuição do tempo produtivo para 2'35''. É oportuno retratar que o custo total diário com as modificações até o momento totalizou-se em R\$ 327,21, sendo o unitário de R\$ 3,27.

A última etapa do processo foi conduzida pelo docente, o qual apresentou os conceitos acerca do pensamento enxuto. Uma primeira ação foi quebrar o lote de produção diferente do lote de transferência (produz 4 blocos mas faz a transferência



de dois em dois), sendo que a produção de 100 blocos gerou custo total de R\$285,71, e custo unitário de 2,86. Alterando a dinâmica para produção de 4 blocos, mas com transferência de 1 em 1, o tempo reduz para 1'41''. Cabe salientar que esta sistemática exige o controle dos produtos em processos de fabricação com mais assertividade e qualificação das pessoas na compreensão de sua importância.

Na perspectiva apresentada, pode-se observar que a gestão do fluxo de manufatura interfere nos resultados operacionais de uma fábrica e nas capacidades de produção e de respostas ao mercado. Também foi possível verificar as correlações que estas alterações impactam na constituição dos custos e, conseqüentemente, para a melhoria dos seus resultados. Assim, o trabalho do contador, na visão das atividades de controladoria, conforme Siqueira e Soltelinho (2001), é compreender as diversas ações de melhorias realizadas dentro da área operacional, realizar os seus devidos registros contábeis e suas análises, bem como reportar estes dados aos gestores, via demonstrações contábeis devidamente detalhadas por meio de notas explicativas, com o intuito de auxiliar na verificação da eficácia das medidas tomadas e oportunizar fatos contábeis que auxiliem a novas tomadas de decisão.

4.3. Análise das medidas de melhorias implementadas

Desse modo, observou-se que para corrigir os problemas analisados ao longo do processo de produção, seja para obter um melhor aproveitamento do produto, seja para proporcionar uma maior dinâmica, é preciso adotar medidas de melhorias produtivas que visem aprimorar cada vez o produto elaborado, as quais são: implementar um rastreamento de informações mais rígido; organizar os setores de acordo com o andamento da produção; diminuir a capacidade ociosa; investir em métodos que garantam uma melhoria contínua e a satisfação do cliente; e, sobretudo, a aplicação da padronização que é o procedimento que desenvolve e combina práticas que designam padrões para os processos que envolvam operações, sendo um instrumento administrativo que tem como finalidade melhorar o funcionamento dentro da produção (SLACK et al, 2013).

Outra melhoria analisada foi o layout com o objetivo de diminuir o tempo de fabricação do bloco. Criou-se um fluxograma de produção detalhado para uma visão da cadeia de suprimentos abrangente que incluía tanto os fluxos de informação como os de materiais entre a empresa e seus fornecedores e clientes. Um setor próximo do seu subsequente, seguindo o fluxo da produção, reduz o tempo de locomoção de um setor para outro. Com o layout aproximado e alterando a produção para o ritmo do cliente com o uso do método Kanban e de produção puxada alcançou-se uma diminuição de custos de 40%. Portanto, conclui-se que é importante para a entidade essa análise e melhoria constante, o que torna uma vantagem competitiva e como consequência aumenta os resultados positivos da empresa (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).



Com isso, para melhorar o desempenho da produção como um todo, além das medidas destacadas acima, há também várias outras que se adotadas, garantem a satisfação tanto do fornecedor quanto do cliente. Sendo elas: identificar os defeitos por unidade, levando em consideração as reclamações dos clientes, observar o lead time do pedido e ao mesmo tempo, o tempo de fabricação do produto com o intuito de buscar um melhor rendimento na produção, analisar e questionar as entregas que ocorreram em atraso para que assim, haja mudanças internas com relação a harmonização e a elaboração, tendo em mente que deve haver um conhecimento bastante detalhado acerca dos produtos em estoque, observando também o tamanho do lote e a capacidade média da produção com a utilização de recursos (PESSOA; JÚNIOR; ELIAS, 2015).

5. Considerações finais

O presente estudo demonstrou a análise da simulação de uma fábrica de blocos em uma aula de administração de operações, tendo como objetivo, estudar e implantar melhorias para o processo produtivo a partir do uso destas ferramentas de gestão e verificar suas influências nos custos.

No ensino aprendido é de suma importância interligar as experiências teóricas as práticas. Nesse aspecto, Motta, Melo e Paixão (2012) buscaram, a partir da percepção dos discentes, compreender o impacto do processo simulatório na aprendizagem em administração com 72 estudantes do curso de Administração de quatro diferentes IES, constatando que as principais contribuições são quanto ao contato de situações que permitem e necessitam de tomadas de decisões rapidamente, vivências simuladas de atividades empresariais, desenvolvimento de habilidades interpessoais, como comunicação e trabalho em equipe e aplicação dos conhecimentos adquiridos em aulas na realidade. Assim, corroborando com os ensinamentos do estudo de caso da fábrica de blocos, já que, conforme os gestores (discentes) ressaltaram, o principal ensinamento foi quanto à possibilidade de modificar e colocar em prática todo o arcabouço teórico no cotidiano.

Ao decorrer do processo de fabricação foram detectadas algumas lacunas como tempo ocioso das pessoas e equipamentos, baixa qualidade do produto, demora no envio das peças para a finalização dos lotes de fabricação. Como as atividades desempenhadas eram feitas conforme as ordens de produção, nas quais se especificam quantidades, operações e materiais utilizados, sendo que as mesmas, inicialmente, não definiam o seu sequenciamento de produção, foi necessário implantar ferramentas para controlar o fluxo de materiais e os demais recursos ao longo do processo (LAURINDO, 2000). A partir da sua identificação foram testados alguns mecanismos gerenciais para solucionar os problemas vivenciados.

Assim, foram realizadas melhorias no layout, nas regras de priorização das ordens, na forma de gestão das pessoas e na quebra dos lotes de fabricação. Diante destas



ações, pode-se observar alterações relevantes nas questões de produtividade, redução do tempo total do fluxo de fabricação, manutenção do tempo de processo de cada peça, redução dos custos unitários, fatos estes proporcionados pela minimização das distâncias no processo produtivo, melhoria na qualificação das pessoas e na eficiência operacional.

A capacidade de reconfigurar um sistema de produção existente é um fator chave para manter competitividade no ambiente de negócios de produção. Neste sentido, as contribuições deste estudo, demonstram que o profissional de contabilidade necessita realizar as devidas interpretações dos resultados das melhorias operacionais por meio dos registros e análises contábeis. Nesta perspectiva, foi possível perceber uma dificuldade inicial em verificar e compreender os fatos industriais vivenciais e correlacioná-los com as teorias propostas no curso e estudadas em outros componentes curriculares. Observar que as aulas práticas oportunizam vivências que tornam o aprendizado acadêmico mais dinâmico e que exige a ação interdisciplinar para a compreensão de todos os fatos ocorridos (MOREIRA et al, 2013).

As limitações desta pesquisa referem-se, inicialmente, aos dados utilizados para o estudo que em alguns momentos utilizou-se da generalização e de estimativas das informações. Outro aspecto é quanto aos achados serem para uma indústria fictícia. Diante disso, não se sabe se os resultados poderiam ser melhorados em uma empresa real. Sugere-se, para estudos futuros, adotar os diferentes mecanismos para outros tipos de indústrias a fim de proporcionar a comparabilidade dos resultados e adotar outros instrumentos gerenciais de maneira a serem vivenciados diferentes cenários de estudos.

Referências

AGUIAR, G. F.; PEINADO, J. Compreendendo o Kanban: um ensino interativo ilustrado. **Revista da Vinci**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 133-146, 2007.

ANTUNES, L. S.; SEHNEM, S.; LIMA, M. A. Análise do planejamento e controle de produção no setor de usinagem, corte e conformação em indústria Metalmeccânica. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 22-34, 2014.

BARCO, C. F.; VILLELA, F. B. Análise dos sistemas de programação e controle da produção. IN: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_069_490_12240.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2017.



BIANCHI, M.; BACKES, R. G.; GIONGO, J. A participação da Controladoria no processo de gestão organizacional. **Revista Contexto**, Porto Alegre, v.6, n.10, jul./dez. 2016.

CARMELITO, R. **Conceitos básicos do MRP (MATERIAL REQUIREMENT PLANNING)**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/conceitosbasicos-do-mrp-material-requirement-planning/26507>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

CARVALHO, H. J. R.; YOSHIZAWA, A. R.; PONTES, H. L. J.; PORTO, A. J. V. Análise de desempenho do trabalho multifuncional em linhas de produção em forma de rede pela modelagem e simulação usando redes de petri temporizadas. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 69, 2005, Gramado. **Anais eletrônicos...** Gramado: SBPO, 2005. Disponível em: <<http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2005/pdf/arq0014.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

ERDMANN, R. H. **Modelo organizativo para sistemas de planejamento e controle da produção**. 2017. 309 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Catarina. 2017.

FERNANDES, F. C. F.; FILHO, G. M. **Planejamento e controle da produção: dos fundamentos ao essencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. G. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, P. F. Planejamento e Controle de Produção em empresas exportadoras e não-exportadoras: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, v. 18, n. 4, p. 18-26, 1983.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HÉKIS, H. R.; OLIVEIRA, I. M. P.; SILVA, A. C.; ARAUJO, J. P. F. Planejamento e controle de produção através de uma análise do fluxo informacional em empresa do ramo alimentício do município de Mossoró/RN. **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 1, p. 236-264, 2013.

MARTINS, G. A. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.



MOTTA, G. S.; MELO, D. R. A.; PAIXÃO, R. B. O Jogo de Empresas no Processo de Aprendizagem em Administração: o Discurso Coletivo de Alunos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3., p. 342- 359, 2012.

LAURINDO, F. J. B. Material Requirements Planning: 25 anos de história, uma revisão do passado e prospecção do futuro. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v.7, n. 3, p. 320337, dez. 2000.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MACKE, J. A. **Pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MESQUITA, M. A.; SANTORO, M. C. Análise de modelos e práticas de planejamento e controle da produção na indústria farmacêutica. **Revista Produção**, Santa Catarina, v. 14, n. 1, p. 64-77, 2014.

MENEGAT, O.; BORELLA, M. R. C. Impacto dos conceitos do MRP no gerenciamento de estoques numa empresa metalúrgica do polo metal-mecânico da serra gaúcha. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36., 2016, Paranaíba. **Anais eletrônicos...** Paranaíba: ENEGEP, 2016. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/375.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2016.

MORAIS, M. F.; MENEGARDE, J. K. J.; CANTIERE, P. C. Regras de prioridade e critérios de desempenho adotados em problemas de programação da produção em ambientes flow shop. In: ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, 4., 2009, Paranaíba. **Anais eletrônicos...** Paranaíba: FECILCAM, 2009. Disponível em: <http://www.fecilcam.br/nupem/anais_iv_epct/PDF/engenharias/05_MORAIS_MENEGARDE_ANTIERE.pdf>. Acesso em: 16 maio 2017.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.



MOREIRA, R.L. et al. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**,

Florianópolis, v.10, n.19, p.119-140, jan./abr. 2013.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, L. M.; JUNIOR, J. H. P.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLHAGER, J. Evolution of operations planning and control: from production to supply chains. **International Journal Of Production Research**, British, v. 51, p. 23-31.

ORO, I. M.; DITTADI, J. R.; CARPES, A. M. S.; BENOIT, A. D. O perfil do profissional de controladoria sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 44, p. 5 –15, abr./jun. 2009.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Avançada**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PESSOA, M. P. C.; JUNIOR, F. J. C. C.; ELIAS, S. J. B. E. Proposta de melhoria no processo produtivo de uma indústria de confecção de Médio porte com base em uma abordagem lean. IN: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35, 2015, Fortaleza.

Anais eletrônicos... Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_219_27357.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2017.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

REMBERT, A. J.; CIPHER, C. **Material requirements planning system**.

EspacenetPatentSearch. Disponível em: <<https://worldwide.espacenet.com/publicationDetails/biblio?CC=US&NR=5101352A&KC=A&FT=D>>. Acesso em: 03 jun. 2017.



RIBEIRO, M. Y. D.; CARMO, E. P. D.; LOBATO, B. C.; LOPES H. D. S. Aplicação do MRP como ferramenta para o planejamento e controle da produção em uma indústria de cabos elétricos de alumínio. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, 2015, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza/CE: ENEGEP, 2015. CDROM.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de Controladoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v.16, n. 27, p. 66 - 77, set./dez. 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos**: princípios e práticas de impacto estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

THURER, M.; FILHO, M. G. Redução do lead time e entregas no prazo em pequenas empresas que fabricam sob encomenda: a abordagem WorloadControl (WLC) para o Planejamento e Controle da Produção (PCP). **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 43-58, 2012.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VEIGA, C. H. A.; ZANON, L. B.; ZUCATTO, L. C. Ação didática de ensino simulado: uma pesquisa-ação acerca do conteúdo de MRP. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 2, p. 381-414, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



**A FALTA DO COMPORTAMENTO ÉTICO NO CENÁRIO DA POLÍTICA
BRASILEIRA**

Juliane Ferreira de Assis

Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo

Resumo

Entende-se como ética o conjunto das práticas morais de uma determinada sociedade ou os princípios que norteiam estas práticas, e como política aquilo que diz respeito ao espaço público, da atuação de um governo em relação a temas sociais e econômicos de interesses da coletividade. Estes dois temas, ética e política tem tido uma relação conflitante, principalmente agora frente às crises do sistema político atual, abalados pelos frequentes escândalos de corrupção e pelos questionamentos da sociedade civil sobre critérios éticos. Mas do que nunca se precisa da ética para corrigir os excessos de formalização do sistema político, transformando-o com a participação da sociedade civil, através dos movimentos sociais que movidos por imperativos éticos atuam no sentido de fiscalizar e reverter às prioridades dos governos.

Palavras-chave: Ética – Política – Moral – Sociedade - Poder

Abstract

It is understood as ethics the set of moral practices of a given society or the principles that guide these practices, and as politics what concerns the public space, the performance of a government in relation to social and economic issues of collective interest. These two themes, ethics and politics, have had a conflicting relationship, especially now in the face of the current political crisis, shaken by frequent corruption scandals and civil society questions about ethical criteria. But more than ever, ethics are needed to correct the excesses of formalization of the political system, transforming it with the participation of civil society, through social movements that are driven by ethical imperatives to control and reverse government priorities.

Keywords: Ethics - Politics - Morals – Society – Power



1 Introdução

A política tem se tornado cada dia mais importante, estando presente em todos os aspectos da vida humana, seja ela, ambiental, cultural ou social, tudo depende das decisões tomadas no âmbito dos Estados ou em fóruns internacionais, se tornando então mais do que nunca necessário que a política seja compreendida pelo homem comum.

A política se refere ao que é urbano, civil, público e social, é o conjunto de atividades que tem como termo de referência o Estado, já no conceito como prática humana, está relacionado à noção de poder, com o objetivo de obter vantagens pessoal ou coletiva, sendo a política ambivalente, por um lado o Estado é um instrumento de dominação de certas classes sobre outras, por outro lado um meio que assegura a ordem social, a integração de todos na coletividade para o bem comum, as duas fases coexistem sempre, variando segundo as circunstâncias. (DIAS, 2011).

O sistema político se tornou refém da burocracia estatal afastando assim o cidadão comum da participação e discussão política, tendo como resultado o desvio do dinheiro público e a ineficiência do Estado em atender as demandas sociais, sendo então necessária uma ação que retome o princípio de que a política existe para servir ao bem comum de toda sociedade, devendo ocorrer mudanças em nível individual, pois a existência de maus políticos se deve a falta de consciência dos cidadãos em cumprir suas responsabilidades sociais, sendo a população não só vítima, mas também responsável pela falência do sistema político. (SUNG e SIVA, 2008).

A sociedade atual cultua o poder econômico, para Passos (2011), o ser humano procura os meios que possibilitam aumentar esse poder, ficando a sociedade dividida em classes antagônicas, de um lado uma que desfruta dos benefícios do poder de outro lado os que sofrem as consequências deste poder, com isso a concepção moral também se orienta na exploração do ser humano pelo ser humano, tornando tudo inútil e coletivo sendo esquecido.

As pessoas não se sentem estimuladas a participarem da vida política do país, segundo os autores Sung e Silva (2008), a apatia do eleitorado, o desinteresse em votar, facilita a ação de grupos de interesse como empresários que direcionam a ação do Estado para atender interesses privados, se distanciando dos interesses público, com o enriquecimento pessoal de muitos políticos que fazem da coisa pública um negócio privado ao favorecer aos interesses dos grandes grupos econômicos.

A questão da pesquisa é estamos presenciando escândalos de corrupção jamais vistos antes no cenário da política brasileira, são tantas mentiras, enganações, que será que não há mais saída? Vamos ter que nos acostumar com os descasos, o desrespeito, com a falta de um comportamento ético por parte da maioria dos políticos brasileiros?



O objetivo do presente trabalho é apresentar o quanto faz falta o comportamento ético no cenário da política brasileira, que apesar da ruptura que houve entre a moral e a política por adquirir valores distintos ao longo da história da humanidade, a crise ética mostra o quanto a política se afastou dos princípios morais e também de seus próprios princípios, com uma sociedade cansada dos escândalos de corrupção, precisamos então de uma proposta de reaproximação entre ética e política.

O método utilizado para desenvolver o presente trabalho foi baseado em pesquisas bibliográficas, como conteúdos da internet, revistas, livros etc. com o objetivo de proporcionar informações relevantes e seguras sobre o tema estudado.

2 Revisão da literatura

2.1 A RUPTURA ENTRE MORAL E POLÍTICA

A ruptura entre a moral e a política se deu com a passagem da sociedade tradicional para a sociedade moderna, antigamente os princípios morais-religiosos dominavam todas as esferas da vida social, nos aspectos econômicos, político, artístico, etc. com a modernidade há a racionalização das esferas da vida, não sendo mais explicado por imagens religiosas e sim por métodos científicos baseado na experimentação e no cálculo científico, a racionalidade não preocupa em discutir a moralidade dos objetos, mas a eficácia dos meios para atingi-los. (SUNG e SILVA, 2008).

A relação entre ética e política adquiriu valores bem distintos ao longo da história da humanidade, teve uma forte relação na antiguidade conforme apresentado pelos autores Platão e seu discípulo Aristóteles, ao defender que a cidade deve ser dirigida por governantes sábios, justos e virtuosos, que ética e política se completam reciprocamente na teoria da justiça, mas houve uma ruptura no renascimento conforme apresentado pelo pensador Nicolau Maquiavel, que defendeu a autonomia da política como está sendo um campo específico do saber, distinto da moral e da ética, e vivemos hoje uma atual proposta de reaproximação entre ambas, com uma sociedade cansada dos escândalos de corrupção na política, estando dispostos a se mobilizarem pela moralidade pública, esperançosos por um futuro melhor. (MEDEIROS, 2016).

A formalização do poder político visava à passagem do poder de um (absolutismo) para o poder de todos (democracia), só que houve o contrário, o fortalecimento da democracia indireta e o afastamento do povo das decisões políticas, sendo esta uma das causas da crise do sistema político moderno, pois o estado moderno modifica a distribuição de poder, onde a ética moral dá lugar a ética política, que de acordo com Maquiavel (1469-1527), a ética moral está preocupada com os fins



e a ética política com os meios não estando interessada com as intenções e propósitos dos governos e sim em como ascender e permanecer no poder. (SUNG e SILVA, 2008).

Na tentativa de corrigir os excessos do poder, os trabalhadores empreenderam a parte do século XIX, uma intensa luta pela democratização do Estado, organizando-se através de sindicatos e partidos socialistas, mas houve a crise do socialismo com um crescimento ainda maior da burocracia estatal, e nos países capitalistas ocorreu um processo semelhante, o Estado tentando compensar os efeitos perversos da economia de mercado, impedindo que o sistema entrasse em crise generalizada, implantou políticas públicas como, seguro desemprego, previdência social, financiamento das empresas, etc. (SUNG e SIVA, 2008).

A moral são normas que nos são impostas pelo meio social em que vivemos, normas que são externas a nós, já a ética é um discurso sobre os problemas morais, sendo uma reflexão crítica sobre a moral, e para entender as constantes transformações que ocorrem no meio social também devemos avaliar a perspectiva de valor, que varia de acordo com as experiências e cultura de cada indivíduo, com o que consideram importante e realizam um investimento efetivo, apesar de a crise que estamos vivendo nos dias de hoje não ser fruto apenas da crise de valores, e sim inerente ao desenvolvimento capitalista e as transformações sistêmicas que ocorrem nas sociedades em geral. (REGO e PALÁCIOS, 2016).

2.2 A FALTA DE ÉTICA NA POLÍTICA DÁ ESPAÇO AS MENTIRAS

A crítica ética mostra o quanto a política se afastou dos princípios morais e também de seus próprios princípios, como a tecnificação da política parte-se do princípio que a política é regida por normas neutras e objetivas sendo imparcial, mas na verdade o discurso de imparcialidade serve para esconder o favorecimento dos grupos que controlam o poder, pois não existem instituições sejam elas políticas, científicas ou educacionais que sejam neutras ou amorais. (SUNG e SIVA, 2008).

Por que a democracia se baseia no princípio da confiança e da boa-fé e não no medo, ela sucumbe quando a esfera do público perde transparência e se vê permeada pelo segredo e pela mentira, que é o que ocorre quando a palavra esconde e engana, ao invés de revelar, conforme determina o princípio ético da veracidade (DIAS, 1992, p.234).

O desencontro entre a ética e a política incomoda a todos que querem ver a presença de virtudes na condução dos negócios públicos, que querem uma informação exata e honesta dos governantes e não argumentos que justificam a mentira em



benefício da sociedade, tendo a democracia como regra do jogo a transparência do poder, resguardada na constituição de 1988, apesar de haver descompassos entre a teoria e a democracia real, onde o ideal de poder do governante enquanto ser invisível que tudo vê e nada mostra. (NOVAIS, 1992). Segundo Dias (2011 apud BRECHT, 2008, p.7),

“O pior analfabeto é o analfabeto político, ele não houve, não fala, nem participa dos acontecimentos políticos. Ele não sabe que o custo da vida, o preço do feijão, do peixe, da farinha, do aluguel, do sapato e do remédio dependem das decisões políticas. O analfabeto político é tão burro que se orgulha e estufa o peito dizendo que odeia a política. Não sabe o imbecil que da sua ignorância política nasce a prostituta, o menor abandonado, e o pior de todos os bandidos, que é o político vigarista, pilantra, corrupto e lacaio das empresas nacionais e multinacionais.”

De acordo com Novais (1992), dependendo das circunstâncias as mentiras tem sido consideradas justificáveis, Platão em “A República” diz que há ocasiões em que a mentira pode ser útil e não odiosa, desde que fique reservada aos governantes e não aos indivíduos particulares, para Aristóteles na “Ética e Nicômaco” a condenação da mentira é um princípio ético tradicional, “a verdade é nobre e merecedora de aplausos e a mentira é vil e repreensível”.

Segundo Novais (1992 apud PE VIEIRA, 1654. p. 225),

A verdade é filha legítima da justiça, porque a justiça dá a cada um o que é seu. E isto é o que faz e o que diz a verdade, ao contrário da mentira. A mentira, ou vos tira o que tendes, ou vos dá o que não tendes; ou vos rouba, ou vos condena.

Considerar a verdade como valor não é tarefa fácil, a falta de precisão e verdade nos enunciados são artífices empregados pela maioria dos políticos, que dizem uma coisa e fazem outra, prometem a realização de reformas e no fim nada fazem, verdadeiro descaso com a verdade, manipulação e enganação da opinião pública, principalmente nos períodos eleitorais, onde político e políticos se tornam produtos, com as campanhas dirigidas por “marqueteiros” pessoas da área da publicidade cuja missão é vender produtos, estes buscam seduzir o eleitorado mas o resultado acaba sendo a perda de credibilidade dos políticos e do político por parte da população, por causa dos pronunciamentos de pouco compromisso com a verdade. (LA TAILLE, 2009).

Conforme afirmou Maquiavel em o “Príncipe” publicado em 1515, os que querem se manter no poder não devem ser bons, devendo usar ou não a bondade só se houver necessidade, por pura ostentação, consomem todas as suas finanças, ao final cobra impostos do povo, faz de tudo para obter dinheiro, ofendendo assim a muitos e premiando a poucos.



De acordo com os autores Rego e Palácios (2016), a consciência política do nosso país é repetidamente minada e destruída pelos donos do poder, que destroem as esperanças e opõem-se as conquistas dos trabalhadores brasileiros, ávidos pelo poder, utilizam-se da máquina pública para conquistar adeptos por meio da concessão de subsídios e benefícios, a eficiência com que controlam os meios de comunicação, o acesso à informação, o desenvolvimento da consciência crítica política, são estratégias extraordinárias, mas na realidade esses ataques contra a coletividade contribui para a desqualificação da política enquanto caminho para a busca da vida em comum. Ainda segundo questionamentos dos autores, estamos então fadados ao fracasso enquanto projeto político coletivo? A resposta é “não”, há muito que se fazer, pois as mudanças não são possíveis e estão acontecendo, mesmo que lentamente.

2.4 A BUSCA POR UM COMPORTAMENTO ÉTICO NA POLÍTICA

A boa conduta do ser humano com si mesmo e com o seu próximo leva-o ao sucesso, apesar de existirem muitas pessoas, principalmente no cenário político, que se enriquecem pelas vias da corrupção contra o Estado, com a ausência de virtudes e do sucesso, pois para ter sucesso, da virtude depende, e não sendo o sucesso alcançado sem a prática da ética. (SÁ, 2007).

É preciso ampliar as discussões sobre a política nos meios sociais, nas organizações civis e nas diversas mídias que existem, precisa-se investir criatividade, tempo e inteligência nas propostas que estimulem a consciência crítica da sociedade, buscando o reconhecimento dos direitos individuais e coletivos, combatendo as injustiças, promovendo o diálogo na consolidação de uma ética múnica que possa ser compartilhada por todos os integrantes da sociedade. (REGO e PALÁCIOS, 2016).

Atitudes exageradas em relação às virtudes enfraquecem valores éticos, pois a virtude foi confundida com a intolerância, com a hipocrisia, pois existem pessoas que criticam tudo e a todos, achando-se como os únicos virtuosos, não sendo estes éticos, pois a intransigência não é uma virtude, e no âmbito da política tem atos de grande expressão virtuosa e outras não virtuosas, que precisam ser julgados de acordo com sua relatividade. (SÁ, 2007).

As mídias sociais tem sido muito utilizadas pela sociedade como um todo, como uma forma de opinar e de trocar experiências, de ultrapassar os limites geográficos e institucionais, proporcionando um sentimento de inserção e pertencimento, as mídias se tornou um espaço singular da interatividade entre os usuários, dentre as mídias mais utilizadas para a difusão de informações sobre política destaca-se o facebook, temas relacionado a corrupção são constantemente divulgados e compartilhados, gerando discussões ligado a ações antiéticas praticados por pessoas ou grupos que impactam negativamente a sociedade. (MEDEIROS, DINIZ e ARRUDA, 2016).



A sociedade contemporânea acredita nos poderes da ciência e da técnica como forma de proporcionar abundância e felicidade, entretanto o próprio ser humano as transforma em perigosas ameaças, não sendo elas colocadas a serviço de todos, tornando os indivíduos seus escravos, pois a moral que vigora em nossa sociedade se baseia na exploração do ser humano, sendo ele valorizado pelo seu potencial produtivo, está moral despreza as virtudes públicas da justiça social de igualdade e liberdade e valoriza os vícios individuais, precisa-se então de uma nova ordem moral, que não depende dos esforços individuais, por ser este um problema político. (PASSOS, 2011).

Segundo Soltes (2017), pelo poder que muitos políticos possuem se consideram pessoas acima da lei, estando dispostos a ir além para alcançar os objetivos desejados, juntamente com os criminosos de colarinho-branco, praticam corrupção e desvios éticos, decorrente da imoralidade e da própria cultura empresarial. Segundo o autor, pessoas que antes apresentavam ter conduta ética e de repente muda de atitude, tem como influencia seu meio social, por isso a importância em criar sistemas que muda essa realidade, que exija mais responsabilidade, que causara como consequências dos maus atos sanções, multas e até prisão.

3 Considerações Finais

A política tem se tornado cada dia mais presente e mais importante na vida de todas as pessoas, pois todas as decisões tomadas nas esferas políticas, seja no meio nacional ou internacional, interferem na vida das pessoas, no seu dia-a-dia, nos preços dos alimentos, nos valores dos salários, na alta/baixo dos juros, dentre outros. Pelas influências que tem a política na sociedade tornou-se ela um instrumento de disputa e poder, políticos corruptos fazem da coisa pública um instrumento particular de tirar proveitos pessoais ou que atendam determinados grupos de interesses.

É necessário que ocorram mudanças em nível individual em toda a sociedade, seja no meio privado, nas redes sociais, na maneira como as pessoas reagem à política, precisando de mais participação da sociedade em escolher melhor seus representantes, pois as pessoas não são só vítimas, são também responsáveis pelos políticos corruptos que elegeram. Sem a participação da sociedade fica fácil a atuação de grupos de interesses que direcionam a ação do Estado em atender interesses particulares e não de toda a coletividade.

Os políticos precisam usar a ética e a moral para conduzir os negócios públicos, usar seus poderes não para atender interesses particulares e sim interesses da coletividade. Presidentes da República deveriam se eleger uma única vez, não fazendo da política uma profissão. Políticos corruptos devem ser inelegíveis, jamais aceitos novamente no cenário político. Os partidos políticos deveriam ter como finalidade a defesa de ideais e princípios que atendam ao povo, e não se tornando um meio de



acumulação de poder e renda baseado na quantidade de candidatos e votos que a legenda possui como se tem visto no cenário atual. Não se deveria permitir a posse de candidatos pertencentes a determinadas legendas só porque obteve mais votos, pois se a legenda “X” teve mais voto que a legenda “Y” não deveria ter ela o direito de colocar pra ocupar o cargo político um candidato não escolhido diretamente pelo voto do público, só porque sua legenda teve a maioria dos votos. Precisa-se urgentemente de uma reforma na política brasileira, a população está cansada e envergonhada com a verdadeira baderna e descaso que se tornou o cenário político atual.

Referências

BRECHT, Bertold. **Antologia poética**. Disponível em: <<http://culturabrasil.pro.br/brechantologia.htm>>. Acesso em: 16 jan. 2008.

DIAS, Reinaldo. **Ciência política**. São Paulo: Atlas, 2011.

LA TAILLE, Yves de. **Formação ética: do tédio ao respeito de si**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. Edição eletrônica. Ed. Ridendo Castigat Mores. Disponível em: <<http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/principe.pdf>>. Acesso em 27 de jul. 2017.

MEDEIROS, Haroldo de Sá DINIZ, Joalice Maria Araujo; ARRUDA, Daniel Miranda de Oliveira. **Difusão de ações antiéticas por partidos políticos brasileiros e as reações de usuários no facebook**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/interc/v39n3/1809-5844-interc-39-3-0079.pdf>>. Acessado em: 09 jul. 2017.

MEDEIROS, Alessandro M. **Ética e política**. lattes.cnpq.br/6947356140810110 postado em abr. 2016. Disponível em: <<http://www.portalconscienciapolitica.com.br/etica-e-politica/>>. Acessado em: 09 jul. 2017.

NOVAES, Adauto. **Ética**. São Paulo: Companhia das Letras: Secretaria Municipal de Cultura, 1992.



PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2011.

REGO, Sergio; PALACIOS, Marisa. **Ética e democracia em tempos de crise**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sdeb/v40nspe/0103-1104-sdeb-40spe-0063.pdf>>. Acessado em: 09 jul. 2017.

SOLTES, Eugene. **Como nasce um corrupto**. Editora Abril: Revista Veja. Edição 2537 – ano 50 – n.º 27. 05 de junho de 2017.

SUNG, Mo J.; SILVA, Candido J. **Conversando sobre ética e sociedade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PE VIEIRA, Antônio. **Sermão da quinta domingo de quaresma**, pregado na igreja maior da cidade de São Luís do Maranhão, no ano de 1654.



Área Temática: Gestão da Produção e Operações Logísticas

A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA RIZICULTURA NO MUNICÍPIO DE MIRANDA -MS

Keila Prates Rolão

keilarolao@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo deste estudo consiste em identificar e analisar as estratégias utilizadas no gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma rizicultura no município de Miranda – MS. A metodologia empregada é a qualitativa, bibliográfica e estudo de caso de uma rizicultura. Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semi-estruturado. A entrevista foi realizada com a representante administrativa da empresa. A análise de dados foi norteada pelos componentes de gestão físicos e técnicos da gestão da cadeia de suprimentos. Constatou-se que a rizicultura apresenta estratégia relacionada ao planejamento e controle, comunicação e informação, fluxo de produto e estrutura de rede. Esse estudo traz considerações relevantes tanto para a academia como para a comunidade empresarial. Primeiramente, por mostrar o elo entre a teoria e a prática em um contexto particular, em segundo, por buscar identificar as estratégias de gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma rizicultura.

Palavras-chave: Rizicultura; Estratégias; Cadeia de Suprimentos.

1. INTRODUÇÃO

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística a safra brasileira de arroz 2017, aponta 8,8% superior à safra de 2016 com um rendimento médio previsto de 5.840 kg/ha. Nesse sentido, desponta uma preocupação com o gerenciamento deste empreendimento e de modo subsequente com a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Bertaglia (2003) enfatiza que as alterações no mercado provocam modificações nos perfis dos responsáveis das empresas, especialmente no que tange ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Conseqüentemente, são necessários



profissionais com óptica transacional, foco e fidelização de clientes (MENDONÇA ET. AL, 2009). Aponta Ballou (2004) uma diminuição de recursos financeiros e melhoria dos serviços a partir desta abordagem inovadora.

Diante do exposto, emerge uma nova postura estratégica das empresas no que se refere ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Sendo assim, este estudo torna-se relevante, primeiramente pela fundamentação teórica, e segundo por abordar uma temática pouco explorada pela literatura brasileira: o caso das riziculturas.

A rizicultura (agricultura de arroz) mostra-se relevante para a economia nacional, sobretudo no município de Miranda/MS, onde se apresenta três investimentos. Portanto, por meio de um estudo de caso, questiona-se: Quais as estratégias utilizadas por riziculturas no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos?

Dessa forma, o objetivo deste artigo é identificar e analisar as estratégias utilizadas no gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma rizicultura no município de Miranda – MS. Com esta pesquisa, pretende-se identificar as estratégias utilizadas no gerenciamento da cadeia de suprimentos da rizicultura.

No próximo capítulo, é apresentado o referencial do artigo discutindo-se a gestão da cadeia de suprimentos, rizicultura e a estrutura da cadeia Produtiva do arroz. No terceiro capítulo, é descrito a metodologia utilizada neste artigo, que consiste na elaboração de dados primários e secundários através da discussão teórica, aplicando-se a um estudo de caso em uma rizicultura. No quarto capítulo, é apresentada a descrição da rizicultura, análise componentes de gestão físicos e técnicos estabelecido por Lambert *et al* (1998) e os resultados perante esse padrão. No quinto capítulo, refere-se às conclusões e por último, traz as referências bibliográficas.

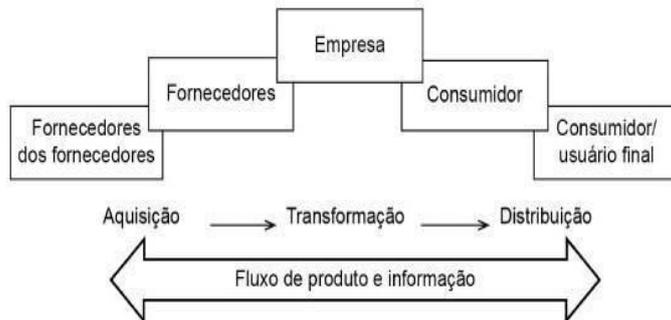
2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma contextualização das abordagens: gestão da cadeia de suprimentos, rizicultura e a estrutura da cadeia produtiva do arroz. O objetivo desta seção é evidenciar como esses conceitos podem ser aplicados no gerenciamento de estratégias na cadeia de suprimentos na rizicultura.

1. Gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*)

A cadeia de suprimentos pode ser vista como um instrumento que faz a conexão entre o mercado, a rede de distribuição, o procedimento de produção e a operação de compra de um bem ou serviço (BALLOU *et al.*, 2000 *apud* COSTA; RODRIGUES; LADEIRA, 2005). Ballou (2000) apresenta uma estrutura da cadeia de suprimentos (Figura 1).

Figura 1: Estrutura da cadeia de suprimentos



Fonte: Herrmann *et. al*, 2013.

A gestão da cadeia de suprimentos, também conhecida por *Supply chain Management* (SCM), aponta Martins e Laugeni (2009, p. 170) reforçando a definição de SCM “[...] às práticas de gestão que são necessárias para que todas as empresas agreguem valor ao cliente desde a fabricação dos materiais, passando pela produção dos bens e serviços, a distribuição e a entrega final ao cliente.”

Ballou (2004) aponta que a cadeia de suprimentos tem a finalidade de almejar a vantagem competitiva sustentável. Chopra e Meindl (2003) estabelecem os fatores da cadeia de suprimentos: o estoque, o transporte, as instalações e a informação (Figura 2).

Figura 2: Fatores-chaves da cadeia de suprimentos

Fatores-Chave da Cadeia de Suprimentos	Autor	Descrição
Estoque	Ballou (2004)	Acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem diversos pontos do canal;
Transporte	Chopra ; Meindl (2003) Ballou (2006)	Mobiliza o produto por diferentes etapas da cadeia de suprimento; O sistema de transportes na cadeia deve ser eficiente e barato para intensificar a competitividade no mercado, aumenta a economia de escala na produção e reduz preços dos produtos em geral.



Instalações – Localização e Armazenagem	Ballou (2004) Fleury; Wanke e Figueiredo (2000)	São pontos nodais na rede da cadeia de suprimentos: fábricas, portos, vendedores, armazéns, pontos de varejo e pontos centrais de serviços na rede em que os produtos param temporariamente para serem encaminhados aos consumidores finais; Novos conceitos estratégicos para serem aplicados no gerenciamento de armazenagem: <i>cross-docking</i> ; <i>transit-point</i> ; <i>merge in transit</i> .
Informação	Chopra; Meindl, (2003) Pires (2004) Fleury; Wanke e Figueiredo (2000)	Conexão entre seus diversos estágios e permitem coordenar suas ações e colocar em prática muitos benefícios de maximização da lucratividade total da cadeia; A internet pode ser um grande facilitador dos negócios; O avanço da tecnologia permite transferir informações de maneira mais segura, rápida e mais confiável;

Fonte: Mendonça *et. al*, 2009.

Entender as estratégias empregadas na Gestão da Cadeia de Suprimentos em empresas consolidadas utiliza-se o padrão estabelecido por Lambert *et al* (1998) que envolve nove componentes divididos em dois grupos, componentes de gestão físicos e técnicos a saber: 1) planejamento e controle; 2) execução de tarefas; 3) formação organizacional; 4) comunicação e informação; 5) fluxo de produto e estrutura de rede.



“[...] 1) métodos de planejamento e controle, compreendidos como as ferramentas para ajudar na execução de atividades específicas; 2) estrutura de trabalho, entendida como a forma que a empresa executa as tarefas; 3) estrutura organizacional; 4) estrutura das facilidades de comunicação e fluxo de informação, isto é os tipos de informação transmitidas entre os membros da cadeia, e 5) Estrutura das facilidades de fluxo de produto, entendidas como a estrutura de rede para execução das atividades de *sourcing*; manufatura e distribuição pela cadeia (MENDONÇA *et al.*, p.06, 2009 *apud* LAMBERT *et al.*, 1998).

O segundo grupo é composto de componentes de gestão gerenciais e comportamentais, classificando-se com menor intensidade de intangibilidade e destacam-se: 6) técnicas de gestão; 7) constituição de poder e liderança; 8) condição de risco e recompensa; e 9) cultura e atitude.

“[...] 1) métodos de Gestão (filosofia corporativa e técnicas de gestão); 2) estrutura de poder e liderança (poder ou falta dele pode afetar o nível de envolvimento de outros membros do canal); 3) estrutura de risco e recompensa (antecipação de compartilhamento de riscos e recompensas pela cadeia afeta, em longo prazo, o envolvimento dos membros do canal) e 4) cultura e atitude (compatibilidade da cultura corporativa entre os membros do canal não pode ser subestimada) cadeia (MENDONÇA *et al.*, p.06, 2009 *apud* LAMBERT *et al.*, 1998).

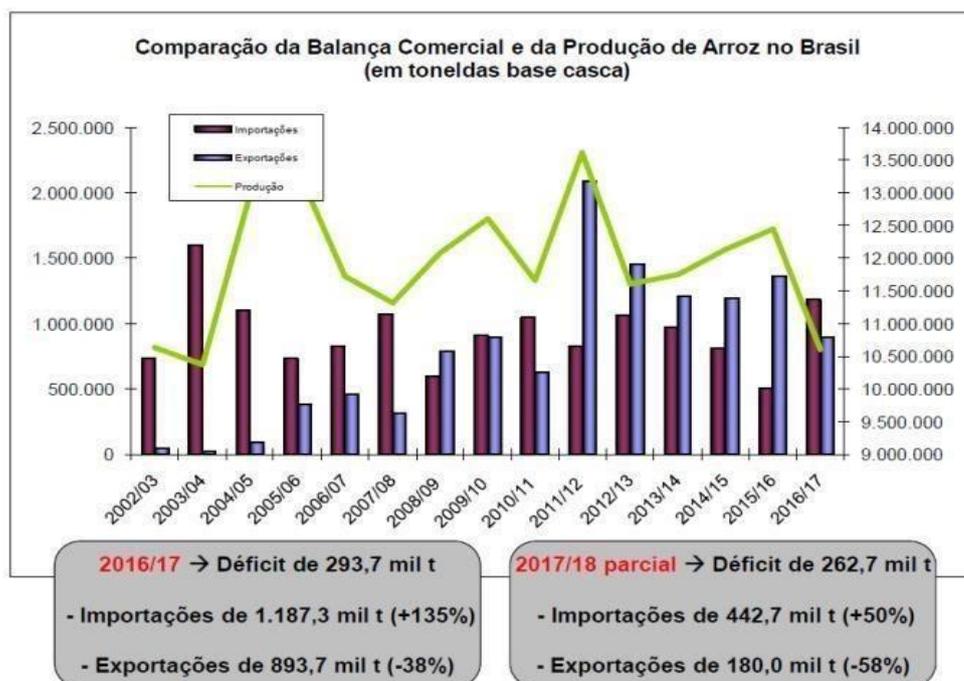
Esse segundo grupo é constituído por elementos que são difíceis de serem mensurados e imutáveis. No entanto, esses compostos caracterizam o ambiente organizacional e causa influência na aplicação do primeiro grupo denominado componentes de gestão físicos e técnicos.

2. A rizicultura e a estrutura da cadeia produtiva do arroz

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2017), a safra de 2016/2017 de cereais, leguminosas e alcançou um marco na produção de oleaginosas 230,3 milhões de toneladas, particularmente, a produção de arroz brasileira puxou o aumento desse

saldo, com uma produção 11.639.426 mil toneladas. Mesmo configurando um número elevado da produção de arroz apresenta-se um déficit de 293,7 toneladas em relação ao ano 2016/2017 necessitando uma importação de 1.187,3 mil toneladas (Figura 3).

Figura 3: Produção de Arroz Brasileira e Balança Comercial



Fonte: Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Arroz, 2017.

Segundo dados do IBGE (2017) o Rio Grande do Sul, representará com uma participação na produção de arroz de 71,4%, deve colher 8.315.795t, numa área de 1.089.608 hectares e um rendimento médio de 7.632 kg/ha, aumento de 8,2% em relação aos dados da safra 2016.

A cadeia produtiva do arroz apresenta quatro etapas: produção de matéria-prima, processamento industrial, comércio/varejista e consumidor final. A cadeia principal é representada pela transformação da matéria prima agrícola e conseqüentemente, os demais setores relacionados concedem os meios necessários de modo a executar suas atividades (Figura 4).

Figura 4: A cadeia produtiva do arroz



Fonte: Bolter, 2016.

Na Figura 5, as atividades terciárias possibilitam o fornecimento de insumos, equipamentos maquinários e prestação de serviços à cadeia principal. A cadeia principal transforma a matéria-prima e produtos até alcançar os anseios e desejos do consumidor final (DEON, 2002).

Figura 5: Quadro da cadeia agroindustrial do arroz

ATIVIDADES TERCIÁRIAS	CADEIA PRINCIPAL	SETORES AUXILIARES
Transportes	Produção de Arroz (matéria prima)	Fertilizantes
Bancos		Corretivos
Eletricidade	Indústria/Beneficiamento (Processamento)	Defensivos
Telecomunicações		Máquinas Agrícolas
Engenharia	Arroz Beneficiado "Agulhinha" Tipo 1	Implementos Agrícolas
Publicidade	"Agulhinha" Tipo 2	Máquinas Industriais
Seguros	Farinha	Equipam. Industriais
Consultoria	(Produto + Subproduto)	Produtos Químicos
Armazenamento	Comércio Atacadista	Produtos Metalúrgicos
Outras	Comércio Varejista	Artefatos de Papel
	Consumidor Final	Artigos Plásticos
		Embalagens
		Produtos da Madeira
		Outras

Fonte: Deon, 2002.



De acordo com Fochezatto (1994), a cadeia principal é composta por etapas da produção de matérias-primas, processamento industrial e comercialização (DEON, 2002).

Existem poucas pesquisas abordando a temática com finalidade de caracterizar a gestão mediante uma metodologia pré-estabelecida. Entre os estudos que trabalham correlatados com essa abordagem encontrou-se o de Fochezatto (1994), adotando-se a delimitação na cadeia agroindustrial do arroz com propósito de analisar os tributos incidentes sobre esta cadeia.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é qualitativa, bibliográfica e estudo de caso. O presente trabalho é oriundo de dados primários e secundários a partir da gestão da cadeia de suprimentos à rizicultura e sua estrutura na cadeia de produção do arroz. O levantamento bibliográfico foi de grande importância para compreender acerca das estratégias empregadas na Gestão da Cadeia de Suprimentos em empresas consolidadas.

De acordo com Yin (1989), o estudo de caso resulta na vantagem de estimular novas descobertas, em virtude da flexibilidade de planejamento, dimensionamento do problema, direcionando e permitindo uma análise em larga escala de processos e relações entre si.

O estudo de caso consiste na análise de uma rizicultura localizada no município de Miranda/MS. Na coleta de dados utilizou-se a observação direta e adotou um roteiro de entrevista semi-estruturado elaborado a partir das variáveis estabelecidas de Lambert *et al* (1998), primeiro grupo, componentes de gestão físicos e técnicos que são: planejamento e controle; execução de tarefas; formação organizacional; comunicação e informação; fluxo de produto e estrutura de rede. A entrevista foi realizada com a representante administrativa da empresa.

A análise dos dados configura-se como análise de conteúdo norteada por Bardin (1977), sendo um conjunto de procedimentos de análise das informações priorizando a inferência de conhecimentos relacionados à produção e o recebimento de mensagens.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A rizicultura em estudo atua na produção de arroz irrigado e encontra-se instalada no município de Miranda (MS) desde o ano de 1984. A Fazenda San Francisco é a maior produtora de arroz irrigado de Mato Grosso do Sul. A empresa possui aproximadamente 100 trabalhadores efetivos e cerca de 300 empregos indiretos ligados aos setores suprimentos, transporte, mecânica e armazenagem.



Na Fazenda San Francisco anualmente é cultivada 4.000 hectares, a produtividade atinge cerca de 10.000 toneladas por hectares plantadas. A uma estimativa que a produção anual da fazenda é de 480.000 sacos, e abastece parte da cidade de Campo Grande, capital do estado. Parte da produção fica em Mato Grosso do Sul e as demais são exportadas para São Paulo e Goiânia. Os impostos municipais e estaduais chegam a atingir R\$ 2.400.000,00 por ano.

[...] “Exportamos para SP e GO, parte da produção abastece a capital do estado de Mato Grosso do Sul. No município de Miranda a quantidade retida é considerada insignificante...”
(Entrevista pela responsável da Empresa)

A produção é transformada nas embalagens do Tio João, Tio Jorge, Cristalino e entre outras. Quanto aos seus principais clientes, a uma disputa pelas indústrias empacotadoras de Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiânia pelo arroz tipo 1.

Os proprietários arrendam a terra para quatro produtores de arroz sendo eles: dois do estado de Santa Catarina, um de Mato Grosso do Sul e um do Rio Grande do Sul.

[...] são sócios da terra em troca da infraestrutura repassam parte do lucro da produção para os donos da propriedade....” (Entrevista pela responsável da Empresa)

A Fazenda San Francisco 2.700 hectares é mantida em parceria com dez agricultores. Há um cuidado com a produção onde a cada 100 hectares existe um funcionário devidamente qualificado responsável para acompanhar de perto a quantidade de água na lavoura.

[...] os irrigadores como são chamados recebem comissão de acordo com a produtividade, um estímulo financeiro para utilizar o desempenho deles.” (Entrevista pela responsável da Empresa)

De acordo com Mendonça *et. al*, p.09, 2009 *apud* BERTAGLIA, 2003; AAKER, 2007, aponta:

"A estratégia de terceirização consiste em contratar fornecedores externos de componentes e de serviços para uma possível redução



do tempo dos ciclos da cadeia; aumento da velocidade na tomada de decisões e a redução dos custos indiretos, permitindo a concentração na essência do negócio” (MENDONÇA ET. AL, p.09, 2009 *apud* BERTAGLIA, 2003; AAKER, 2007).

Quanto aos métodos de planejamento e controle, a uma projeção de produção baseadas na quantidade demandada e na capacidade produtiva. A qualidade possui um controle prévio (a escolha das sementes) e controle simultâneo que é realizado durante o processo de plantio até a colheita. A melhoria no cultivo desenvolvido pela EPAGRI 107, EPAGRI 108, EPAGRI 109. A área de cultivo é sistematizada com tecnologia computadorizada a raio laser que permite nivelamento, e facilita a produção e com menos custo da lavoura e conseqüentemente elimina a erosão e o desperdício de água. A uma produção de sementes de arroz que são selecionadas e certificadas pelo Ministério da Agricultura.

“[...] a qualidade a cada ano é melhorada, pois há investimento na capacitação dos funcionários com cursos...” (Entrevista pela responsável da Empresa)

Quanto ao relacionamento com os demais membros da cadeia, especialmente com os fornecedores, a rizicultura escolheu A Casa do Criador e Pró Criador, pois são os principais fornecedores de insumos da região. Quanto às atividades contábeis, são realizadas no próprio escritório da empresa local. Os clientes e fornecedores não participam nas decisões do empreendimento.

A armazenagem é realizada pelos funcionários em áreas específicas. Na própria localidade é realizada a secagem e o beneficiamento.

“[...] na própria fazenda o arroz é seco, beneficiado e armazenado...”
(Entrevista pela responsável da Empresa)

O tempo de armazenagem é variável, depende da oferta de preço do mercado e demanda. Estima-se um prazo de 15 dias até 45 dias.

Considerando a comunicação entre os membros da cadeia, fornecedores, clientes, transportadora e colaboradores são estabelecidos por meio de contato



telefônico, via impressa, contato pessoal e internet. A frequência dessa comunicação é de acordo com a necessidade

“a internet é um grande facilitador dos negócios e pode estar a serviço da geração de valores para a Cadeia de Suprimentos, pois, seus *marketplaces* são utilizados tanto para o relacionamento entre as empresas da Cadeia de Suprimentos quanto para as relações com clientes finais” (MENDONÇA ET. AL, p.10, 2009, *apud* Pires, 2004).

No que se refere ao transporte e fluxo de produtos, a empresa utiliza caminhões fechados para garantir a qualidade da carga, alguns cuidados são tomados. Os custos de transportes dependem da negociação realizada em relação à compra da produção podendo ser custeados pelo produtor ou pelos compradores/atacadistas. A principal dificuldade encontrada no transporte relaciona-se a condição do asfalto em algumas localidades.

“a falta de infra-estrutura no Brasil é o maior problema para o transporte. Há gasto excessivo no deslocamento da produção, há perdas ocorridas por avarias no transporte, além de haver uma sobrecarga do modal rodoviário. Isso tudo acarreta grandes limitações para o crescimento e expansão da economia brasileira” (MENDONÇA ET. AL, p.11, 2009, *apud* ERHART; PALMEIRA, 2006).

Referindo-se ao prazo entre o pedido e a entrega, considera-se 125 dias de ciclo completo da lavoura de arroz. A produção é escoada imediatamente depois de realizadas as transações de negociações. A figura 6 demonstra as principais características investigadas.

Figura 6: Síntese dos componentes físicos e técnicos de Gestão da Cadeia de Suprimentos

Estratégias	Rizicultura
Matéria-prima	Produção própria de sementes de arroz



Terceirização	Arrendamento da terra para quatro produtores e parceria com dez agricultores	
Exportação	Retenção em MS, exportando para SP e GO	
Principais Clientes	Atacado	
Finalidade da Produção	Consumo	
Produtos	Arroz tipo 1, Arroz orgânico e arroz integral	
Controle da Produção	Previsão de Demanda	
Formas de Controle da produção	Prévio	
Estrutura do Trabalho – Relacionamento com os membros da Cadeia	Fornecedores	Não participam das decisões da empresa
	Clientes	Não participam das decisões da empresa
	Atividades contábeis	Escritório próprio da empresa
	Recursos humanos	Realização própria pela empresa
Armazenagem	Realização própria pela empresa, espaço físico adequado	
Formas de Comunicação com os membros da Cadeia	Internet, telefone, contato pessoal e via impressa	
Estrutura para Fluxo de produtos	Caminhão fechado; custeado pelo produtor ou comprador/atacadista; péssima conservação asfáltica; entrega imediata após negociação.	

Fonte: Adaptado de Mendonça et. al, 2009.



A Figura 6 demonstra o resumo dos componentes físicos e técnicos de Gestão da Cadeia de Suprimentos de uma rizicultura pesquisados como: matéria-prima, terceirização, exportação, principais clientes, finalidade da produção, produtos, controle da produção, formas de controle da produção, estrutura do trabalho – relacionamento com os membros da cadeia, armazenagem, formas de comunicação com os membros da cadeia, estrutura para fluxo de produtos.

5. CONCLUSÕES

O objetivo desse estudo foi identificar as principais estratégias empregadas na Gestão da Cadeia de suprimentos de uma rizicultura no município de Miranda/MS. Percebe-se várias estratégias utilizadas em relação à gestão. Observa-se na Figura 6 as estratégias de terceirização empregadas como o arrendamento da terra para quatro produtores e parceria com dez agricultores. Bertaglia (2003) enfatiza a estratégia de terceirização consiste em propiciar algumas vantagens: minimização de ciclos da cadeia, processo decisório com agilidade e redução de custos indiretos.

No entanto, não haja participação dos clientes e fornecedores no processo decisório, a comunicação entre os membros da cadeia, fornecedores, clientes, transportadora e colaboradores são estabelecidos por meio de contato telefônico, via impressa, contato pessoal e internet.

Adotou-se apenas uma parte do modelo estabelecido por Lambert et al (1998), sendo possível identificar algumas estratégias, mas cabe a gestão não focar somente no primeiro grupo componentes físicos e técnicos de Gestão da Cadeia de Suprimentos que apresentará resultados parciais. Para aumentar a vantagem competitiva em relação aos concorrentes é preciso focar em ambos os grupos: componentes físicos e técnicos de Gestão da Cadeia de Suprimentos e componentes de gestão gerenciais e comportamentais.

Essa pesquisa contribui na conexão da teoria com a prática mediante o modelo proposto por Lambert et al (2008) no entendimento de estratégias aplicadas na gestão da cadeia de suprimentos da rizicultura. Chama atenção das empresas a importância de utilizar uma orientação estratégica e da determinação dos componentes da cadeia de gerenciamento, além de mostrar a relevância de incentivos para o setor mediante políticas públicas. Sugere-se para pesquisas futuras abordagem de todos os componentes estabelecidos por Lambert *et. al* (2008) detalhando a real situação do setor específico.

REFERÊNCIAS



BALLOU, Ronald H. *Business Logistics: Supply Chain Management*. 5th Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 2004.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOLTER, Jairo Alfredo Genz. Fundamentos do Agronegócio Aula 3: Visão Sistêmica do Agronegócio. 2016. **A cadeia produtiva do arroz. Disponível em;** <<http://slideplayer.com.br/slide/8845621/>>. Acesso em: 08 de agosto, 2017.

CÂMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA DO ARROZ. 2017. **Produção de Arroz Brasileira e Balança Comercial**. Disponível em: <<https://www.bbmnet.com.br/upload/files/Camara%20do%20Arroz%2018-07-2017.pdf>> Acesso em: 08 de agosto, 2017.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

FOCHEZATTO, Adelar. **Análise da carga tributária incidente sobre as cadeias agroindustriais do arroz e soja**. 1994. 181p. Dissertação de mestrado. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Fasciculo_Indicadores_IBGE/estProdAgr_201701.pdf>. Acesso em: 30 de junho, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-04/estimativa-de-producao-cresce-esafra-recorde-de-2017-sera-251-maior>>. Acesso em: 10 de julho, 2017.

DEON, Paulo Roberto Cecconi. A informação na cadeia de abastecimento do arroz com transações de dois tipos de produtos: arroz commodity e arroz orgânico. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, UFRGS, 2002.



Disponível em:
<<https://www.bbmnet.com.br/upload/files/Camara%20do%20Arroz%2018-07-2017.pdf>> Acesso em: 08 de agosto, 2017.

HERRMANN, F.F, PEREIRA, G.M, BORCHARDT, M., SILVA, R.I. Benefícios e impeditivos à integração da cadeia de suprimentos calçadista por meio da tecnologia de informação. *Gestão & Produção*, v.20, n.4, São Carlos, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2013000400013&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 08 de agosto, 2017.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MENDONÇA, Iara T., MENDONÇA, Marilza T., SILVA, Vera F. da, SPANHOL, Caroline P., LIMA-FILHO, Dario de O. Gestão da cadeia de suprimentos: análise em madeiras no município de Água Clara-MS. In: SIMPEP - Simpósio de Engenharia e Produção, 2009, Bauru. SIMPEP - Simpósio de Engenharia, 2009, Bauru. **Anais...** Bauru – SP: SIMPEP, 2009. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=6>. Acesso em: 16 de junho, 2017.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C. *Issues in supply chain management. Industrial Marketing Management*. New York, 2000.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*. The International Journal of Logistics Management. Ohio, 1998.

LAMBERT, D.M. et al. *Fundamentals of Logistics Management*. Boston: Irwin/McGrawHill, 1998b.

YIN, R.K. - *Case Study Research - Design and Methods*. USA: Sage Publications Inc.,



Área Temática: Finan ças

**A INFLUÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR NO PLANEJAMENTO
FINANCEIRO PESSOAL DOS ACADÊMICOS INGRESSANTES E
CONCLUINTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – CAMPUS DE NOVA
ANDRADINA**

Tha í Nogueira da Silva
thaisnogueira2@hotmail.com

V for Cardoso da Silveira
vitor.silveira@ufms.br

Antonio Sérgio Eduardo
antonio.sergio@ufms.br

Jos é Soares Ribeiro
jose.soares@ufms.br

Gemael Chaebo
gemaelchaebo@gmail.com

Resumo

O planejamento financeiro pessoal é um instrumento essencial para qualquer indivíduo, visto que o nível de endividamento dos brasileiros tem aumentado nos últimos anos. Diante de tal fato o conhecimento de um controle financeiro é capaz de prover um auxílio nas decisões financeiras da população. Neste cenário é importante realçar o papel de uma educação financeira eficaz. Este artigo tem como objetivo principal verificar o grau de influência que o ensino superior exerce sobre o planejamento financeiro dos acadêmicos do curso de administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Nova Andradina, para tal foi empregado um questionário composto por 9 (nove) questões fechadas, aplicado para 67 acadêmicos distribuídos entre ingressantes e concluintes. A pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva, e com relação aos dados estes tiveram uma abordagem



qualitativa e quantitativa. Dentre os resultados encontrados, observou-se que os discentes se sentem seguros com relação ao gerenciamento de seus recursos, porém não são todos que efetuam um planejamento financeiro. Destacou-se ainda assuntos relativos à temática além de ferramentas como o orçamento e fluxo de caixa, capazes de serem aplicados para uma boa gestão financeira pessoal.

Palavras Chave: Planejamento Financeiro Pessoal, Orçamento Pessoal, Fluxo de Caixa.

1. Introdução

De acordo com dados divulgados pela Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), e apurada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), as famílias brasileiras estão consumindo menos e o endividamento também é menor, fato que se dá pela crise que afeta o país. O total de endividados caiu de 61,9% de janeiro de 2015 para 57,7% no mês de julho de 2016, porém ainda não deixa de ser um resultado preocupante. O percentual de famílias que se encontram com dívidas ou conta em atraso teve uma diminuição em relação ao mês de junho caindo de 23,5% para 22,9%, no entanto houve alta com relação ao ano passado, o percentual era de 21,9%. Houve uma queda também das famílias que não terão condições de pagar suas dívidas em comparação com o mês anterior caindo de 9,1% para 8,7%, entretanto realizada a comparação com o ano de 2015 este percentual aumentou, o total do ano anterior era de 8,1%. A pesquisa ainda demonstra que os principais causadores de dívida são o cartão de crédito, carnês, crédito pessoal, financiamento de carro e de casa, cheque pré-datado e especial.

Em situações assim, nota-se que um planejamento financeiro auxiliará tanto indivíduos quanto empresas a manterem uma posição mais favorável, e serem menos afetados pelo endividamento que mesmo diante da crise ainda se encontra em um nível alto.

No que diz respeito ao Planejamento Financeiro, Macedo Jr. (2013, p. 43) aponta que “Um erro que a maioria das pessoas comete é fazer o planejamento financeiro somente quando está endividada. Nessa situação, o planejamento necessariamente implica cortes e gera situação de desgaste familiar”.

Caso não se tenha um controle efetivo, a situação ficará cada vez mais precária, de outra forma o planejamento é uma ótima ferramenta para que se alcance grandes resultados na vida pessoal financeira.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 169) “o planejamento define aonde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência”. Planejar é



essencial, sendo responsável por determinar objetivos e a maneira de alcançá-los, tornando-se uma necessidade a ser adotada urgentemente pela população em geral.

O comportamento financeiro das pessoas reflete nas decisões financeiras futuras, porém o conhecimento inadequado de como lidar com o dinheiro, acaba por deixar o futuro incerto dessas decisões.

Macedo Jr. (2013, p. 77) enfatiza que: “o planejamento deve estar direcionado a objetivos que estejam de acordo com seus valores pessoais, propiciem melhoria na qualidade de vida e lhe permitam obter tranquilidade financeira. Pior do que não se preocupar com dinheiro é viver apenas para ganhá-lo”.

Um indivíduo que possui conhecimentos financeiros e que se mantém informado é capaz de vir a tomar decisões mais corretas e conscientes, neste sentido a educação financeira é de grande relevância dentro da sociedade, auxiliando as pessoas em seu processo de decisão.

Diante disto, esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: Os acadêmicos ingressantes e concluintes do curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Nova Andradina (UFMS – CPNA) são influenciados pela graduação para a elaboração de seu planejamento financeiro?

Assim, o objetivo do presente artigo consiste em identificar o grau de influência da graduação no processo de planejamento financeiro dos acadêmicos ingressantes e concluintes de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Nova Andradina (UFMS – CPNA).

A abordagem do tema foi escolhida por ser um assunto de extrema relevância, contribuindo não só para acadêmicos, mas também para toda a sociedade, visto que o planejamento executado de forma coerente é uma ferramenta eficaz para o controle financeiro pessoal.

A estrutura do artigo, além desta introdução, contempla o referencial teórico acerca dos conceitos de finanças pessoais e educação financeira, planejamento financeiro, orçamento pessoal e fluxo de caixa, na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a resolução da problemática, em seguida foi proposto um breve questionário, respondido pelos discentes, sendo realizada uma análise posteriormente. Por último são apresentadas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

Este capítulo apresenta os principais conceitos que se relacionam com o estudo em questão, os mesmos fazem referência às finanças pessoais, educação financeira, planejamento financeiro, orçamento pessoal, fluxo de caixa e a demonstração de resultado de exercício (DRE).



Segundo Gitman (2010, p. 3), finanças pode ser definida como “a arte e ciência de administrar dinheiro. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas, ganham ou levantam, gastam ou investem dinheiro”.

Quando se tem pouco conhecimento sobre finanças as pessoas muitas vezes gastam toda sua renda de forma inadequada, podendo gastar além do que recebem, quando esse conhecimento começa a ser aprimorado, é possível seguir um novo caminho, aumentando a qualidade de vida e melhorando o processo de tomada de decisões financeiras.

A boa gestão das finanças pessoais pressupõe a existência da educação financeira. Indivíduos educados financeiramente lidam de maneira mais satisfatória com o dinheiro. Segundo o Banco Central do Brasil (2013, p.12):

A educação financeira pode trazer diversos benefícios, entre os quais, possibilitar o equilíbrio das finanças pessoais, preparar para o enfrentamento de imprevistos financeiros e para a aposentadoria, qualificar para o bom uso do sistema financeiro, reduzir a possibilidade de o indivíduo cair em fraudes, preparar o caminho para a realização de sonhos, enfim, tornar a vida melhor.

A instrução financeira é essencial na hora de gerir as finanças, quando não se tem tal conhecimento, as habilidades para administrar as próprias finanças ficam comprometidas.

Silvestre (2010) relata que as áreas de maior preocupação e ação no que diz respeito às finanças pessoais são: os investimentos, os gastos e as dívidas. Quando se tem conhecimento nessas áreas às pessoas passam a gerir seus recursos financeiros de forma mais coerente, investindo melhor, controlando os gastos e evitando o endividamento.

De acordo com o Banco Central do Brasil (2013), os cidadãos conseguem melhorar sua qualidade de vida e a de seus familiares, desenvolvendo habilidades com base em suas atitudes e nos conhecimentos básicos de finanças pessoais aplicados no cotidiano.

O conhecimento básico de finanças pessoais corrobora com o alcance de objetivos individuais. Para Tosseti e Gibbons (2012, p. 29) “administrar bem as suas finanças diárias é apenas uma questão de criar e manter hábitos e rotinas fiscais saudáveis”.

A organização das finanças pessoais possui reflexos na qualidade de vida dos indivíduos. Ao dar início a um planejamento financeiro, que seja condizente com a realidade, a visão dos disponíveis e também dos gastos necessários acarretará em ganhos na vida financeira das pessoas.



Maximiano (2011) argumenta que é o planejamento quem administra as relações com o futuro, sendo uma ferramenta essencial do processo de tomada de decisão, para este autor as decisões de planejamento, são aquelas decisões que influenciam o futuro ou que serão postas em práticas no futuro.

O planejamento financeiro é uma ferramenta de grande relevância, é ele quem estabelece como os alvos financeiros serão atingidos. Chiavenato (2014) elucida que planejamento é o ato de estabelecer objetivos e estipular de forma antecipada o melhor caminho para que sejam alcançados.

Para Frezatti (2009, p. 18) “Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos gestores decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos”.

A partir destas visões, pode-se afirmar que quando se aprende a administrar e planejar os recursos que se encontram disponíveis se obtém melhores resultados no reconhecimento de oportunidades, na limitação dos gastos, independência financeira e qualidade de vida, etc. Para que os objetivos sejam alcançados, o planejamento tem que ser elaborado de forma séria e executado com disciplina, sendo capaz de orientar o processo de tomada de decisão. De acordo com Braga (2011, p. 228) “Planejar significa definir antecipadamente”:

- Os objetivos das ações preestabelecidas (o que se deseja alcançar);
- A forma pela qual as ações serão desenvolvidas (como será feito);
- Os meios físicos, tecnológicos, humanos etc. e os recursos financeiros necessários (com que e por quanto será feito);
- Os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano (quando será feito); e
- Os responsáveis pela execução das etapas do plano (por quem será feito).

Semelhantemente às empresas (pessoa jurídica), as pessoas físicas também devem utilizar o planejamento financeiro a fim de conquistar seus objetivos e metas, aumento de seus patrimônios, dentre outros.

Cerbasi (2009, p. 21) aponta que “O primeiro passo de qualquer planejamento é garantir suas contas em busca de sobras de recursos. Investir mal é melhor do que não investir. Com o tempo e algum estudo, você começará a selecionar melhor suas alternativas”.

Para atingir os objetivos propostos de forma mais fácil e prática o melhor caminho a se seguir é dividir seu planejamento em curto e longo prazo. O planejamento de curto prazo busca suprir as necessidades mais imediatas dos indivíduos enquanto que o planejamento de longo prazo envolve planos maiores, com investimentos mais altos e que demandam mais tempo para realizar as ações, além de ser exigido mais disciplina em sua elaboração.



Os aliados básicos do planejamento são o orçamento e fluxo de caixa, ferramentas que se apresentam com o intuito de obter dados precisos e auxiliar no processo de tomada de decisões, e assim atingir os objetivos de maneira eficiente.

Os cidadãos não conseguem ter um controle sobre os seus diversos gastos, com isso acabam gastando mais do que ganham, neste sentido a ação em conjunto de um orçamento pessoal e um fluxo de caixa, é capaz de harmonizar as despesas e receitas das pessoas. Pires (2007, p.37) salienta que:

O orçamento é essencialmente um instrumento de planejamento, semestral, anual ou plurianual. Fisicamente falando, ele nada mais é do que uma planilha em que são listadas todas as receitas e despesas esperadas e previstos os valores correspondentes para cada um dos meses de um ano (supondo-se que o período escolhido seja anual).

Ainda de acordo com Pires (2007), o orçamento possui uma estrutura básica que é sempre a mesma, com linhas e colunas, na coluna que são listadas as receitas e despesas, contudo, diverge de indivíduo para indivíduo, pois não possuem os mesmos gastos e nem apresentam a mesma origem de receita.

O orçamento pessoal é como um orçamento empresarial, ou seja, está ligado ao comportamento e à cultura que pertencem. É um mecanismo indispensável para gerenciar a vida financeira do indivíduo e do grupo familiar, capaz de auxiliar no controle dos gastos e verificar a necessidade de mudança de comportamento.

A execução de um orçamento colabora para correção de eventuais impasses durante a realização do planejamento financeiro, apresenta informações úteis transformando-o em um grande mecanismo de controle, além de ser uma ferramenta de fácil utilização.

Gitman (2010) aponta que orçamento pessoal é um diagnóstico do planejamento financeiro de curto prazo que auxilia as pessoas a atingirem os seus objetivos financeiros de curto prazo.

Assim que elaborado o orçamento é necessário a realização de um fluxo de caixa, que segundo Hoji (2012) é uma ferramenta que representa as entradas e saídas de dinheiro do caixa ao longo do período.

O fluxo de caixa é um instrumento de gestão que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros dos consumidores, permitindo visualizar os caminhos que serão seguidos para a sobrevivência dos mesmos. Pires (2007, p. 44,45) enfatiza que:

Enquanto o orçamento é um instrumento de gestão que geralmente leva em conta um ano, permitindo acompanhar as variações mensais, o fluxo de caixa é uma planilha de acompanhamento do saldo diário,



com o intuito de evitar desencaixes, ou falta de dinheiro para os pagamentos necessários. Sua lógica e estrutura são as mesmas do canhoto de um talão de cheques: saldo inicial + créditos – débitos = saldo final.

Nesta situação quando gastar mais do que se ganha, o fluxo de caixa será encaminhado para um resultado negativo, isso significa que é necessário de imediato alguma entrada de recursos para honrar com seus compromissos, de maneira oposta, quando se entra mais recursos do que sai, o fluxo de caixa é considerado positivo, portanto o indivíduo está conseguindo cumprir com suas obrigações.

Com o fluxo de caixa é possível perceber se haverá caixa considerável para manter suas contas em dia, verificando de forma detalhada suas receitas e despesas que ocorrem frequentemente, mostrando a real situação financeira dos indivíduos.

Portanto, a partir do momento em que os sujeitos adotarem um modelo que atenda suas necessidades e características, contribuirá para manter as obrigações em dia e uma vida financeira saudável e sem preocupações.

Outro ferramenta que torna-se importante a sua implementação é a chamada DRE (demonstração do resultado do exercício).

Padoveze (2004, p. 123) explica que “a finalidade da Demonstração de Resultado é uma melhor evidenciação do ganho, [...]”. A DRE nada mais é do que um relatório que tem como função apurar todas as receitas e despesas do período, tendo assim uma análise mais clara e objetiva dessas contas.

E nas finanças pessoais não é diferente, este instrumento evidenciará os ganhos e os desembolsos realizados pelos indivíduos. A partir do momento que são analisados quais foram as receitas (ganhos) e despesas (desembolsos), é possível verificar se o resultado foi positivo, ou seja, se o indivíduo obteve lucro, ou foi negativo, gerando assim um prejuízo.

3. Procedimentos Metodológicos

Este capítulo destina-se a classificar o artigo diante dos procedimentos metodológicos efetuados. A metodologia é o processo onde o pesquisador atingirá seu objetivo através da utilização de um método de pesquisa.

Thiollent (2009, p. 35) enfatiza que:

Quando a ideia de encontrar a solução para um problema de uma respectiva área de atuação surge, é preciso ter, além de motivação, um bom plano de pesquisa em cima do assunto estudado. Para isso é utilizada a metodologia que dá o delineamento do estudo para que o objetivo principal seja cumprido.



No que diz respeito à abordagem da pesquisa, Vergara (1998, p. 57) ressalta o seguinte:

Os dados podem ser tratados de forma quantitativa, isto é utilizando-se procedimentos estatísticos, como o teste de hipóteses. Os dados também podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os.

O estudo possui cunho quantitativo, visto que se configura por resultados que possam ser quantificados, isto é reproduz em números as informações obtidas para utilizá-las na análise dos dados; e cunho qualitativo por constituir interpretações e conclusões a cerca dos fenômenos.

Os métodos de procedimento se classificam como uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com os autores Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009), a pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade e aproximação com o tema abordado, ocasionando um melhor entendimento do mesmo.

Além de exploratória, é classificada também como descritiva, pois segundo Teixeira, Zamberlan e Rasia (p. 116 e 117) “a pesquisa descritiva visa a identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo, características de um grupo, comunidade, população ou contexto social”.

Para a coleta de dados foi utilizado como dados primários um questionário, que de acordo com Gil (2008), é um método de averiguação formado por um conjunto de questões que são aplicadas aos indivíduos para que se adquiram informações sobre os mesmos.

E como dados secundários, empregou-se a pesquisa bibliográfica, que conforme Lakatos e Marconi (2010, p. 166):

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

O público alvo desse trabalho foram os acadêmicos regularmente matriculados no curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Nova Andradina (UFMS/CPNA).



O método de amostragem da pesquisa foi a não probabilística intencional, que segundo Gressler (2003, p. 44) “é aquela que se baseia em julgamentos feitos pelo pesquisador, isto é, aquela que, segundo ele, é a melhor para o estudo”.

A amostra direcionou-se para os estudantes que estão no primeiro semestre do curso e os que já se encontram no penúltimo semestre, com o intuito de avaliar o grau de influência proporcionado pelo ensino superior no conhecimento financeiro de quem entrou e de quem está saindo da universidade. Portanto, a amostra se constituiu por 67 alunos do curso de administração, com 40 acadêmicos do primeiro semestre e 27 acadêmicos do penúltimo semestre.

O questionário aplicado aos discentes foi composto por nove questões objetivas, indicando sobre idade, faixa salarial, influência da graduação e outros assuntos relativos à pesquisa, a aplicação do questionário ocorreu no dia 27 de julho de 2016 e para a análise dos dados obtidos e elaboração dos quadros utilizou-se o software Microsoft Excel 2007.

4. Resultados e Discussões

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa, que buscou evidenciar a influência do ensino superior para os acadêmicos de Administração ingressantes e concluintes da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Nova Andradina (UFMS/CPNA).

As primeiras questões fazem referência aos dados pessoais dos discentes, buscou-se levantar a idade e estado civil.

Quadro 1 - Idade dos Discentes

	1º Semestre	7º Semestre
Até 20 anos	50%	15%
Entre 21 e 25 anos	33%	33%
Entre 26 e 30 anos	8%	26%
Acima de 30 anos	10%	26%

Fonte: Elaborado pelos autores

Foi constatado dentre os respondentes ingressantes que 50% possuem idade de até 20 anos, 33% tem entre 21 e 25 anos, 8% entre 26 e 30 anos e 10% tem idade superior a 30 anos.

Quanto aos acadêmicos concluintes verificou-se que 15% dos respondentes têm até 20 anos, 33% entre 21 e 25 anos, 26% entre 26 e 30 anos, ocorrendo o mesmo percentual para os indivíduos acima de 30 anos de idade.



Em seguida indagou-se a respeito da situação dos indivíduos em relação à sociedade conjugal, como pode ser percebido logo abaixo:

Quadro 2 – Estado Civil

	1º Semestre	7º Semestre
Solteiro	88%	59%
Casado	8%	37%
Divorciado	5%	4%

Fonte: Elaborado pelos autores

Com relação ao estado civil dos estudantes verificou-se que quase 90% dos ingressantes estão solteiros, enquanto que, uma minoria de 8% e 5%, estão casados e divorciados respectivamente.

No caso dos universitários concluintes, foi observado que mais da metade (60%) se encontram solteiros, 37% são casados e apenas 4% dos concluintes são divorciados. Na sequência foi questionado sobre a área de atuação de cada discente, obtendo-se como resultado o que está evidenciado no quadro abaixo:

Quadro 3 - Área de atuação no mercado

	1º Semestre	7º Semestre
Indústria	8%	15%
Comércio	43%	19%
Prestação de Serviços	18%	26%
Autônomo	8%	7%
Outro	28%	33%

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que mais de 40% (quase a metade) dos ingressantes atuam no comércio, de outra forma, no que diz respeito aos concluintes a atuação concentra-se em setores diversos não apresentados na questão. Como opção “outro” é válido falar sobre os indivíduos que não estão atuando no mercado de trabalho no momento.

Como consequência ao quadro anterior, foi realizada uma pergunta sobre a faixa salarial dos alunos, segue resumo abaixo do resultado obtido:



Quadro 4 - Faixa Salarial

	1ºSemestre	7ºSemestre
0 a 2 salários mínimos	100%	56%
3 a 4 salários mínimos	-	33%
5 a 6 salários mínimos	-	7%
Acima de 6 salários mínimos	-	4%

Fonte: Elaborado pelos autores

O nível salarial de todos os alunos ingressantes corresponde de 0 a 2 salários mínimos, é importante frisar que a opção 0 (zero) de salário é para os acadêmicos que não estão inseridos no momento no mercado de trabalho ou não possuem uma outra fonte de recursos. Quanto aos alunos concluintes observou-se que mais de 50% estão na faixa salarial de 0 a 2 salários mínimos, 33% na faixa de 3 a 4 salários mínimos, e os demais 11% dividem-se na faixa de 5 a 6 salários mínimos e acima de 6 salários mínimos.

As questões que se seguiram faziam referência à resolução da problemática proposta inicialmente. O quadro a seguir evidencia se os discentes possuem ou não segurança em seus conhecimentos para administrar os recursos financeiros.

Quadro 5 - Segurança em seus conhecimentos para gerir o dinheiro

	1ºSemestre	7ºSemestre
Sim	90%	93%
Não	10%	7%

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que 90% dos discentes do 1º semestre e 93% dos discentes do 7º semestre afirmam ter segurança em seus próprios conhecimentos para controlar seu dinheiro, enquanto que uma minoria de 10% do 1º semestre e 7% do 7º semestre discordam a respeito do caso.

Fato é que a segurança nos conhecimentos financeiros nem sempre significa uma prática de planejamento financeiro no cotidiano. O quadro 6 mostra as respostas a respeito desta prática.

Quadro 6 - Praticam o planejamento financeiro pessoal no cotidiano



	1 °Semestre	7 °Semestre
Sim	73%	81%
N ão	28%	19%

Fonte: Elaborado pelos autores

No que diz respeito ao desenvolvimento do planejamento financeiro pessoal, verificou-se que dentre os acadêmicos ingressantes mais de 70% o realizam, já em relação aos acadêmicos concluintes 81% efetuam o planejamento financeiro no dia-a-dia. Questionou-se ainda quais seriam as ferramentas que os discentes fazem uso no planejamento financeiro, as respostas estão evidenciadas no quadro a seguir:

Quadro 7 - Ferramentas utilizadas para elaboração do planejamento financeiro

	1 °Semestre	7 °Semestre
Orçamento	40%	74%
Fluxo de Caixa	13%	26%
DRE	15%	-
N ão utiliza, o planejamento está gravado mentalmente	28%	15%
Outro	10%	11%

Fonte: Elaborado pelos autores

Observou-se que dos alunos ingressantes e concluintes quase a metade (40%) e mais de 70% respectivamente, utilizam o orçamento como ferramenta de elaboração do planejamento financeiro, vale salientar que 28% dos ingressantes e 15% dos concluintes asseguram que seu planejamento financeiro está gravado mentalmente, não sendo necessária a utilização de qualquer ferramenta. Na questão apresentada aos alunos, foi possível marcar mais de uma opção.

A oitava pergunta feita aos discentes estava relacionada à influência do curso de administração na gestão financeira pessoal, os resultados estão descritos abaixo:

Quadro 8 – A influência da graduação em administração no planejamento financeiro pessoal

	1 °Semestre	7 °Semestre
--	-------------	-------------



Pequena	13%	4%
Média	68%	48%
Alta	15%	41%
Altíssima	5%	7%

Fonte: Elaborado pelos autores

Constatou-se que 68% dos ingressantes consideraram que a graduação exerce uma influência média em seu planejamento financeiro pessoal, 15% e 5% afirmaram respectivamente que a graduação influenciou de uma maneira alta e altíssima em seu processo de planejamento, enquanto 13% declararam que a influência foi pequena.

No que diz respeito aos concluintes, 48% dos indivíduos julgaram média a atuação do ensino superior em seus planejamentos, 41% opinaram que a graduação teve uma alta atuação, 7% desses alunos acreditam que a influência foi altíssima e apenas 4% a consideraram de pequeno peso para o planejamento financeiro pessoal.

Considerando a relevância de um bom planejamento financeiro pessoal, a última pergunta fez referência ao grau de satisfação com este planejamento. O quadro 9 mostra os resultados para a pergunta.

Quadro 9 - Grau de satisfação do planejamento financeiro pessoal

	1ºSemestre	7ºSemestre
Insatisfeito	10%	4%
Mediano	43%	44%
Satisfeito	38%	52%
Totalmente satisfeito	10%	-

Fonte: Elaborado pelos autores

Verificou-se que dentre os acadêmicos ingressantes 38% estão satisfeitos com seu planejamento financeiro e 43% atestam que o seu grau de satisfação está mediano, 10% estão totalmente satisfeitos, ocorrendo o mesmo percentual para os que se consideram insatisfeitos.

Em relação aos concluintes 52% (mais da metade) se dizem satisfeitos com o próprio planejamento financeiro, em contrapartida 44% alegam que o nível de satisfação está numa fase média, e 4% se encontram insatisfeitos.



5. Considerações Finais

O tema de estudo deste trabalho é a influência que o ensino superior possui sobre o planejamento financeiro pessoal dos acadêmicos ingressantes e concluintes que estão cursando Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Nova Andradina (UFMS/CPNA).

A partir da análise de dados pode ser verificado que nem todos que alegam ter segurança em seus conhecimentos para controlar o próprio dinheiro praticam o planejamento financeiro, indicando que estes fatores nem sempre estão relacionados.

Nota-se um percentual alto de respondentes ingressantes que se sentem seguros para gerir seus recursos, fator considerado favorável já que a maioria dos indivíduos são jovens e ainda estão em níveis iniciais do curso em questão, identificando-se assim que não há uma fase certa para se adquirir segurança. Observou-se também uma porcentagem considerável de acadêmicos de ambos os semestres que não fazem uso de uma gestão financeira pessoal.

No que diz respeito às técnicas utilizadas para elaborar o planejamento financeiro, os acadêmicos tanto ingressantes quanto concluintes aplicam ferramentas de controle para o mesmo, porém uma parcela significativa argumentou que o planejamento se encontra gravado mentalmente não sendo necessário o emprego de qualquer outro instrumento de controle.

Nem todos os discentes concluintes identificaram que o curso de administração tem uma influência significativa em seu processo de gestão financeira pessoal, o fato talvez se deva pela forma que os conteúdos relacionados às finanças tenham sido aplicados em sala, sugere-se ainda a realização de projetos voltados para o planejamento financeiro pessoal.

Em relação aos discentes ingressantes, a grande maioria apontou um grau médio de influência da graduação, fator promissor já que porventura tenham a expectativa de que o curso irá agregar de forma positiva o seu processo de construção de conhecimento.

Ademais, percebeu-se que a satisfação do planejamento financeiro pessoal dos acadêmicos ingressantes e concluintes oscilou entre uma satisfação média e alta, poucos são os que estão insatisfeitos quanto a este fato.

O estudo realizado teve limitações relevantes quanto ao tamanho da amostra, não foi possível fazer um estudo mais aprofundado com indivíduos desde a série primária até os egressos da universidade, sendo assim permite considerar os resultados obtidos apenas para a população do estudo. Outra limitação se deve a não consideração de um acompanhamento mais intenso com os respondentes da pesquisa.

Outrossim, o artigo teve o propósito de contribuir aos diversos temas relacionados ao planejamento financeiro pessoal, um assunto amplo e de extrema



relevância para os indivíduos que buscam um controle financeiro eficaz e uma sobrevivência econômico-financeira.

Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Caderno de Educação Financeira – Gestão de Finanças pessoais (Conteúdo Básico)**. Brasília: 2013.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2011

CERBASI, Gustavo. **Como Organizar sua vida financeira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução teoria geral da administração**. 9^o ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial – Planejamento e Controle Gerencial**. 5^oed. São Paulo: Atlas, 2009.

GADELHA, Kalyne Amara Di Lorenzo. **Decisões financeiras x Formação acadêmica: uma contribuição com base na educação financeira**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, V.7, n.1, jan/abr. 2015 ISSN: 2176-8366.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6^o ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 12^oed. São Paulo: Pearson. 2010.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à Pesquisa – Projetos e Relatórios**. São Paulo: Loyola, 2003.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e orçamentária**. 10^o ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia**



Científica. 7^oed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACEDO JUNIOR, J. S. **A árvore de dinheiro – Guia para cultivar a sua independência financeira**. Florianópolis: Insular, 2013.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6^oed., São Paulo: Atlas, 2011.

PADILHA, Maria Celi Damasceno. **A influência do planejamento financeiro pessoal na consecução dos resultados: indivíduo/organização**. Revista Científica FacMais, Volume. II, Número 1. Ano 2012/2^oSemestre. ISSN 2238-8427.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de Contabilidade básica: Uma Introdução à Prática Contábil**. 5^aed. São Paulo: Atlas, 2004.

PESQUISA CNC. **Endividamento e Inadimplência do Consumidor**. Disponível em: http://www.cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/analise_peic_julho_2016.pdf
Acesso em: 19/08/2016.

PIRES, Valdemir. **Finanças pessoais: fundamentos e dicas**. Piracicaba-SP: Editora Equilíbrio, 2007.

SILVESTRE, Marcos. **12 Meses para enriquecer: O plano da virada**. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em Administração**. Ijuí Rio Grande do Sul: Unijuí 2009.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TOSSETI, Melissa; GIBBONS, Kevin. **Gaste com estilo e inteligência: o guia prático para você ter tudo o que quer na vida**. São Paulo: Editora Gente, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração**. 2^oed. São Paulo: Atlas, 1998.



Área Temática: Gestão de Pessoas

**A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO EM RELAÇÃO AOS INCENTIVOS
ORGANIZACIONAIS: ABORDAGEM DOS FATORES MOTIVACIONAIS
DOS COLABORADORES DE UM SUPERMERCADO**

Wellington Henrique Ribeiro Barros
wellington.barros@fatec.sp.gov.br

Rivelino Rodrigues
rivarodrigues@rivarodrigues.com.br

RESUMO

O artigo tem como enfoque principal a importância dos incentivos organizacionais relacionados a motivação dos colaboradores que trabalham na matriz de uma rede de supermercados. Foram utilizados o embasamento teórico para a conceituação dos temas abordados ao longo do artigo e uma pesquisa de campo foi desenvolvida a partir da aplicação de um questionário contendo perguntas voltadas a motivação para mensurar o grau de motivação dos colaboradores de todos os cargos, faixas etárias e sexo. Acredita-se proporcionar aos gestores da empresa pesquisada, possibilidades de melhorias internas, com possíveis adequações visando a melhoria contínua tornando os colaboradores comprometidos com a empresa e desenvolvidos pessoalmente e profissionalmente.

Palavras Chave: Incentivos; Motivação; Colaboradores.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas não se preocupam somente com a lucratividade, muitos gestores voltam seu olhar para a humanização do trabalho, valorizam o seu capital humano e procuram atender as necessidades de seus colaboradores.

Vários fatores contribuem para a satisfação ou não dos funcionários de uma empresa como condições do local de trabalho, a capacitação e os benefícios



oferecidos, relação hierárquica entre os colaboradores e a existência de planos de carreira na empresa.

No ambiente de trabalho existem vários fatores que geram níveis elevados de desmotivação e insatisfação como estresse, falhas na comunicação, sobrecarga de trabalho, insatisfação salarial e políticas adotadas pelos gestores. Como as pessoas passam em média 8 horas diárias no trabalho o local de trabalho é muito importante a avaliação da satisfação e motivação do funcionário.

Um bom relacionamento entre empresa e colaborador, faz com diversos fatores sejam empregados a fim de manter o mesmo motivado e satisfeito, acarretando comportamentos idôneos em ambas as partes.

Diante do exposto a ser avaliado, é formulada a seguinte pergunta: Quais os principais fatores motivacionais responsáveis pela satisfação ou insatisfação dos colaboradores dentro de uma empresa?

O objetivo geral da presente pesquisa tem como principal fator a análise dos incentivos organizacionais da empresa, como estão ligados ao clima organizacional e como influenciam diretamente na motivação dos seus colaboradores.

Para o cumprimento dos objetivos propostos, identificou-se o relacionamento hierárquico da empresa, as oportunidades e reconhecimento, a existência ou não de planos de carreira, a importância do capital humano para a empresa e o sentimento do colaborador no que diz respeito a motivação e valorização.

Este estudo se justifica a partir da análise dos conceitos sobre os incentivos organizacionais em relação a motivação no trabalho, com a relevância dos resultados para a organização incluindo as possíveis consequências e benefícios que estes incentivos podem trazer tanto para a empresa como para seus colaboradores.

A motivação baseia-se nas necessidades de crescimento profissional, onde começam a aparecer os benefícios ligados diretamente a motivação, tendo como recompensa o crescimento pessoal do colaborador.

De acordo com Maximiano (2008), o estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, pois se faz necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas para determinados comportamentos, como desempenho, indiferença e improdutividade, comportamentos esses que vão a favor ou contra os interesses da organização empresarial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A motivação

De acordo com Marras (2011) p. 279, motivação é um processo endógeno nos indivíduos, em que se desenvolve forças motivacionais distintas em momentos



distintos e o reconhecimento que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

A palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até não fazer nada. A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que três propriedades. (MAXIMIANO, 2008 p. 250).

A motivação explica como ocorre o comportamento das pessoas, quais são as causas e motivos que determinam certos comportamentos no dia a dia, baseado em três propriedades: direção, intensidade e permanência.

Motivo, motivação, mover, movimentar e motor são todas as palavras modernas que tem a mesma origem e estão associadas à mesma ideia: a palavra *motivus*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar.[...] (MAXIMIANO, 2008 p. 249).

A direção está relacionada com o objetivo do comportamento motivado, seguido pela intensidade, ou seja, a força dos motivos ou a sua importância e finalizado pela permanência, associada a duração ao tempo em que o indivíduo continua motivado.

Os três elementos chaves em nossa definição são intensidade, direção e persistência. *Intensidade* se refere à quando o esforço a pessoa depende. Este é o elemento que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização.

Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente a motivação tem uma dimensão de *persistência*. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. (ROBBINS, 2005 p. 132).



Segundo Marras (2011, p. 279) existem três ações básicas que deve serem implementadas para se trabalhar o campo motivacional: estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais, não desmotivar os mesmos com ambientes, condições e políticas inadequadas e por fim proporcionar condições financeiras, físicas e psicológicas para que se atinja um nível médio de qualidade de vida próximo ao desejado.

2.2 Teorias Motivacionais

Há diversas teorias sobre a motivação, todas muito importantes, pois são resultados de pesquisas realizadas em organizações com o intuito de descobrir como motivar os indivíduos de uma organização. As pessoas com um grau relativamente bom de motivação pessoal e profissional se torna muito importante para as organizações, pois são elas as responsáveis pelo funcionamento de forma adequada e pela ascensão de uma empresa.

2.3 Necessidades Primárias e Secundárias

De acordo com Maximiano (2008) as necessidades humanas dividem-se em dois grandes grupos: necessidades básicas e em necessidades adquiridas.

As necessidades básicas são relacionadas as condições humanas, como alimentação, reprodução, abrigo e segurança, ou seja, necessidades primárias. As necessidades adquiridas são aquelas desenvolvidas por meio de treinamentos, experiências, pela convivência e incorporação de valores da sociedade em que as pessoas estão inseridas, ou por meio de sua própria personalidade.

2.4 Hierarquia de Maslow

Maslow desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas são mais complexas do que a simples divisão em dois grupos de necessidades básicas e necessidades adquiridas.

De acordo Maximiano (2008) Maslow dividiu as necessidades humanas em cinco grupos:

Necessidades fisiológicas ou básicas. Necessidades de alimentos, abrigo, repouso, exercício e sexo.

Necessidades de segurança. Necessidade de proteção contra ameaças, como a perda do emprego e risco à integridade física e sobrevivência.

Necessidades sociais. Necessidade de amizade, afeto, interação e aceitação na sociedade.

Necessidade de estima. Necessidades de auto-estima e por parte dos outros.



Necessidade de auto-realização Necessidade de utilização de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em qual nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior. (Robbins, 2005 p. 133).

As necessidades fisiológicas aparecem na base da pirâmide, básicas a sobrevivência humana essa necessidade pode ser alcançada por meio de horários adequados e intervalos de descanso. A necessidade de segurança constitui o segundo nível da pirâmide, e pode ser alcançado por meio de planos de saúde e seguros de vida minimizando a insegurança.

A empresa pode destacar a importância de o colaborador trabalhar em equipe melhorando as relações humanas dentro e fora da empresa, atingindo a necessidade social, o terceiro nível da pirâmide. O Quarto nível da pirâmide, a necessidade de estima, pode ser atingindo pelo reconhecimento da empresa em relação ao esforço do colaborador, elogiando o mesmo e oferecendo promoções aos que se destacam.

A necessidade de auto-realização, que ocupa o topo da pirâmide, pode ser atingida pelo trabalhador desenvolvendo suas atividades no que realmente gosta de fazer.

2.5 A Teoria dos Dois Fatores

Segundo Maximiano (2008, p. 267) a teoria de dois fatores de Frederick Herzberg, explica como o trabalho e o ambiente interagem na produção da motivação, ou seja, a motivação resulta de dois fatores divididos em duas categorias.

O próprio trabalho, (fatores motivacionais) como o conteúdo do trabalho, responsabilidades, crescimento profissional e reconhecimento pela execução do trabalho, dentre outros.

As condições de trabalho, (fatores higiênicos) como condições do local de trabalho, políticas de administração, salários, relacionamento com os colegas de trabalho e supervisões de chefes.

A teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que a motivação vem do trabalho e não do ambiente. A teoria explica, por exemplo, porque certos profissionais são mais importantes à atividade que realizam do que as possíveis vantagens materiais que ela possa trazer. (MAXIMIANO, 2008 p. 269).



Em geral as pessoas se mostravam mais satisfeitas com os fatores motivacionais por gostarem do trabalho produzindo satisfação e insatisfeitas com os fatores higiênicos, pois esses fatores estão relacionados com as condições do ambiente de trabalho.

Para Marras (2011) Herzberg aponta para a ideia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores:

Os que causam, predominantemente, satisfação ou motivação, onde a falta desses fatores não causa insatisfação ou desmotivação.

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões. (MAXIMIANO, 2008 p. 268).

Os que causam, predominantemente, insatisfação e são aquelas que não motivam. A presença não causa satisfação no trabalho, mas a ausência desses fatores causa insatisfação.

Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam na satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Quando melhores, por exemplo, as relações entre colegas e tratamento recebido do supervisor, melhor será o clima - mas higiênico o ambiente. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho. (MAXIMIANO, 2008 p. 268).

Por meio da execução do próprio trabalho, uma organização deve estimular e motivar os colaboradores, proporcionando oportunidades de satisfação de suas necessidades básicas, afim do crescimento pessoal e profissional, sempre fazendo o melhor para ambas as partes.

2.6 Teoria das Necessidades Adquiridas e McClelland



As três necessidades identificadas por McClelland são adquiridas ao longo da vivência de cada indivíduo, com base nas suas experiências de vida. Nas necessidades de realização as pessoas escolhem metas que as desafiem, não se arriscam muito, controlam situações, buscam retorno sobre desempenho e pensam em realizar as tarefas com níveis elevados.

As pessoas que detêm a necessidade de associação, valorizam as relações humanas por meio de atividades que mantenham esse contato entre as pessoas. A filiação é influenciada pelo ambiente e habilidades de cada um, estando satisfeitos com o trabalho o absentismo diminui.

Por fim as pessoas com alta necessidade de poder buscam cargos elevados dentro de uma organização e que possam influenciar as demais pessoas. Esse poder pode ocorrer por meio de controle de recursos, informações e das próprias pessoas, o que realmente importa é o poder adquirido.

“Segundo McClelland, os nPows têm duas orientações distintas: poder pessoal e poder institucional. O poder pessoal é perigoso porque ele pode conduzir à tentativa de dominação, ao passo que o poder institucional é benéfico porque enfatiza o desenvolvimento de grupos eficazes, trabalho organizado, recompensas equitativas e o bem da organização”. (apud MAXIMIANO, 2008, P. 266).

As organizações devem aliar o clima organizacional com as necessidades humanas que são estreitamente ligadas com a motivação das pessoas, essa motivação é associada a satisfação e insatisfação, que implica nos resultados finais de produção e de lucratividade.

2.7 Comprometimento Organizacional

Segundo Bastos (1994), se comprometer implica sentimento de “lealdade em relação a algo” e o comprometimento organizacional está relacionado ao tratamento oferecido pela organização, possibilitando oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

A motivação no trabalho está diretamente ligada ao comprometimento do colaborador perante a empresa, pois o mesmo estando satisfeito seu desempenho será bom, estando diretamente conectado com os objetivos esperados pela organização em relação às tarefas.

“O comprometimento organizacional, como variável de pesquisa, deve fazer parte de modelos mais complexos, que englobam variáveis organizacionais de desempenho. É importante a construção de modelos que mostrem relações de causa e efeito,



sendo o comprometimento variável determinante para melhores resultados organizacionais, como satisfação dos clientes, indicadores financeiros, capacidade de inovação e criatividade”. (SIQUEIRA 2003 apud PINTO, 2011).

O capital humano de uma instituição é de vital importância para o progresso e sucesso da mesma. De acordo com Chiavenato (2009), p. 82 a interação psicológica entre empregado e organização é basicamente um processo de reciprocidade, onde a organização remunera, dá segurança e status para o colaborador, enquanto o mesmo responde trabalhando e desempenhando suas tarefas.

A questão abordada de comprometimento organizacional, nada mais é que uma via de mão dupla, onde ambas as partes colaborador e empresa devem estar alinhados a um mesmo objetivo, captando ao longo do tempo experiências e benefícios que motivem e satisfaçam a todos.

As pessoas formam uma organização ou se engajam em algumas delas porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos pessoais (esforços) na organização, pois esperam que as satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos, e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas de valores. (CHIAVENATO, 2009 p. 83).

2.8 Importância dos Incentivos para a Empresa

Segundo Robbins e Coultler (1998 apud BONAFIN; BRANDALISE, p. 6) o interesse dos funcionários deve ir além do financeiro, eles devem estar regularmente informados sobre a situação da empresa e devem ter a oportunidade de exercer influência nela. Os funcionários estando engajados com o dia a dia da empresa, opinando e ajudando na tomada de decisões se sentirão mais satisfeitos com o ambiente de trabalho e com a execução de suas funções.

Necessariamente a empresa não só deve oferecer um incentivo financeiro ao seu colaborador, mais sim dar a oportunidade de crescimento profissional, elevar a auto-estima, fazer com que o colaborador se sinta parte da organização em que está inserido. O gestor deve analisar cada colaborador de maneira diferenciada, afim de verificar a real necessidade que cada um tem e o que almeja alcançar profissionalmente e pessoalmente.

“Os incentivos dependem do estágio da cultura organizacional, dos anseios dos profissionais, da tecnologia praticada, das práticas que



visam a qualidade, dos alvos a serem atingidos, do ambiente empresarial, do segmento econômico, e da personalidade do povo de cada região geográfica”. (Gil, 1993 apud apud BONAFIN; BRANDALISE, p. 7).

A cultura organizacional de uma empresa deve ser clara, passada aos colaboradores de forma objetiva, sem ruídos para que todos tenham conhecimento igualmente de como a empresa se organiza, afim de manter um bom funcionamento, qual o seu papel perante a sociedade e onde a mesma quer chegar.

De acordo com CHIAVENATO (2009) p. 278 uma organização somente é viável quando não apenas atrai e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém motivados na organização. A remuneração financeira aliada a benefícios oferecidos aos colaboradores, e a disponibilidade de um ambiente limpo e seguro, garante a satisfação de toda a equipe fazendo com que o empenho seja maior por parte de todos para a obtenção de um mesmo objetivo traçado pelos gestores.

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios, que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas como garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis. (CHIAVENATO, 2009 p. 278).

Segundo GODOY (2008), o modelo de remuneração vem sofrendo mudanças ao longo das últimas décadas, porém a sua lógica permanece muito simples. A remuneração consiste em pagar quem faz o trabalho em troca de resultados apresentados, onde antes esse resultado era absorvido pelo dono do negócio, atualmente há uma divisão dos ganhos com quem participou do resultado.

De acordo com Rischer (1999 apud GODOY, 2008, p. 177) os incentivos são componentes integrais do sistema, reflete a ideia do que os empregados podem, e devem, pois, é isso que se espera deles, contribuir para o sucesso do negócio.

Os incentivos oferecidos pelas organizações, devem estar presentes em todos os níveis hierárquicos da empresa, independente de cargo ou setor em que o colaborador estiver inserido.



2.9 Objetivos da Remuneração

Segundo GODOY (2008) p. 181, a gestão de recompensas no sentido amplo, ou remuneração, mais especificamente, tem definido alguns objetivos para garantir sua efetividade como um instrumento de gestão:

- Manter a equidade dos salários dos empregados;
- Atrair e manter os melhores talentos necessários para a organização;
- Recompensar o desempenho passado dos funcionários;
- Vincular o futuro desempenho dos funcionários às metas da organização;
- Estimular os comportamentos para a realização de metas;
- Veicular os valores da organização;
- Ser um instrumento de gestão do desempenho, vinculando estratégias à remuneração, com vistas ao desenvolvimento dos funcionários.

Segundo CHIAVENATO, 2009 p. 314 a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, promover o comportamento proativo e empreendedor em busca de metas e resultados excelentes. A organização deve oferecer condições de segurança e satisfação aos funcionários visando a qualidade e valorização do seu capital humano.

2.10 Remunerações não financeiras

As recompensas não financeiras são os benefícios oferecidos pela organização, ligados aos fatores que satisfaçam as pessoas, como oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento por parte dos líderes, qualidade de vida no trabalho, planos de saúde para o colaborador e familiares, dentre outros.

Segundo Moitinho (2011) pode-se verificar que os benefícios sociais geram contrapartidas à empresa, pois, favorecem a produtividade, melhora o clima organizacional, proporciona garantias a quaisquer danos ou prejuízos à integridade pessoal ou física dos funcionários.

Todos os benefícios oferecidos devem visar ao colaborador condições de segurança, prevenção de riscos, diversão, repouso adequado, o alinhar todos os benefícios, a fim de melhorar a sua qualidade de vida.

De acordo com Moitinho (2011 apud CHIAVENATO, 2008), conceitua a expressão benefícios sociais como “certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional de salários à totalidade ou a parte de seus funcionários”.

- Quanto a sua exigibilidade legal: férias, 13º terceiro, aposentadoria, auxílio doença, etc.
- Quanto a sua natureza monetária: gratificações, complementação do salário nos



afastamentos prolongados por doença, etc.

- Quanto a sua natureza não monetária: refeição, transporte residência/trabalho/residência, assistência médica/odontológica, etc.
- Quanto aos seus objetivos: assistenciais, recreativas: creches, clubes, passeios e excursões, etc.
- Planos supletivos: estacionamento privativo, restaurante no local de trabalho,

etc.

Os benefícios oferecidos trazem vantagens para ambas as partes, tanto para a organização como ao colaborador, onde se reduz a rotatividade e o absenteísmo, melhorando o local de trabalho, traz uma maior segurança e melhoria do clima organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento da pesquisa teve início no primeiro semestre do ano de 2017 com objetivo principal de diagnosticar o clima organizacional e a motivação dos colaboradores que trabalham na matriz da rede de supermercados pesquisado, com sede na cidade de Jales no estado de São Paulo.

A metodologia abrangeu pesquisa bibliográfica onde abordou-se diversos autores relacionados ao tema central. Um estudo de caso foi realizado utilizando-se coleta de dados por meio de um questionário qualitativo, contendo 20 perguntas fechadas aplicadas aos colaboradores de forma aleatória, independente de tempo em trabalham na empresa, cargo ocupado, sexo e idade, visando atender os fatores mais subjetivos relacionados aos objetivos específicos da pesquisa. Foram abordados assuntos como a cultura e incentivos organizacionais e o que leva a motivação dos colaboradores.

Para a aplicação dos questionários, os colaboradores eram procurados no local de trabalho onde o mesmo era entregue e solicitado o preenchimento anônimo dos questionários. Os questionários respondidos foram coletados posteriormente e as respostas registradas em planilhas do Excel gerando gráficos, visando facilitar o desenvolvimento das análises e correlações com o tema estudado.

4. RESULTADOS

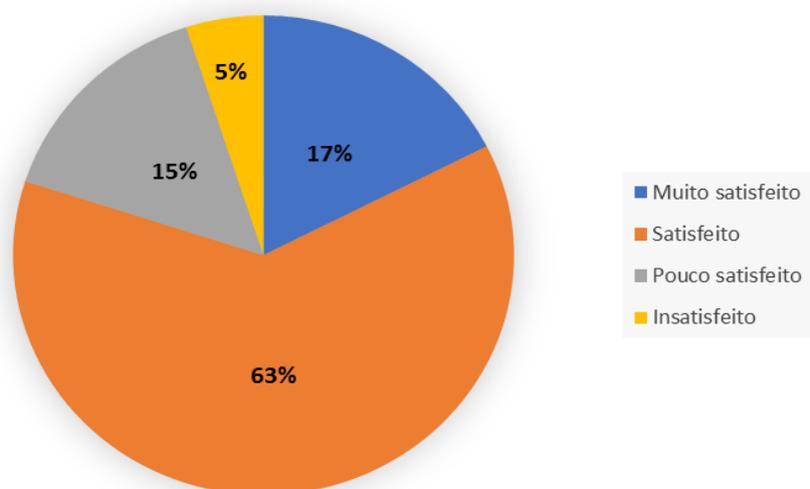
Com o desenvolvimento da pesquisa, aplicou-se questionários aos colaboradores que trabalham matriz da rede de supermercados localizado em Jales, onde 60% destes questionários foram respondidos por colaboradoras do sexo

feminino e 40% composto por colaboradores do sexo masculino, com faixa etária entre 21 anos e 39 anos totalizando 50%, seguido por 18% com média de idade de 40 a 49 anos, logo após 17% com média de idade de 16 a 20 anos e 15% com 50 anos ou mais.

Observou-se que 42% dos colaboradores são solteiros e 35% responderam que são casados. 60% dos colaboradores trabalham na empresa há 5 anos ou mais.

Quanto à satisfação do local de trabalho, 63% responderam estar satisfeitos, enquanto 17% disseram estar muito satisfeitos, 15% responderam estar pouco satisfeito e 5% insatisfeitos.

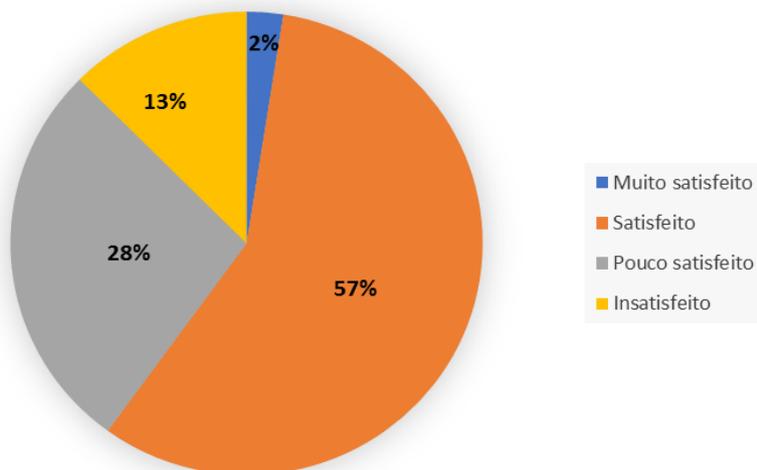
GRÁFICO 1 – SATISFAÇÃO COM O LOCAL DE TRABALHO.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Questionados sobre os treinamentos oferecidos pela empresa, 57% disseram estar satisfeitos, 28% estão pouco satisfeitos e 13% insatisfeitos, somente 2% responderam estar muito satisfeito. Tendo em vista um número elevado de satisfação nesse requisito, todos os colaboradores consideram que a empresa pode conceder a eles mais treinamentos e capacitações.

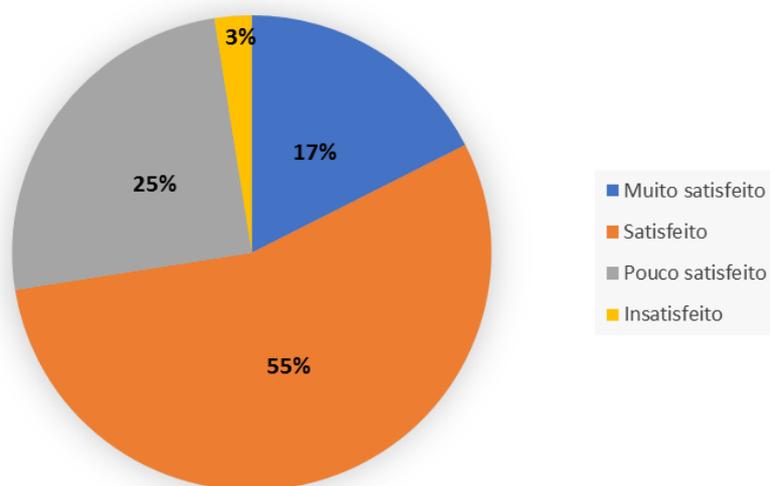
GRÁFICO 2 – TREINAMENTOS OFERECIDOS PELA EMPRESA.



Fonte: Elaborado pelo autor.

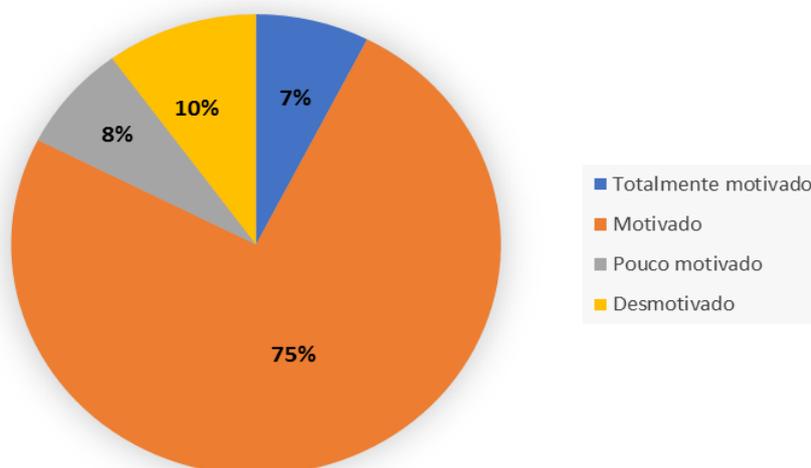
No gráfico 3 observa-se que 55 % dos colaboradores estão satisfeitos com o trabalho que é desenvolvido em equipe, já 25% se consideram pouco satisfeitos devido a algum fator que deve ser observado pelo gestor, 17% disseram estar muito satisfeitos e apenas 3% insatisfeitos.

GRÁFICO 3 – TRABALHO EM EQUIPE



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o gráfico 4, conclui-se que os colaboradores se sentem motivados em trabalhar na empresa, totalizando 75% dos entrevistados, 8% se sentem pouco motivados, 7% totalmente e os desmotivados totalizando 10%.

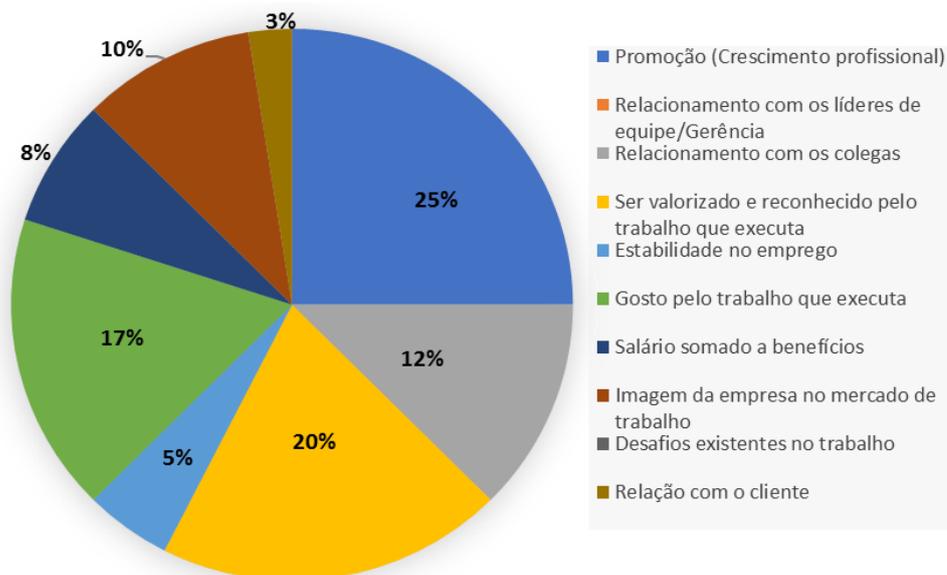
GRÁFICO 4 – MOTIVADO EM TRABALHAR NA EMPRESA?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a expressão de ideias e opiniões por parte dos colaboradores, 62% responderam que às vezes suas ideias são levadas em consideração, 20% disseram que sim, 10% nunca e 8% responderam que poucas vezes.

Concluindo a pesquisa, foi solicitado que cada colaborador apontasse o que o mais o motivava em trabalhar na empresa. O gráfico 5 evidencia que 25% dos colaboradores são motivados por uma oportunidade de promoção, 20% por ser valorizado e reconhecido, 17% sentem-se motivados por gostar do trabalho, 10% pela imagem da empresa no mercado, 8% são motivados pelo salário somado aos benefícios, 5% pela estabilidade no emprego e 3% trabalha motivado devido o relacionamento com os clientes.

GRÁFICO 5 – O QUE MAIS MOTIVA O COLABORADOR



Fonte: Elaborado pelo autor.

5. DISCUSSÃO

O presente estudo se faz necessário, uma vez que todo ser humano busca atingir seu nível de satisfação pessoal e profissional, utilizando-se de meios a fim de atender as necessidades desenvolvidas por Maslow, seja ela fisiológica, de segurança, estima ou realização pessoal.

Cada colaborador está em um nível nessa hierarquia de necessidades, e cabe aos gestores reconhecer em cada indivíduo suas necessidades e ajudá-lo a se desenvolver dentro e fora da organização em que trabalha.

Apesar de grande parte dos colaboradores estarem satisfeitos e motivados conforme os resultados da pesquisa, cabe aos gestores fazer com os que não estão nesse patamar, se desenvolva profissionalmente e pessoalmente, a fim de se motivar e se satisfazer na execução de suas funções.

Capacitar e treinar o seu colaborador é de fundamental importância, pois o capital humano de uma empresa, bem preparado e capacitado, torna a empresa mais competitiva no mercado perante as concorrentes.

Muitos colaboradores responderam estar satisfeitos com suas funções, em contrapartida ao mesmo tempo almejam uma promoção, um crescimento profissional, cabe o gestor a oferecer oportunidades de crescimento dentro da empresa. Incentivos são importantes para o desenvolvimento do colaborador, seja eles financeiros e não financeiros, como por exemplo prêmios de melhor funcionário do mês, gratificações e bonificações.



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo e com os objetivos apresentados, em relação aos incentivos organizacionais, é importante destacar que a empresa tem um papel relevante na sociedade e perante seus colaboradores, pois valoriza seu capital humano de forma coerente.

Seus colaboradores apontam a necessidade de melhorias em relação ao oferecimento de capacitações e treinamentos, visando a melhoria do atendimento e padronização na execução de tarefas diárias.

Cada colaborador age de uma maneira perante a diversas situações, como os problemas motivacionais, devido a falta de empenho, insatisfações referente a promoções e salários fazem com que a cultura organizacional da empresa se torne frágil, isso deve ser evitado no dia a dia da empresa, afim de manter um ambiente propício ao sucesso pessoal e profissional de todos.

Com os resultados desse estudo, acredita-se proporcionar aos gestores da empresa pesquisada, possibilidades de melhorias internas, com possíveis adequações visando a melhoria contínua tornando os colaboradores comprometidos e desenvolvidos pessoalmente e profissionalmente.

Portanto, a empresa precisa identificar a necessidade de cada colaborador e criar meios para que o mesmo se sinta a vontade em dar sua opinião, para que produza com mais eficiência, sempre mantendo um bom relacionamento em todos os níveis. A relação entre empresa e colaborador deve ser uma via de mão dupla, havendo reciprocidade nos objetivos, onde um contribui para o sucesso do outro.

REFERÊNCIAS

BONAFIN, T. C. **Incentivos organizacionais versus satisfação dos funcionários.**

Disponível

em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%20E7%20F5es/ART%2013%20-%20Incentivos%20Organizacionais%20versus%20satisfa%20E7%20E3o%20dos%20funcionarios.pdf>>. Acesso em 20 mar. 2017.

BORGES, Lívia, O.; LIMA, Ana M. S.; VILELA, Elson, C.; MORAIS, Suerda, S. S. G.

Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional.

2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a10.pdf>>. Acesso em 26 fev. 2017.



CHIAVINATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** – 9^oed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GODOY, Arilda Shmidt. (et al.). **Gestão do fator humano: Uma visão baseada em stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico.** – 14^oed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** - 6^oed. -3 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.

MOITINHO, Geraldo. C. **Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações.**2011. Disponível em:<revista.faciplac.edu.br/index.php/REAF/article/download/66/40>. Acesso em 15 mar. 2017.

PINTO, Marcelo P. C. **Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com desempenho na carreira.** 2011. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo_padua_c_arvalho .pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo_padua_c_arvalho.pdf)>. Acesso em 13 mar. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional-** 11^oed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TEIXEIRA, Gilberto. **O Que Significa Metodologia?** 2008. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/7232031/o-Que-Significa-Metodologia#scribd>>. Acesso em: 15 out. 2017.



Área Temática: Produção e Operações

A TEORIA DAS FILAS EM UM SUPERMERCADO EM PARANÁ - MS

André Luiz Leal Oliveira da Silva Marques
andrelealmarques@hotmail.com

Robert Alves Dias Acadêmico
robertttt_52@hotmail.com

Carlos Rodrigues da Silva
pcsilva@terra.com.br

Resumo

A fila está presente no dia-a-dia das pessoas como uma ferramenta que organiza e favorece o atendimento. O objetivo do estudo é identificar os fatores positivos e negativos de um sistema de fila com senha numérica em um açougue de um supermercado varejista. Realizou-se um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando método descritivo, por meio de entrevista com o gestor de um supermercado em Paraná-MS. Apresentou-se nessa pesquisa conceitos, modelagens e otimizações na pesquisa operacional, juntamente com suas etapas de implantação. Foi identificado que o modelo de filas observado no supermercado, em evidência a fila do açougue, supre suas necessidades, operando de forma organizada, proporcionando satisfação aos clientes.

Palavras-chave: Pesquisa operacional, Teoria das filas, Modelagem, Supermercado.

1. Introdução

Diante da competitividade em que as organizações estão alocadas, o processo de tomada de decisão não permite equívocos e nem resultados abaixo do esperado. Desta forma, nota-se a relevância da preparação de um gestor que saiba trabalhar com as ferramentas e técnicas para a tomada de decisão, sendo capaz de aplicar a pesquisa operacional para resolver problemas complexos, com o intuito de otimizar os resultados nas organizações (BARCELOS; EVANGELISTA; SEGATTO, 2012).



O início da prática chamada de Pesquisa Operacional (PO) é atribuído a diversas iniciativas militares na Segunda Guerra Mundial, no qual cientistas foram reunidos com o intuito de colaborar com estratégias para melhor alocar recursos e atividades nas operações militares da época. Os primeiros estudos sobre Pesquisa Operacional foram desenvolvidos nas forças armadas britânicas e logo após nos Estados Unidos (MOREIRA, 2010).

Após o término da Segunda Guerra Mundial, a pesquisa operacional desenvolveu-se progressivamente, sendo aplicada para solucionar problemas em diversas áreas do setor público e privado. Estudiosos perceberam que os problemas que surgiram devido ao crescimento da produção industrial pós-guerra eram parecidos com aqueles em que os militares haviam se deparado no período de guerra e que apenas estavam em um contexto diferente. Com o passar do tempo, a pesquisa operacional tem sido utilizada também em diversas áreas de produção e logística (ARENALES et al., 2007; MOREIRA, 2010).

Para Andrade (2011), a pesquisa operacional caracteriza-se como um método científico qualitativo que analisa e norteia a melhor utilização e aplicação de recursos limitados, determinando a melhor decisão a ser tomada em meio a um problema que precisa ser resolvido.

A Pesquisa Operacional é classificada como uma disciplina aplicada, cujo objetivo é a otimização do desempenho em organizações. É executada por meio de elaboração de modelos matemáticos a serem solucionados com a assistência de computadores. Um estudo convencional de PO engloba em sua teoria quatro ciências básicas para o processo de análise e organização de uma decisão: a economia, a matemática, a estatística e a informática (DÁVALOS, 2002).

É importante destacar uma característica da PO descrita por Andrade (2011) que é o uso de modelos, que serão descritos detalhadamente ao longo da pesquisa, facilitando o processo de análise de decisão. Essa ação permite um “experimento” que possibilita a possível decisão ser testada e melhor avaliada antes de ser executada.

O rápido desenvolvimento e o avanço da PO estão ligados ao surgimento e desenvolvimento dos computadores digitais, que ofereceram uma grande velocidade de processamento de informações, capacidade de armazenamento e recuperação de informações. Esse fato levou os profissionais de PO a elaborar modelos mais versáteis e mais rápidos, agilizando o desenrolar dos cálculos matemáticos. A partir da década de 1980, foram desenvolvidos softwares que auxiliaram ainda nos processos decisórios e que estão à disposição de milhares de pessoas até hoje (ANDRADE, 2011; MOREIRA, 2010).



No atual cenário brasileiro, as organizações vivem uma rotina com inúmeros problemas a serem resolvidos, devido à complexidade das operações e a instabilidade do mercado econômico. Promover o melhoramento das atividades realizadas nas empresas, juntamente com a redução de custos, se faz necessário para se manter ativo no mercado. A partir de revisões bibliográficas, desenvolveu-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, identificando os aspectos que influenciam o sistema de filas. Desta forma, a pesquisa demonstra a utilização das filas, com base em entrevista e observação. Consequentemente, a questão que orienta essa pesquisa é quais consequências resultam na utilização de um sistema com senhas numéricas na fila do açougue de um supermercado varejista?

O objetivo geral é identificar os fatores positivos e negativos de um sistema de fila com senha numérica em um açougue de um supermercado varejista. Os objetivos específicos são: demonstrar o modelo de filas utilizado atualmente; investigar a teoria, apresentando uma visão geral da Pesquisa Operacional e suas modelagens e otimizações; fundamentar o estudo por meio de pesquisa de campo.

A justificativa de uma pesquisa é onde se mostra razões para a realização da mesma. É essencial, pois, requer que o pesquisador analise o seu argumento de maneira ampla, além de apontar a sua problemática (ROESCH, 2012).

A pesquisa se torna importante, pois, a partir do entendimento e da utilização correta do sistema de filas, é possível manter um atendimento organizado, melhorando o fluxo da fila.

Esse estudo surge da oportunidade de conhecer as práticas utilizadas na pesquisa operacional, mais especificamente a teoria das filas aplicada para diminuição do tempo de espera dos clientes.

A ótima recepção, a possibilidade de observar o ambiente a ser pesquisado e o fácil contato entre os pesquisadores e o gestor responsável pela empresa contribuíram para a realização deste estudo. Além disso, se torna viável pelo fato da empresa estar situada na cidade de Paranaíba, dispensando custos para a locomoção dos pesquisadores.

O trabalho consiste em uma introdução abrangendo a pesquisa operacional e teoria das filas de forma geral. Em seguida, será apresentado no referencial teórico conceitos sobre o tema e as etapas da Pesquisa Operacional. Logo após, serão apresentados os procedimentos metodológicos. Na sequência, demonstra-se os resultados obtidos e a discussão sobre o estudo de caso. Finalizando com as considerações finais relevantes sobre o estudo.

2. Referencial Teórico



1. Pesquisa Operacional

A pesquisa operacional é um método para melhor realizar a tomada de decisão, por intermédio da modelagem matemática de problemas, que procura soluções ótimas aplicadas à realidade organizacional. O administrador, devido a sua necessidade de ser bem orientado para tomar decisão, é um dos principais favorecidos com as informações coletadas pelos resultados da PO (BARCELOS; EVANGELISTA; SEGATTO, 2012).

Uma característica de extrema importância que a pesquisa operacional oferece é a utilização de modelos, facilitando o processo de análise da decisão a ser tomada. A partir destes modelos, é possível “experimentar” uma possível decisão, podendo ser testada e avaliada antes de ser implantada na organização (RABENSCHLAG, 2005).

A Pesquisa Operacional pode ser considerada uma ciência voltada para a resolução de problemas reais, que tem como foco o auxílio na tomada de decisões. Está presente em grandes organizações que necessitam de um planejamento para atingir seus objetivos (ARAÚJO; JUNIOR; KAMPKE, 2007).

É considerada uma ciência aplicada que faz uso de meios científicos conhecidos ou os elabora quando preciso, utilizando como referência a aplicação de métodos científicos. A PO tem relação, portanto, com a pesquisa científica implementada em pontos essenciais das operações de uma empresa (MARINS, 2011).

2. As etapas da Pesquisa Operacional

Definição do problema: inicialmente é necessário identificar o problema que demanda uma solução. Deve-se caracterizar qual parte da organização está sendo afetada, quais operações estão envolvidas, quais hipóteses devem ser elaboradas, quais serão as possíveis restrições e quais são os objetivos. Nessa fase, é fundamental a transformação de informações subjetivas em uma questão estruturada. De forma geral, as fronteiras iniciais de um problema são mal estabelecidas e a solução pode afetar áreas diferentes. É possível haver uma troca constante de informações entre a situação e o problema, visto que a medida que se busca estruturar a situação, ela vai sendo mais estudada, alterada e explicada pelas pessoas envolvidas no trabalho (MOREIRA, 2010).

Para Andrade (2011), existem três principais aspectos que definem o problema a ser discutido: descrever exatamente os objetivos a serem estudados; identificar as possíveis alternativas de decisão; reconhecer as limitações, restrições e exigências do



sistema. O grupo responsável pelo estudo deve procurar captar e refletir os desejos e as necessidades dos executivos com relação ao problema em questão.

Construção do modelo: com base na definição do problema, é escolhido o modelo mais adequado. Nessa etapa é necessária maior criatividade do analista, já que o sucesso na execução do modelo depende do nível de representação da realidade que será apresentado (ANDRADE, 2011).

Em um sistema que frequentemente passa por erros e acertos, tudo que foi planejado verbalmente deve ser transferido em termos matemáticos. Aqui se fala de modelos matemáticos, entretanto existem outros tipos de modelos. Desta forma, os modelos matemáticos devem representar as variáveis do problema por meio de sistemas de símbolos e relações matemáticas (MOREIRA, 2010).

Solução do modelo: nesse momento, o foco é encontrar uma solução a partir do modelo escolhido. Quando se utiliza modelos matemáticos, exige do analista de PO um profundo conhecimento das principais técnicas, dizendo-se que o resultado obtido é “ótimo”. Quando é utilizado modelos de simulação, o resultado obtido é uma avaliação que está próxima do propósito a ser alcançado (ANDRADE, 2011).

Para alcançar a solução, é necessário manipular o modelo. O objetivo é atingir a melhor solução possível. Existem dois grandes grupos de variáveis: aquelas controladas pela equipe que está resolvendo o problema e aquelas em que o valor deve ser definido quando da solução, chamadas de variáveis de decisão. O seu resultado final é a consequência da manipulação do modelo. Sob outra perspectiva, as variáveis não controladas são aquelas elaboradas pela própria ocasião, tem relação com a estrutura do problema, as restrições e características das empresas estudadas (MOREIRA, 2010).

Validação do modelo: antes de dar início ao esforço de implantação, é necessário averiguar se existem fatores que possam ser relevantes e que, por se tratarem de difícil quantificação, foram de alguma forma excluídos. Se existirem, é necessário avaliar as consequências que tais fatores podem ter em relação a solução criada pelo modelo matemático (MOREIRA, 2010).

Nesse ponto, Andrade (2011) relata que é preciso averiguar a validade do modelo, sendo capaz de fornecer uma previsão aceitável da conduta do sistema e um resultado que possa colaborar com a decisão a ser tomada. Uma forma comum de testar a validade do modelo é verificar se ele consegue reproduzir o sistema com dados passados e observar se o resultado foi o comportamento esperado.

Implementação da solução: após avaliar a validade e as vantagens do resultado obtido, a mesma deve se tornar uma regra operacional. A implementação, considerada uma difícil etapa do estudo, deve ser controlada pela equipe responsável,



pois, pode haver a necessidade de correções funcionais do modelo, exigindo uma reavaliação em algumas de suas partes (ANDRADE, 2011).

Além dos problemas técnicos resultantes de uma solução obtida por via matemática, existem também os problemas de natureza humana. A implementação poderá gerar alguma mudança para alguns colaboradores na organização, podendo assim, surgir reações que possam complicar o processo de implementação. É necessário arquitetar a implementação para que ela seja menos impactante possível, englobando no processo as próprias pessoas que serão atingidas pelas mudanças (MOREIRA, 2010).

Avaliação final: avaliar os resultados obtidos é fundamental em qualquer fase do processo. Essa tarefa garante uma melhor aceitação de todos os setores envolvidos, garantindo adequação às necessidades do sistema. A experiência do pessoal envolvido no estudo é um grande diferencial, visto que, com experiência e visão crítica é possível avaliar e determinar a melhor aplicação da decisão (ANDRADE, 2011).

3. Procedimentos Metodológicos

O método utilizado caracteriza-se como uma pesquisa descritiva por ter ocorrido a interpretação do conteúdo pesquisado, visando alcançar os objetivos citados, como também examinar detalhadamente o problema de pesquisa em questão. Para Acevedo e Nohara (2010), a pesquisa descritiva visa descrever o fenômeno investigado ao invés de explicar detalhadamente. Busca descrever características de um grupo, compreendendo as relações entre os envolvidos no fenômeno em questão.

A pesquisa descritiva permite relacionar os resultados obtidos a grupos pesquisados, entretanto, não respondem ao certo o porquê e também não explicam um fato específico (ROESCH, 2012).

Para Yin (2010), é necessário que o pesquisador conheça sobre quais os pontos fortes e fracos que existem ao realizar a pesquisa em determinada organização. É utilizado em várias situações como um método de pesquisa, possibilitando extrair mais informações sobre o estudo.

O estudo de caso vem sendo utilizado pelos acadêmicos por diversos propósitos. Pode ser utilizado como base de ensino ou vivenciar o caso na prática, possibilitando assim, conhecer mais sobre a área pesquisada (ROESCH, 2012).

O estudo de caso possibilita aos pesquisadores compreender as informações abrangentes e significativas dos procedimentos organizacionais e administrativos (YIN, 2010).



Um dos propósitos do estudo de caso é evidenciar algumas normas políticas dentro das empresas. É considerado como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de pesquisas na área de administração. Destaca ainda que, o intuito do estudo de caso não é construir teoria, mas sim levando em consideração interesses mútuos (ROESCH, 2012).

A pesquisa qualitativa se torna necessária pelo fato de melhorar a avaliação do estudo, melhorando também a efetividade de um plano de estudo, servindo para selecionar metas para um programa, podendo possibilitar interpretações adequadas do mesmo (ROESCH, 2012).

Os dados qualitativos são dados centrais de um estudo, servindo como uma forte estratégia analítica no estudo de caso, podendo ser críticos na explanação dos dados ou por outro lado, servindo como teste. Assim, por meio desta técnica possibilita explorar, descrever e conhecer eventos que foram identificados no estudo de caso (YIN, 2010).

Para Roesch (2012), o universo da pesquisa pode ser delimitado quando se tem o interesse de entrevistar um grupo de pessoas ou empresa. Alguns fatores podem influenciar no universo da pesquisa, como o custo da pesquisa e dificuldade em processar os dados coletados. Por esses fatores, torna-se necessário que o pesquisador determine a população a ser investigada, ao invés de utilizar o público total. A pesquisa delimita-se a um supermercado em Paranaíba.

Vergara (2012) descreve que o uso da entrevista se torna essencial para coleta de dados relacionado a entrevistas do tipo temática, onde o tema central é estabelecido previamente de acordo com o estudo. As entrevistas podem ser pessoais ou por telefone, sendo usadas na maioria das vezes em pesquisas de mercado e pesquisas de opinião. É preciso que o entrevistador se policie para que não influencie nas respostas do entrevistado, podendo alterar os resultados da pesquisa (ROESCH, 2012).

A entrevista proporciona maior taxa de respostas, quando seguido os seguintes aspectos:

- Ao utilizar a entrevista, as explicações são mais concretas e convincentes em relação a questionários impressos, e-mails, telefonemas, etc.;
- Proporcionam entrevistar respondentes com nível de escolaridade mais baixo, se adequando a realidade do estudo;
- Propicia fácil entendimento para os que possuem dificuldades de leitura de questionários;
- Oferecem melhores explicações sobre assuntos abordados na entrevista;
- Mantém controle sobre a sequência de perguntas feitas ao entrevistado, evitando erros (OPPENHEIM, 1993 apud ROESCH, 2012, p. 140-141).



Por fim, a diversos fatores que influenciam na relação entre entrevistador e entrevistado, como classe social, idade, sexo, região, cultura e religião. Pode trazer impactos positivos ou negativos, conquistando ou não a confiança do entrevistado, fazendo com que responda o questionário com atenção e clareza, buscando obter melhores resultados na pesquisa (ROESCH, 2012).

A análise de conteúdo é essencial para tratar os dados qualitativos, possibilitando assim, verificar a frequência dos dados abordados ao decorrer do estudo. As informações colhidas pelo pesquisador normalmente são apresentadas em forma de textos por meio do uso das técnicas descritas anteriormente (ROESCH, 2012).

4. Resultados

O estudo foi realizado em um supermercado varejista na cidade de Paranaíba, denominado Central Super. A empresa está em atividade desde 2012 e atualmente, conta com 71 funcionários, incluindo dois gestores que trabalham em horários alternados, que são responsáveis pelas tomadas de decisões da rotina do supermercado. O horário de atendimento do supermercado é das 6:00h às 20:00h de segunda a sábado e das 6:00h às 12:00h aos domingos e feriados. A rotina de trabalho é intensa e por esse motivo é feito um revezamento entre os atendentes do caixa e do açougue, setores em que o estudo foi realizado. É considerado um dos principais supermercados da cidade em meio a vários concorrentes.

A entrevista foi realizada com um dos gestores, questionando sobre a formação de filas no mercado. O foco principal do estudo foi a formação de fila no açougue. Foi observado o andamento da fila do açougue em relação ao tempo de espera de cada cliente durante uma hora. Ao longo da entrevista foram abordados diversos aspectos referentes à organização da fila, tempo de espera, horários de pico e como os clientes reagem durante o tempo de espera.

Os clientes do açougue são atendidos por senhas numéricas que são chamadas por meio de um painel exposto acima do balcão, de fácil visualização, além de um sinal sonoro a cada atendimento. Esse modelo que organiza a fila foi implantado desde o início das atividades no supermercado, com o intuito do cliente aproveitar o tempo de espera na fila agilizando suas compras, dispensando a formação desgastante da fila indiana. A escolha desse modelo de senha condiz com a ideia descrita por Andrade (2011), que orienta a utilização da pesquisa operacional como um método científico qualitativo que analisa e norteia a melhor utilização e aplicação de recursos limitados, determinando a melhor decisão a ser tomada em meio a um problema que precisa ser resolvido.

No total, são 6 atendentes no açougue, que trabalham em turnos alternados. No primeiro horário, as 6h da manhã o atendimento é composto por 2 funcionários.



A partir das 9h da manhã a equipe de açougueiros fica completa com chegada dos outros 4 funcionários. O fluxo do atendimento é maior no horário de almoço e no final da tarde. Segundo o gestor, geralmente o tempo de espera não é demorado, dependendo do pedido. Existe o atendimento preferencial desde que o cliente que possui esse direito se manifeste exigindo ser atendido. Não há nenhum informativo sobre atendimento preferencial.

5. Discussão

A observação foi realizada próximo ao açougue, no qual um dos pesquisadores foi responsável por anotar o horário exato em que o cliente retirou a senha e o outro pesquisador o horário em que o cliente é atendido. Foi possível constatar que, de forma geral, o atendimento flui rapidamente em ritmo constante. Alguns pontos que merecem destaque são:

- 01 hora – Tempo de observação (Domingo – das 09h às 10h); – 44 clientes atendidos;
- 02 desistências;
- 34 clientes permaneceram na frente do açougue (77,28%);
- 10 clientes circularam no supermercado enquanto esperavam (22,72%); – Houve variação de 2 a 3 atendentes;
- 02min 47seg - Média do tempo de espera.

A ideia inicial era que os clientes utilizassem o tempo de espera na fila para agilizar suas compras, entretanto, os dados mostram que apenas 22,72% dos clientes que aguardavam o atendimento no açougue circularam em outras seções do mercado, aproveitando melhor o tempo de espera.

Pelo fato do cliente ser atendido na fila do açougue e posteriormente se direcionar a fila do caixa, caracteriza-se como um modelo de fila única e múltiplos servidores em série, descrito por Arenales et al. (2007). Com base nesse modelo, foi questionado aspectos sobre a fila do caixa, que é estruturado com 11 terminais de atendimento instalados, no entanto, com 10 em operação e 1 reserva. São divididos em 2 caixas rápidos (até 20 volumes), 2 com atendimento prioritário e 6 com atendimento convencional. O gestor afirma que, no momento de espera para ser atendido pelo caixa, em algumas ocasiões, o cliente percebe a falta de um produto e volta para buscar. Nesse caso a fila contribui para um possível aumento nas vendas, favorecendo a empresa. No entanto, quase não há formação de filas nos caixas. Um fator que merece destaque, por interferir no fluxo de atendimento na fila do caixa, é o pagamento com cheque que exige um cadastro antes de efetuar o pagamento, podendo em alguns casos, atrasar o atendimento desse caixa em questão.



6. Considerações Finais

Por meio deste estudo, foi verificado o histórico da pesquisa operacional, seus principais conceitos e suas diferentes modelagens, descritos pelos autores Arenales et al. (2007), Moreira (2010), Andrade (2011), Hillier; Lieberman (2013). Por meio da teoria utilizada no trabalho, foi possível identificar o modelo de fila utilizado pela empresa estudada, bem como os fatores que influenciam o fluxo das filas, as possíveis otimizações, e de qual forma o tempo de espera na fila pode ser aproveitado. Dentre as modelagens que podem ser aplicadas pela pesquisa operacional, definimos a teoria das filas como base para o estudo de caso.

Foi visto que, a empresa estudada possui um sistema de filas adequado tanto para os clientes como para a empresa, ocasionando resultados satisfatórios. Porém, para atingir tal performance não foi utilizada nenhuma modelagem da pesquisa operacional. O que de fato ocorreu foi uma decisão tomada pelos gestores com base em suas experiências profissionais, que acabou dando certo. A partir da pesquisa operacional, é possível buscar otimizações e melhorar ainda mais o sistema de filas, minimizando as restrições existentes.

É evidente a eficiência do modelo de gestão das filas no supermercado, pois os problemas e restrições encontrados são mínimos e não causam impacto significativo para as atividades da empresa. É necessário manter esse ritmo buscando sempre melhorias na organização que possam oferecer vantagens ainda não exploradas.

No presente estudo é considerado como uma limitação a não utilização de um software adequado que forneça resultados precisos e detalhados para a otimização do sistema de filas na organização.

Sugere-se para pesquisas futuras a aplicação de uma modelagem com base na teoria das filas para se obter uma solução vantajosa para possíveis problemas, utilizando das fases da pesquisa operacional e de modelos matemáticos que ofereça benefícios a empresa.

7. Referências

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, E. L. **Introdução à pesquisa Operacional: métodos e modelos para análise de decisões**. 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.



- ARAÚJO, S. A.; BARROS JR, A. A.; KAMPKE, E. H. **Pesquisa operacional: referências da área.** In: X SIMPÓSIO DE PESQUISA OPERACIONAL E LOGÍSTICA DA MARINHA, 2007, Rio de Janeiro.
- ARENALES, M.; ARMENTANO, V.; MORABITO, R.; YANASSE, H. **Pesquisa Operacional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BARCELOS, B. O.; EVANGELISTA, M. L. S.; SEGATTO, S. S. A importância e a aplicação da pesquisa operacional nos cursos de graduação em administração. **RACE**, v. 11, n. 2, p. 381-406, 2012.
- DÁVALOS, R. V. **Uma abordagem do ensino de pesquisa operacional baseado no estudo de recursos computacionais.** In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2002, Curitiba.
- HILLIER, F. S.; LIEBERMAN, G. J. **Introdução à pesquisa Operacional.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- MARINS, F. A. **Introdução à Pesquisa Operacional.** São Paulo: Cultura Acadêmica: Universidade Estadual Paulista – Pró-Reitoria de Graduação, 2011.
- MOREIRA, D. A. **Pesquisa Operacional: curso introdutório.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- RABENSCHLAG, D. R. **Pesquisa operacional.** Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2005.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 308.
- SANTOS, R. V. “Jogos de empresas” aplicadas ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade. **Revista Contabilidade e Finanças.** v. 1, n. 31, p. 78-95, 2003.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.



Área Temática: Inovação e Tecnologia

**A UTILIZAÇÃO DE PATENTES PARA SUPORTE AO ATENDIMENTO DOS
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DO *CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)* EM EMPRESAS.**

Eduardo Corneto Silva
eduardo_corneto@hotmail.com

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar patentes de adoção de CRM considerando os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) apontados pela literatura. Trata-se de um trabalho de construção teórica qualitativo realizado através de pesquisa teórica sobre fatores críticos de sucesso, implantação de CRM, patentes e da análise de duas patentes sobre CRM encontradas no banco de dados de patentes, Espacenet. Através da análise, por meio da Matriz de FCS, das duas patentes selecionadas, observou-se que as patentes oferecem importantes informações para enfrentar estes fatores críticos de sucesso existentes na adoção do CRM. Elas respondem a no mínimo 75% dos FCS levantados através da revisão da literatura e ajudam as empresas a obterem sucesso em suas iniciativas de CRM. O levantamento dos FCS e a utilização do conhecimento contido em patentes ajuda a enfrentar os problemas de crescimento e inovação enfrentados pelas empresas e também a disseminar o conhecimento teórico sobre novas tecnologias encontrados nas patentes para a academia em geral. As limitações do estudo localizam-se na pouca literatura existente na ciência sobre utilização de patentes em problemas organizacionais, na utilização de apenas duas patentes e no levantamento da literatura sobre FCS e construção da matriz de FCS com estudos apenas nas bases de periódicos Scopus, Web of Science e Google Acadêmico. Como sugestões para pesquisas futuras propõem-se, a expansão da revisão da literatura sobre FCS, utilização de mais patentes para conseguir um resultado mais substancial e estudo das patentes para outros conflitos que as organizações enfrentam.

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso, CRM, Patentes e Patent2Net.

Abstract

The objective of this work is to analyze patents of CRM adoption considering the Critical Success Factors (FCS) pointed out in the literature. This is a qualitative



theoretical work carried out through theoretical research on critical success factors, CRM implementation, patents and the analysis of two patents on CRM found in the patent database, Espacenet. Through the FCS matrix analysis of the two patents selected, it was observed that patents offer important information to address these critical success factors in the adoption of CRM. They account for at least 75% of the CSF raised through literature review and help companies succeed in their CRM initiatives. The survey of the FSC and the use of patent knowledge helps to address the problems of growth and innovation faced by companies and also to disseminate theoretical knowledge about new technologies found in patents to academia in general. The limitations of the study are in the few existing literature on the use of patents in organizational problems, the use of only two patents, and the literature review on FCS and construction of the FCS matrix with studies only on the basis of Scopus, Web journals Of Science and Google Scholar. As suggestions for future research are proposed, the expansion of the review of the FSC literature, use of more patents to achieve a more substantial result and study of patents for other conflicts that organizations face.

Keywords: Critical Success Factors, CRM, Patents and Patent2Net.

1. Introdução

A partir do século XX novas técnicas de produção e marketing em massa trouxeram mudanças importantes a paisagem competitiva global das empresas, junto a isso, as empresas passaram a oferecer novos produtos e serviços para qualquer parte do mundo através da internet (CHEN; POPOVICH, 2003). Com isso, muitas empresas observando as dificuldades estratégicas e competitivas que a falta de relacionamentos duradouros com os clientes podem trazer, estão correndo contra o tempo para reestabelecer suas conexões e fidelizar a longo prazo os clientes atuais e potenciais (PAYNE, 2006). Uma forma que as empresas estão adotando para se aproximar dos clientes é a implementação de princípios do marketing de relacionamento, usando para isso as estratégias, os princípios e as ferramentas do *Customer Relationship Management* (CRM) (CHEN; POPOVICH, 2003).

Segundo Chen e Popovich (2003) e Damacena e Pedron (2004), embora o CRM seja uma ótima forma de melhorar o relacionamento com os clientes, as taxas de insucesso na adoção de tal iniciativa nas empresas é alta. Para esses autores, ao não compreender corretamente no que as iniciativas de CRM implicam, a empresa acaba por focar fortemente na tecnologia e não investe esforços suficientes nas questões estratégicas, como a necessidade de mudanças na cultura da empresa. Esse e outros problemas como a falta de comprometimento da alta gerência, a não integração entre os departamentos, o baixo comprometimento das pessoas envolvidas no projeto, entre



outros, fazem parte dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que podem permitir ou não uma implantação bem sucedida do CRM (CHEN; POPOVICH, 2003). Para Ryals e Payne (2001), a implantação bem sucedida do CRM deve atender a quatro elementos que compõem o framework criado pelos autores. Os quatro elementos são: filosofia de marketing de relacionamento, adoção de uma estrutura organizacional adequada, aproveitamento do armazenamento de dados para uso de forma eficaz da infraestrutura de dados nos programas de CRM e gestão tática de clientes.

Todo projeto de CRM possui alguns problemas comuns em sua implantação, como: o papel dos parceiros da cadeia de suprimento na adoção do CRM, as estratégias adotadas para o CRM, a mudança nos processos do negócio, desafios de integração e estruturas organizacionais. Alguns problemas na implantação apontados anteriormente são comuns em toda implementação de CRM bem sucedida (CHEN; POPOVICH, 2003; HENDRICKS; SINGHAL; STRATMAN, 2007; PARVATIYAR; SHETH, 2001). Com objetivo de superar esses desafios a disponibilidade e a utilização do conhecimento que as patentes contêm estão recebendo maiores estudos. Busca-se a decodificação e análise do conteúdo das patentes encontradas em bancos de patentes mundial para auxiliar nas soluções dos problemas das empresas, setores públicos, comunidade e países em desenvolvimento (QUONIAM; KNISS; MAZZIERI, 2014).

Observadas as lacunas sobre FCS na implantação do CRM e o uso das patentes para soluções de problema das empresas, este trabalho tem como proposta levantar patentes que busquem responder aos FCS que existem na implantação do CRM. Para isso o artigo tem como questão de pesquisa: Como as patentes de adoção de CRM contemplam os Fatores Críticos de Sucesso? Ao resolver esta questão espera-se atender ao objetivo do trabalho que é analisar patentes de adoção de CRM considerando os Fatores Críticos de Sucesso apontados pela literatura.

A metodologia utilizada no trabalho é de abordagem qualitativa. Primeiramente foi realizada uma revisão da literatura sobre CRM, FCS e Patentes, sendo que essa revisão deu suporte a primeira etapa do trabalho que é a construção de uma matriz de FCS que contém os principais FCS apresentados em estudos sobre o assunto. Essa matriz de FCS foi utilizada para o desenvolvimento da segunda etapa que corresponde a análise de duas patentes, sobre adoção de CRM, selecionadas através do uso do software de mineração de patentes, Patent2Net. Através da análise das duas patentes selecionadas, por meio da matriz de FCS, observou-se que as patentes oferecem importantes informações para enfrentar estes fatores críticos. Na patente 1 todos os FCS foram de algum modo atendidos por ela. Sendo assim, os impactos na cultura organizacional, estratégia empresarial, estrutura, gestão da mudança, gestão do conhecimento, medição, pessoas, processos e tecnologia podem ser mitigados ao analisar essa patente, porém na patente 2 identificou-se que ela não



aborda questões relativas as pessoas que estão ligadas a implantação do CRM e a medição dos resultados do projeto.

Com o desenvolvimento deste estudo pode-se salientar algumas contribuições tanto para a academia quanto para o mundo corporativo. O levantamento e pontuação dos FCS e a utilização do conhecimento contido em patentes para resolução de problemas empresariais, saúde social entre outros existentes, ajuda a fundamentar e disseminar o conhecimento sobre novas tecnologias e incentivar pesquisas futuras sobre a emergência e relevância deste assunto para as ciências em geral. Outra contribuição mas no contexto empresarial, é a apresentação de algumas patentes que ajudam a resolver os FCS que existem na implantação do CRM, e além disso, a capacidade que as patentes em geral possuem para resolver diversos problemas de inovação e competitividade que as empresas enfrentam.

Além da introdução, este trabalho possui a apresentação dos pilares teóricos essenciais para sustentar a questão de pesquisa e objetivo proposto. Em seguida é descrita a metodologia e apresentada a matriz de FCS que é utilizada para analisar as patentes. Posterior a metodologia é realizada a análise das patentes utilizadas no trabalho e feita a correspondência de cada patente com um ou mais FCS. As principais conclusões encontradas através deste trabalho, as limitações e sugestões para futuras pesquisas fecham o artigo.

2. Referencial Teórico

Nesta seção é apresentado os conceitos chave que embasam a fundamentação teórica deste artigo. Esses conceitos são o CRM, Fatores Críticos de Sucesso e Patentes além da ferramenta operacional Patent2Net.

1. *Customer Relationship Management (CRM)*

Customer Relationship Management (CRM), ou gestão do relacionamento com o cliente (tradução em português), tem sido um tema bastante discutido em muitas áreas de marketing e de decisões estratégicas (COLTMAN, 2007). Seu crescimento está sendo facilitado pela fundamentação de vários outros paradigmas do marketing, como as iniciativas em torno da cooperação e colaboração de unidades organizacionais e partes interessadas como os clientes (PARVATIYAR; SHETH, 2001). Para gerenciar um relacionamento eficaz com um cliente individual, a empresa deve ser capaz de enxergar o cliente como um todo e as várias formas de interação que exerce com ele (PAYNE, 2006). Através de vários canais de comunicação como call centers, internet, os próprios vendedores entre outros, a empresa consegue recolher informações sobre a relação, dados financeiros, de preferências e comportamento dos clientes podendo com isso traçar uma estratégia apropriada para fidelizar este cliente (RYALS; PAYNE, 2001).



CRM é uma abordagem de negócios que tem como objetivo criar, desenvolver e aprimorar relacionamentos com clientes-chave e segmentos de cliente a fim de melhorar o valor do cliente e a rentabilidade das empresas e, assim, maximizar o valor para o acionista (PAYNE, 2006). Ao utilizá-lo para ouvir e aprender com e sobre os clientes, as empresas podem criar oportunidades para garantir uma maior carteira de clientes, bem como uma maior quota de mercado (PAYNE, 2006). Embora o termo *Customer Relationship Management* seja relativamente novo, os princípios que dão sustentação a ele não são novos (PAYNE; FROW, 2005). Muitas organizações já realizam a tempos alguma atividade voltada para o marketing de relacionamento que, segundo Morgan e Hunt (1994), refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais de sucesso.

Os programas de CRM devem ser direcionados para criar um valor aos clientes que os concorrentes não conseguem igualar (COLTMAN, 2007). Empresas de alto desempenho baseiam seu sucesso na prática, pois ao utilizarem o CRM essas empresas conseguem identificar as demandas reais dos clientes e aplicar de uma forma correta seu banco de dados sobre os clientes, seu software de CRM e demais tecnologias de armazenamento de dados (COLTMAN, 2007).

Reinartz, Krafft e Hoyer (2004), em seus estudos, agruparam as atividades de um processo de CRM em três dimensões principais: relação de iniciação, manutenção e encerramento do relacionamento. Esta classificação proposta pelos autores permite definir com maior clareza a natureza dos processos de CRM e observar como o desempenho da empresa pode variar em cada uma destas fases. Em seus estudos Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) chegaram à conclusão que a implementação de processos de CRM resulta um melhor desempenho quando está associado em no mínimo duas etapas ou dimensões. Os estudos demonstraram que o efeito mais forte é quando atende as dimensões, relação de iniciação e manutenção, o encerramento do relacionamento possui uma significância baixa ou nula.

A implantação do CRM é mais provável de ser bem sucedida quando a empresa desenvolve um projeto que possua uma estrutura organizacional adequada e incentivos a mudança do comportamento das pessoas para adotar essa nova filosofia (PAYNE; FROW, 2005). A organização deve ter uma estrutura de recompensa instalada para apoiar estes processos, implantar corretamente as tecnologias que suportam o CRM, um alto envolvimento da gerência no desenvolvimento do CRM e imprimir um alto engajamento dos funcionários nas atividades de CRM (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004). Contudo, para Damacena e Pedron (2004) e Payne (2006), a implantação do CRM ainda tem sido uma etapa desafiadora para as empresas, isso devido ao excesso de foco em tecnologia da informação que vem sendo apontado



como um dos motivos principais para o alto índice de 60% de fracasso dos projetos de CRM.

O CRM vai além da instalação de um software que minere as informações dos clientes, é preciso considerar os fatores críticos de sucesso presentes no ciclo de vida da implantação do CRM a fim de reduzir os riscos e falhas (PARVATIYAR; SHETH, 2001). Ao identificar os FCS na fase inicial do projeto de implantação do CRM a empresa consegue identificar riscos e potenciais áreas de problema e, com isso, criar planos de mitigação ou solução desses FCS a fim de obter sucesso na implantação (HO; LIN, 2004).

2. Fatores Críticos de Sucesso

A implantação do CRM tem sido uma experiência desafiadora para muitas organizações, sendo que gestores e os tomadores de decisão reclamam dizendo não haver nenhuma fórmula fixa para uma implantação de sucesso (DA SILVA; RAHIMI, 2007). Os elementos de um projeto de sistemas de informação que são críticos para implementação e sucesso desse projeto são denominados fatores críticos de sucesso (FCS) (BOON; CORBITT; COULTHARD, 2005). Para Da Silva e Rahimi (2007), os Fatores Críticos de Sucesso são, primeiramente, uma metodologia formulada em 1961 que teve em sua utilização uma grande expansão no campo das publicações acadêmicas em administração de empresas e por profissionais de Sistemas de Informação. Apesar de ampla utilização, o seu significado ainda não encontra-se totalmente definido e sobre consenso, isso se deve em parte pelas diferentes intenções dos usuários quando vão utilizar desta metodologia (DA SILVA; RAHIMI, 2007).

A partir dos estudos de Tekin (2013) e Wu (2008), verificou-se que os fatores críticos de sucesso do CRM são divididos na maioria das vezes em três principais perspectivas que constam em cada estratégia do CRM: fator humano, processos e tecnologia. Através do atendimento desses componentes é possível constituir uma forma sistêmica, integrada e equilibrada de gerenciar as implantações de CRM. Durante seus estudos Boon, Corbitt e Coulthard (2005) levantaram quatro conclusões relevantes sobre os FCS: (1) os FCS não podem ser descritos simplesmente sem observar o cenário que ocorrem, (2) diferentes grupos dentro das organizações mantêm perspectivas diferentes sobre o que são os FCS, (3) as relações e dependências entre os FCS raramente são estudadas pela literatura e (4) FCS diferentes são importantes para diferentes grupos, ou seja, grupos externos podem ter preocupações sobre fatores críticos diferentes de grupos internos.

Compreender os FCS permite as organizações determinar soluções para as questões críticas enfrentadas durante todo o processo do projeto de implantação do CRM, com objetivo de eliminar ou evitar falhas e obter sucesso no projeto (WANG et al., 2014). Estes autores classificam os FCS como possíveis inibidores de implantação

de CRM, ou seja, o sucesso da implantação de um programa de CRM depende da forma que esses fatores funcionam na hora do processo de implantação, caso funcionem de forma positiva ajudam na implantação, caso contrário serão inibidores propiciadores de fracasso (WANG et al., 2014). Corroborando a essa ideia Croteau e Li (2003) argumentam que a adoção de CRM se maximiza ao existir uma associação forte e positiva entre a gestão do topo da empresa e o comportamento de inovação e também quando a empresa possui capacidade para gestão do conhecimento.

A Figura 1, construída a partir da revisão da literatura sobre FCS, apresenta os principais Fatores Críticos de Sucesso da implantação do CRM nas empresas identificados com base no artigo de Albuquerque (2013) e Sohrabi, Haghighi e Khanlari (2010) e os itens constituintes de cada fator identificados pela revisão da literatura.

Figura 1: Resumo dos FCS da implantação do CRM

FCS	Itens Componentes dos FCS	Descrição	Autor
Cultura	Cultura Organizacional adequada	A cultura organizacional precisa ser alterada para que a instalação do CRM não falhe. O foco passa do produto para o cliente e todas as partes envolvidas na gestão do relacionamento com o cliente devem estar integradas.	Eid (2007); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013). King e Burgess (2008); Boon et al. (2005).
	Cultura orientada para o cliente		
	Cultura focada em mudança		
	Cultura cooperativa		
	Cultura de aprendizagem		
	Cultura social		
Estratégia	Visão	O planejamento estratégico da empresa para a implantação do CRM deve estar atento ao delineamento dos objetivos corporativos, metas para o projeto e questões como a visão e relacionamento com o cliente.	Berman e Rahimi (2009); Boon et al. (2005); Croteau e Li (2003); Da Silva e Rahimi (2007); Eid (2007); Eid e
	Missão		
	Metas e Objetivos		
	Estratégia da marca		
	Estratégia de Relacionamento com o Cliente		
	Estratégia Financeira		



			<p>EI- Gohary (2014); Keramati et al. (2012); Kim e Pan (2006); King e Burgess (2008); Mendoza et al. (2007); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013); Zhao et al. (2008).</p>
Estrutura	Desenvolvimento de uma estratégia clara de CRM		
	Estrutura organizacional	<p>Para a adoção do CRM a empresa precisa possuir uma estrutura corporativa organizada e descentralizada em equipes de trabalho que possuem procedimentos e padrões para gestão do relacionamento com o cliente.</p>	<p>Berman e Rahimi (2009); Ho e Lin (2007); Mendoza et al. (2007); Sohrabi et al. (2010); Wu (2008); Zahay e Peltier (2008).</p>
	Gestão do contato com o cliente		
	Equipe de trabalho		
	Procedimento e padrão		
Descentralização da estrutura de gestão			
Gestão de mudanças	Comprometimento e Suporte da alta Gestão	<p>Um processo como da implantação do CRM necessita de mudanças organizacionais nos equipamentos, cultura, postura dos funcionários e da gestão do topo. Para que isso ocorra de uma forma correta deve acontecer a gestão de todas as mudanças com intuito de minimizar ou evitar problemas.</p>	<p>Boon et al. (2005); Croteau e Li (2003); Da Silva e Rahimi (2007); Eid (2007); Eid e ElGohary (2014); Ho e Lin (2007); Keramati et al. (2012); King e Burgess (2008); Kim e Pan (2006); Mendoza et al.</p>
	Alinhamento do negócio		
	Gerenciamento de mudanças		
	Liderança		
	Participação dos empregados		
	Gestão de riscos		
	Planejamento e Controle do projeto		



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

			(2007); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013); Wang et al. (2014); Wu (2008); Zahay e Peltier (2008).
Gestão do conhecimento	Gestão do conhecimento	O conhecimento gerado com o processo de implantação do CRM e com seu funcionamento deve ser gerenciado, compartilhado e aplicado por toda a organização proporcionando aprendizado organizacional.	Boon et al. (2005); Croteau e Li (2003); King e Burgess (2008); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013); Zahay e Peltier (2008); Zhao et al. (2008).
	Criação do conhecimento		
	Compartilhamento do conhecimento		
	Aplicação do conhecimento		
	Revisão do conhecimento		
Avaliação	Monitoramento e Feedback das etapas de implantação	Para entender o sucesso de uma implantação do CRM, a empresa precisa medir continuamente as etapas do projeto de	Croteau e Li (2003); Da Silva e Rahimi (2007); Eid (2007); Keramati et al. (2012); Kim e
	Impacto e benefícios do CRM		
	Medição da quota de mercado e posição competitiva	implantação e os resultados que são gerados após a implantação.	Pan (2006); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013).
	Mensuração de rentabilidade e desempenho		
	Medição da satisfação e lealdade do cliente		
	A avaliação contínua do desempenho		
Pessoas	Treinamento e Formação	Os fatores humanos são de extrema importância para uma boa	Berman e Rahimi (2009);



	Sistemas de Recompensa e Punição	implantação do CRM, pois são os funcionários de nível operacional, tático ou estratégico que serão responsáveis por utilizar as potencialidades do CRM.	Boon et al. (2005); Da Silva e Rahimi (2007); Eid (2007); Eid e ElGohary (2014); Ho e Lin (2007); Keramati et al. (2012); Kim e Pan (2006); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013); Wang et al. (2014); Wu (2008); Zahay e Peltier (2008).
	Envolvimento e satisfação dos colaboradores		
	Habilidades e competências da equipe de projeto		
	Características do gerente e líder da organização		
Processos	Processo CRM	Todos os processos para a instalação do CRM devem estar integrados, orientados ao cliente e levando em consideração todas as possíveis ocorrências que podem acontecer durante o projeto.	Berman e Rahimi (2009); Boon et al. (2005); Croteau e Li (2003); Da Silva e Rahimi (2007); Eid (2007); Eid e ElGohary (2014); Ho e Lin (2007); Keramati et al. (2012); Kim e Pan (2006); Wu (2008); Mendoza et al. (2007); Sohrabi et al. (2010);
	Gestão de insatisfação		
	Integração de processos		
	Processos orientados ao cliente		



			Soltani et al. (2013); Wang et al. (2014); Zahay e Peltier (2008).
Tecnologia	Ferramentas tecnológicas	Ao adotar o CRM, a empresa deve fazer uma pesquisa para identificar qual ou quais software serão utilizados para comunicação com o cliente e processamento das informações necessárias para elaboração de planos estratégicos mais eficientes.	Boon et al. (2005); Da Silva e Rahimi (2007); Eid (2007); Eid e El-Gohary (2014); Ho e Lin (2007); Kim e Pan (2006); King e Burgess (2008); Mendoza et al. (2007); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013); Wang et al. (2014); Wu (2008); Zahay e Peltier (2008); Zhao et al. (2008).
	Estrutura tecnológica		
	Implementação tecnológica		
	Integração tecnológica		
	Gestão da informação e dados		

Fonte: Elaborado pelo autor.

3. Patente e Patent2Net

No setor industrial, as patentes apresentam um papel estratégico importante de preservar os direitos de propriedade de uma invenção, produto ou processo que possua uma nova forma técnica de resolver um problema ou realizar uma atividade (QUONIAM; KNISS; MAZZIERI, 2014). As patentes funcionam como uma vasta fonte de informações, pois através delas podemos obter a descrição da invenção, funcionalidade, tecnologias emergentes, podemos ainda descobrir quais empresas que mais inovam, países que mais investem em inovação e desenvolvimento em várias áreas do conhecimento (FERRAZ et al., 2015).

Os dados que constam nas patentes podem ser usados para efeitos de planejamento estratégicos tanto nas áreas internas da empresa como por exemplo o



setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Executivo, como na área externa, os acionistas e analistas de mercado (QUONIAM; KNIESS; MAZZIERI, 2014). Por meio das informações capturadas sobre o desenvolvimento das patentes a empresa pode monitorar seus concorrentes, avaliar a tecnologia utilizada pelo concorrentes, desenvolvimento de P&D externo e futuros parceiros potenciais para desenvolvimento de inovação externa (ERNST, 2003). Ao criar uma patente, a empresa ou pessoa física expressa ao mercado o resultado de um trabalho de investigação técnica e tecnológica que desenvolveu durante um tempo (QUONIAM; KNIESS; MAZZIERI, 2014). Para o registro de uma patente e obtenção do direito sobre seu uso e tecnologias que a constituem, a empresa precisa atender algumas condições descritas na literatura como, a formalização de um documento contendo as informações sobre o que é a patente, comprovação de uma inovação, entre outras coisas (QUONIAM; KNIESS; MAZZIERI, 2014).

As patentes recebem uma classificação, ou seja, uma codificação universal que fornece o tipo da tecnologia que possui, essa classificação é a CIP (classificação internacional de patentes) ou em inglês IPC (*international patent classification*). Essa CIP é um dos principais meios para aproveitar o conhecimento que a patente possui, pois permite compreender a sua funcionalidade e aplicação da informação tecnológica (QUONIAM; KNIESS; MAZZIERI, 2014). Ao solicitar o patenteamento ao órgão nacional de regulamentação de patentes, o inventor deve submeter um documento com todas as informações tecnológicas e inovações da patente para então ter o seu pedido de patente concedido, ou não, pelo órgão responsável. Após a submissão do pedido de patenteamento, o documento completo com as informações da patente entra em domínio público e pode ser acessado por diversos canais digitais como o Google Patentes, Espacenet, INPI, WIPO entre outros (FERRAZ et al., 2015). A pesquisa das patentes acontece por meio da busca pelo título da patente e ou resumo que deve sempre estar em inglês caso o documento não esteja todo em inglês (KALLAS, 2006; QUONIAM; KNIESS; MAZZIERI, 2014).

Apesar de várias bases e fontes de pesquisa de patentes, esse é um trabalho praticamente todo manual e árduo. Por isso, ferramentas computacionais como o Patent2Net foram criadas para executar essa mineração das patentes de uma forma mais rápida, direcionada e organizada. O Patent2Net organiza e disponibiliza uma grande quantidade de informações em gráficos e tabelas, basta apenas colocar as palavras-chave referente ao assunto que o pesquisador deseja e a ferramenta faz uma varredura na base de dados Espacenet gerando um relatório completo e dinâmico que contém informações importantes como países dos desenvolvedores da patente, em que países estão protegidas, qual rede de empresas está ligada as patentes e outros dados importantes para uma análise aprofundada sobre o assunto (FERRAZ et al., 2015).

Muitos trabalhos recentes estão sendo desenvolvidos utilizando a ferramenta Patent2Net para mineração de patentes sobre os mais variados assuntos. Congressos como o EnANPAD e revistas nacionais e internacionais já estão abrindo espaço para trabalhos utilizando as ferramentas computacionais para mineração de patentes. Publicações sobre dengue e doenças negligenciadas Ferraz et al. (2015), inovação em desmontagens de veículos Vanderlei, Leão e Quoniam (2015), estudo sobre patentes ambientais Menezes, Dos Santos e De Bortoli (2016), recursos industriais Hirata et al. (2015) e problemas na indústria de construção Carvalho, Storopoli e Quoniam (2014) são exemplos de publicações que utilizaram essa ferramenta.

3. Metodologia

Este trabalho possui um processo de construção qualitativo que é realizado através de pesquisa teórica sobre CRM, fatores críticos de sucesso da implantação de CRM e patentes nas bases de dados Scopus, Web of Science e Google Acadêmico. Além disso foi realizado uma análise de duas patentes sobre adoção do CRM. A finalidade da pesquisa é descritiva e exploratória ao adentrar o mundo das patentes e analisar como elas podem contribuir para as empresas na busca por inovação e fontes de inovação e também por pesquisadores da área das ciências sociais aplicada.

Para atender ao objetivo do trabalho, foi desenvolvida com base em artigos publicados sobre FCS na implantação do CRM uma “Matriz de FCS” contendo os principais fatores críticos de sucesso trazidos por diversos autores e que serviu para analisar as patentes. Para a seleção das patentes que foram analisadas no estudo foi utilizado o programa de mineração de patentes “Patent2Net”. A busca no programa ocorreu por meio da utilização das palavras-chave “*Customer Relationship Management*” e “*Methods*”, o software gerou um resultado de 216 patentes sobre o assunto e as duas que pelo entendimento do autor atenderam melhor ao objetivo, foram selecionadas.

Cada uma das duas patentes selecionadas para o trabalho foi analisado por meio da matriz de FCS, Figura 2. Conforme cada FCS foi sendo atendido através da patente ela foi selecionada como apta, marcada com um X, a utilização em um ou mais fatores críticos que estão na Matriz.

Figura 2 – Matriz de FCS na implantação do CRM

Fatores Críticos de Sucesso	Patente 1	Patente 2
Cultura		
Estratégia		
Estrutura		



Gestão de mudanças		
Gestão do conhecimento		
Avaliação		
Pessoas		
Processos		
Tecnologia		

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. Análise das Patentes

Nesta seção são apresentadas as patentes encontradas através da ferramenta Patent2net por meio da busca com as palavras-chave *Customer Relationship Management* e *Methods*, e que serviram como instrumento para atender os objetivos.

1. Patente 1

Esta patente possui o título “METHODS AND SYSTEMS FOR IMPROVED CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT” e está sob registro com o número de série US2013/0226699 A1. A inventora solicitante do patenteamento, em 11 de setembro de 2012, é a Norte Americana Saphura Safavi Long da cidade de Signal Mountain estado do Tennessee nos Estados Unidos da América. A patente possui os códigos de tecnologia G06Q30/00 e G06Q30/02 que estão geralmente ligados a métodos de adoção de sistemas e ferramentas tecnológicas e processo. Seu registro está estendido apenas para os EUA, o que permite sua mineração e uso em outras partes do mundo.

O domínio técnico desta invenção refere-se a computadores e sistemas de processamento digital de dados em um ambiente de rede, e em particular se relaciona com o serviço ao cliente baseado em rede de comunicação entre fornecedores e clientes. A patente analisada tem como propósito a implantação de uma ferramenta de rede Grátis que possibilite que uma concessionária de veículos tenha um melhor relacionamento com os clientes. Essa ferramenta de CRM é projetada para abranger qualquer entidade (empresa) que possua uma grande base de consumidores. Todos os clientes e funcionários da entidade podem ser membros da comunidade online da empresa que fica dentro da ferramenta localizada na rede. Cada membro pode ter uma página de destino ou "mural" on-line fornecido pelo site, que apresenta o perfil do membro, todos os produtos de fornecedores e os de propriedade do cliente e um histórico de quaisquer serviços associados ao cliente realizado pela empresa.



O cliente pode se comunicar via mensagens de texto com os funcionários da concessionária. Mensagens específicas podem ser postadas pelos clientes no “mural” do funcionário. Mensagens do cliente também podem ser postadas em paredes de outros clientes com interesses em comum, quando a empresa permitir tais interações. Para facilitar prontamente as relações cliente e comunicações, o ambiente de rede centrada no fornecedor apresentada nesta patente, às vezes referido como FERRAMENTAS GRATIS, fornecerá ao cliente e gestão de ferramentas de software de uma forma que será prontamente familiar e confortável para os usuários já acostumados com redes sociais. O ambiente de rede centrada no fornecedor, irá fornecer um método para os fornecedores de arquivar e armazenar em um ambiente de nuvem, informações sobre os produtos comprados pelo cliente na Internet, isso se torna acessível pelo cliente, bem como o pessoal da concessionária. O ambiente de FERRAMENTAS GRATIS permitirá ao cliente se comunicar com funcionários do fornecedor, históricos de transação, horários de serviço, definir compromissos, e ver as melhores ofertas disponíveis, tudo em um site sem ter que manobrar para outros locais na Internet.

2. Patente 2

A segunda patente escolhida para análise, utilizando a Matriz de FCS, é a patente nomeada como “SYSTEMS AND METHODS FOR PROCESSING CONSUMER INFORMATION FOR TARGETED MARKETING APPLICATIONS”. Esta patente foi solicitada no dia 23 de agosto de 2010 e está registrada com o número US9152727 B1. Vinculados a empresa Experian Marketing Solutions, Inc., os autores Michael Balducci, Thomas C. Manvydas, Nadya Kohl e Poul Koelfgem solicitaram o patenteamento desta inovação apenas nos EUA. Os códigos da tecnologia utilizado pela patente são G06F17/30 e G06Q30/02, ambos ligados a metodologia de sistemas e processos sendo a G06F17/30 para processamento de dados digital ou métodos em equipamento de computação, especialmente adaptados para funções específicas e a G06Q30/02 para métodos ligados à área de marketing.

As informações desta patente se referem em geral ao processamento de dados por meio da computação, sistemas e métodos de concentração e compartilhamento de dados do consumidor. Esta patente apresenta sistemas e métodos que permitem a associação e agregação de dados dos consumidores coletados através de fontes online e off-line. Em particular, várias informações são direcionadas para vinculação de dados do consumidor em uma única fonte de dados como o CRM, controlada pela empresa e que contém um grande banco de dados sobre os clientes contendo informações demográficas, dados de relacionamentos passados e informações pessoais de cunho comercial. Os sistemas e métodos divulgados neste documento, buscam assim, facilitar a associação destas fontes de dados díspares e permitem que várias entidades adaptem melhor as interações com os consumidores.

As várias características da arquitetura de dados do *cookie* compartilhado, divulgados neste documento eliminam a necessidade de implantar diferentes tipos de *cookies* com diferentes tipos de *scripts* para empresas diferentes. Esse software que integra as informações dos consumidores pode ser usado por várias entidades parceiras que participam do compartilhamento de dados. O *cookie* comum compartilhado, pode conter dados de várias entidades, com elementos de dados individuais firmemente regidos com controles de acesso. Esses controles de dados podem ser aplicados no nível de dados pessoal ou parceiro. Um parceiro pode ter direitos a fonte total de dados do parceiro ou ter direitos limitados para essa mesma fonte de dados. A transmissão do pacote de dados do consumidor à entidade parceira do solicitante ocorre em tempo real de recepção do pedido e a empresa solicitante pode usar o pacote de dados do consumidor para personalizar a interação com o indivíduo.

5. Resultados e Discussão dos resultados

Analisando as patentes 1 e 2 a partir da Matriz de FCS chegou-se ao resultado apresentado na Figura 3, que traz os fatores críticos de sucesso na adoção do CRM e qual patente tem a capacidade de responder a esse Fator crítico.

Figura 3: Matriz de FCS na implantação do CRM versus Análise das patentes

Fatores Críticos de Sucesso	Patente 1	Patente 2
Cultura	X	X
Estratégia	X	X
Estrutura	X	X
Gestão de mudanças	X	X
Gestão do conhecimento	X	X
Avaliação	X	
Pessoas	X	
Processos	X	X
Tecnologia	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas patentes analisadas.

• Análise dos Fatores Críticos de Sucesso respondidos pelas patentes



Cultura

A patente 1 apresenta a mudança cultural necessária que a empresa precisa realizar nos ambientes internos para que possa ter uma rede interna centrada no cliente. Este novo sistema quebra todas as dependências da cultura antiga e foca em uma cultura de mudanças que implementa novos sistemas, para integrar o serviço e realizar uma melhor gestão do relacionamento com o cliente. Através da parceria fornecida pelo sistema da patente 2, cria-se uma cultura cooperativa entre as empresas da mesma atividade ou um varejista que utilizará as informações dos parceiros para agregar um valor adicional ao cliente.

Estratégia

A ferramenta trazida pela patente 1 permite a empresa a formação de uma estratégia voltada ao relacionamento com o cliente. O cliente pode se comunicar com funcionários que já manteve um contato anteriormente. Locais específicos permitem que clientes tirem dúvidas, façam orçamentos ou até reclamações através desta ferramenta situada na rede. É identificada também a missão principal da ferramenta gratuita que é auxiliar no gerenciamento, mantendo e controlando a sua base de clientes valiosos e fornecedores, resultando em mensuráveis aumentos em vendas. A patente 2 apresenta que adotar esta inovação é uma forma das organizações montarem suas estratégias de relacionamento com o cliente e adotarem sistemas e métodos que facilitem a associação de dados sobre os clientes vindos de várias fontes. Outra contribuição desta patente é a construção de uma melhor estratégia de relacionamento com os clientes através dos métodos apresentados.

Estrutura

A primeira patente traz a construção de uma estrutura voltada ao relacionamento com o cliente que gerencia este contato e mostra como está a relação cliente/empresa, serviços fornecidos e satisfação do cliente. Essa ferramenta permite organizar os bancos de dados do cliente normalmente extensos já mantidos pelos fornecedores, permitindo-lhes prontamente gerar relatórios gerenciais internos e materiais de marketing externos necessários para o contato e acompanhamento do cliente. A estrutura mostrada por essa patente permite gerenciar os “perfis” dos clientes e funcionários e deixá-los visíveis apenas para aqueles que possuem direitos e necessidade de ver. Podemos observar na segunda patente que a empresa precisa criar uma estrutura para trabalhar com os dados dos consumidores para usá-los, a fim de, construir perfis de atendimento mais direcionados e também com o propósito de agregar eficiência a outras áreas fora o marketing, ajudando a empresa a entender melhor seus clientes e futuros clientes.

Gestão de mudanças



Para facilitar prontamente as mudanças o novo sistema apresentado pela patente 1 irá fornecer vários processos para realizar a gestão de relacionamento com cliente, gestão de estoque e ferramentas de vendas. Com propósito de evitar riscos ao projeto e o relacionamento com o cliente todos os funcionários podem estar restritos a acessar o mural dos clientes a quem eles são atribuídos ou interagem fisicamente. Assim como transmissões de dados também podem ser criptografadas com qualquer uma das variedades de tecnologias conhecidas, incluindo topologias de camada. Na patente 2, é demonstrado que a implantação de uma inovação pode incluir vários recursos novos e que alguns podem fornecer atributos essenciais para a inovação e, por isso, a empresa deve saber administrar essas mudanças para ter sucesso neste projeto.

Gestão do conhecimento

Segundo a patente 1, o conhecimento gerado pelo sistema é importante não só para a empresa mas também para os parceiros e seus fornecedores. Os fornecedores poderão diretamente ver interações do cliente com o ambiente de rede e obter *insights* valiosos sobre o comportamento e desejos dos clientes. Outra vantagem que esta ferramenta traz é a fácil migração de dados existentes de fornecedores que normalmente mantem grandes bases de dados de seu inventário e clientes. As informações adquiridas sobre os clientes através do CRM trazido pela patente 2 podem, e devem, ser compartilhadas com outros setores da empresa e até com empresas parceiras. Através da adoção deste sistema, os parceiros da empresa podem ter acesso a informações importantes para suas atividades. Este sistema fornece capacidade para realizar a higiene de dados e seleção apenas de informações importantes para a empresa.

Medição

A patente 1 ressalta que através desta ferramenta em rede, a empresa pode medir o andamento de seus processos e seu crescimento financeiro, analisando o aumento de receitas nas vendas, serviços prestados, publicidade de terceiros e financiamento de produtos. Por meio de relatórios gerados pelo sistema, a empresa consegue identificar seus principais clientes e suas informações demográficas a fim de criar estratégias direcionadas para esses clientes. Outra medida que a empresa consegue fazer é a de satisfazer seus clientes com os produtos e serviços prestados pela empresa. Através dos “muraís” nos perfis dos clientes e dos funcionários os clientes podem deixar suas opiniões sobre o serviço e tecer reclamações sobre algum ponto que está descontente com a empresa.

Pessoas



A ferramenta apresentada na patente 1 integra todos os funcionários e clientes na gestão do relacionamento com o cliente. Todos os clientes e funcionários da entidade podem ser membros da comunidade online da empresa e possuir um perfil na rede. As pessoas responsáveis pelo funcionamento do CRM na empresa recebem capacitação e são envolvidos no projeto sendo direcionado para cada vendedor seu próprio subconjunto distintos dos clientes e funcionários que farão parte do seu ambiente de rede virtual. Todos os funcionários, potenciais clientes e todos os clientes que tiveram quaisquer transações com um vendedor são membros da rede do fornecedor.

Processos

A patente 1 favorece a observação para o processo de integração de todos processos necessários para a empresa dentro do sistema de gestão do relacionamento. Muitas vezes, as informações necessárias para o CRM como vendas, marketing, recursos humanos entre outros, estão separados em sistemas distintos e ao agrupá-los acontecem duplicações e ou demora no processo o que atrapalha o desenvolvimento de estratégias corretas. O processo de comunicação dos clientes com a empresa ocorrerá por intermédio da ferramenta, nela o cliente pode se comunicar com funcionários, definir serviços, acessar histórico de atividades com a empresa, ver horários de serviços, ofertas, entre outras atividades e fazer pagamentos e retirar o recibo de compras. O mesmo ocorrerá com o relacionamento da empresa com os clientes que passa a ser realizado também pela ferramenta. O sistema apresentado na patente 2 fornece a capacidade de processamento de informações unitárias como de lotes de dados, separa dados em camadas mapeando essa informações em nível pessoal ou a nível do agregado familiar ou até por área. Faz também o processo de integração de dados online com os off-line dentro de um sistema de inteligência que processa e mapeia essas dados. Outra oportunidade deste sistema é o processo de gerenciamento dos dados CRM de parceiros importantes.

Tecnologia

A patente 1 apresenta uma ferramenta tecnológica em rede que gerencia o relacionamento da empresa com clientes. Esta ferramenta é gratuita, de fácil acesso e interface amigável, ela pode ser gerenciada de qualquer aparelho como um computador pessoal, computador portátil, telefone celular, smartphone, tablet, assistente digital pessoal ou dispositivos do tipo, comumente fabricado pela IBM CORP, Corp. DELL e APPLE CORP basta apenas ter um software de sistema operacional adequado e acesso à internet. Esta ferramenta tem a capacidade de integrar vários outros software que eram gerenciados independentes o que facilita a gestão do relacionamento com o cliente. O sistema de computação da patente 2, concentra e compartilha dados online e off-line, processa pedidos pelo sistema e



através de um cookie transportam informações sobre clientes para uma entidade parceira. Os dados dentro do cookie compartilhado, podem ser atualizados em tempo real, no momento da transação, com os dados necessários para oferecer suporte a transação. Este sistema também integra tecnologias. As informações podem ser servidas através de outros canais de interação do consumidor como redes sociais, redes de telefone marketing, jogos de console, sistemas de satélite ou TV a cabo e/ou sistemas de comunicação sem fio, tais como redes de telefonia sem fio.

6. Considerações finais

Por meio deste trabalho pode-se observar que o uso das patentes é um importante instrumento para resolução de conflitos administrativos. Precisando apenas de um direcionamento correto e ético, lembrando as questões legais que uma patente possui, para frutíferos resultados alcançados através da utilização das informações contidas nas mesmas. Os fatores críticos presentes na implantação do CRM e que muitas vezes causam falhas no projeto, podem ser eliminados ou mitigados através da análise das informações que constam em patentes sobre CRM depositadas em várias partes do mundo. As duas patentes americanas utilizadas para este estudo respondem a no mínimo 75% dos Fatores Críticos de Sucesso levantados através da revisão da literatura, sendo a patente 1 a mais completa sobre métodos e sistemas de gestão do relacionamento com o cliente. Essas patentes trazem informações interessantes e que ajudam as empresas a obterem sucesso em suas iniciativas de CRM, um projeto caro que modifica cultura, estratégia, estrutura, conhecimento, causa mudanças na empresa, nas pessoas, nos processos, nas tecnologias e que precisa de avaliação constante para que surta efeito e melhore a vantagem competitiva sustentável da empresa.

Este artigo traz importantes contribuições sobre a utilização das patentes em questões empresariais, como criação de novos produtos, processos e resolução de problemas organizacionais. Para as empresas, este trabalho é relevante ao demonstrar que patentes depositadas no mundo inteiro e que não possuem nenhum impedimento legal para seu uso, podem ser utilizadas como fornecedoras de informação para inovações tecnológicas, de processo, marketing, organização entre outros. As limitações encontradas neste estudo localizam-se na pouca literatura sobre utilização de patentes em problemas organizacionais, na utilização de apenas duas patentes sendo ambas norte americanas e no levantamento da literatura sobre FCS e construção da matriz apenas nas bases Scopus e Web of Science e Google acadêmico. Para suprir essas limitações propõem-se a expansão da revisão da literatura sobre FCS, utilização de mais patentes para conseguir um resultado mais substancial e estudo das patentes para outros conflitos que as organizações enfrentam.

Referências



- ALBUQUERQUE, A. C. M. V. M. **Customer Relationship Management: uma proposta de avaliação de um modelo de maturidade.** [s.l.] Instituto Superior de Economia e Gestão, 2013.
- BOON, O.; CORBITT, B.; COULTHARD, D. A customer relationship management case study: critical success factors in action. **PACIS 2005 Proceedings**, p. 68, 2005.
- CARVALHO, A. C.; STOROPOLI, J. H.; QUONIAM, L. Prospecção de Patentes para a Solução Sustentável de Problema da Indústria da Construção: O Espaçador de Concreto. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 2, n. 1, p. 115–127, 2014.
- CHEN, I. J.; POPOVICH, K. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. **Business process management journal**, v. 9, n. 5, p. 672–688, 2003.
- COLTMAN, T. Can superior CRM capabilities improve performance in banking. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 12, n. 2, p. 102–114, 2007.
- CROTEAU, A.-M.; LI, P. Critical success factors of CRM technological initiatives. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 20, n. 1, p. 21–34, 2003.
- DA SILVA, R. V.; RAHIMI, I. A critical success factor model for CRM implementation. **International Journal of Electronic Customer Relationship Management**, v. 1, n. 1, p. 3–15, 2007.
- DAMACENA, C.; PEDRON, C. D. 322-ESTRATÉGIA DE CRM: O DESAFIO DA IMPLANTAÇÃO. **Anais do Congresso Anual de Tecnologia da Informação–CATI**, 2004.
- ERNST, H. Patent information for strategic technology management. **World patent information**, v. 25, n. 3, p. 233–242, 2003.
- FERRAZ, R. R. N. et al. **Exemplo de Uso Gratuito do OPS (Open Patent Service) para Educação e Informação em Patentes por Meio da Utilização da Ferramenta Computacional Patent2net.** XXXIX EnANPAD. **Anais...2015** Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0172219016300333>>. Acesso em: 4 out. 2016



HENDRICKS, K. B.; SINGHAL, V. R.; STRATMAN, J. K. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 65–82, 2007.

HIRATA, D. et al. O uso de informações patentárias para a valorização de resíduos industriais: o caso do lodo de tratamento de esgoto doméstico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 55, 2015.

HO*, L. T.; LIN, G. C. I. Critical success factor framework for the implementation of integrated-enterprise systems in the manufacturing environment. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 17, p. 3731–3742, 2004.

KALLAS, P. Open patent services. **World Patent Information**, v. 28, n. 4, p. 296–304, 2006.

MENEZES, C. C. N.; DOS SANTOS, S. M.; DE BORTOLI, R. Mapeamento de Tecnologias Ambientais: Um Estudo sobre Patentes Verdes no Brasil. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 18, 2016.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **The Journal of Marketing**, p. 20–38, 1994.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. **Journal of Economic and Social research**, v. 3, n. 2, p. 1–34, 2001.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. [s.l.] Routledge, 2006.

PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 167–176, 2005.

QUONIAM, L.; KNISS, C. T.; MAZZIERI, M. R. A patente como objeto de pesquisa em Ciências da Informação e Comunicação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 19, n. 39, p. 243–268, 2014.

REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. **Journal of Marketing Research**, v. 41, n. 3, p. 293–305, 2004.



RYALS, L.; PAYNE, A. Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. **Journal of strategic marketing**, v. 9, n. 1, p. 3– 27, 2001.

SOHRABI, B.; HAGHIGHI, M.; KHANLARI, A. Customer relationship management maturity model (CRM3): A model for stepwise implementation. **Journal of Human Sciences**, v. 7, n. 1, p. 1–20, 2010.

TEKIN, M. Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 10, p. 753, 2013.

VANDERLEI, C.; LEÃO, A.; QUONIAM, L. **ANÁLISE DAS INOVAÇÕES EM DESMONTAGEM DE VEÍCULOS POR OBSERVAÇÃO DOS REGISTROS DE**

PATENTES. IV SINGEP. Anais...2015Disponível em:

<<http://www.singep.org.br/4singep/resultado/358.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2016

WANG, Y. et al. Customer relationship management in the exhibition industry in China: an exploration into the critical success factors and inhibitors. **Journal of China Tourism Research**, v. 10, n. 3, p. 292–322, 2014.

WU, J. Customer relationship management (CRM) implementation in China: a case study of legend group. **Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II**, p. 1441–1447, 2008.



Área Temática: Gestão Socioambiental e Sustentabilidade

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS NA IMPLANTAÇÃO DA
CERTIFICAÇÃO ISO 14001 EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
PARANÁ-MS**

Gustavo Silva de Oliveira
gso95@hotmail.com

Resumo

O estudo teve por objetivo verificar as fontes influenciadoras para que uma organização tenha buscado uma certificação ambiental, com enfoque à compreensão de como essa ação (obtenção da certificação ambiental) insere-se no contexto da estratégia empresarial. Para tal fim, foi utilizada a pesquisa qualitativa, com pesquisa de campo e abordagem descritiva; a coleta de dados foi por meio de uma entrevista com o Gerente de Sistema Integrado de Gestão (Qualidade e Meio Ambiente), utilizando-se um roteiro semiestruturado; a análise de conteúdo foi utilizada a partir do material coletado. Os resultados identificaram que a obtenção da certificação inseriu-se na estratégia a partir da exigência de clientes potenciais, que impuseram tal requisito. Paralelamente, o uso da certificação passou a ser um instrumento positivo na conquista/busca de novos clientes, fortalecendo sua posição no mercado.

Palavras-chave: Estratégia. Gestão ambiental. ISO 14001. Sustentabilidade.

1. INTRODUÇÃO

O planeta tem vivenciado diversas transformações no âmbito econômico, social e empresarial, fruto das pressões resultantes do vínculo sociedade-natureza. O progresso da ciência e tecnologia, junto ao interesse na utilização de recursos naturais, é uma fonte inesgotável de fins lucrativos, a qual tem ocasionado ao homem melhores condições de vida e conforto. Esta realidade vem sendo um fator impactante ao meio ambiente e à sociedade (BATISTA; MELO; CARVALHO, 2016).

A partir da década de 60 – com o aumento da capacidade produtiva das indústrias e consequente aumento de agressão ao meio ambiente, na busca de matérias-primas para o sistema produtivo – a preocupação ambiental passa a ter espaço nas discussões dentre os ambientalistas. Assim, esses ambientalistas passam a discutir essas questões dando ênfase ao processo que tinha como resultado o crescimento econômico global e não, indispensavelmente, em questões relacionadas



ao desenvolvimento sustentável, como antes era apontado. Para favorecer o consumo de forma sustentável nota-se a necessidade de realizar ações de forma coletiva, com mudanças no âmbito político e institucional, mudando o pensamento coletivo de toda a sociedade, para um novo pensamento que privilegie a sustentabilidade no contexto da produção. É importante assumir que a ascensão e disseminação do consumo sustentável nas sociedades é mais difícil do que tratar de mudanças de forma individual dos consumidores e na adesão de tecnologias de produção limpas (OLIVEIRA; CORREIA; GOMEZ, 2016).

As necessidades de clientes e da sociedade ligadas a preocupações com o meio ambiente são motivos pelos quais as indústrias apontam esforços para apropriar suas atividades no sentido de reduzir ou acabar com os impactos ambientais negativos. Processos como manufatura limpa ou produção, padrões e instruções operacionais e sistemas de controle são aplicados como métodos para suprir essas carências. A estrutura desses métodos pode ser definida como Sistema de Gestão Ambiental, que na atualidade é um dos meios que são mais aplicados pelas empresas na busca de atender a norma ISO 14001 (AVILA; PAIVA, 2006).

Notando que a principal finalidade de uma organização é a obtenção de lucro, os fatores ambientais cada vez mais vêm se tornando importante, em razão do crescimento da conscientização do cliente e de seu maior interesse no conhecimento sobre a forma na qual os produtos e serviços são elaborados, utilizados e seu descarte final, bem como de que modo prejudicam o meio ambiente; da exigência de organizações parceiras de grande porte por recursos mais limpos de produção e também por certificações reconhecidas internacionalmente (OLIVEIRA; SERRA, 2010). A partir disso, quais são os objetivos e estratégias que levaram uma organização, localizada em Paranaíba, obter uma certificação ambiental?

O objetivo do presente trabalho foi verificar as fontes influenciadoras para que uma organização tenha buscado uma certificação ambiental, com enfoque à compreensão de como essa ação (obtenção da certificação ambiental) insere-se no contexto da estratégia empresarial.

A pesquisa se justifica, pois, atualmente é verificada a necessidade de organizações obterem certificações ambientais para atender o mercado cada vez mais competitivo e exigente. Logo, foi escolhida essa pesquisa devido à importância que as normas ambientais agregam dentro do mercado produtivo.

Partindo disso, a presente pesquisa foi estruturada em cinco partes principais, sendo elas: introdução, contendo uma contextualização geral do trabalho, apresentando também o problema de pesquisa, o objetivo e a justificativa da pesquisa; fundamentação teórica, expondo estudos já realizados por outros autores que servem como base para a construção da teoria do trabalho; processos metodológicos, os quais definem as ferramentas e procedimentos que foram utilizados para elaborar o estudo de caso; apresentação e análise da pesquisa, nessa parte contém a apresentação da



organização do caso, no qual são identificadas quais as práticas que serviram como estratégia a partir da implantação da norma dentro da organização, com base em conceitos teóricos; por fim, a última são as considerações finais, contendo a opinião do autor e proposta para estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Vários fatores podem influenciar as organizações, dentre esses fatores podem ser citados os stakeholders, que são os relacionamentos intra e extraorganizacionais, como clientes, fornecedores, comunidades, governo, entre outros; eles se caracterizam por serem os principais agentes influenciadores das organizações, exercendo pressões para que essas implementem em seu plano estratégico práticas de gerenciamento ambiental que contribuam com melhores condições para a sociedade. A utilização da gestão ambiental no conjunto das estratégias empresariais é mais comum em organizações de grande porte, por estarem mais preparadas para suprir essas necessidades. Adotando, assim, como uma forma estratégica a gestão ambiental, a qual tem como objetivo o alcance simultâneo de um melhor desempenho econômico e ambiental. No entanto, as pequenas e médias empresas (PMEs), decorrente de suas particularidades de gestão, não conseguem fazer o mesmo que é feito por grandes organizações para minimizar os impactos que são causados por elas, ao desempenharem suas atividades. De uma forma geral, a utilização de práticas estratégicas ambientais, utilizadas pelas organizações contribuem para o aumento da competitividade organizacional, tornando ao mesmo tempo uma forma de melhoria das condições ambientais para o planeta (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2016).

É vivenciado, no contexto atual, uma grande crise ambiental sem prévia na história da humanidade. Com o aumento da poluição, ocorreram mudanças climáticas que acarretaram na escassez de outros recursos naturais. Estes fatos são responsáveis também por gerarem alterações globais em complexos sistemas socioambientais, influenciando nas condições da sustentabilidade no planeta de forma geral, originando, de forma direta, a necessidade de internalizar as bases ecológicas. Pode ser tratado como princípios sociais, com o objetivo de proteger uma gestão democrática dos recursos naturais (OLIVEIRA, 2016).

O crescimento de interesses da sociedade contemporânea relativo a questões ambientais tem o resultado diretamente relacionado com a degradação ambiental causada por um sistema produtivo das exigências e articulações das diversas áreas sociais, com o intuito de gerar mudanças no contexto do relacionamento entre o homem e a natureza (OLIVEIRA, 2016). A sustentabilidade contribui para um discurso de que fração da realidade empresarial pode ser demonstrada por grupos de interesse com divergências em relação ao poder; que estão relacionados a benefícios



de grandes organizações que são dominadas por interesses nos contextos econômicos em que estão inseridas (COELHO; COELHO; GODOI, 2013).

Os cursos de gestão ambiental existem há mais de uma década, embora existam esses tipos de cursos o conhecimento sobre termos ambientais ainda é escasso, por ser um curso novo não possuem uma estrutura curricular conhecida e a consolidação na carreira não é tão conhecida quando comparado a outras áreas (LEANDRO, 2013). Notando uma atenção na área da administração em cursos de gestão ambiental, inicialmente percebe-se que ainda é pequena. Porém, quando estudado de uma forma mais profunda ou analisado de um ponto de vista diferente, tendo como exemplo disputas de poder, o debate contribui para agregar valores no processo de in-éio de criação da identidade do curso de Gestão Ambiental dentro de um cenário profissional (LEANDRO; ZAGO, 2015).

De qualquer modo, como todo processo de gestão, só é obtido resultados relevantes quando há envolvimento de todas as partes relacionadas, o que exige uma boa articulação das práticas desenvolvidas na empresa com a participação ativa de todos dentro e fora da organização (MELLO; CONEJERO; CÉSAR, 2016). Partindo do objetivo das preocupações com o meio ambiente e a gestão ambiental, é notado que, para extinguir ou reduzir os impactos ambientais, há necessidade das organizações compreenderem quais as consequências que suas atividades geram no meio ambiente, e que possam ser controladas; desta forma é preciso ter conhecimento, registrar e evidenciar em seus relatos as estratégias operacionais e sustentáveis, sendo que esse papel pode ser auxiliado por outros setores da organização, como a contabilidade (BATISTA; MELO; CARVALHO, 2016).

Em se tratando de resíduos sólidos, a quantidade de lixo produzido em todo mundo é grande e é gerenciado de maneira incorreta, ainda que provoca despesas financeiras expressivas, resulta em danos gravíssimos para o meio ambiente, saúde e bem-estar da população (DOMINGOS; BOEIRA, 2015). A precaução com a sustentabilidade tem se generalizado na área organizacional, a função das organizações diante de fatores socioeconômicos deve ser caracterizado por buscar maior eficiência conforme os conceitos da sustentabilidade (MAZO; PAMPOLINI, 2015). Os estudos que discutem a sustentabilidade vêm se tornando mais intensos ao passar dos anos, chamando a atenção nas reuniões governamentais ou no setor organizacional, levando em consideração que estão cada vez mais em busca pela reconstrução dos danos causados pelo homem ao desempenhar suas atividades (SILVA; SILVA, 2014).

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) pode ser considerada uma ferramenta essencial na reconstrução das relações entre sociedade e empresas, tornando-se um fator primordial para a implantação de políticas públicas que podem influenciar diretamente nos resultados da organização, a RSE é essencial para o progresso de uma sociedade democrática e também de um mundo melhor



(OLIVEIRA; GIROLETTI, 2016). Os debates sobre sustentabilidade nos últimos anos passaram a evidenciar a cultura consumista, colocando essa como principal responsável do acarretamento de problemas socioambientais resultantes de um tipo de desenvolvimento que tem sua atenção voltada para o avanço da economia (OLIVEIRA; CORREIA; GOMEZ, 2016).

As práticas e ações responsáveis por tratarem dos danos causados pelo homem estão se tornando cada vez mais institucionalizadas, assim, é possível levar em conta que a compreensão de que as organizações e a sociedade buscam uma continuidade das atividades do setor e em se tratando da busca por um consumo sustentável essa movimentação entre organizações, sociedade, e governo, podem gerar a promoção de um novo padrão de consumo e uma reconfiguração no consumo sustentável com menores danos ao meio ambiente, portanto pode-se entender que a partir de processos de transformação com base na busca de novos conceitos socioculturais e nas técnicas de interação observadas, nota-se a possibilidade do alcance de melhores formas de sustentabilidade, como visto por lei é necessário haver investimentos na área (SILVA; SILVA, 2014).

Torna-se necessário o conhecimento sobre as estruturas em que são moldadas as práticas de consumo rotineiras que são exercidas por questões políticas, sociais e de mercado, atuantes no planejamento de medidas e da origem dos produtos e serviços que estão dentro das relações de produção e consumo, o que engloba também assuntos de sustentabilidade; o aspecto econômico pode ser destacado devido ao aumento nos níveis e padrões relacionados ao consumo, isso deve-se ao fato de que as características das sociedades ocidentais desenvolvidas, serve como exemplo de extrema importância para a prosperidade de qualquer sociedade (OLIVEIRA; CORREIA; GOMEZ, 2016).

As organizações realizam essencial função no que diz respeito à sustentabilidade do consumo, observando que são partes fundamentais para criação de tendências tecnológicas e riquezas transformadoras da sociedade no século anterior, com isso tornaram-se “sociedade de consumo”; o consumo sustentável mostra diversos problemas de longo prazo, diversas questões a ele se relacionam, onde são demonstrados novos e diversos desafios complexos, sendo necessárias abrangentes discussões relacionadas a diversos elementos da sociedade, por meio de uma articulação que tem por objetivo beneficiar a todos (OLIVEIRA; CORREIA; GOMEZ, 2016).

Conhecendo as opções e possibilidades para uma prática construtiva, enquanto sociedade desenvolvida e mais sustentável, a partir de conceitos prontos, é permitido perceber que, no entanto, o mundo e algumas sociedades mais que as outras ainda se encontram distantes de uma percepção relacionada ao desenvolvimento sustentável no âmbito econômico e social, de forma que haja equilíbrio (AGOSTINI, 2016).



Diante do contexto atual e se tratando de discussões sobre novas formas de observar os cenários sociais e de mercado, pode aparecer a discussão de novas técnicas para uma abordagem teórica de sustentabilidade, como uma área em desenvolvimento que busca mapear quais seriam os melhores procedimentos a serem seguidos e assim, como seria o papel da inovação e de outros aspectos gerenciais para uma nova dinâmica na sociedade organizacional. A construção de técnicas de prevenção completas mostram que os processos de mudança no ponto de vista da base que se encontra o setor ambiental, proporciona que as transformações sejam alcançadas e que discussões se tornem mais profundas e contínuas (SILVA; SILVA, 2014).

Em busca de vincular significados sustentáveis e que influenciam processos que acarretam em mudanças nos valores de consumo da atualidade, as organizações estão em busca de formas de integrar novas culturas relacionadas a questões sustentáveis evidenciando quais são as perspectivas socioculturais que estão sendo difundidas na sociedade (OLIVEIRA; CORREIA; GOMEZ, 2016). Em conformidade com a norma ISO 14001, que é a principal norma regulamentadora utilizada pelas organizações que desejam implantar ferramentas voltadas para a gestão ambiental, que são relacionadas ao cumprimento de exigências legais com relação a prevenção da geração de materiais contaminantes e demais imposições ambientais relativas, a norma também é necessária em diversas cadeias de suprimentos como parcela da aptidão e competência de fornecedores, determinando parâmetros que normalizam e simplificam a avaliação de empresas. A transparência na norma assim como em outras é característica fundamental para sua base (AGUIAR; CÔRTEZ, 2014).

É notável a intensificação dos debates relacionados aos impactos ambientais oriundos do avanço industrial e econômico a partir da década de 1960, com questões que ocasionaram debates sobre como o meio ambiente é prejudicado pelos segmentos de produção e consumo relacionando com os variados setores da sociedade (ORSIOLLI; NOBRE, 2015). A definição de desenvolvimento sustentável cada vez mais é discutida por inúmeros eventos e convenções internacionais, havendo a possibilidade de destacar alguns aspectos que sempre norteiam esses eventos, entre eles, humanos, trabalhistas, socioeconômicos e ambientais (COSTA, 2015).

O desenvolvimento gera várias discussões, é natural surgir ideias que tem como base a oposição entre crescimento econômico e defesa ambiental e/ou a posição que o progresso das atividades econômicas, expostas pelo produto interno bruto (PIB), por si só teriam condições para revelar soluções para algumas áreas da vida em sociedade, o que recebe o nome de “efeito transbordamento”, isto é, do avanço econômico apareceriam evoluções para a igualdade e ordem da sociedade, a expansão dos direitos legais e inclusive a segurança constante do meio ambiente; o pensamento no desenvolvimento de modo sustentável



provoca novas alternativas em meio às diversas ramificações sobre o desenvolvimento (WILDHAGEN et al., 2015).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver o estudo foi utilizado uma pesquisa de campo do tipo descritiva. A pesquisa de campo é o estudo de um assunto efetivado na localidade na qual sucedeu o fenômeno ou que detenha elementos para explicá-lo. Pode-se realizar entrevista, observações e aplicar questionário (VERGARA, 2012). Pesquisas descritivas diferentemente das exploratórias são consideradas as mais formais, podem estruturar hipóteses descrevendo fenômenos. O estudo descritivo pode ser realizado em diversos ambientes permitindo uma abordagem simples referindo-se a hipóteses ou questões (COOPER; SCHINDLER, 2011). A pesquisa descritiva é utilizada pelo pesquisador quando o objetivo for: (1) retratar qualidades de um grupo; (2) mencionar a quantidade dos elementos de específico grupo ou ações importantes para o pesquisador; (3) analisar as relações envolvendo os fatores que são responsáveis pela construção do estudo (ACEVEDO; NOHARA, 2010). Desta forma o estudo permite por meio de abordagens descritivas estruturar as hipóteses que possam ser encontradas ao decorrer de uma pesquisa.

A abordagem utilizada no estudo foi a qualitativa, nesse tipo os pesquisadores tem o objetivo de colher informações sobre o assunto, por meio de diversos fatores, como experiências, documentos, interações, entre outros; buscando detalhar todas as particularidades desses fatores, pois esses são os responsáveis por formar a problematização da pesquisa (FLICK, 2009). Esse tipo de abordagem é ideal para a parte exploratória de uma pesquisa (ROESCH, 2012). Acevedo e Nohara (2010) ressaltam que os estudos qualitativos são métodos investigativos de uma pesquisa, sendo entrevistas de profundidade se tornando úteis para entender as verdadeiras razões e porquês da pesquisa.

Entendendo assim quais os procedimentos que a pesquisa qualitativa oferece, foi utilizada a estratégia de estudo de caso nesta pesquisa. O estudo de caso se torna uma das formas de desenvolver o conhecimento científico e é necessário quando o pesquisador deseja obter informações para alcançar os objetivos de sua pesquisa (BAPTISTA; CAMPOS, 2010). Um dos objetivos do estudo de caso é abordar e conhecer o ambiente organizacional. É apontado como um método estratégico para a construção de pesquisas na área de administração. Ressalta-se que, o propósito do estudo de caso não é desenvolver teorias, mas sim levar em consideração interesses múltiplos. O estudo de caso pode ser considerado teórico ou prático, partindo de estudos acadêmicos, situação na qual em sua grande maioria são práticos, servindo para ampliar e agregar conhecimentos na carreira acadêmica (ROESCH, 2012).



É necessário em um estudo de caso que o pesquisador tenha conhecimento sobre quais são os pontos positivos e negativos que ocorrem ao realizar a pesquisa em determinado setor. Pode utilizar em várias ocasiões como uma técnica de pesquisa, permitindo buscar mais informações sobre o estudo a ser realizado. Exemplo: fenômenos individuais, empresariais, políticos e grupais relacionados à organização. O estudo de caso possibilita aos pesquisadores compreender as informações abrangentes e significativas dos procedimentos organizacionais e administrativos, além de criar a oportunidade de realizar observações diretas (YIN, 2010).

Para coleta de dados adotou-se o modelo de entrevista, que é amplamente usada em pesquisa de mercado e de opinião (ROESCH, 2012). É destacado que a entrevista se torna uma das fontes com mais importância no recolhimento de informações em um estudo de caso, proporcionando investigar o caso mais a fundo, não esquecendo que a entrevista se trata apenas de relatos verbais (YIN, 2010). Vale ressaltar que o pesquisador deve tomar cuidado com as perguntas realizadas ao entrevistado, de modo a não haver interferências e respostas repetitivas (VERGARA, 2012). O estudo foi realizado na Empresa Alfa por haver a disposição do gestor de ser entrevistado, por ser da mesma cidade do autor do texto e logo também porque ela é uma das poucas na região que é certificada pela norma ambiental ISO14001. O roteiro de questões utilizado na entrevista é apresentado no Quadro 1:

Categorias	Roteiro de Questões
Caracterização do Entrevistado	Entrevistado? Função? Gênero? Faixa Etária? Escolaridade? Tempo de Empresa? Tempo na Função? Participação no processo específico da implantação da ISO 14001?
Caracterização da empresa	Quantidade de colaboradores? Ramo de atuação?
	Anos de atuação do mercado? Por qual motivo a cidade foi selecionada para a instalação da empresa?



Motivações (AGUIAR; CORTÊS, 2014)	Quando foi certificada com a norma a empresa? Quantos anos a empresa desenvolveu suas atividades sem a certificação? Quanto tempo foi para a empresa se adequar? Quais foram os propósitos para implantação da norma? A empresa implantou a norma com qual objetivo principal? A empresa notou a necessidade de diminuir os impactos gerados e por isso implantou a norma?
Estratégias (OLIVEIRA; SERRA, 2010)	A empresa considera a norma como essencial para o desempenho de suas atividades no mercado atual? A empresa implantou a norma com o intuito de gerar benefício para a cidade que está localizada? A empresa utiliza a norma como uma forma estratégica ou foi apenas para atender exigências de clientes? A empresa usufrui de alguma vantagem governamental por ter a certificação? A implementação da norma trouxe custos benefícios? Quais as principais dificuldades encontradas para a implantação da norma? Os colaboradores têm instrução e treinamento em relação às exigências da norma? A empresa considera que a norma em um futuro próximo será um dos fatores de diferencial para manter a mesma no mercado? Quais foram os principais benefícios gerados com a implantação da norma? Com a norma foi possível atender clientes mais exigentes ou mercados específicos?

Quadro 1: Roteiro de questões **Fonte:** elaborado pelo autor.

Após a realização do estudo de caso e a coleta de dados por meio da entrevista, foi utilizada uma análise de conteúdo em sequência para levantamento das informações, identificando o que já foi proposto no tema determinado (VERGARA, 2012). A análise de conteúdo é responsável por obter as informações necessárias para a interpretação do estudo, que são obtidas por meio de entrevista ou questionário, assim o pesquisador poderá discutir sobre as informações e chegar a um ponto de vista (BARDIN, 1977; BAPTISTA; CAMPOS, 2010).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA



A presente pesquisa foi um estudo de caso referente a uma organização localizada no município de Paranaíba, a qual neste trabalho será denominada Empresa Alfa. Está no mercado desde 1960, atuando dentro da cadeia produtiva do aço nos seguintes mercados: automobilístico, máquinas, implementos agrícolas, implementos rodoviários e reposição. A Empresa Alfa conta com 95 colaboradores. Sendo instalada no município por haver incentivos fiscais municipais.

O entrevistado é do gênero masculino, tendo 42 anos de idade e 22 anos de vínculo empregatício com a organização. Há 9 anos e 10 meses ocupa o cargo de Gerente de Sistema Integrado de Gestão (Qualidade e Meio Ambiente). É graduado em nível superior em Administração. Ele participou ativamente no processo de implantação da norma, foi coordenador dos processos de: certificação, levantamento de requisitos legais e subscritos, levantamento de aspectos e impactos ambientais, elaboração de controles operacionais, treinamentos, formação de auditores internos e realização das auditorias internas.

A Empresa Alfa no início de suas atividades, como citado anteriormente, não era certificada com a norma ISO 14001, todavia, com a alta exigência em um mercado altamente competitivo tornou-se necessário a implantação da mesma na organização no ano de 2012. Após a implantação houve um período de adaptação da empresa com as exigências da norma com a duração de 2 anos.

A empresa encontrou diversas dificuldades no âmbito municipal e estadual com as licenças e exigências necessárias para se adequar a norma. Toda essa burocracia comprova que realmente são poucos os incentivos para as organizações que por algum motivo precisam das certificações ambientais para desenvolver suas atividades. A principal dificuldade encontrada pela empresa foi conseguir a Licença de Operação (LO), o órgão ambiental de Mato Grosso do Sul demorou seis anos para isso, sendo que é um requisito legal, exigido pela norma, e que enquanto não se tem, não é possível o órgão certificador liberar o certificado.

As organizações que implantam a norma possuem motivações que levam a busca por questões sustentáveis, conforme Aguiar e Côrtes (2014). A norma possui alguns objetivos específicos na organização, tais como o comprometimento com a sustentabilidade, compromisso social e atendimento a requisitos de clientes.

A empresa com a norma atendeu um objetivo principal que foi atender a requisitos específicos de clientes automotivos. E segundo Avila e Paiva (2006), as necessidades de clientes e da sociedade ligadas a preocupações com o meio ambiente são motivos pelos quais as indústrias apontam esforços para apropriar suas atividades no sentido de reduzir ou acabar com os impactos ambientais negativos.

Como foi relatado na entrevista pelo gestor “é considerado que as montadoras automobilísticas colocam a certificação como requisito obrigatório para toda a cadeia de fornecedores”. Por isso as organizações partindo da imposição de clientes, tornando necessário que a cadeia de fornecedores procure se adequar conforme as



exigências estabelecidas por seus consumidores, sendo assim um dos motivos principais para a obtenção da norma nas organizações (AGUIAR; CÔRTEZ, 2014).

A norma gerou diversas dificuldades na empresa, levando em conta a relação entre custo e benefício. Junto a ela vieram requisitos específicos e atividades que necessitam de recursos com valores relativamente altos, que de certa forma não podem ser agregados no custo final dos produtos, justamente por não se tratar de custos relativos à formação do preço final do produto. Isso se justifica no fato do preço dos concorrentes não certificados, que não tem agregado esse custo em seus produtos. Por outro lado, faz a Empresa Alfa se atentar com as questões legais, que no momento em que não gerenciadas de forma correta ocasionam em multas e até interdições por parte dos órgãos governamentais, visto que se ausenta nos concorrentes não certificados. Oliveira e Serra (2010), destacam em seu estudo que a principal finalidade de uma organização é a obtenção de lucro, contudo, é notado que os fatores ambientais se tornam cada vez mais importantes para as empresas, devido a conscientização crescente e ao interesse no conhecimento a tudo que se relaciona aos produtos por eles consumidos, e na forma pela qual esses produtos afetam o meio ambiente. O que confirma que as grandes organizações buscam cada vez mais parceiros que desenvolvem suas atividades produtivas de modo ambientalmente correto.

De acordo com Mello, Conejero e César (2016), para obter resultados relevantes em uma gestão é preciso que haja o envolvimento entre todas as partes relacionadas, pois por meio disso é desenvolvida uma boa articulação das práticas desenvolvidas nas empresas, o que exige uma participação ativa de todos dentro e fora da organização. Assim foi relatado, que na Empresa Alfa, a norma trouxe como principais benefícios a conscientização ambiental dos colaboradores e satisfação dos clientes. Contudo, conforme verificado com base na pesquisa, a implantação da norma gerou altos custos, que não são agregados no valor de seus produtos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a implantação da norma seja para atender a aspectos relevantes sobre questões ambientais, foi identificado que na Empresa Alfa a implantação da norma não teve como objetivo principal diminuir os impactos gerados, sendo relatado que as atividades na organização antes da ISO 14001 não causavam danos significativos ao meio ambiente.

Apesar do objetivo da norma ser ligado diretamente a questões e formas de produção ambientalmente corretas, a empresa em que foi realizado o estudo não levou em consideração este objetivo como principal para implantação. Desta forma, a adequação com a norma foi em virtude de atender um mercado específico, que no



caso da organização é o segmento automobilístico. Essa mesma situação foi identificada por Agostini (2016), que em sua pesquisa evidencia que a preocupação relativa às questões sobre o desenvolvimento sustentável no âmbito econômico, social e organizacional, no mundo e em algumas sociedades, ainda são vistas de forma secundária, ou seja, não é objetivo principal para a maioria das organizações no processo de adequação a certificações ambientais.

Por outro lado, a organização informou que implantação da norma decorre da necessidade de atender exigência de clientes específicos e, assim, poder manter-se no mercado de forma competitiva. Desta forma, o atendimento à exigência de clientes foi o fundamental, e trouxe como consequência a melhoria dos aspectos ambientais ligados a organização.

A norma ISO 14001 no cenário atual torna-se um fator diferenciador entre as organizações pelo fato de que os clientes estão mais exigentes sobre questões relacionadas a formas de produção limpas, é considerado por meio da entrevista e do conhecimento adquirido que a tendência para os próximos anos será cada vez mais as organizações se adequarem a processos produtivos sustentáveis. Tornando assim uma forma de contribuir não só com as questões ambientais, mas também, com a sociedade como um todo.

De um modo geral, como já citado, a utilização das práticas estratégicas ambientais utilizadas pelas organizações, contribuem tanto com o aumento da competitividade organizacional, como também, ao mesmo tempo, é uma forma de melhoria das condições ambientais para o planeta (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2016).

Este trabalho teve como objetivo identificar as fontes influenciadoras para que uma organização tenha buscado uma certificação ambiental, com enfoque à compreensão de como essa ação (obtenção da certificação ambiental) insere-se no contexto da estratégia empresarial.

A pesquisa permitiu entender que a obtenção da certificação inseriu-se na estratégia a partir da exigência de clientes potenciais, os quais impuseram tal requisito. Paralelamente, o uso da certificação passou a ser um instrumento positivo na conquista/busca de novos clientes, fortalecendo sua posição no mercado.

Uma limitação da presente pesquisa refere-se ao modelo utilizado – estudo de caso –, que não permite generalizar as conclusões aqui identificadas, ainda que literaturas pesquisadas tenham chegado a resultados semelhantes.

A partir dessa pesquisa, deixa-se como sugestão para estudos futuros, que seja feita uma análise detalhada de como as práticas e exigências da ISO 14001 são utilizadas no dia-a-dia dentro da organização nos processos produtivos da Empresa Alfa. Outro estudo sugerido contempla entender qual a relação dos colaboradores com a norma e como foram envolvidos tanto no processo da implantação, quanto nas mudanças decorrentes da mesma.



Referências

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração**: Guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 192.
- AGOSTINI, C. O cumprimento do objetivo assegurar a sustentabilidade ambiental, dos objetivos de desenvolvimento do milênio, no Vale do Taquari/RS. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 35, p. 103-141, 2016.
- AGUIAR, A. O.; CÔRTEZ, P. L. Conflitos de transparência e confidencialidade na certificação de sistemas de gestão ambiental. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 31-63, 2014.
- AVILA, G. J.; PAIVA, E. L. Processos operacionais e resultados de empresas brasileiras após a certificação ambiental ISO14001. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 475-487, 2006.
- BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências**: Análises quantitativa e qualitativa. Rio de Janeiro: LTC, 2010. p. 299.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. p. 226.
- BATISTA, K. R.; MELO, J. F. M.; CARVALHO, J. R. M. Evidenciação dos itens ambientais nas empresas do setor de mineração de metálicos cadastradas na BM&FBOVESPA. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 128, 2016.
- COELHO, A. L. A. L.; COELHO, C.; GODOI, C. K. O discurso da sustentabilidade e sua inserção no contexto organizacional. **Revista Gestão & Conexões**, v. 2, n. 1, p. 147-186, 2013.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 762.
- COSTA, L. M. Desenvolvimento sustentável no âmbito de solução de controvérsias da organização mundial do comércio: demolindo mitos e barreiras. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1353-1373, 2015.



DOMINGOS, D. C.; BOEIRA, S. L. Gerenciamento de resíduos sólidos urbanos domiciliares: análise do atual cenário no município de Florianópolis. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 4, n. 3, p. 14, 2015.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 196.

LEANDRO, L. A. L. **A formação superior dos gestores ambientais no Brasil: contribuição para a formulação de diretrizes curriculares nacionais**. 2013. 330 f. Tese (Doutorado em Gestão Ambiental) – Programa de Pós Graduação Multidisciplinar em Meio Ambiente, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

LEANDRO, L. A. L.; ZAGO, C. A. A participação das disciplinas da área de administração nos currículos dos cursos de bacharelado em gestão ambiental brasileiros. **REAd-Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 2, p. 491-514, 2015.

MARTINS, P. S.; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M. S. Fatores contingenciais da gestão ambiental em pequenas e médias empresas. **RAM-Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 156-179, 2016.

MAZO, C. G. D.; PAMPOLINI, C. P. G. Sustentabilidade nas organizações: a aplicação do método Gaia de gerenciamento de impactos ambientais em uma empresa. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade-GeAS**, v. 4, n. 3, p. 103-121, 2015.

MELLO, E. P.; CONEJERO, M. A.; CÉSAR, A. S. Diagnóstico da gestão ambiental nas micro e pequenas empresas: um estudo multicase na região de Campo Limpo Paulista– SP. **REUNA**, v. 21, n. 1, p. 53-74, 2015.

OLIVEIRA, E. C. Percepção dos players do setor sucroenergético sobre a influência do protocolo agroambiental no processo de gestão ambiental empresarial: um estudo com gestores do setor na mesorregião de Assis-SP. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade-GeAS**, v. 5, n. 1, p. 94-109, 2016.

OLIVEIRA, O. J.; SERRA, J. R. Benefícios e dificuldades da gestão ambiental com base na ISO 14001 em empresas industriais de São Paulo. **Revista Produção**, v. 20, p. 429-438, 2010.



OLIVEIRA, O. M.; GIROLETTI, D. A. Avaliação de programa de responsabilidade social empresarial com aplicação do Balanced Scorecard: um estudo de caso da cooperativa da Fiat automóveis. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 144, 2016.

OLIVEIRA, V. M.; CORREIA, S. É. N.; GOMEZ, C. R. P. Cultura de consumo, sustentabilidade e práticas empresariais: como as empresas podem contribuir para promover o valor simbólico da sustentabilidade nas atividades de consumo? **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 61, 2016.

ORSIOLLI, T. A. E.; NOBRE, F. S. Estudo do empreendedorismo sob a ótica do desenvolvimento sustentável. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 308.

SILVA, M. E.; SILVA, T. N. A promoção do consumo sustentável por um movimento de transição. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 6, n. 1, p. 55-69, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 277.

WILDHAGEN, R. O.; TEODÓSIO, A. S. S.; MANSUR, Y. S.; MESA, J. A. P. Novas fronteiras teóricas para a responsabilidade social empresarial: o papel das empresas no desenvolvimento sustentável dos territórios. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 3, p. 3, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 248.



Área Temática: Contabilidade

ANÁLISE DE INVESTIMENTO ECONÔMICO E FINANCEIRO DE UM SISTEMA DE CAPTAÇÃO DE ÁGUA DA CHUVA: ESTUDO DE CASO DE UMA RIZICULTURA

Keila Prates Rolão
keilarolao@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo deste estudo baseia-se na análise da viabilidade econômica e financeira de um sistema de captação e reutilização da água da chuva em uma rizicultura no município de Miranda - MS. A metodologia empregada é a qualitativa e quantitativa, mediante o estudo de caso de uma rizicultura. Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado e observação *in loco*. Os entrevistados foram os responsáveis pela produção de arroz, a gerente administrativa e o engenheiro agrônomo. A análise de dados foi baseada nas técnicas de investimento: Valor Presente Líquido /VPL e a Taxa Interna de Retorno/TIR. Constatou-se que a rizicultura pesquisada apresenta um eficiente sistema de captação de água de chuva, que surgiu em virtude aos impactos ambientais causados pela retirada de água do Rio Salobra. Nota-se que as ferramentas de análise de investimentos, tanto o VPL quanto a TIR confirmam a viabilidade econômica e financeira do negócio. Esse estudo traz considerações relevantes tanto para a academia como para a comunidade empresarial. Primeiro, por mostrar a aplicação das técnicas de análise de investimento em um contexto particular, em segundo, por assessorar na determinação de metas a curto e em longo prazo, principalmente para produtores rurais.

Palavras-chave: Água da chuva; Técnicas de investimento; Riziculturas.

1. INTRODUÇÃO

A água é essencial para o desenvolvimento das plantas e dos seres humanos, aproximadamente 75% da água doce do planeta é utilizada pela agricultura. De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura - FAO, em



2050 serão necessários mais de 60% de alimentos usados para alimentação mundialmente e a agricultura permanecerá detentora da maior parte de consumo de água. A escassez atualmente afeta mais de 40% das pessoas no mundo, alcançando 2/3 em 2050.

Na cultura do arroz irrigado, segundo a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI (2005) necessita aproximadamente 8.000m³ de água por hectare. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2017), no Brasil são produzidos, aproximadamente 11.639.426 milhões de toneladas de arroz estimados na safra 2016/2017. A região sul do Brasil é responsável pela maior parte de produção de arroz, sendo que no Rio Grande do Sul são cultivados aproximadamente 1.089.608 hectares, a maioria em cultivo no sistema pré-germinado. Este método consiste onde as sementes de arroz são germinadas e depois semeadas em quadros nivelados e alagados. Conseqüentemente, essas águas são retiradas de rios, lagos ou barragens sendo direcionadas até a lavoura (EMBRAPA, 2005).

Segundo Epagri (2005) a armazenagem de água por produtores via açudes, represas, captação da água da chuva, seria uma saída viável na produção de arroz minimizando os impactos ambientais. Preconiza Tomaz (2011) há diversos benefícios na implantação de um sistema de captação de água de chuva, indo desde a suprir a falta de recurso hídrico até aos requisitos financeiros como a geração de receita originária da economia no custo da água, podendo atingir 30% aproximadamente. Aponta Greatti (2004), a análise de investimento é uma ferramenta que avalia o planejamento de sucesso de um projeto e o valor no mercado, evitando a regressão da empresa e permitindo alcançar seus objetivos.

Diante do exposto, surge como proposta de pesquisa analisar, por meio de um estudo de caso, a viabilidade econômica e financeira de um sistema de captação de água da chuva na produção de arroz irrigado. A rizicultura (lavoura de arroz) em estudo é localizada em Miranda/Mato Grosso do Sul, mais precisamente no pantanal. Este estudo é de suma importância pelo fato do território brasileiro ser farto de recursos hídricos, porém não acessíveis a todos devido à topografia que varia de região e condições climáticas. No entanto, cabe afirmar que há uma má distribuição de recursos hídricos e um aumento na quantidade de demanda. Sendo assim, questiona-se: Qual a viabilidade econômica e financeira de um sistema de captação de água de chuva na rizicultura?

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é analisar a viabilidade econômica e financeira captando e reutilizando a água da chuva em uma rizicultura no pantanal sul-matogrossense de forma a mensurar sua real situação e verificar suas perspectivas futuras em relação a este método. Com este trabalho, pretende-se: i) descrever as técnicas empregadas para análise de investimento financeiro, bem como proceder com simulação destas técnicas na empresa; e ii) analisar a situação da empresa em estudo



com relação as suas perspectivas de negócios em um cenário de expansão do projeto de captação de água de chuva.

Na próxima seção, é apresentada a fundamentação teórica do artigo discutindo-se os recursos hídricos, consumo da água na agricultura bem como na irrigação de arroz e técnicas de análise de investimento. Na terceira seção, é descrita a metodologia utilizada neste artigo, onde parte da construção de dados primários e secundários elaborados a partir da discussão teórica, empregando-se em um estudo de caso em uma rizicultura. Na quarta seção, é destinada a descrição da empresa, simulação das técnicas de análise de investimentos e os resultados mediante os métodos de viabilidade econômico-financeiros. Na quinta seção, traz as considerações finais e finalmente apresentam-se as referências bibliográficas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta o arcabouço teórico que sustentará a pesquisa, como: recursos hídricos, consumos da água na agricultura bem como na irrigação de arroz e técnicas de análise de investimento.

1. Recursos hídricos

A Lei Federal nº 9.433/1997, popularmente conhecida como Lei das Águas, instituiu a Política Nacional de Recursos Hídricos - PNRH e criou o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos – SINGREH. E regulamenta: a) a água é considerada de domínio público e recurso natural limitado; b) proporciona os usos múltiplos das águas; c) prioridade da água é de consumo humano e de animais, em caso de escassez; d) a bacia hidrográfica cabe ao SINGREH à forma de atuação e da implementação da PNRH (Figura 1).

Figura 1: Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos



Fonte: Ministério do Meio Ambiente, 1997.

De acordo com a figura 1, os representantes sociais são escolhidos por sua efetiva participação na sociedade civil organizada, definidos por entidades públicas ou privadas. O sistema nacional de gerenciamento de recursos hídricos expõe uma classificação nos âmbitos nacional, estadual e de bacia, e este é a menor jurisdição de tomada de decisão referente aos seus usuários.

O Plano Nacional de Recursos Hídricos (PNRH), instituído pela Lei nº 9.433/1997, orienta a gestão das águas no território brasileiro. Estabelece um pacto de políticas direcionadas a melhoria da disponibilidade da água, em quantidade, qualidade, considerando a água um elemento indispensável pela implementação de políticas setoriais, na visão do desenvolvimento sustentável e da inclusão social.

De acordo com o Ministério do Meio Ambiente (2017) o Brasil apresenta cerca de 12% de toda a água doce do planeta. São 200 mil micro bacias espalhadas em 12 regiões hidrográficas, destacam-se as bacias do São Francisco, do Paraná e a Amazônia. Salienta-se no estado da Amazônia encontra a bacia de maior extensão mundial e 60% estância território brasileiro. Configura-se potencial hídrico significativo, com capacidade de propiciar um volume de água estabelecido por pessoa 19 vezes superior a quantidade mínima estabelecida pela Organização das Nações Unidas que é de 1.700 m³s por pessoa por ano, segundo dados do próprio ministério.

Ainda que, a fartura desses recursos hídricos brasileiros, não há acessibilidade perante todos devido às características de topografia de cada região e variações climáticas. Além disso, a água se tornou escassa devido ao uso inadequado pelo homem tanto pela agricultura como também pela indústria. Desta maneira, a gestão integrada de todos tem o objetivo de preservar e dar manutenção aos recursos naturais.

2. Consumos da água na agricultura e na irrigação de arroz

De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), em 2050 serão necessários mais de 60% de alimentos usados para alimentação mundialmente e a agricultura permanecerá detentora da maior parte de consumo de água. A escassez atualmente afeta mais de 40% das pessoas no mundo, alcançando 2/3 em 2050. Essa parcela é composta pelo consumo excessivo de água na produção.

Verifica-se pela figura 2, segundo a Agência Nacional de Águas - ANA (2016), a irrigação é a atividade responsável por 75% do consumo no território brasileiro. Afirma o Ministério do Meio Ambiente, embora pareça bastante, esse consumo precisa ser restabelecido e não deve ser comparado ao consumo industrial, ou até mesmo ao consumo humano. Por sua vez, partindo do princípio que a água utilizada no campo retorna ao meio ambiente.

Figura 2: Gráfico de dimensionamento da água



Fonte: ANA, 2016.

De acordo com a Figura 2, a irrigação demanda maior taxa de consumo de água. Nesse contexto, a produção de arroz, precisa racionalizar o uso da água, demandando uma distribuição pela produção da propriedade, cuidando-se com a qualidade da água, na entrada ou saída da lavoura. Atrelado, a qualidade está relacionada à salinidade e toxicidade da água, uma vez visto que são empregados agrotóxicos para combater pragas e doenças. Aponta Viera (2014), uma parte dos agrotóxicos empregados na lâmina de água pode acabar escoando para os rios, sendo levados pelas chuvas.

Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa (2005), a cultura do arroz irrigado demanda uma grande quantidade de água para ser cultivado, no caso do cultivo pré-geminado, tanto a planta quanto a semente necessita de água. Segundo a Epagri (2005), o cultivo do arroz necessita aproximadamente 8.000m por hectare, leva-se em conta o ciclo produtivo, considerando a precipitação pluvial de 20 a 40% da totalidade.

A baixa precipitação pluvial em localidades onde os recursos hídricos são utilizados tanto pela lavoura de arroz e o consumo humano, certos conflitos são gerados, ocasionando o direcionamento para a população em relação à atividade agrícola.

Aponta Epagri (2005) a armazenagem de água por produtores via açudes, represas, captação da água da chuva, seria uma maneira viável na produção de arroz minimizando os impactos ambientais. Segundo *United Nations Environment Programme* (2009) preconiza o método de captação de água de chuvas é mais viável no conflito da falta de água.

3. Técnicas de análise de investimento

Segundo Olívio (2012) basicamente há duas modalidades de projetos de investimento: a) projetos únicos, num sentido de ser exclusivo não tendo alternativa tomando decisão se o projeto tem viabilidade ou não; b) projetos concorrentes, tem alternativas inviabilizando a outra a decisão é mediante viabilidade de cada projeto concorrente, optandose pelo de maior ganho para a empresa.

Aponta Souza e Clemente (2004), todo o investimento empregado por uma empresa visa à geração de fluxos benéficos futuros. Segundo o autor, nesse sentido a análise de investimentos é utilizada na avaliação de empresas nas operações de curto prazo, em compras à vista e a prazo.

A análise de investimento é uma ferramenta imensa, que permite a avaliação de operações básicas até análise complexa de valor da empresa. Segundo Olívio (2012) enfatiza que existem diversas técnicas de análise de investimento, indas das mais simples às mais complicadas destacam-se três mais utilizadas:

1. Período de retorno (*payback*): esse método permite avaliar o tempo que o projeto retornará a totalidade do investimento inicial, mensurado em dias, meses, semanas, anos. Considerando o menor tempo de retorno mais significativo ao investimento. Consiste em uma forma simples de cálculo, sendo a mais utilizada devido a essa simplicidade, no entanto o *payback* pode induzir a falhas graves de avaliação de investimento: a) não leva em consideração o valor de dinheiro no tempo; b) não avalia os riscos de cada projeto; c) não considera os fluxos de caixa logo em seguida ao período *payback*. Portanto, em uma análise de investimento é necessário métodos mais complexos e de maior amplitude, como o VPL ou a TIR.
2. Valor Presente Líquido (VPL): é um método que emprega os princípios de matemática financeira, conhecido pela sigla em inglês *Net Present Value*-NPV, sendo a sigla mais utilizada VPL. Vários autores de finanças fazem menção a essa técnica: Assaf Neto e Lima (2011), Gitman (2003), Souza e Clemente (2004); Para fins de cálculo é necessário construir um fluxo de caixa do projeto, com as saídas e entradas descontadas a uma taxa de

atratividade, em outras palavras a TMA. Segundo Gitman (2003) a TMA é o retorno mínimo do projeto com finalidade de manter o valor da empresa no mercado. Olívio (2012) apresenta a fórmula de cálculo para determinação de VPL definida como:

$$VPL = \sum_{j=0}^n \frac{FC}{(1+i)^j}$$

O VPL é calculado pela subtração entre o valor presente das entradas no fluxo de caixa (FC) e o investimento inicial, descontando-se a uma taxa mínima de atratividade. Vale ressaltar tão importante quanto o cálculo é a interpretação dos resultados obtidos: a) VPL positivo, capacidade de o projeto recuperar o investimento inicial e pagando a TMA. Dessa maneira, deve-se aceitar o projeto, pois gerou um retorno além das expectativas mínimas (TMA); b) VPL negativo, incapacidade de recuperar o investimento inicial e pagar a TMA. Dessa maneira, deve-se rejeitar o projeto, pois ocasiona um retorno inferior ao mínimo exigido (TMA).

3. Taxa Interna de Retorno (TIR): é um método idêntico ao VPL, ou seja, utiliza o mesmo raciocínio lógico para fins de cálculo, porém apresenta resultados em porcentagem, e não em valores numéricos. Conhecido pelo nome em inglês *Internal Rate of Return* – IRR. Preconiza Gitman (2003) o cálculo exige maior complexidade, no entanto, o emprego de uso da TIR é conveniente para avaliação de diversas maneiras de investimento. É importante construir o fluxo de caixa do projeto para utilizar a TIR adotando-se uma taxa mínima de atratividade para verificação se o resultado da TIR é conciliável com as perspectivas do investidor. Segundo Olívio (2012) a fórmula de cálculo para determinação de TIR será a taxa que fará o VPL se igual a zero, definida como:

$$= \sum_{j=0}^n \frac{FC}{(1+i)^j} \rightarrow 0$$

Ressalta-se que ao invés de calcular o resultado de valores descontados como o VPL, na TIR busca-se a taxa de juros, o “i” passa ser a incógnita na equação. Quanto à aceitação do projeto deve-se utilizar a TMA, critério de comparação para aceitar ou rejeitar o investimento: a) TIR > TMA, projeto aceito; b) TIR < TMA, projeto rejeitado.

Segundo Olívio (2012) a TIR equivale ao VPL, esses dois métodos são bem eficazes ao *playback* na técnica de análise de investimento. No entanto, a TIR não é



inferior ao VPL basicamente seu cálculo é configurado de maior complexidade e trabalhoso, fazendo assim diversas vezes com que o VPL seja o método mais utilizado, uma vez visto que tecnicamente é superior ao *playback* e de cálculo de menor dificuldade que a TIR.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho é oriundo de dados primários e secundários a partir de consumo da água na agricultura e na produção de arroz, resultando num levantamento de informações da carência de economizar água. O levantamento bibliográfico foi de grande importância para compreender acerca das técnicas de análise de investimento e da necessidade de um sistema de captação de água da chuva.

De acordo com Yin (1989), o estudo de caso resulta na vantagem de estimular novas descobertas, em virtude da flexibilidade de planejamento, dimensionamento do problema, direcionando e permitindo uma análise em larga escala de processos e relações entre si.

A coleta de dados realizou-se mediante entrevista tipo semi-estruturadas, com o representante da empresa e o engenheiro agrônomo responsáveis pela produção de arroz na fazenda em estudo. Afirma Beuren (2008) é uma comunicação entre entrevistador e entrevistado, no qual é possível captar as informações do entrevistado, que muitas ocasiões vão além do que é proposto pelas questões.

Os dados referentes ao volume captado de água mensal foram elaborados a partir do índice de precipitação pluviométrica da cidade que se encontra a propriedade. A observação *in loco* foi utilizada para registrar por meio de imagens e respectivas anotações. Vianna (2003) aponta sobre esse método também por ser considerado uma importante ferramenta de informação qualitativa. Alguns dados foram estimados devidos estarem ligados diretamente com a gestão estratégica da empresa, como valor de investimento, valor de implementação, entre outros dados financeiros.

Aponta Beuren (2003), a pesquisa descritiva é de suma relevância para avaliação de problemas na realidade da área estudada, especialmente em finanças e contabilidade, em virtude de fatores serem descritos e especificados na viabilidade de um projeto de investimento.

Segundo Castro (2006), existe certa relação entre as pesquisas quantitativas e as qualitativas. É importante combinar essas duas abordagens quando se tratar de um estudo de caso. As informações coletadas receberam tratamento paralelo com a pesquisa bibliográfica e documental realizada. A análise foi baseada nas técnicas de investimento: Valor Presente Líquido /VPL e a Taxa Interna de Retorno/TIR.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A rizicultura em estudo é localizada na fazenda San Francisco no pantanal sul-matogrossense, na cidade de Miranda, distante a 243 km da capital do estado. Essa propriedade é referência quando o assunto é sustentabilidade. Em 1994, iniciou-se a produção de arroz irrigado na fazenda, nessa época a água era retirada do Rio Salobra afluente do Rio Miranda. No entanto, com o passar dos anos surgiram os impactos ambientais. Dessa forma, deu origem a um projeto ousado uma grande represa formada com água da chuva (Figura 3).

Figura 3: Área de captação de água da chuva



Fonte: Imagens cedidas pelos proprietários, 2016.

A represa ocupa 130 hectares responsáveis pela irrigação de 100% da lavoura de arroz totalizando uma área de 2.800 hectares. Nas comportas os técnicos regulam a quantidade de água nos reservatórios. A irrigação da plantação dar-se-á mediante a abertura da comporta principal, distribuí-se pelos canais principais, e desses, o alagamento para os canais secundários. Esses são encarregados pela entrada de água na lavoura.

Toda a água utilizada na irrigação de arroz é reutilizada. As bombas fazem a drenagem e a água retorna aos reservatórios (Figura 4). No período de agosto/setembro tem-se baixo volume de chuvas e alta insolação, se o produtor tiver em sua propriedade um sistema de açude ou represa, onde a água é utilizada pela gravidade sem custo adicional tornam-se autosuficientes, além de ganhos com os nutrientes que não são desperdiçados, segundo o engenheiro agrônomo da fazenda.

Figura 4: Reutilização das águas



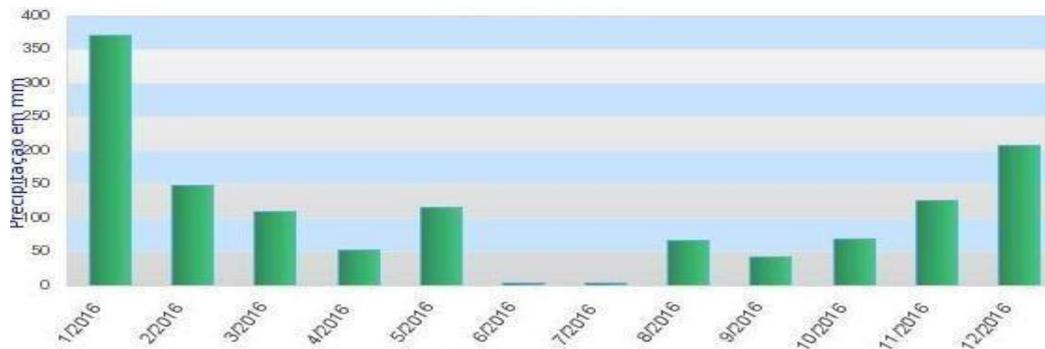
Fonte: Imagens cedidas pelos proprietários, 2016.

O custo total da implantação do projeto de captação de água de chuva estima-se em R\$15.000.000,00 (quinze milhões de reais) valores compostos de regularização ambiental, mão de obra e materiais necessários para implantação do sistema. A estrutura tarifária dos serviços públicos de abastecimento de água pela SANESUL é de R\$ 16,89/m³, mediante contrato industrial com período de vigência: 01/07/2016 à 30/06/2017.

De acordo com May (2004) a três fatores determinantes para um sistema de captação de água da chuva, são: precipitação, área destinada à coleta e demanda. A partir deste princípio, estabeleceu o procedimento de manejo eficiente do sistema de captação das águas das chuvas mediante:

- Índice pluviométrico: refere-se à quantidade de chuva por metro quadrado em determinado lugar e período de tempo, medida calculada em milímetros. De acordo com a Figura 5, chuva acumulada mensal da região em estudo;

Figura 5: Gráfico de chuva acumulada mensal/2016 na estação automática: Miranda/MS



Fonte: Instituto Nacional de Meteorologia - INMET (2016).

- Área de captação: a rizicultura em estudo possui uma área de 130.000 m² destinada ao sistema, apresentando um volume total de 390.000/m³, ou seja, 390.000.000 litros para armazenagem e utilização.
- Coeficiente de escoamento superficial (*Runoff*): é a estimativa de calcular a perda do volume da água em função da evaporação, absorção e porosidade de material, entre outras variáveis. Método racional de cálculo de deflúvio superficial:

$$Q = \frac{C \cdot i \cdot A}{36}$$

0

Onde:

Q= deflúvio superficial, em m³/s;

C= coeficiente de deflúvio superficial

(*runoff*); i= intensidade pluviométrica;

A= área da bacia hidrográfica em hectares (ha).

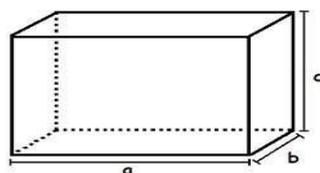
A partir desses dados foi possível a elaboração da tabela 1 composta por: média mensal de chuvas, volume captado mensal e capacidade de armazenamento, utilizando método de deflúvio superficial – *Runoff* percentual de 80%.

Tabela 1 – Dimensionamento de captação de água da chuva

Meses	Chuva média mensal/metros	Área de captação/m ²	Volume captado/m ³	Demanda mensal/ m ³	Refugo
Janeiro	0,370	390.000	115.440	22.440	93.000
Fevereiro*	0,140	390.000	43.680	22.440	43.680
Março	0,110	390.000	34.320	22.440	11.880
Abril	0,055	390.000	17.160	22.440	-5.280
Maió	0,120	390.000	37.440	22.440	15.000
Junho	0,010	390.000	3.120	22.440	-19.320
Julho	0,010	390.000	3.120	22.440	-19.320
Agosto	0,075	390.000	23.400	22.440	960
Setembro*	0,040	390.000	12.480	22.440	12.480
Outubro	0,075	390.000	23.400	22.440	960
Novembro	0,125	390.000	39.000	22.440	16.560
Dezembro	0,210	390.000	65.520	22.440	43.080
Total	1,34 m/ano	-----	418.080m ³ /ano	269.280m ³ /ano	193.680m ³ /ano

*Desconsiderou-se a demanda mensal por ser colheita; Fonte: adaptado de Santos et al. 2016.

De acordo com Santos et al. (2016) propõe que a partir da fórmula de volume:



$$V = \text{Área}_{(\text{base})} \times \text{Altura}$$

Configura-se o cálculo para volume captado mensal (V_{cm}):

V_{cm} = Chuva Média Mensal X Área de Captação X Deflúvio Superficial (0,80) Exemplificando:

$$V_{cm(\text{Janeiro})} = 0,370 \times 390.000 \times 0,80 = 115.440$$

Sendo assim segundo o autor, o refugo acontece quando a capacidade de armazenagem é atingida, ou seja, a diferença do que foi captado com a quantidade demandada.

$$\text{Refugo}_{(\text{Janeiro})} = 115.440 - 22.440 = 93.000$$

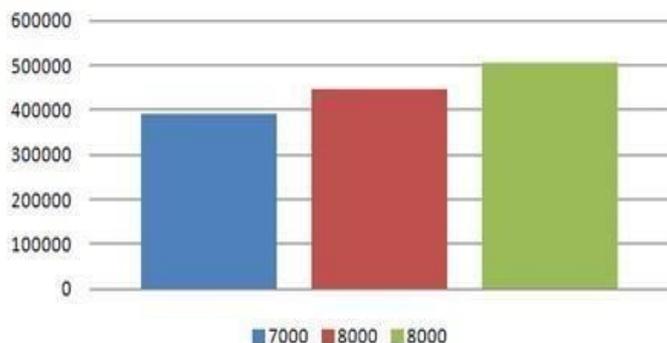
Considerando 125 dias de ciclo completo da lavoura de arroz, com 75 dias de irrigação. O projeto de captação de água de chuva mostrou-se eficiente, pois prevê a reciclagem das águas, onde são acionadas bombas que utilizam a água do sistema de drenagem, realimentando os canais de irrigação, com a água que já percorreu pela lavoura.

De acordo com dados demonstrados, o sistema de captação de água de chuva consegue trazer uma economia no consumo de 22.440m³ na demanda mensal, gerando uma receita mensal de R\$ 379.011,60 considera-se R\$ 16,89/m³ valor cobrado pela empresa SANESUL.

A rizicultura tem uma produtividade oscilando de 7000t à 9000t de arroz por

hectares. A partir deste princípio chegou-se a Figura 6.

Figura 6: Gráfico de Hectares versus Saca



Fonte: Elaborado pela Autora, 2017.

Inicialmente, são projetadas as variações de produtividade 7000t, 8000t e 9000t de arroz por hectares. A seguir, são estimadas as sacas de 50 kg, a divisão desses itens gera a saca produzida por hectares. Então, são calculados como a quantidade total de saca multiplicando pela quantidade de hectares da fazenda. Ao analisar a viabilidade econômico-financeira de um sistema de captação de água da chuva em uma rizicultura utilizou-se a variação de produtividade por hectares, os custos e receitas foram elaborados conforme a tabela 2, no entanto, os índices financeiros não levaram em consideração demais custos com depreciação, manutenção, mão de obra, e entre outros:

Tabela 2 – Sacos produzidos versus lucro bruto.

Produtividade/ha	7000	8000	9000
Sacos produzidos	546.000	624.000	702.000
Preço por sacco*	52,00	52,00	52,00
(=) Receita (R\$)	28.392.000,00	32.448.000,00	36.504.000,00
Custo unitário por sacco**	0,69	0,69	0,69
(-) Custos Totais (R\$)	376.740,00	430.560,00	484.380,00
(=) Lucro Bruto	28.015.260,00	32.017.440,00	36.019.620,00

*; Fonte: Elaborado pela

*Dados Agro link, 2017; **Considerou-se apenas a variável água R\$16,89/m Autora, 2017.

De acordo com a tabela 2, são projetadas as vendas unitárias de sacos de arroz e o preço que será vendido cada saca de acordo com a variação de produtividade



por hectares. A receita de venda é composta pela multiplicação de sacos produzidos pelo seu preço unitário. Após são considerados os custos utilizando a apenas a variável água, totalizando um custo total. As receitas subtraindo os custos totais farão a composição do lucro bruto.

Ao calcular o VPL e a TIR (Tabela 3), a taxa SELIC de 10,15% foi escolhida baseada na informação fornecida pelo Banco Central do Brasil, atualizada em 26 de junho de 2017. Cabe salientar que alguns dados tiveram que ser estimados devidos estarem ligados com a gestão estratégica da empresa.

Tabela 3 – Método VPL e TIR pela variação de produtividade

Ano	7000	8000	9000
0	-15.000.000,00	-15.000.000,00	-15.000.000,00
1	28.392.000,00	32.448.000,00	36.504.000,00
2	28.392.000,00	32.448.000,00	36.504.000,00
3	28.392.000,00	32.448.000,00	36.504.000,00
FC data 0	-15.000.000,00	-15.000.000,00	-15.000.000,00
FC data 1 a 3	R\$ 70.420.662,56	R\$ 80.480.757,21	R\$ 90.540.851,86
VPL	R\$ 55.420.662,56	R\$ 65.480.757,21	R\$ 75.540.851,56
TIR	181%	209%	237%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2017.

Utilizando-se o VPL, de acordo com a produtividade chega-se aos valores positivos de R\$ 55.420.662,56; R\$ 65.480.757,21 e R\$ 75.540.851,86. Portanto, aceita-se o projeto, já que o VPL é positivo. Considerando a TIR, também aceita-se o projeto, já que:

TIR (181%) > TMA (10,15)

TIR (209%) > TMA (10,15)

TIR (237%) > TMA (10,15)

Portanto, utilizando tanto a TIR quanto o VPL deve-se aceitar o projeto considerando-se apenas a variável água.

No entanto, mediante a demanda de consumo de arroz os produtores desejam expandir a lavoura para 1.100 hectares que necessitará de 40.000 m³ de água para a irrigação. Portanto, para implementar esse método de captação de água da chuva necessita aumentar alguns custos e também adquirir uns materiais necessários conforme dispostos na tabela 4:

Tabela 4 – Expansão do sistema de captação de água de chuva



Quantidade	Descrição	Valor Total
01	Desmatamento	1.000.000,00
01	Licença ambiental	3.000.000,00
01	Tubulações diversas	300.000,00
01	Outros	1.600.000,00
Custo Total		5.900.000,00

Fonte: Adaptado pela autora, 2017.

Os valores referentes à implementação foram obtidos na própria fazenda de estudo. Entretanto, o investimento nessa segunda etapa será composto: investimento inicial de 15.000.000,00 com o acréscimo para expansão do sistema no valor de R\$ 5.900.000,00 totalizando um custo total de 20.900.000,00 (Tabela 5).

Tabela 5: Segundo cenário e cálculo de VPL e TIR

Ano	7000	8000	9000
0	-20.900.000,00	-20.900.000,00	-20.900.000,00
1	28.392.000,00	32.448.000,00	36.504.000,00
2	28.392.000,00	32.448.000,00	36.504.000,00
3	28.392.000,00	32.448.000,00	36.504.000,00
FC data 0	-20.900.000,00	-20.900.000,00	-20.900.000,00
FC data 1 a 3	R\$ 70.420.662,56	R\$ 80.480.757,21	R\$ 90.540.851,86
VPL	R\$ 49.520.662,56	R\$ 59.580.757,21	R\$ 69.640.851,56
TIR	124%	145%	165%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2017.

Utilizando-se o VPL, de acordo com a produtividade chega-se aos valores positivos de R\$ 49.520.662,56; R\$ 59.580.757,21 e R\$ 69.640.851,86. Portanto, aceita-se o projeto, já que o VPL é positivo. Considerando a TIR, também aceita-se o projeto, já que:

TIR (124%) > TMA (10,15)

TIR (145%) > TMA (10,15)

TIR (165%) > TMA (10,15)

Portanto, utilizando tanto a TIR quanto o VPL deve-se aceitar o projeto considerando-se apenas a variável água.



5. CONCLUSÕES

Mediante o estudo de caso em uma rizicultura, verificou-se que a empresa pesquisada apresenta um eficiente sistema de captação de água de chuva, que surgiu em virtude aos impactos ambientais causados pela retirada de água do Rio Salobra, afluente do Rio Miranda. Após 23 anos de implantação desse projeto, a imagem é de uma área totalmente preservada, onde se tornou casa de diversas aves e animais silvestres.

No entanto, foi necessário realizar a viabilidade desse projeto audacioso com a finalidade de diminuir impactos e riscos através das técnicas relacionadas à análise de investimentos, em que se destacam o VPL e a TIR. Pela análise do VPL, o negócio é aceitável, pois com um investimento inicial de R\$ 15.000.000,00 o resultado obtido é positivo, em um total de acordo com a produtividade de R\$ 55.420.662,56; R\$ 65.480.757,21 e R\$ 75.540.851,86. O resultado não é um valor exageradamente alto quando comparado ao capital inicial investido, ressalta-se que demais dados que compõem a estrutura da demonstração financeira não estão inclusos, mas mesmo assim pode ser considerado um bom resultado. A TIR encontrada de acordo com a produtividade 181%, 209%, 237% confirmando a aceitação do projeto uma vez já no calculado pelo VPL, pois é maior do que a taxa mínima de atratividade 10,15%, demonstrando a viabilidade do negócio positivamente.

Com base nestes resultados é possível concluir que o sistema de captação de água de chuva localizado em uma rizicultura em Miranda/MS é viável economicamente e financeiramente. Outra finalidade desse estudo foi realizar uma implementação do sistema de captação de água da chuva para uma área de expansão da lavoura com 1.100 hectares aumentando a capacidade do método para 40.000m³. A análise do VPL, de acordo com a produtividade chega-se aos valores positivos de R\$ 49.520.662,56; R\$ 59.580.757,21 e R\$ 69.640.851,86. Baseando-se na TIR de acordo com a produtividade 124%, 145%, 165% também aceita-se o projeto. Neste cenário, o lucro aumentaria pela produção a mais de 176.000 mil sacas de arroz ocasionadas pela expansão da lavoura para demais hectares. Quanto às ferramentas de análise de investimentos, tanto o VPL quanto a TIR confirmam a viabilidade econômica e financeira do negócio.

A contribuição deste presente trabalho é demonstrar um modelo prático de aplicabilidade da conexão da teoria com a prática e assessorar na determinação de metas a curto e em longo prazo, principalmente para produtores rurais, para fins de cálculo de viabilidade econômica e financeira desde a implantação até prosseguir com o negócio. Cabe mencionar que o estudo foi realizado de forma clara e objetiva, devido às dificuldades encontradas, por exemplo, o fator tempo e a omissão de alguns dados estratégicos da empresa. Mesmo assim, é perceptível o resultado obtido que seria através de um estudo minucioso, que não deve configurar grandes diferenças numéricas e possivelmente levará as mesmas conclusões obtidas a partir desta



pesquisa. Sugere-se para pesquisas futuras, a análise de investimentos empregando outras técnicas de viabilidade econômica e financeira de projetos, e ainda, realizar essas técnicas de análise de investimento em outros âmbitos, pois cada negócio configura e diferencia no ambiente que está inserido.

REFERÊNCIAS

ANA. Agência Nacional de Água. **Conjuntura dos Recursos Hídricos no Brasil informe 2016**. Disponível em: <<http://www3.snirh.gov.br/portal/snirh/centrais-de-conteudos/conjuntura-dos-recursos-hidricos/informe-conjuntura-2016.pdf>>. Acesso em: 03 de julho, 2017.

AGROLINK. **Preço da saca do arroz**. Disponível em: <<https://www.agrolink.com.br/cotacoes/graos/arroz/>>. Acesso em: 03 de julho, 2017.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Taxa Selic**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdiarios.asp>>. Acesso em: 27 de junho, 2017.

BEUREN, I.M. et. al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. 2017. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/agua>>. Acesso em: 27 de junho, 2017.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos**. Disponível em <<http://www.mma.gov.br/agua/recursos-hidricos/sistema-nacionalde-gerenciamento-d-e-recursos-hidricos>>. Acesso em: 27 de junho, 2017.

BRASIL, 1997. Lei 9.433, de 8 de janeiro de 1997. Dispõe sobre a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, Regulamenta o inciso XIX do artigo 21 da Constituição Federal, e altera o artigo 1º da Lei 8.001, de 13 de março de 1990, que modificou a Lei 7.990, de 28 de dezembro de 1989. Disponível em:



<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9433.htm>. Acesso em 27 de junho, 2017.

CASTRO, C. M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Cultivo do arroz irrigado no Brasil**. 2005. Disponível em:

<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozIrigadoBrasil/cap01.htm>>. Acesso em 27 de junho, 2017.

EPAGRI. Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina. **Sistema de produção de arroz irrigado em Santa Catarina**. 2. ed. rev. e atual. Florianópolis, 2005. 87p.

GITMAN, L. J. **Administração Financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GREATTI, L. O Uso Do Plano De Negócios Como Instrumento de Análise Comparativa das Trajetórias de Sucesso e do Fracasso Empresarial. In: ENANPAD – ENCONTRO DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 2004, Curitiba.

Anais... Curitiba: ANPAD, 2004. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-ece-2007.pdf>>. Acesso em: 17 de junho, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2017. Disponível em:<ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Fasciculo_Indicadores_IBGE/estProdAgr_2017_01.pdf>. Acesso em: 30 de junho, 2017.

INMET. Instituto Nacional De Meteorologia. **Chuva acumulada mensal na estação automática: Miranda/MS**. 2016. Disponível em:

<http://www.inmet.gov.br/sonabra/pg_iframe.php?codEst=A722&mesAno=2016>.

Acesso em: 26 de junho, 2017.

INMET. Instituto Nacional De Meteorologia. **Mapa de Precipitação Anual/2016**. 2017. Disponível em:

<<http://www.inmet.gov.br/portal/index.php?r=clima/page&page=desvioChuvaAnual>>.

Acesso em: 09 de julho, 2017.



MAY, S. **Estudo da viabilidade do aproveitamento de água de chuva para consumo não potável em edificações.** Dissertação (Mestrado). São Paulo: 2004. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-02082004-122332/pt-br.php>. Acesso em: 26 de junho, 2017.

OLÍVIO, Rodolfo Leandro de Faria. **Análise de investimento.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA. Disponível em: <http://www.fao.org.br/2050eavpamasms.asp>. Acesso em: 26 de junho, 2017.

SANESUL. Companhia de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário de Mato Grosso do Sul. **Estrutura tarifária.** 2017. Disponível em: <http://agencia.sanesul.ms.gov.br/tarifa>. Acesso em: 26 de junho, 2017.

SANTOS, M. et al. Análise De Viabilidade Econômica De Um Sistema De Captação De Água Da Chuva: Estudo De Caso De Uma Indústria De Refrigerantes. In: ENGEMA – ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENGEMA, 2016. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/416.pdf>. Acesso em: 26 de junho, 2017.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos:** fundamentos, técnicas e aplicações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. *Rainwater harvesting: a lifeline for human well being.* In: Report prepared for UNEP. Stockholm: 2009. 69 p.

VIANNA, H. M. **Pesquisa em educação:** a observação. Brasília: Plano, 2003.

VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; JENOVEVA NETO, Roseli. *Decision Making and Social Learning: the Case of Watershed Committee of the State of Rio Grande do Sul, Brazil.* **Water Resources Management**, v. 28, p. 3815-3828, 2014.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

TOMAZ, P. **Economia de água para empresas e residências**. São Paulo: Editora Navegar, 2011. 112 p.

YIN, Robert K. *Case study research – design and methods*. Sage Publications Inc., USA, 1989.



**Área Temática: Gestão Mercadológica e
Comportamento do Consumidor**

**ANÁLISE DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO DE UMA Pousada
ECOLÓGICA EM MIRANDA - MS: O CASO DA FAZENDA CAIMAN**

Keila Prates Rolão
keilarolao@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar uma das principais pousadas ecológicas do município de Miranda/MS, quanto à aplicação de estratégias mercadológicas em suas práticas comerciais. A metodologia adotada consiste em ser qualitativa, bibliográfica e um estudo de caso em uma pousada ecológica. A coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semi-estruturado e observação direta. A entrevista foi realizada com o representante da administração da Fazenda em estudo. A análise de dados consistiu na análise de conteúdo. Os resultados encontrados demonstram que a pousada Caiman aplica algumas ações de marketing, mediante orientação estratégica. Nota-se que as ações de marketing estão condicionadas a um planejamento com avaliação dos resultados. Esse estudo traz considerações relevantes tanto para a academia como para a comunidade empresarial. Primeiro, por mostrar a conexão entre a teoria de marketing na prática, em segundo, por propiciar às empresas orientação estratégica e determinação de variáveis de marketing.

Palavras Chave: Pousada ecológica; Variáveis de marketing; Hotelaria; Serviços.

1. INTRODUÇÃO

As empresas se tornam competitivas quando estabelecem metas que direcionam as necessidades e satisfação dos clientes. Segundo Kotler (1995) enfatiza que para alcançar as metas organizacionais devem-se apontar as necessidades, anseios do mercado-alvo e ofertar a satisfação almejada de forma eficiente em relação aos concorrentes.



Segundo Kotler (1995) as ferramentas que constituem o composto de marketing, se apresentam: produto, preço, *place* e promoção. Aponta Kotler e Armstrong (2007), o mix de marketing estabelece os métodos de posicionamento dos mercados alvos.

A maioria dos estudos realizados sobre hotelaria e o marketing demonstram o desconhecimento e despreparo de um planejamento de marketing, com a finalidade de alcançar as metas e objetivos da organização mediante a gestão estratégica. (FREIRE ET. AL 2005; ÁVILA 2006).

Esse estudo tem como objetivo analisar uma das principais pousadas ecológicas do município de Miranda/MS, por meio de um estudo de caso, quanto à aplicação de estratégias mercadológicas em suas práticas comerciais. Este estudo é de suma importância pela localidade estar inserida na Estrada Parque Pantanal, reconhecida mundialmente como o 4º melhor destino selvagem do mundo na demanda internacional de ecoturismo e aventura (FUNDTUR, 2016). Diante do exposto, questiona-se: Quais as estratégias de marketing utilizadas no segmento hoteleiro no pantanal sul-mato-grossense? Dessa forma, busca-se identificar as estratégias de marketing nas atividades desenvolvidas pela pousada ecológica mediante um estudo de caso em Miranda/MS.

Na próxima seção, é apresentado o referencial teórico da pesquisa discutindo-se o marketing, marketing de serviços e hotelaria. Na terceira seção, é descrita a metodologia utilizada neste artigo, onde parte do levantamento bibliográfico, discussão teórica, empregando-se a um estudo de caso em uma pousada ecológica. Na quarta seção, é destinada a descrição da empresa, estratégias frente ao composto de marketing e os resultados mediante as variáveis de marketing. Na quinta seção, traz as conclusões e finalmente apresentam-se as referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma revisão literária: marketing, marketing de serviços e hotelaria. O objetivo desta seção é demonstrar como esses conceitos podem ser aplicados na adoção de estratégias mercadológicas na rede hoteleira em suas práticas comerciais.

1. Marketing

Churchill e Peter (2005), Casteli (2001), Las Casas (2000), Kotler (1995) apresentam as variáveis mercadológicas: preço, produto, promoção e distribuição (Figura 1). De acordo com Churchill e Peter (2005), cada elemento do composto de marketing é formado de potencialidades que pode afetar o processo decisório de compra.

Figura 1: Variáveis de marketing



Variáveis de Marketing	Definição	Autor
Produto	Combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo.	KOTLER; ARMISTRONG, (2007).
	No marketing um produto inclui bens ou serviços, marcas, embalagens e outras características que acrescentem valor ao cliente.	CHURCHILL; PETER (2005).
Preço	É a quantia de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter o produto.	KOTLER; ARMISTRONG, (2007).
Distribuição	Envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores-alvos.	KOTLER; ARMISTRONG, (2007).
	Praça ou Canais de distribuição envolve levar os produtos até os clientes de forma eficiente e eficaz. Os profissionais de marketing devem tornar os produtos disponíveis para os clientes, quando e onde eles querem comprá-los, a fim de criar trocas que ofereçam valor.	CHURCHILL; PETER (2005).
Promoção	Envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo.	KOTLER; ARMISTRONG, (2007).

Fonte: Mendonça et al., 2009.

Churchill e Peter (2005) enfatizam que o marketing é o processo de trocas realizadas entre empresas e clientes de forma voluntária com propósito de beneficiar ambos, e caracterizam da seguinte maneira: a) produto, trocas tangíveis; b) serviço, trocas intangíveis; c) pessoa, movimentos favoráveis relacionados às pessoas; d) lugar, atração de pessoas a lugares; e) causa, apoiar idéias ou ações com finalidade de mudar comportamentos sociais; f) organização, atrair doadores, membros, participantes ou voluntários.

2. Marketing de serviços

Segundo Kotler (1996) o serviço é um ato ou desempenho de uma parte em relação à outra parte vinculado a intangibilidade não resultando na propriedade de absolutamente nada. Para Lara (2001), o serviço é visto como uma atividade ou benefício intangível de uma parte a outra, não caracterizando como posse de bem material. As principais características dos serviços estão reunidas na Figura 2.

Figura 2: Quadro de características de serviços

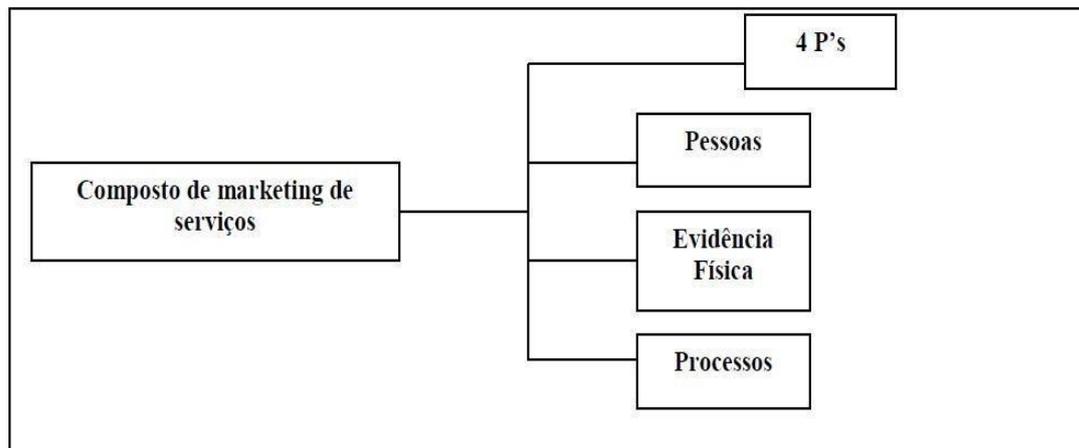
Características	Definição
Intangibilidade	Os serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser experimentados através dos sentidos (visão, audição, tato, olfato e paladar), antes de ser comprados.
Inseparabilidade	São primeiro vendidos, depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo, diferentemente de produtos físicos que são estocados, para mais tarde ser vendidos e consumidos. Sendo inseparáveis daqueles que os fornecem, um hoteleiro por exemplo, presta serviço e ele é parte desse serviço.
Variabilidade	A qualidade está ligada a quem, quando, onde e como são proporcionados, podendo variar de acordo com os problemas pessoais, energia ou disposição de um funcionário, por exemplo.
Perecibilidade	Os serviços não podem ser estocados para vendas futuras, num hotel, por exemplo, um apartamento reservado, da qual o cliente não compareceu, não poderá ser vendido novamente.

Fonte: Mendonça et al., 2009.

Aponta Lovelock e Wright (2006) a existência de nove diferenças na distinção de serviços relacionados ao marketing que envolve os bens físicos: a) clientes não possuem domínio sobre os serviços; b) produtos dos serviços são caracterizados intangíveis; c) demais pessoas podem integrar parte do produto; d) envolvimento dos clientes na produção; e) variação de insumos e produtos operacionais; f) serviços apresentam dificuldade relacionada ao requisito avaliação dos clientes; g) ausência de estoque; h) o tempo e a entrega envolver canais eletrônicos e físicos.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) apud Freire et. al. (2005), o complexo de marketing de serviços pondera além dos 4 P's outros três pontos: pessoas, evidência física e processos (Figura 3).

Figura 3: Complexo de marketing de serviços



Fonte: Mendonça et al., 2009.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) apud Freire et. al. (2005), pessoas são seres humanos que realizam um serviço. Evidência física pode ser o ambiente onde os serviços são realizados e finalmente processos, técnicas, métodos por meio dos quais o serviço é concretizado.

3. Hotelaria

Segundo Feijó (2002) a hotelaria apresenta a finalidade de fornecer a hospedagem, alimentação, segurança, atividade de recreação e lazer e demais serviços ligados a condição de receber bem o hóspede. Para Freire et. al. (2005), o hotel é visto como uma empresa prestadora de serviços e, conseqüentemente, os fatores externos encantam e satisfazem o cliente sendo que a falha no atendimento de um setor pode ser sentido imediatamente no empreendimento hoteleiro.

Entre os estudos que trabalham a hotelaria e o marketing encontrou-se o estudo de Mendonça et al. (2009) que trata das estratégias de marketing nos meios de Hospedagem em Água Clara - MS. O estudo teve como objetivo geral, identificar se havia visão estratégica de marketing nas atividades comerciais desenvolvidas pela rede hoteleira da cidade. A metodologia utilizada nesse estudo foi qualitativa e entrevista com os responsáveis dos hotéis. A pesquisa apresenta um referencial teórico sobre o marketing, marketing de serviços e a importância de sua utilização no setor hoteleiro. Como resultado apresentou que os hotéis de Água Clara/MS utilizam algumas variáveis de marketing de modo intuitivo, percebeu-se que essas ações são praticadas sem prévio planejamento e avaliação dos resultados obtidos.

3. METODOLOGIA



A metodologia utilizada foi à qualitativa, bibliográfica e estudo de caso. Bunchaft e Gondim (2004) preconizam que na abordagem qualitativa a perspectiva está no entendimento das circunstâncias particulares, ancorados na parcialidade e na imparcialidade.

Segundo Yin (1989), o estudo de caso averigua um acontecimento dentro de um contexto particular real, esse procedimento é adotado quando os dados não podem ser manipulados. Esse tipo de pesquisa deve-se ao fato de compreender o elo entre a teoria e a prática.

O estudo de caso abordou a análise de uma pousada ecológica localizada no município de Miranda/MS. Na coleta de dados empregou-se a observação direta e a realização de entrevista com o administrador da pousada de modo a identificar as principais estratégias mercadológicas utilizada na gestão do empreendimento mediante um roteiro semi-estruturado a partir de estudos realizados por Mendonça et. al (2009) que buscou verificar as estratégias de marketing utilizada na rede hoteleira de Água Clara – MS.

A análise dos dados constituiu na análise de conteúdo. Segundo Bardin (1994) apud Silva et. al (2005), refere-se a um conjunto de procedimento de análise de comunicações, que emprega métodos sistemáticos e descritivos das mensagens, faz-se a inferência de conhecimentos relacionados a produção e recebimento de mensagens.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pousada estudada na pesquisa se localiza na cidade de Miranda, no pantanal sulmato-grossense. O refúgio ecológico Caiman possui aproximadamente 53 mil hectares. Desde a sua fundação, em 1987, o principal objetivo é proporcionar um ambiente especial aos turistas interessados em explorar e conviver na prática com a natureza sul-mato-grossense, com hospedagem que refletisse na vida pantaneira.

Neste momento, a Pousada Caiman possui três estruturas: o complexo sede, a pousada cordilheira e a pousada baiazinha, dispostas em localidades ímpares com características naturais diferentes.

O complexo sede (Figura 4) é composto pelas pousadas Sede I e Sede II e está sistematizada estrategicamente dentro da fazenda, com acessibilidade às principais estradas para os safáris fotográficos. A pousada Sede I está localizada próxima ao escritório central do hotel. A pousada Sede II, com vista para a Baía da Sede localiza-se apenas 100 metros da Sede I. “A pousada Sede I só pode ser reservada em conjunto com a Sede II. A pousada Sede II pode ser reservada separadamente para um único grupo”, complementa o representante da fazenda.

Figura 4: Complexo Sede



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185



Fonte: Imagens cedidas pelos administradores, 2017.

A pousada Sede I possui oito acomodações *Standard*, equipadas com: banheiro com banho aquecido, ar condicionado, ventilador de teto, varanda com vista para baía ou jardim e telefone. A área social é composta por: sala de televisão e DVD, sala de eventos com 30 lugares, piscina e *wireless*. A pousada Sede II possui 07 acomodações superiores, equipadas com: banheiro com banho aquecido, ar condicionado, ventilador de teto e telefone. A área social é composta por: sala de televisão e DVD, sala de jogos, sala de jantar com 40 lugares, piscina e *wireless*.

A pousada cordilheira (Figura 5) está integrada harmonicamente com a visualização da fauna ao longo do dia. Por outro ângulo, a vazante, seca ou alagada conforme a época do ano, mostra aos turistas o ciclo das águas.

Figura 5: Pousada cordilheira



Fonte: Imagens cedidas pelos administradores, 2017.

A pousada cordilheira possui cinco suítes equipadas com: quarto e sala de estar, banheiro com banho aquecido, lavabo, varanda, ar condicionado, ventilador de teto e telefone. A área social é composta por: ampla sala de televisão, DVD e jogos, sala de jantar com 10 lugares, frigobar, piscina e *wireless*.

A pousada cordilheira (Figura 5) está integrada harmonicamente com a visualização da fauna ao longo do dia. Por outro ângulo, a vazante, seca ou alagada conforme a época do ano, mostra aos turistas o ciclo das águas.

Figura 5: Pousada cordilheira



Fonte: Imagens cedidas pelos administradores, 2017.

A pousada baiazinha possui seis apartamentos *standard* superiores equipados com: ar condicionado, ventilador de teto, banheiro com banho aquecido, varanda com vista para a baía e telefone. A área social é composta por: sala de estar com televisão e DVD, sala de jantar com 12 lugares, piscina e *wireless*.

A pousada baiazinha (Figura 6) é uma casa com formato de pássaro, localiza-se às margens de uma baía permanente de águas claras. Possui seis apartamentos *standard superior*, situados nas asas do pássaro.

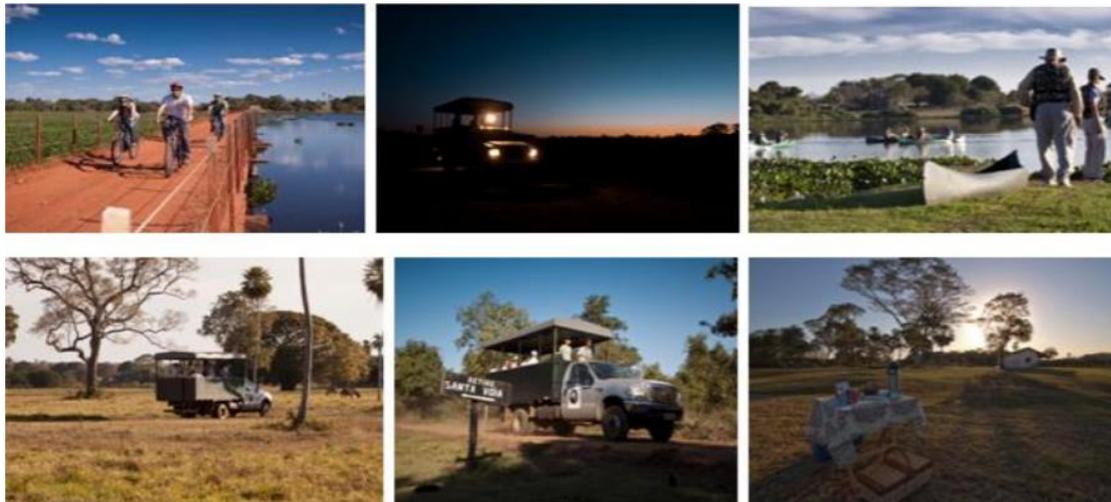


Fonte: Imagens cedidas pelos administradores, 2017.

A pousada baiazinha possui seis apartamentos *standard superiores* equipados com: ar condicionado, ventilador de teto, banheiro com banho aquecido, varanda com vista para a baía e telefone. A área social é composta por: sala de estar com televisão e DVD, sala de jantar com 12 lugares, piscina e *wireless*.

Cada pousada oferta diariamente uma nova programação de atividades, sendo dois passeios diurnos e uma atividade noturna. Todos os passeios e atividades realizados na Pousada Caiman são acompanhados pelos Caimaners, guias naturalistas especializados na fauna e na flora do Pantanal, graduados e bilíngües em português e inglês. Atividades regulares são: safári fotográfico, caminhadas em trilhas nas matas, passeio de canoa canadense, focagem noturna, jipe safári e caiman tour (Figura 7).

Figura 7: Atividades regulares



Fonte: Imagens cedidas pelos administradores, 2017.

Apresenta atividades especiais de alta temporada: a) workshop de astronomia, envolta de uma fogueira e com o céu estrelado, um guia especialista apresenta aos turistas os planetas e constelações, munidos de potentes lunetas que permitem observar até os anéis de Saturno; b) programa onçafari, possibilita conhecer o referido projeto.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), enfatizam que os clientes têm uma visão em relação aos produtos como um composto de benefícios no sentido de satisfazer suas necessidades e desejos. No decorrer da entrevista realizada com o responsável da pousada notou-se a preocupação no atendimento dos anseios dos clientes.

Considerando a variável preços são estabelecidos de acordo com as três estruturas: o complexo sede, a pousada cordilheira e a pousada baiazinha. As reservas podem ser individuais durante todo o ano com entradas e saídas em qualquer dia da semana, na baixa temporada (mínimo estabelecido é de 03 noites de estadia em



feriados nacionais). No período de junho a setembro, as reservas individuais devem respeitar os pacotes de quinta a domingo e de domingo a quinta.

Referente ao desconto em pacotes, a concessão está condicionada a quantidade de diárias e número de pessoas.

“[...] concedemos descontos nos pacotes onde estão inclusos mais de três diárias e constitui por um número considerável de pessoas...”

(Responsável pela pousada)

As estratégias adotadas no requisito descontos são: preços promocionais em épocas de baixa temporada que não coincidem com férias nos meses de janeiro, junho, julho e dezembro e fidelização de clientes. De acordo com Kotler e Armstrong (2007), o preço é quantidade de dinheiro cobrada em relação a um produto ou um serviço. A fixação dos preços pode ser estabelecida, a saber: manutenção da empresa, margem de lucratividade, participação de mercado e retenção de clientes (MENDONÇA ET. AL, 2009).

Quanto à variável Promoção, a pousada divulga seu estabelecimento por meio de agências de viagens, mídia local, internet e eventos regionais. Referente às pessoas, treinam seus funcionários para trabalharem em equipe mediante cursos de capacitação profissional.

Segundo Lage e Milone (2000) apud Miguel e Silveira (2008), definem promoção como uma ação de comunicação direcionada a um público específico, associam-se a vendas, concretizadas por meio de pessoas mediante o uso de ferramentas. Nota-se a preocupação com a venda pessoal como maneira de divulgar a pousada, o relato a seguir caracteriza essa situação:

“[...] clientes hospedados conosco divulgam o local em páginas na web, conseqüentemente, indicando a pousada Caiman para alguém seja um amigo ou um familiar....”(Responsável pela pousada)

Confirmando a tese de Kotler (2000) apud Freire et. al (2005), os clientes de serviços apresentam confiança nas informações informais do que relacionadas as propagandas.

No requisito clientes, utiliza-se a conversa informal para verificar se os hóspedes estão satisfeitos com os serviços prestados. Os clientes são pessoas que



gostam do ecoturismo, pesca e principalmente que prestigiam a paisagem natural. Percebe-se a preocupação em ofertar um serviço de qualidade mediante um excelente atendimento e prestação de serviços.

Quanto à concorrência, enfatiza-se que não há espaço para novos concorrentes devido à saturação do mercado. Nesse âmbito, que a pousada Caiman está inserida, apresenta apenas uma concorrente caracterizada com as mesmas especificações e porte estrutural. No requisito ampliação do negócio, constantemente passa por reformas em suas dependências para melhor atender os hóspedes.

Referente à variável estratégia nota-se a inovação na oferta dos serviços, ecoturismo sustentável, passeios ecológicos e no atendimento aos anseios e desejos dos hóspedes. Considerando a parceria com fornecedores, representante de produtos ofertados, apresenta garantia de desconto em pacotes.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar as estratégias mercadológicas em pousada ecológica, por meio de um estudo de caso, localizada no município de Miranda-MS. Os resultados encontrados demonstram que a pousada Caiman aplica algumas ações de marketing, mediante orientação estratégica. Nota-se que as ações de marketing estão condicionadas a um planejamento com avaliação dos resultados.

A pousada Caiman, por meio do seu responsável, procura atender as exigências e necessidades dos clientes mediante produto, preço, distribuição e promoção. A variável preço, é estabelecida diante da manutenção da empresa considerando custos e despesas e margem de lucratividade. Considerando a oferta de descontos apresenta-se uma política definida relacionada à época de férias e cartela de fidelização de clientes. Referindo a variável *place*, desde a sua inauguração a localização é de suma importância para a inserção no segmento do ecoturismo, percebe-se a estratégia de escolha da região pantaneira de forma a explorar as biodiversidades locais. Quanto à variável promoção, adota-se a venda pessoal como principal veículo de divulgação além de agências de viagens, mídia local, internet e eventos regionais.

Essa pesquisa contribui no elo da aplicabilidade da teoria de marketing na prática. No que tange as empresas, destaca-se a orientação estratégica e determinação de variáveis de marketing. Sugere-se para pesquisas futuras a mensuração da qualidade dos serviços ofertados pelas pousadas ecológicas de Miranda/MS na visão dos clientes, ocasionando uma ampla visão do ramo e oportunizando novas estratégias.

REFERÊNCIAS



BUNCHAFT, A. F.; GONDIN, S.M.G. **Grupos focais na investigação qualitativa da identidade organizacional: exemplo de aplicação.** Rev. Estudos de Psicologia, Campinas, v. 21, n. 2, p. 63-77, 2004.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira.** 9.ed. Caxias do Sul: Educs, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

FEIJÓ, Fernando. **Curso de hotelaria.** 2002. Disponível em:
<http://www.fernandofeijo.com/mkt_hotelaria.pdf>. Acesso em: 16 de julho, 2017.

FUNDTUR. Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul. **Brasil é o primeiro no ranking Turismo de Aventura e MS é referência no segmento.** 2016. Disponível em:
<<http://www.turismo.ms.gov.br/brasil-e-o-primeiro-no-ranking-turismo-de-aventura-e-ms-ereferencia-no-segmento/>>. Acesso em: 10 de junho, 2017.

FREIRE, Solange Maria S. BARROS NETO, José de Paula. SANTOS, Sandra Maria dos. Estratégias de marketing como ferramenta de gestão estratégica na pequena hotelaria: estudo de caso em hotéis de fortaleza/CE. REA, n° 10. Ed. 10, v.6, Ano 2005. Disponível em <www.facef.br/rea/edicao10/ed10_art02.pdf>. Acesso em: 16 de julho, 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Editora Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12ª Edição. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

LARA, Simone B. **Marketing & vendas na Hotelaria.** São Paulo: Futura, 2001. 2ª ed.

LAS CASAS, Alexandre L. **Novos Rumos do Marketing.** 1ª Ed. São Paulo: Editora Atlas: 2000.



LOVELOCK, Christopher & WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. 1^a Edição. São Paulo: Saraiva, 2001. 6^a tiragem, 2006.

MENDONÇA, Iara T., MENDONÇA, Marilza T., SILVA, Vera F. da, SPANHOL, Caroline P., LIMA-FILHO, Dario de O. Estratégias mercadológicas: um estudo multicasos em hotéis no município de Água Clara/MS. In: SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009, Rio de Janeiro. SEGET ? Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro – RJ: SEGET, 2009. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/165_Artigo%20hotelaria.pdf Acesso em: 16 de junho, 2017.

SILVA, Cristiane R. GOBBI, Beatriz C. SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. Organ. rurais agroind., Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/44035/2/revista_v7_n1_janabr_2005_6.pdf>. Acesso em: 01 de agosto, 2017.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento de método**. Porto Alegre: Bookman, 2010.



**Área Temática: Gestão de
Pessoas**

**AS CONTRIBUIÇÕES DO ENDOMARKETING PARA MELHORIA DA
IMAGEM DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Nara Ferreira Fernandes
nara.fernandes@fatec.sp.gov.br

Luciana Aparecida da Rocha
luciana.rocha4@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O presente artigo tem como finalidade demonstrar os principais fatores que podem influenciar as ações e alavancar a divulgação do marketing através do endomarketing. Considerando a relevância do marketing, a definição, origem e os fundamentos do endomarketing, tal como a importância do comprometimento e motivação dos discentes junto à instituição. Os objetivos propostos, além da revisão bibliográfica, expõem um estudo de caso em uma instituição de ensino superior do interior, no noroeste paulista. A partir das informações analisadas foi possível a identificação da presença do endomarketing na instituição, considerado um ponto positivo para melhoria de imagem e marketing “boca a boca” ao público externo.

Palavras Chave: Comprometimento. Motivação. Endomarketing. Comunicação interna. Marketing boca a boca.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a exigência dos clientes para com as organizações, no atendimento de suas necessidades, tem apresentado um aumento exponencial, não só em relação a clientes externos, mas também dos seus próprios colaboradores. Com um público mais rigoroso, estudiosos e organizações voltaram seus olhares para dentro da empresa e, a partir dessa necessidade, foi descoberta uma ferramenta que mudaria totalmente a visão sobre os clientes: o Endomarketing.



A ferramenta não só deve ser utilizada em empresas, mas em toda e qualquer organização e, no caso das instituições de ensino, levar os discentes a praticar o Marketing “boca a boca” é algo muito complexo se não for condizente com a realidade interna da instituição, ou seja, tudo que é realizado para os mesmos, de maneira indireta, acaba por refletir no público alvo externo, os discentes em potencial.

Para alcance das estratégias de fidelização e encantamento dos discentes, isto é, êxito nas estratégias de Marketing, é preciso que a instituição fortaleça seu Endomarketing. As práticas de endomarketing são importantes para reestruturação e qualificação da comunicação interna, sejam elas aplicadas em qualquer momento, mostrando-se como caminho para satisfação dos discentes.

Segundo Bekin (2004, p.6) para melhores resultados você precisa mobilizar seu público interno, dar-lhe uma razão pela qual trabalhe. Essa reestruturação fará com que os discentes já ingressantes tenham o verdadeiro conhecimento da missão, visão e dos valores que um ensino superior público proporciona.

Tais considerações levam ao seguinte questionamento: “Quais os principais fatores que influenciam as ações e alavancam a divulgação do marketing da instituição através do endomarketing?”. Para responder a essa questão foi realizado um levantamento sobre o grau de comprometimento e o grau de satisfação dos discentes com a instituição.

Portanto, o grande diferencial para qualquer gestor, nesse mercado tão competitivo, são as pessoas e a forma com que enxergam a instituição. Tal percepção tem um valor incalculável no comprometimento e na somatória de resultados positivos para engajamento.

2. O QUE É E QUAL A IMPORTÂNCIA DO MARKETING

2.1 CONCEITUAÇÃO

O Marketing nada mais é que a identificação das necessidades sociais e humanas transformadas em satisfação, ou seja, transformar essas necessidades, particulares ou sociais, em oportunidade de lucratividade.

Marketing é o conjunto de processos de criação, comunicação e função organizacional para atender e suprir as necessidades identificadas e entregar ao consumidor/cliente valores, criando um vínculo de relacionamento positivo que traga, tanto para organização quanto para o cliente, benefícios e rentabilidade.

(..) o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda.

O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem



que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível (KELLER; KOTLER, 2006, p.4).

Muitas vezes, para que uma organização obtenha sucesso financeiro ela dependerá das habilidades do Marketing. Sendo assim, nenhuma função contábil, financeira ou qualquer operação, terá a rentabilidade necessária para lucrar se não houver uma demanda a ser atendida, portanto, deve-se ter uma demanda para produtos/serviços suficiente.

Por fim, o marketing tem como principal função alavancar o alcance desses resultados de demanda por produto/serviço, e é a chave para o andamento ideal da instituição, resultando na obtenção de lucro.

2.2 ENDOMARKETING

Com o passar do tempo, a organização, independentemente de seu ramo de negócio, vem se moldando e dando mais valor aos recursos humanos, tendo em conta a importância de motivar o trabalho de seus colaboradores e stakeholders, percebendo a influência direta de tal prática na produtividade. A partir daí surge o endomarketing ou marketing interno, que tem como finalidade auxiliar as organizações a aprimorar o modo de abordagem ao se comunicar com seus colaboradores, resultando que, de maneira entusiasta, vistam a camisa da organização/instituição. Nesse contexto, organização e colaboradores aproximam-se, estreitando seu vínculo e, automaticamente, a produtividade apresenta melhorias, o que reflete no consumidor externo, tornando o colaborador um grande aliado.

O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004, p.03)

2.2.1 ENDOMARKETING: ORIGEM E DEFINIÇÃO



O Endomarketing surgiu a partir de um estudo para gestão de conflitos internos por Saul Fainsgaus Bekin, na década de 70, mas foi patenteado apenas em 1990, com a publicação de seu livro chamado “Fundamentos do Endomarketing”. Segundo Bekin (2004), a palavra endomarketing surgiu da junção das palavras *endo* e *marketing*. O prefixo *endo* é originário do grego *édon* que significa “em; para dentro de” e traduz uma ação interior, ou seja, é uma ferramenta atribuída ao marketing que uma organização dirige aos seus colaboradores para criar e fortalecer uma relação harmoniosa.

De acordo com Mendes (2004), a semente conceitual para o endomarketing foi a leitura do artigo de Levitt (1970) por Bekin:

Para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Devem propagar essa ideia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isso sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela (...). Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside não na produção de bens e serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela. (LEVITT, 1970, p. 147).

O endomarketing tem como foco atrair e manter seus clientes internos, para obtenção de resultados positivos, onde não se muda a cultura em si e sim o contexto na qual as ações que ocorrem sejam positivas. Segundo Bekin (2004) o endomarketing parte de três informações básicas e essenciais:

- Cliente deve e só pode ser conquistado com serviço de excelência;
- Os colaboradores da organização são valiosos e formam o primeiro mercado da organização, por isso devem ser valorizados e tratados como os clientes;
- A excelência em serviços significa um gerenciamento de recursos humanos que envolve e compromete os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Tais informações básicas desencadeiam o princípio de que este processo de envolvimento e valorização dos colaboradores tem a necessidade de anteceder ou ser correlacionado ao marketing conduzido ao mercado.

Alves (2002) diz, ainda, que se tem a percepção de que o endomarketing é a chave para atingir o diferencial competitivo, sendo uma ferramenta poderosa para visão interna da organização e de seu mercado alvo.



2.2.2 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING

A importância do endomarketing para qualquer organização é fixar a ideia de que os colaboradores são um fator de somatória incalculável, sendo peças importantes para construção da marca e, principalmente, de sua reputação. Tendo ciência do propósito da organização, o que ela quer fazer, como vai ser feito, para quem será e porque será feito, de modo que passam a fazer parte do processo construtivo de forma participativa.

Pode-se afirmar que o endomarketing influencia positivamente na melhoria dos índices de problemas, como: a rotatividade de colaboradores; absenteísmo; relacionamentos interpessoais; baixa produtividade; qualidade do serviço prestado e, até mesmo, no resultado final. Para Filho, Pereira e Passos (2013, p. 3), o endomarketing busca enfatizar a diferença - que muitas vezes não parece ser tão óbvia - entre empregado e máquina, além de permitir que se enxergue, de fato, a colaboração que todos podem dar nos processos organizacionais.

Buscar a valorização dos colaboradores é buscar diferenciais para se posicionar no mercado. Assim, o Endomarketing é uma ferramenta que procura capacitar seus colaboradores de forma democrática, distribuindo responsabilidades, melhorando a comunicação do real objetivo da organização, construindo relacionamentos internos e desenvolvendo um vínculo de lealdade entre colaborador e organização, o que resulta no seu fortalecimento, destacando a organização em relação à concorrência e aumentando seu valor no mercado.

2.2.3 FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

Segundo Bekin (2004, p. 47) o endomarketing parte de 4 fundamentos:

Tabela 1 – Os fundamentos do Endomarketing

Definição: Ações gerenciais de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Conceito: Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em B2E e ERM, como opções empregam-se comunicação interna pessoal,



impresa, telefônica, eletrônica ou digital. *Objetivo:* Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhoramento, assim, sua imagem e seu valor de mercado.

Função: Integrar a noção de ‘cliente’ e seus valores - aplicando-se recursos B2E, ERM, branding interno – nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.

Fonte: Adaptado de Bekin (2004)

O primeiro fundamento citado por Bekin (2004) ‘Definição’ indica que as organizações utilizem o endomarketing para obtenção de resultados somatórios, contudo, deve-se planejar cautelosamente antes da ação, definindo as prioridades a serem atendidas de forma clara e então coloque em implementação de forma prática. ‘Deve-se buscar envolver, persuadir e convencer as pessoas de que o objetivo daquela ação condiz simultaneamente com a proposta do negócio da empresa e do trabalho profissional do grupo’ (BEKIN, 2004, p. 48). O segundo fundamento ‘Conceito’ indica a preocupação que uma organização precisa ter em relação a comunicação, utilizando o conjunto de instrumentos para ampliar os efeitos positivos que uma boa comunicação interna tem.

O terceiro fundamento ‘Objetivo’ é a forma de como deve tornar-se de fácil absorção para os colaboradores o verdadeiro objetivo que a organização tem, portanto, a organização precisa conhecer seu público interno para que possa, de maneira adequada, passar esses objetivos aos mesmos. ‘O objetivo do endomarketing é tornar transparente ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa (BEKIN, 200, p.49).

O quarto e não menos importante fundamento ‘Função’ é deixar explicitamente claro para toda a organização, independentemente do grau do setor discriminado pela função, que os colaboradores são clientes e que este têm seu valor para a mesma. Conseguindo atingir a eficácia desse fundamento atingirá melhorias na qualidade do produto ou serviço a ser prestado para o cliente externo.

Estes fundamentos foram criados por Bekin com o intuito de ampliar a visão sobre a compreensão de modo mais criterioso, para que as organizações atendam suas necessidades diante de seu público externo e interno.

2.3 ENDOMARKETING X MARKETING DE RELACIONAMENTO



É substancial prezar o inter-relacionamento entre seus colaboradores dentro da organização, independentemente de setores ou funções, fazendo com que haja a quebra de paradigmas e amenização de conflitos, para elevar a concentração no processo.

Para atingir este parâmetro de forma ordenada e conseguir a cooperação interfuncional é preciso desenvolver a noção de cliente interno para os colaboradores e, conseqüentemente, melhorar as relações interpessoais.

Segundo GUMMESSON (1999 apud Alves, 2002, p.3) afirma de que seja atingida essa noção de cliente interno, é necessário que os colaboradores vejam seus companheiros como clientes, qualquer que seja a atividade: entrega do produto final, na prestação de serviço ou mesmo uma simples entrega de documentação para conferência. Portanto um colaborador/cliente interno deve ser um valor adicional para outro, quando os clientes internos estão satisfeitos é que um trabalho fica repleto de envolvimento.

O endomarketing tem como objetivo, dentro do marketing de relacionamento, criar relações duradouras entre todos os setores e funções internos da organização. Os colaboradores devem ser vistos como um mercado interno que devem ser preparados de forma eficaz a contatar e atender o mercado externo, sendo assim, o endomarketing eficaz torna-se um antecedente ao marketing externo.

Técnicas de marketing externo podem ser aplicadas internamente, principalmente nas áreas de promoção e comunicações. Neste sentido, podem ocorrer premiações internas com viagens, escolha do funcionário do mês, distribuição de brindes diversos, entre outras (ALVES, 2002, p. 4).

2.4 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é um meio de interação e convívio entre colaboradores e a organização, permite a troca de conhecimento e também a circulação de informações, o que é algo fundamental na busca de aprimorar os conhecimentos, ignorar o mesmo é colocar em risco a sobrevivência da organização.

Sabe-se que, desde os primórdios, existem diversas maneiras de comunicação, a partir da fala ou não, por meio de gestos, imagens, escritas, enfim, esses meios são considerados formas de comunicação e quem detém esses recursos são as pessoas.

Mendes (2004) descreve que independente da comunicação a ser utilizada, deve haver transparência, eficácia e comprometimento, que é algo crucial, um



elemento indispensável, para o estreitamento entre colaborador-organização. A organização que procura comprometimento/engajamento de seus colaboradores deve reconhecer a importância de uma comunicação, levando ao rescimento e grandes resultados financeiros.

Bekin (2004, p.98) cita que “a maioria das empresas informa, mas não comunica”, sendo assim, as organizações, ao transmitir a informação, nem sempre estão se comunicando ou mesmo fazendo a troca de conhecimento com seus colaboradores. Uma comunicação eficaz necessita de um feedback, ou seja, de um retorno sobre a forma como a mensagem/informação está sendo recebida e se esta somando ou não, o que acarreta a troca e o crescimento pessoal e organizacional, desprendendo-se do processo tradicional de apenas informar.

A importância da comunicação deve ser sempre valorizada, não só no sentido hierárquico, verticalizado, mas também na própria estrutura organizacional, no sentido horizontal. A conectividade com as novas tecnologias de telecomunicação deve ser usada para a disseminação interna de informações e conhecimento (BEKIN, 2004, p. 46).

O processo vai além da transmissão da informação para os clientes internos, deve transcender, a comunicação precisa ser de forma que possa facilitar a realização de uma verdadeira troca de conhecimento e informações satisfatoriamente.

No endomarketing a comunicação vai além de apenas propagar a informação, tem a essência de criar e sustentar o relacionamento interpessoal que automaticamente desenvolve positivamente a autoestima dos colaboradores. Portanto, o endomarketing acarreta uma reação positiva dos colaboradores e gestores que constrói a boa imagem da organização para o público externo, além da obtenção de resultados.

Tão ou mais importante que a comunicação em uma mesma área entre o superior e seus subordinados diretos é a comunicação entre pares – isto é entre os diretores, gerentes entre si, supervisores entre si, que possam assim otimizar informações e resultados. Isso assegura que na empresa se fale sempre a mesma língua. Não é demais ressaltar que comunicação e informação são elementos fundamentais nesse processo, já que favorecem a formação de imagem no ambiente interno como um todo (BEKIN, 2004, p.47)

2.5 A TEORIA DE ABRAHAM MASLOW

Cada indivíduo possui necessidades distintas, sejam elas psicológicas, fisiológicas ou sociais, que se tornam motivos para que o indivíduo busque executar tarefas a fim de suprir essas necessidades. De forma que, os indivíduos são motivados a partir de uma necessidade, que estando satisfeita, o motivo cessa. Algumas necessidades podem ser consideradas instantâneas, como saciar a sede, e outras consideradas longas, como saciar a necessidade de poder, fazendo com que o motivo se intensifique cada vez mais.

Abraham Maslow foi um psicólogo americano que se doou a estudar o comportamento das necessidades humanas, ele desenvolveu a teoria de que há uma hierarquia, da mais urgente para a com menos urgência, a ser satisfeita e que se dividem em cinco grupos, a saber:

Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.



Fonte: Keller e Kotler (2012, p.174)

Keller e Kotler (2012) descrevem que, a teoria de Maslow afirma que as necessidades básicas são as primeiras a se manifestarem e serem satisfeitas, antes de qualquer outra necessidade de nível superior. Desse modo, a necessidade de qualquer nível deve ser atendida para que a próxima, superior na ordem hierárquica, possa se tornar motivo a ser satisfeita.

Quanto mais elevado o nível da necessidade, mais saudável o indivíduo se torna. A irresponsabilidade de um indivíduo na organização está ligada à privação



das necessidades sociais e estima, ou seja, a má conduta de um colaborador está ligada à administração da organização.

Segundo Bueno (2002, p.13):

As necessidades atuam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada, desde que as inferiores estejam satisfeitas. Assim, uma reação comportamental é um canal, através do qual várias necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente. Portanto, qualquer indicio de frustração é uma ameaça psicológica, o que produz reações gerais de emergência no comportamento humano.

As pessoas estão em um processo constante de desenvolvimento, e a cada satisfação de uma necessidade há uma evolução, fazendo com que o indivíduo alcance a autorrealização, que é a última necessidade da hierarquia de Maslow.

Maximiano (2008) descreve que a necessidade de autorrealização não é supostamente alcançada apenas quando todas as necessidades da hierarquia de Maslow forem atingidas, mas ela pode ser alcançada a qualquer momento independentemente do nível da necessidade ou até mesmo da motivação, ou seja, o indivíduo quem vai determinar seu estado, seja ele satisfazendo uma necessidade básica, estima, social ou segurança.

2.6 A TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

Frederick Herzberg, americano, psicólogo, professor universitário e consultor, foi o criador da Teoria dos dois fatores, na qual afirma que o comportamento de indivíduo no desempenho de seu trabalho está ligado aos fatores higiênicos e aos motivacionais.

Os fatores Higiênicos/extrínsecos (salário, condições de trabalho, relações interpessoais, tipos de supervisão, segurança, política e administração da organização) considerados por Herzberg como Insatisficentes, fogem do controle dos colaboradores e de sua tarefa a ser desempenhada.

São fatores que não causam satisfação, mas podem prevenir a insatisfação, ou seja, se os fatores higiênicos forem bons, conseqüentemente será um fator de prevenção, mas não um fator de aumento da satisfação.

Segundo Maximiano (2008, p. 268):

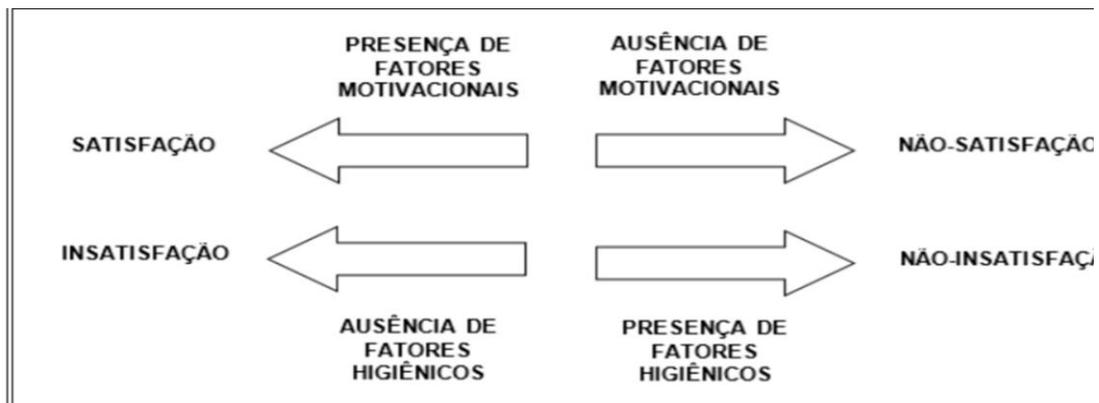
Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das

quais o trabalho é realizado. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será esse clima – mais higiênico o ambiente. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será a sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Conseqüentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

Os fatores motivacionais que são intrínsecos (realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso e desenvolvimento) considerado por Herzberg como Satisfactores, são fatores ligados ao cargo de um indivíduo e até mesmo à tarefa que desempenha e envolvem o indivíduo, estando sob seu controle. Estes fatores ao contrário dos fatores higiênicos, quando bons, levam a satisfação do indivíduo, mas quando não, podem bloquear/evitar a satisfação.

Bueno (2002) afirma que Herzberg descobriu em sua pesquisa que as pessoas gostam mais do seu trabalho a ser desempenhado, do que o próprio ambiente, e que os mesmos se mostram mais satisfeitos com os fatores motivacionais e insatisfeitos com os fatores higiênicos.

Figura 2 – Satisfação e insatisfação, segundo Herzberg, representam duas dimensões independentes da motivação.



Fonte: MAXIMIANO, 2008, p. 269.

Sendo assim, a teoria dos dois fatores leva à consolidação de que a motivação, em si vem do trabalho a contribuir e não do ambiente, onde o indivíduo desenvolve a autorrealização a partir do próprio. Maximiano (2008) afirma que os fatores higiênicos estão relacionados a satisfação e os motivacionais à motivação.

Figura 3 - Comparação entre a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: BONETTI, 2010, p. 25.

A teoria de Herzberg complementa a teoria de Maslow. Quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades maior é a importância dos fatores motivacionais. Quando mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importantes se tornam os fatores higiênicos (MAXIMIANO, 2008, p.270).

Segundo Bonetti (2010) os fatores higiênicos estão ligados às necessidades primárias, como as básicas, sociais e fisiológicas, enquanto os fatores motivacionais estão ligados às necessidades secundárias, como as de estima e autorrealização. Ainda que para

Chiavenato (2004 apud Bonetti, 2010, p.25) a teoria de Herzberg não é sobre motivação adequadamente, dado que está relacionado à satisfação e insatisfação, no entanto, é uma teoria de fácil aplicabilidade e de muita importância assim como a teoria das necessidades de Maslow.

Portanto, a teoria de Herzberg propõe motivar o enriquecimento das tarefas para que possa alcançar a satisfação do indivíduo junto ao seu cargo ocupado, só assim conseguirá fazer com que desenvolva vontade de realizar tais tarefas de seu cargo, consequentemente lhe trazendo satisfação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem como base a pesquisa bibliográfica, onde os dados são secundários fundamentados em bibliografias específicas com a utilização de livros, e-books, artigos acadêmicos e sites acadêmicos da internet para



desenvolvimento do tema e os objetivos propostos, para descrever os fatores e conceitos relevantes sobre o assunto.

O procedimento metodológico utilizado no trabalho foi a pesquisa de natureza exploratória, onde exaltando a ideia de proporcionar maior familiaridade ao problema através de levantamentos e entrevistas, de modo que a pesquisa possa apresentar uma maior compreensão e precisão. O intuito desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, sendo definido como pesquisa qualitativa, que nada mais é que um estudo empírico que busca determinar ou testar uma teoria e que tem as entrevistas como uma das fontes de informação mais importantes.

O universo da pesquisa é de 100% e se dá por meio dos discentes dos cursos presenciais de Gestão Empresarial, Agronegócio, Sistemas para Internet e Análise e Desenvolvimento de Sistemas, do período diurno e noturno, de todos os semestres de uma instituição de ensino superior localizada no interior do noroeste paulista. O método de coleta de dados foi por meio de questionários aplicados aos discentes de forma impressa, contendo 14 questões, sendo 13 de múltipla escolha e 1 semiaberta, recolhidos para a tabulação dos dados necessários e posterior realização da análise.

As técnicas de amostragem utilizadas foram a não probabilística (amostra intencional), pois escolhem pessoas que podem ajudar na pesquisa por já conhecerem o assunto, assim foi possível a coleta de dados primários, onde o número total de questionários aplicados foi de 437, o que corresponde à totalidade de discentes ativos. O período de coleta de informações deu-se entre 07/08/2017 e 18/08/2017.

A análise dos dados foi realizada por meio de inserção em planilha excel, posterior confecção de gráficos e análise dos resultados apurados, considerando os resultados obtidos pelos questionários, bem como a comparação com as referências bibliográficas abordadas na pesquisa.

4 RESULTADOS

Para discorrer sobre o estudo e responder à questão problema do presente trabalho utilizou-se o estudo de caso de uma instituição de ensino superior pública, localizada no interior do noroeste paulista, a partir das informações disponibilizadas pela instituição, que possui um sistema de disseminação de informativos por meio de e-mail, site e redes sociais, ou seja, conta com sistema de comunicação interna ativa entre discentes e coordenação, incluindo, também, docentes e corpo administrativo. Com base nesta informação e observando os dados obtidos na pesquisa nota-se que a instituição demonstra uma intenção em se manter próxima de seus discentes, utilizando-se das ferramentas citadas acima.

4.1. COMPARATIVO DOS GRÁFICOS 2 E 3:

Quando foi questionado aos discentes se tinham conhecimento sobre endomarketing, exposto no primeiro gráfico, 30% afirmaram que sim, 24% afirmaram não conhecer, 34% afirmaram não saber e outros 12% não se lembravam. Já no segundo gráfico foi questionado se percebiam se a instituição trabalhava o endomarketing, 34% afirmaram que sim, 28% afirmaram que não e 38% afirmaram não saber. Comparando os dois gráficos, atenta-se que mais de 60% afirmaram não saber o que é endomarketing e muito menos que a instituição o pratica, apesar disso, analisando os gráficos acima separadamente, o quadro mostra-se positivo. Ressaltando que a instituição possui discentes ativos de diferentes graus de educação, alguns na segunda graduação e outros recém-ingressados após formação de ensino médio. Subentende-se, então, que a instituição trabalha o endomarketing como uma ferramenta de estratégia, assim como é possível observar nos gráficos 2 e 3.

Figura 4: Gráfico 2

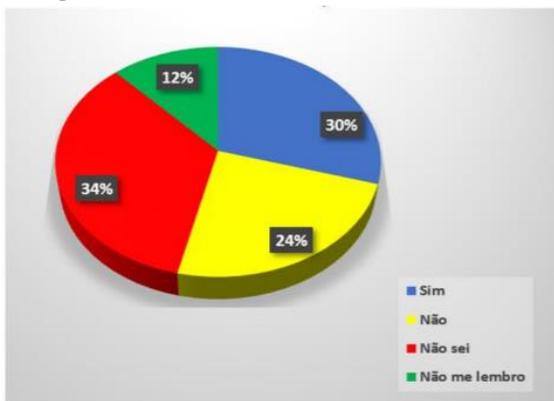
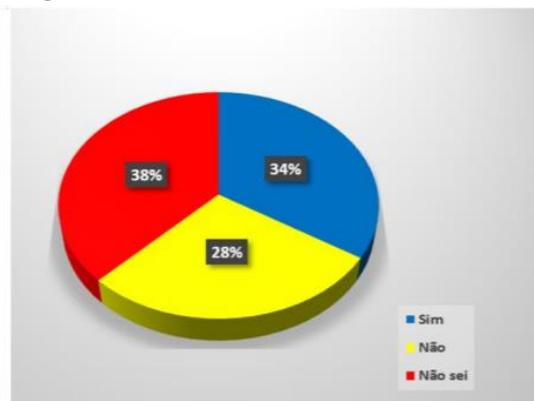


Figura 5: Gráfico 3



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

4.2. COMPARATIVO DOS GRÁFICOS 4, 7 E 8:

Questionados se a ferramenta utilizada na comunicação interna possibilita interação entre a instituição e o discente, no primeiro gráfico, 33% afirmaram que sim, oferece total aproximação, 38% afirmaram que sim, mas que poderia ser melhor e 27% afirmaram que não, não faz diferença. Quanto ao segundo gráfico o questionamento foi se tinham conhecimento sobre as ações sociais desenvolvidas pela instituição, 68% afirmaram que sim e 32% afirmaram que não. Quanto ao terceiro gráfico, o questionamento foi se a instituição procura meios para preparar

seus discentes para possíveis mudanças através dos recursos de comunicação disponíveis, 59% afirmaram que sim, 36% afirmaram que talvez e 5% afirmaram que não. Lembrando que é uma instituição numerosa, o que dificulta que sejam ouvidas opiniões e ideias de todos seus discentes. Analisando juntamente os três gráficos, percebe-se que a instituição, por mais que esteja utilizando os canais de comunicação para disseminação de informação para com seus discentes, deve se preocupar com a porcentagem de discentes que não são alcançados pela informação ou que talvez não saibam opinar sobre tal utilização, contando que possa ser considerado subjetivo para um e para outro não, como é possível observar nos gráficos 4, 7 e 8.

Figura 6: Gráfico 4

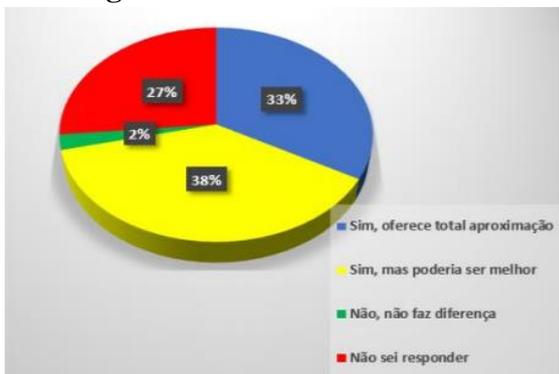


Figura 7: Gráfico 7

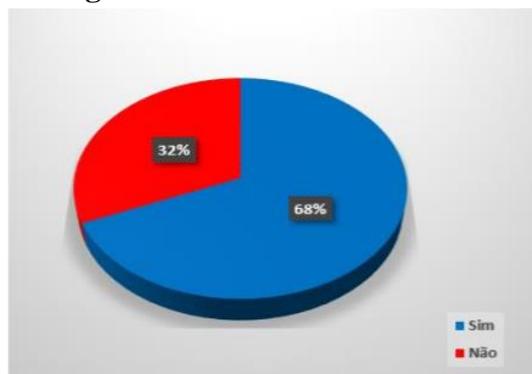
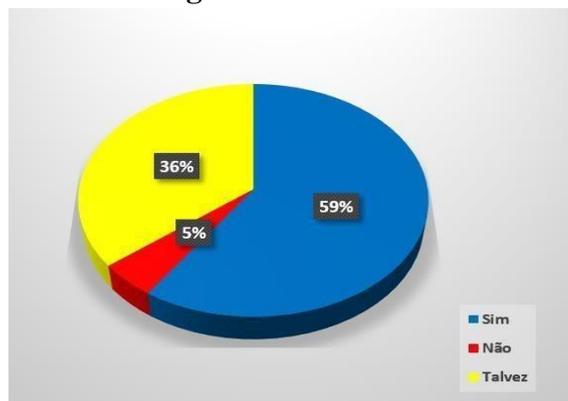


Figura 8: Gráfico 8



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

4.3. COMPARATIVO DOS GRÁFICOS 10 E 11:

Sobre os discentes se sentirem motivados a “vestir a camisa” da instituição, representado no primeiro gráfico, 62% afirmaram motivados, 24% afirmaram totalmente motivados e 12% indiferentes. O segundo gráfico representa os motivos dos discentes que responderam negativamente ou indiferentes sobre o

questionamento do primeiro gráfico, sendo perceptível que houve diversidade de respostas, 17% afirmaram não se sentirem motivados por causa do ambiente, 17% por causa das instalações, 16% por causa das relações interpessoais com os colegas, 16% relações interpessoais com os docentes, 18% insatisfação no atendimento de suas necessidades acadêmicas e 16% nas expectativas não atendidas do curso. Equiparando-se os dois gráficos acima nota-se que, apesar dos discentes sentirem-se motivados, fica nítido que aqueles que se declararam indiferentes ou desmotivados representam uma porcentagem de fatores que podem influenciar no aumento do índice de evadidos ou, até mesmo, no índice de dependentes, como é possível observar nos gráficos 10 e 11.

Figura 9: Gráfico 10

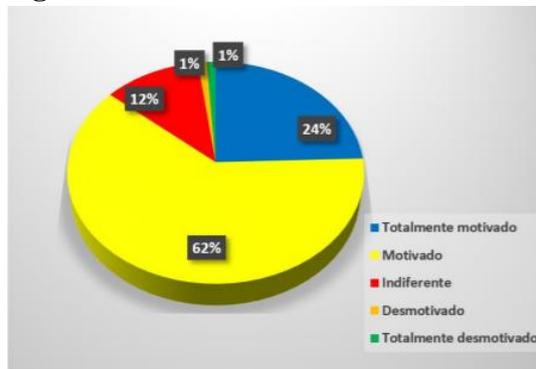
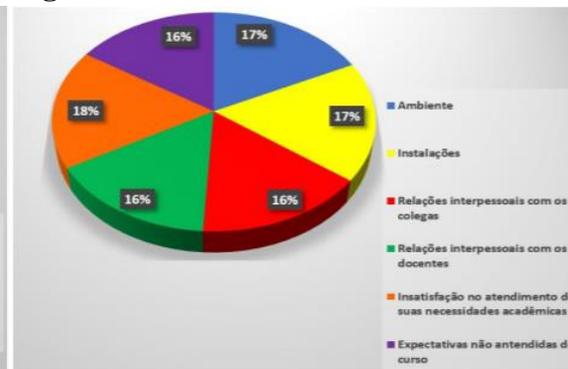


Figura 10: Gráfico 11



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Em relação à questão semiaberta, foi disponibilizado que, livremente, sugerissem melhorias, ressaltando os principais pontos. Os resultados apontam pela necessidade de maior flexibilidade de horários para reforço; em relação aos docentes reivindicaram melhoria dos métodos de ensino em sala de aula, mais aulas práticas; implantação de cantina para eliminar o deslocamento dos discentes; intercalasses para melhorar a interação entre os cursos da instituição; mais alternativas de cursos de extensão e flexibilidade de horário dos mesmos; máquinas de xerox para alunos; melhoria no número de vagas de estágio; incentivos aos discentes para publicação de artigos científicos; disseminação de informativos impressos internamente para divulgação de notícias sobre a instituição para os discentes; dar oportunidade além da prova substitutiva para os discentes que apresentam dificuldade em assimilar o aprendizado; comunicar com antecedência



sobre as aulas substitutivas; mais visitas técnicas; implantar um programa de reciclagem e reverter a verba para itens de recreação e interação dos discentes; aumentar prazo de solicitação de dispensa da disciplina; melhoria no atendimento da coordenação para com o discente.

5 DISCUSSÃO

No decorrer deste estudo, levando como base as referências bibliográficas e os resultados obtidos, é notório o quanto o endomarketing propicia uma nova forma de aproximação e gerenciamento da comunicação, de maneira a assegurar e motivar seus colaboradores. Tal ferramenta faz com que se transforme o ambiente, o clima, a comunicação interna e, principalmente, o despertar do comprometimento de seus colaboradores, de maneira a atender as necessidades de acordo com cada caso e, conseqüentemente, disseminar de forma indireta a boa imagem e objetivos ao público alvo externo.

Entende-se, então, que a instituição de ensino superior estudada, de acordo com os seus discentes, está a praticar o endomarketing, utilizando-se dos meios de comunicação interna como forma de extensão para expor as ações e semear seus reais objetivos e ações sociais, fazendo com que haja uma troca de informação e conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, portanto, que é imprescindível a valorização do capital humano interno, utilizando-se desta ferramenta estratégica para alavancar o nível competitivo no mercado, o que nem sempre se aplica ou se tem conhecimento e a percepção sobre o potencial que essa ferramenta oferece. Não há uma fórmula padrão ou ideal de se aplicar, pois cada um tem suas características e necessidades específicas, mas, ainda assim, tal ferramenta nos permite encontrar meios para seguir, avaliar as condições e recursos disponíveis para aperfeiçoar.

A visão de colocar o discente como um potencial cliente interno, utilizando-se da ferramenta de comunicação para disseminar as informações, faz com que a instituição se destaque no meio educacional de ensino superior na região onde atua e, substancialmente, satisfaça as necessidades dos discentes para que, também eles, apresentem melhoria no desempenho, compondo e atendendo as necessidades dos futuros discentes e, principalmente, alavanque a melhoria do marketing “boca a boca” externamente.



REFERÊNCIAS

ALVES, F. L. P. **Endomarketing como Ferramenta de Estratégia Empresarial.** ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXII, 2002. Disponível em:

em: <http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf>. Acesso em: 13 de mar. 2017.

BEKIN, S.F. **Edomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BONETTI, G. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg.** Universidade Federal de Santa Catarina, 2010. Disponível em:

<<Http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis283965.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

BUENO, Marcos. **As Teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow.** In: Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC – Ano IV – n° 06 – 1° Semestre, 2002. Disponível em:

<http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10529as_teobias_d_e_motivay_yo_humana_e_sua_contbibuiyyo_paba_a_empbesa_humanizada_pdf>. Acesso em: 14 abr. 2017.

FILHO, E. P. F.; PEREIRA, F. A.; PASSOS, G. S. **A Influência do Endomarketing e da Comunicação Interna na Cultura Organizacional.** In: SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTAO E TECNOLOGIA, X, 2013. Disponível em:<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>>. Acesso em: 13 de mar. 2017.

KELLER, K.L; KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 14. Ed, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEVITT, Theodore. **Miopia em Marketing.**, jul.1960. Disponível em: <https://bsf.org.br/wpcontent/uploads/2015/08/levit_1960_miopia-em-marketing.pdf>. Acesso em: 14 de abr. 2017.

MAXIMIANO, A.T.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital.** 6. Ed, 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.



MENDES, R. S. A. D. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Universidade Federal de Juiz de Fora, nov. 2004. Disponível em: <[Http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-endomarketing-como-ferramenta-de-comunicacao-com-o-publico-interno.pdf](http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-endomarketing-como-ferramenta-de-comunicacao-com-o-publico-interno.pdf)>. Acesso em: 13 de mar. 2017.



Área Temática: Gestão da Produção e Operações Logísticas.

CAPACIDADE E LOCALIZAÇÃO: FATORES DETERMINANTES DA LOCALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA COMERCIAL DE PARANÁ – MS

Elaine Dias Barbosa

elainedb23@gmail.com

Fagner Aparecido Alves de Oliveira Silva

fagner_silva1@hotmail.com

Resumo

O planejamento da capacidade de produção e a localização de uma empresa se constituem como uma ferramenta estratégica gerencial importante para os diversos setores da empresa. Ao abrir uma empresa, além de definir qual o porte e a capacidade de produção, é importante decidir qual a localização, uma vez que, esta pode ser afetada levando em consideração o tamanho das instalações. Assim, este artigo vem apresentar definições quanto ao planejamento da capacidade produtiva e a localização de uma empresa, abordando os principais fatores que interferem na decisão do gestor quanto à determinação da localização de uma empresa comercial situada no município de Paraná – MS e as vantagens obtidas em relação a essa decisão. Para realizar esse estudo qualitativo, aplicou-se o instrumento de análise de conteúdo, através dos dados obtidos por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado. Os resultados demonstram que, mesmo com o aumento do número de concorrentes e a limitação do espaço físico, pode-se concluir que estes não interferem nas vendas da empresa, uma vez que possui clientes já fidelizados, por ser uma das pioneiras no local, que garante sua estabilidade no mercado em que se encontra. No entanto, poderiam ser realizadas melhorias quanto à expansão e arranjo físico, facilitando assim o fluxo e satisfação de seus clientes, e possibilitariam maior vantagem competitiva para a empresa.

Palavras-Chave: Planejamento. Capacidade. Localização.

1. Introdução



O planejamento da capacidade de produção e a localização de uma empresa se constituem como uma ferramenta estratégica gerencial importante para os diversos setores da empresa. À medida que é tomada uma decisão quanto aos produtos ou serviços a serem oferecidos e como produzirem, faz-se necessário planejar a capacidade de seus processos, assim como determinar onde localizar as instalações, os locais de prestação de serviços e como arranjá-los fisicamente, uma vez que possuem um impacto significativo sobre os custos operacionais, os preços a serem cobrados pelos produtos e serviços e sua capacidade para concorrer no mercado. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

Planejar a capacidade de produção envolve a determinação de uma taxa máxima de saída de uma instalação, definida mediante o tamanho e a quantidade das instalações e equipamentos. No que se refere à localização, esta consiste em analisar qual o melhor local para a instalação. Assim, ao abrir uma empresa, além de definir qual o porte e a capacidade de produção, é importante decidir qual a localização, uma vez que, esta pode ser afetada levando em consideração o tamanho das instalações. (REID; SANDERS, 2005)

Tem-se identificado ao longo dos últimos anos uma revolução no ambiente empresarial, sejam em produtos, processos, mercados e até indústrias inteiras, em razão das novas tecnologias. Essas mudanças e a velocidade com que acontecem e a adaptação das empresas a esse ambiente, tem se tornado um dos principais desafios das organizações. (DUTRA; ERDMANN, 2007)

Nesse sentido, Braga et al (2016) dispõe que as organizações estão cada vez mais interessadas em se apropriar e utilizar de ferramentas da administração da produção, que possibilite aos gestores uma visão mais abrangente do que se passa no seu chão de fábrica, e para que assim satisfaçam as necessidades dos clientes e mantenha seu lugar no mercado.

Conforme Silva et al (2015) estabelecer uma simulação operacional se apresenta como uma ferramenta para os experimentos nos processos produtivos das empresas, pois permite ao gestor identificar os motivos de atrasos na produção, gargalos produtivos, e repará-los a fim de buscar a otimização do tempo e a maximização do lucro na gestão produtiva.

Nesse sentido, planejar a capacidade de produção e determinar a localização adequada de uma instalação se fazem imprescindíveis. O planejamento é fundamental para o sucesso de uma organização em longo prazo, à medida que o excesso da mesma ou a falta de capacidade se tornam angustiantes. Ao mesmo tempo em que a localização fundamenta-se em alocar geograficamente as operações de uma empresa, considerando alguns fatores como a proximidade com clientes e fornecedores, custos de mão-de-obra e de transporte. (RITZMAN;



KRAJEWSKI, 2004)

Essas decisões que envolvem a capacidade e a localização têm grande relevância, pois exigem investimentos por parte da empresa a longo prazo em construções e instalações, e principalmente altos gastos financeiros. Vale ressaltar que, um planejamento realizado de forma inadequada ocasiona a empresa insuficiência em atender as demandas dos clientes, ou até mesmo perdê-los devido à falta de proximidade do mercado. (REID; SANDERS, 2005)

Nesse contexto, o presente estudo foi realizado junto a uma organização comercial localizada no município de Paranaíba – MS, abordando como problema de pesquisa: quais os fatores foram determinantes para a decisão do gestor quanto à melhor localização da empresa em Paranaíba, e as vantagens em relação a essa escolha?

Avaliar os principais fatores que interferem na decisão do gestor quanto à determinação da localização de uma empresa comercial situada no município de Paranaíba – MS e as vantagens obtidas em relação a essa decisão.

Destacar a importância da capacidade produtiva e a localização para a gestão de produção.

Evidenciar como se configura a determinação da capacidade e localização levando considerando os fatores que interferem nessa decisão;

Investigar, por meio de um roteiro de entrevista, os fatores que na prática subsidiam a decisão de um gestor quanto à localização de uma empresa.

Analisar, mediante estudo de caso, quais os fatores relevantes para se determinar a localização de uma empresa comercial do município de Paranaíba/MS e as vantagens obtidas em relação a essa decisão.

Os resultados da pesquisa podem contribuir para um avanço quanto ao processo decisório relacionado à melhor localização de uma instalação e a capacidade de produção da mesma. A relação teoria e prática viabiliza um aperfeiçoamento e desenvolvimento da administração da produção, com o objetivo de avaliar a capacidade de produção e a melhor localização de uma empresa, de acordo com as suas necessidades e objetivos que deseja atingir, levando em consideração os fatores que interferem nessa decisão. Uma vez que, esse tipo de decisão pode ser tomada simultaneamente, pelo fato de que a localização de uma instalação está diretamente relacionada à sua capacidade e atendimento da demanda.

A realização dessa pesquisa é viável, em vista do baixo custo para a elaboração da mesma. Além de que, não houve dificuldades em relação ao tempo em torno de pesquisa e acesso às informações, por ser um tema bastante abordado e com riqueza de conteúdo.



A pesquisa qualitativa se apresenta oportuna por procurar evidenciar na prática das empresas a importância em administrar corretamente seu processo produtivo, principalmente as decisões referentes à capacidade e a localização, de modo que satisfaçam as necessidades não somente dos clientes como também da empresa em seus objetivos organizacionais, que garantam a estabilidade nesse mercado competitivo.

2. Referencial Teórico

1. Capacidade Produtiva

A Capacidade produtiva de uma unidade de operações pode ser entendida como o volume máximo potencial de atividade de agregação de valor que pode ser atingido por uma unidade produtiva sob condições normais de operação (CORRÊA; CORRÊA, 2004). Para Reid e Sanders (2005) a capacidade produtiva é definida como a taxa de máxima de saída que uma instalação pode alcançar, e a falta de planejamento da mesma pode acarretar a insuficiência na capacidade de saída para atender a demanda ou até mesmo o excesso de capacidade ociosa.

Planejar a produtividade de um sistema se torna uma atividade muito complexa, pois o mercado está em uma constante mudança principalmente quando se fala em demanda. Assim, acaba sendo indispensável formas de otimizar e ajustar a capacidade para assim equilibrar oferta e demanda permitida de produção. (ZHANG et al., 2012)

Segundo Ritzman e Krajewski (2004), uma organização que busca o sucesso em longo prazo precisa se planejar quanto à capacidade, evitando tanto o excesso quanto a falta de capacidade. Não existe uma medida única de capacidade aplicada a todo tipo de organização, nesse sentido, a capacidade poderá ser de duas maneiras, de medidas de produção ou de medidas de insumo.

Reid e Sanders (2005) abordam que a capacidade produtiva de uma empresa é determinada pelo tamanho das instalações e os equipamentos, pois as decisões que envolvem capacidade são complexas, principalmente quando são decisões de longo prazo. É difícil modificar uma instalação ou um equipamento para atender um súbito aumento de demanda, ao mesmo tempo em que adquirir uma instalação maior ou um novo equipamento frente a uma antecipação de demanda, causa à empresa uma enorme despesa, sem retorno do investimento feito e indecisão quanto à instalação ociosa. Ou seja, ou atendem a demanda atual, com instalações e equipamentos que ocasionalmente não suportem uma demanda futura, e acarretem custos inesperados;



ou preparados para uma possível demanda, investem em recursos futuros dos quais ainda não necessitam.

É responsabilidade da administração de produção ordenar a capacidade produtiva de acordo com a demanda. Equilibrando assim, a capacidade e demanda de forma eficaz com o objetivo de satisfazer o cliente. É bastante comum que as organizações não operem em sua capacidade ideal em todos os setores, ou seja, enquanto alguns setores produzem sua capacidade máxima, outros operam em sua capacidade mínima. Assim sendo, o planejamento e controle de capacidade têm por objetivos: a diminuição de perdas, atender a demanda de mercado, melhorar a velocidade no tempo de resposta a demanda (evitar filas), e uma maior flexibilidade, sabendo lidar com aumento ou diminuição inesperada de demanda. (SLACK, 2009)

Reid e Sanders (2005) vêm destacar que o planejamento da capacidade pode ser realizado em dois níveis: tático e estratégico. O tático enfoca as decisões de curto prazo, considerando aspectos como o planejamento da força de trabalho, de estoques e o uso diário de máquinas e equipamentos. Já o nível estratégico enfoca as decisões de longo prazo como investimentos em novas instalações, novos equipamentos de trabalho, uma vez que envolvem um alto consumo de capital.

Para Sobreira e Forte (2015) a capacidade em nível estratégico deve levar em consideração algumas variáveis como: gestão estratégica do conhecimento, governança corporativa, comportamento estratégico seguida pelo fluxo eficiente de informações, recursos tangíveis, gestão do desempenho financeiro.

Slack; Chambers e Johnston (2009) afirmam que sem uma estimativa da demanda futura não é possível planejar efetivamente para futuros eventos, somente reagir a eles. Por isso é importante que os gerentes de produção entendam a base e os fundamentos táticos para essas previsões de demanda.

Slack; Chambers e Johnston (2009) e Ritzman; Krajewski (2004) ressaltam três etapas para a tomada de decisão de planejamento de capacidade:

Etapa 1. Identificar requisitos de identidade, ou seja, a capacidade necessária de produção presente e futura, analisando as previsões de demanda, produtividade, concorrência e mudanças tecnológicas;

Etapa 2. Desenvolver alternativas de capacidade, que possibilite o atendimento das necessidades futuras, ou alternativas que incluam opções de oportunidade e tamanho, ou até de expansão;

Etapa 3. Avaliar as alternativas de capacidade, ou a que melhor atenda aos requisitos da empresa, quantitativa (variação do fluxo de caixa em relação ao tempo de previsão) e qualitativamente (incertezas sobre demanda, reação competitiva, mudança tecnológica, estimativas de custo).



Segundo Ribas (2010), diante de uma grande demanda as organizações buscam aumentar sua capacidade produtiva através de horas extras ou ampliação do setor produtivo, quando há recursos financeiros disponíveis, e diante de uma pequena demanda, as organizações buscam diminuir a produção para não haver sobra de produto e prejuízo para a organização.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2004), a gestão de capacidade em operação depende do grau de estocabilidade do produto, sendo necessário ao gestor tomar decisões que tentem conciliar uma demanda variável. Com isso, ele pode adotar duas estratégias básicas e, empregar uma combinação delas:

- a. Tentar influenciar a demanda para ajustá-la à capacidade disponível;
- b. Alterar a capacidade disponível, ajustando-a as variações da demanda.

2. Localização

A localização se estabelece como o melhor local geográfico para as instalações de uma empresa. As decisões de localização são importantes pois requerem um compromisso maior a longo prazo referentes a prédios e instalações, como também altos investimentos financeiros que impactam nos custos e receitas operacionais. Uma vez que, uma má localização pode trazer algumas consequências como: elevados custos de transporte, suprimentos inapropriados de matéria-prima e mão de obra, prejuízos financeiros e até perda de vantagem competitiva. (REID; SANDERS, 2005)

Gonçalves (2016) afirma que decidir a melhor localização para uma instalação se torna uma decisão de caráter muito mais financeiro do que pode parecer. Vale ressaltar que, embora seja difícil reverter uma decisão de localização, às vezes é necessário, mesmo que os custos envolvidos para desativar uma operação e reinstalá-la em outro local possam ser elevados. Assim, as decisões sobre localização devem ocorrer de forma constante nas organizações, analisando as vantagens e desvantagens de se ter um negócio situado em determinado lugar. (MACHADO, 2002)

Uma análise contínua vai possibilitar uma avaliação dos benefícios oferecidos por uma determinada localização. A partir do momento que as vantagens de uma nova localização se tornam superiores aos custos envolvidos em mudança, a realocação é uma boa opção. Porém, esta realocação deve ser analisada de forma abrangente, considerando todos os custos tangíveis e intangíveis, como todos os benefícios a nova instalação. (GRAEML; GRAEML, 2002)

Reid e Sanders (2005) salientam que existem inúmeros fatores que podem incidir as decisões de localização, e variam de acordo com a natureza do negócio. As



empresas de serviços e as de manufatura, por exemplo, preconizam fatores diferentes. Do mesmo modo as organizações que visam lucros e as sem fins lucrativos, cada qual de acordo com um critério estabelecido.

Machado (2002) enfatiza que nem todos os fatores são igualmente importantes para todas as empresas, pois dependem de suas necessidades específicas e da maneira como esperam competir no mercado. Assim, as decisões quanto à localização das instalações físicas de uma empresa são consideradas estratégicas e relacionadas conjunto de questões estruturais.

Nesta perspectiva, Ritzman; Krajewski (2004) e Reid; Sanders (2005) apontam alguns fatores determinantes para empresas manufatureiras e prestadoras de serviços. As empresas de manufatura focam o clima de trabalho favorável, proximidade dos mercados, qualidade de vida, proximidade dos fornecedores e recursos e das fontes de mão de obra, serviços públicos, impostos e custos dos imóveis, espaço para expansão, custos de construção, acesso à meios de transporte, custos de seguro, regulamentos ambientais, aspectos quanto a comunidade, entre outros. No caso de empresas prestadoras de serviços o foco está na proximidade aos clientes, custos de transporte e proximidade aos mercados, localização dos concorrentes, fatores específicos do local como nível de atividade do varejo, densidade demográfica, o fluxo de tráfego e a visibilidade do local. Existem também outros fatores que podem ser aplicáveis a empresas comerciais além de alguns já citados, como espaço para estacionamento dos clientes, acesso a transporte coletivo, arranjo físico etc.

Wurzius (2013) acrescenta que ao se instalar em um determinado local uma empresa pode considerar fatores como mão de obra, incentivos fiscais, incentivos financeiros como alugueis, estratégia logística, crescimento de mercado na região a qual ela pretende se instalar, proximidade de seus fornecedores, e se o local onde pretende se instalar comporta sua produção de acordo com a sua estrutura física. Para Moreira (2008) a energia elétrica e a água também devem ser levadas em consideração, não pelo preço, visto que o valor não varia muito de acordo com a região do país, e sim da quantidade de insumos disponíveis para o uso da empresa.

A disponibilidade de matéria-prima é um dos fatores mais importantes na definição da localização, pois algumas matérias-primas não podem ser transportadas por longas distâncias, por questões de custos de transporte e de perecibilidade da mesma, assim sendo, deve-se escolher o local mais próximo possível de sua fonte de matéria-prima. (MOREIRA, 2008)

O clima de trabalho favorável envolve não apenas uma equipe de trabalho local, mas também aqueles que por ventura sejam atraídos ou transferidos caso haja uma relocação da empresa, e se referem às atitudes frente ao trabalho, a produtividade do trabalhador, a necessidade de treinamento, etc. É considerado um importante fator



principalmente para indústrias de intensiva mão de obra, como as têxteis e moveleiras. Já a qualidade de vida está ligada as condições favoráveis oferecidas pelo local aos empregados, como clima, áreas de lazer, eventos culturais, boas escolas, baixo índice de criminalidade. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

A proximidade do mercado consumidor é importante para o atendimento da demanda por bens ou serviços, e influencia o comportamento do cliente, exemplo: um supermercado de bairro é mais conveniente do que outro localizado no centro. Já a proximidade dos fornecedores facilita o acesso aos suprimentos necessários, uma vez que diminuem os custos com transporte com a matéria-prima, o tempo do atendimento e a manutenção de estoques menores, principalmente quando se tratam de empresas que necessitam de insumos volumosos, perecíveis ou pesados. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

Empresas que necessitam de uma mão de obra qualificada, ou com habilidades específicas devem alocar-se próxima a essas fontes que disponham desse tipo de trabalhadores. Devem ser consideradas características que podem afetar o desempenho da empresa como a ética no trabalho, absenteísmo, rotatividade, atrasos, uniões sindicais, e os níveis salariais locais. (REID; SANDERS, 2005)

Segundo Moreira (2008), antes de se instalar em determinada localização, a organização deve analisar se existe mais de obra o suficiente e de qualidade e determinado local. Se a mão de obra não tiver qualificação, devera ser calculado quanto será gasto no treinamento da mesma. Também é necessário avaliar o comportamento histórico dos sindicatos de cada região, evitando assim problemas futuros. Por fim, terá que ser medido o nível de dependência da cidade para com a empresa, ou seja, se a empresa empregar grande parte da população, ela terá problemas futuros quando decidir fazer corte de funcionários.

A localização dos concorrentes é considerada não apenas em relação à posição local, mas também a reação dos mesmos quanto a uma nova localização da empresa, principalmente se for uma área onde se encontram estabelecidos, assim fica difícil estabelecer a concorrência. A não ser que sejam empresas modelo de referência, em que as empresas adotam uma estratégia de seguir o líder para assim atrair clientes. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

O arranjo físico também pode ser considerado um fator determinante, pois abrange tudo o que é disposto dentro de uma instalação. Pode ser pessoas, máquinas, equipamentos, um departamento, um móvel, que bem ordenado permite com que a empresa opere com eficácia. A localização pode afetar de forma significativa a produtividade, se mal planejada pode dificultar a locomoção e fluxo de materiais, departamentos afastados podem dificultar a comunicação e o acesso a materiais e



equipamentos, aumentar os riscos, e causar a insatisfação do cliente. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

A possibilidade de expansão pode ser definida a nível local, construção de novas instalações ou mudança de local. A expansão principalmente local é um fator vantajoso, uma vez que mantém a administração junta, além de reduzir custos com operações, e agrupar as operações. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

As instalações logísticas e sua localização também sofrem influência de inúmeros fatores que podem incidir sobre o desempenho das empresas e, ao mesmo tempo em que permite o desenvolvimento de uma região, porém, podem trazer consequências indesejadas, como um fluxo intenso de veículos de cargas. Avaliar esses fatores se faz necessário uma vez que fornecem subsídios para decisões quanto ao planejamento e organização do território. (CATAPAN; LUNA, 2016)

Moreira (2008) as atitudes da comunidade local também devem ser pesquisadas antes de definir a localização da empresa. Algumas comunidades incentivam o surgimento de novas empresas, devido à geração de emprego, dando-lhes incentivos como, terreno gratuito, isenção de impostos por tempo determinado etc. Porém, existem comunidades que tentam restringir a entrada de certas organizações, principalmente em se tratando de questões ambientais. Aspectos quanto à comunidade são relevantes para determinar a localização, principalmente pelo grau de aceitação da comunidade local. Muitas pessoas encaram a instalação de uma nova empresa como uma ótima oportunidade de emprego e renda, que aumente a qualidade de vida dos mesmos e não só como fontes de poluição, ruído e congestionamento de trânsito. (REID; SANDERS, 2005)

E por fim os fatores específicos como fluxo do tráfego, a visibilidade do local, congestionamentos das vias de acesso dos clientes e de transportes coletivos, espaço para estacionamento dos carros, influenciam expressivamente, uma vez envolve a satisfação e a comodidade dos clientes. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

Pode-se notar que, segundo Martins (2006) quando uma organização ou empresa, seja ela grande ou pequena, fábrica ou comércio, opta por uma determinada localização devem ser consideradas algumas ponderações, como por exemplo: suas perspectivas de mercado, impor uma média de crescimento e de recuo econômico, características de localização, custos da obra, satisfação de seus funcionários, e principalmente sua logística. Com isso a empresa pode garantir ou não seu espaço no mercado, mantendo uma competitividade com as demais de seu seguimento.

Se determinado estudo preliminar de viabilidade ou algum outro ponto de partida sinalizou que há de fato uma oportunidade ou conveniência em prosseguir, uma equipe de seleção de localização ser estabelecida. Essa equipe por sua vez, deve sempre procurar garantir que os principais fatores estejam sendo levados em conta em



suas análises. É essencial para elas considerarem as fontes de insumos e a localização de sua demanda em suas decisões de localização. A localização da demanda é especialmente importante em operações que requerem a presença do cliente para ocorrerem. (CORRÊA; CORRÊA, 2004)

Vale destacar alguns fatores da comunidade que influenciam os custos de uma operação e que derivam do ambiente social, político e econômico do local. Compreendem: a) Impostos locais;

- b. Restrições à movimentação de capital;
- c. Assistência financeira do governo;
- d. Assistência de planejamento do governo;
- e. Estabilidade política;
- f. Atitudes locais em relação a investimentos estrangeiros no país;
- g. Língua;
- h. Amenidades locais (escolas, teatros, lojas etc.);
- i. Disponibilidade de serviços de apoio;
- j. Histórico de comportamento e relações de trabalho;
- k. Restrições ambientais e disposição de rejeitos;
- l. Procedimentos e restrições de planejamento. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009)

Alguns locais são firmemente associados, na mente dos consumidores, com uma imagem específica. Locais diferentes provavelmente têm características intrínsecas diferentes que podem afetar a habilidades de uma operação em atender a seus clientes e gerar receitas. Exemplo: ao mudar a localização de um hotel luxuoso que está localizado na beira da praia, para um distrito industrial, rapidamente a sua atratividade se perderá. Do mesmo modo, as habilidades da mão de obra local podem ter efeito na reação do cliente aos produtos ou serviços que a operação produz. Exemplo: um parque tecnológico é localizado normalmente próximo a universidades, porque esperam atrair companhias interessadas em usar as habilidades disponíveis na universidade. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009)

Da mesma maneira que a determinação de capacidade, Reid e Sanders (2005) indicam que os gestores devem seguir um procedimento de três etapas para definir a melhor localização:

Etapal. Identificar os fatores de localização, exigindo alto grau de conhecimento e discernimento dos gestores;



Etapa 2. Desenvolver alternativas de localização, que satisfaçam os fatores selecionados;

Etapa 3. Avaliar as alternativas de localização, quantitativa e qualitativamente, que darão suporte à decisão final.

Ritzman e Krajewski (2004) assinalam que uma análise quantitativa deve levar em consideração os fatores em termos financeiros, como por exemplo, os custos em transporte de insumos ou despacho de produtos, com mão de obra, construção, impostos etc. Enquanto a análise qualitativa se resume nos fatores não financeiros, como a aceitação da comunidade, a qualidade de vida local, hábitos de uma determinada região, cultura, índices de criminalidade, entre outros que não podem ser medidos.

Decisões erradas de localização são não só caras do ponto de vista das consequências, mas também são difíceis e caras de serem revertidas, sendo seus efeitos bastante duradouros – em outras palavras, uma vez que a decisão de localização tomou efeito, a operação terá de conviver com ela por um longo tempo. (CORRÊA; CORRÊA, 2004)

3. Procedimentos Metodológicos

Nesse capítulo é contemplada a metodologia empregada para a realização da pesquisa e apresenta: as perguntas de pesquisa; o delineamento da pesquisa; os métodos e instrumentos utilizados para a coleta dos dados e as limitações do trabalho.

De acordo com a abordagem utilizada, a pesquisa é de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa procura focar na interpretação ao invés da quantificação. Normalmente o pesquisador qualitativo tem certa flexibilidade no processo de dirigir a entrevista/pesquisa e também no processo de análise do contexto, sendo possível interpretar não somente o que é dito verbalmente. Sendo assim, é capaz de captar informações que não seriam possíveis de serem coletadas em uma pesquisa quantitativa. (CASSEL; SYMON, 1994)

Quanto aos objetivos, esta pesquisa também é classificada como descritiva. Esse tipo de pesquisa expõe características de uma determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis, mas sem explicar os fenômenos que descreve (VERGARA, 2009). Deste modo, esta pesquisa procura avaliar os principais fatores que interferem na decisão do gestor quanto à determinação da localização de uma empresa comercial situada no município de Paranaíba – MS e principalmente as vantagens obtidas em relação a escolha dessa localização.

Quanto aos procedimentos técnicos, para um melhor entendimento, foi abordado um estudo de caso (uma investigação empírica) que estuda um fenômeno



atual dentro do seu cenário na vida real. É uma metodologia de pesquisa poderosa, podendo ser realizada com entrevistas individuais ou em grupos com análise de registros e observação. Seu objetivo é de ter obter panoramas múltiplos de uma única organização, possibilitando um amplo e detalhado conhecimento do objeto estudado (YIN, 2010).

O estudo de caso permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, é adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos. (ROESCH, 2012).

A pesquisa foi realizada em uma empresa localizada na cidade de Paranaíba-MS, a fim de evidenciar os fatores que foram determinantes para a localização de uma empresa, onde o sujeito da pesquisa foi o proprietário-gerente da mesma. Quanto ao ambiente de pesquisa, a empresa varejista vem atuando no comércio de Paranaíba e atualmente está situada em uma das avenidas de maior circulação na cidade.

Em relação aos procedimentos para coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado com base no referencial teórico, que se tem como objetivo principal exigir mais criatividade do entrevistador; usar a habilidade e experiência para que se extraiam mais dados, com o objetivo de atingir maior clareza e desenvolvimento nas respostas. (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Uma das fases mais importantes da pesquisa é a análise dos dados, a partir da análise é que se chegará a uma conclusão ou não, deixando assim sugestões para novas pesquisas a serem realizadas (MARCONI; LAKATOS, 1996).

O método utilizado foi a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977) é um conjunto de técnicas de análise das entrevistas realizadas por meio do roteiro/questionário com o objetivo de conseguir identificar parâmetros (quantitativos ou não) que permitam obter uma conclusão, a qual será alcançada quando comparadas as relações observadas com as relações teoricamente apresentadas.

4. Resultados

Nesta etapa do estudo será abordada a apresentação dos resultados, bem como a análise e discussão dos dados.

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa atuante no ramo do comércio localizada na cidade de Paranaíba-MS, a qual será identificada como Empresa Alpha. Com a intenção de apontar os fatores determinantes para a localização da empresa no município, foi entrevistado o proprietário-gerente do estabelecimento, destacado como sujeito da pesquisa. Segundo o entrevistado a empresa varejista foi fundada por seu pai e já vem atuando a algum tempo no



comércio de Paranaíba, sob a sua direção há 04 anos. Atualmente situada em uma das avenidas de maior circulação da cidade, se caracteriza como uma empresa de pequeno porte, e conta com 03 funcionários, incluindo ele mesmo.

Com a finalidade de um melhor entendimento quanto à determinação da localização da Empresa Alpha no município, procurou-se investigar quais os fatores foram mais importantes segundo o proprietário, como também as vantagens e as desvantagens de se estabelecer no local.

Em relação aos fatores que influenciaram a decisão da localização da empresa Alpha, o entrevistado destaca aqueles que foram mais importantes.

Ao ser questionado se foi realizado algum tipo de estudo para que fosse escolhida tal localização, o proprietário relatou que não foi feito nada do tipo. No que se refere aos incentivos fiscais e terrenos, o proprietário relata que não recebeu nenhum tipo de incentivo fiscal para a instalação do comércio no município, todo o processo foi realizado por parte do proprietário, como por exemplo, o aluguel do salão. Ainda relatou que, o único respaldo do governo municipal que tem é a coleta de lixo e iluminação pública, mas não a limpeza das vias públicas. Com relação aos preços dos serviços públicos como energia elétrica e água, também não influenciaram na decisão do local, segundo o entrevistado, o preço é relativamente alto, independente da localização.

Em relação à mão de obra, o entrevistado destaca quem não foi um fator de influência na escolha da localização do estabelecimento, uma vez que por ser uma empresa de pequeno porte, optou por funcionários que já conhecia e mantinha certo contato, e até mesmo da família, o que facilitou o treinamento e a aprendizagem da função. Sendo assim, o entrevistado declara que não pretende aumentar muito o quadro de funcionários, devido ao espaço físico limitado do estabelecimento, e para aumentar o número de funcionários, seria necessário um espaço maior e um aumento na demanda, sendo que a demanda aumenta apenas em horários de pico de vendas, o que por enquanto dá pra manter. Enfatiza a necessidade de apenas um funcionário exclusivamente para o açougue que ele tem instalado dentro de sua empresa.

No que se refere à localização dos concorrentes, o entrevistado destaca que não tem nenhum efeito sobre os resultados da empresa, e que mesmo em se tratando de um comércio relativamente pequeno, ele consegue competir diretamente com outros estabelecimentos maiores do mesmo ramo, pois já possui clientes fiéis há alguns anos.

No que diz respeito aos aspectos locais, como por exemplo, a recepção dos moradores da região, o entrevistado afirma que não houve nenhum tipo de rejeição, foi muito bem aceito e é até hoje, pois possui clientes fiéis, como relatado anteriormente, e também novos, apesar da concorrência que ele enfrenta nos dias atuais. Em relação à visibilidade da Empresa Alpha, o proprietário acredita que possui



uma boa visibilidade sim, que atrai pessoas de diversas localidades, principalmente por ter se estabelecido em uma avenida de grande circulação na cidade.

Com relação ao arranjo físico, o proprietário ressalta que já foram feitas algumas modificações na estrutura do estabelecimento para melhorar o fluxo dos clientes, tentando se adequar ao máximo de acordo com a demanda de mercado, como por exemplo: relocação de estrutura, mudando para um salão em que o aluguel é mais em conta, ao lado do antigo. Assim, a empresa mudou as instalações e fez algumas modificações quanto ao forro, piso, pintura, e se houver uma melhoria na economia futura, ele pretende climatizar o ambiente, para proporcionar um melhor conforto e atendimento aos seus clientes.

Quando perguntado ao proprietário a respeito das vantagens e desvantagens que influenciaram na decisão da escolha do local, a principal vantagem apontada é a do grande fluxo que há na avenida, o que lhe proporciona uma melhor visibilidade de seu negócio, destacando que no início, quando a empresa foi fundada haviam poucos concorrentes ou até nenhum, o que facilitou seu estabelecimento no local. Atualmente está totalmente diferente, por ser um local como dito acima de grande visibilidade, acaba atraindo concorrentes com maior poder financeiro, se apresentando como certa desvantagem, mas que segundo ele não o preocupa tanto, pois possui clientes fidelizados já há alguns anos.

E ainda falando das desvantagens, o proprietário faz uma abordagem quanto ao preço de venda, devido o aumento do número de concorrentes no local, ao estacionamento de veículos e o espaço reduzido. Assim, ele destaca que não possui um poder de negociação de preço tão grande em relação aos demais concorrentes de maior porte, mantendo o preço já estabelecido, pois já possui clientes fidelizados há alguns anos que garantem a sua estabilidade. Também aponta que seu estabelecimento não possui estacionamento de veículos, o que dificulta o acesso dos clientes em dias de chuva. No que se refere à estrutura, por se tratar de um estabelecimento de pequeno porte e fluxo de clientes, o espaço se tornou reduzido, o que impossibilita o acesso dos clientes, formando filas, principalmente em horários de pico, mais ressalta que na maioria das vezes o fluxo é tranquilo. O que não ocorre com seus fornecedores, por se tratar de uma avenida, o fluxo e acesso de seus fornecedores é tranquilo.

Por fim, o proprietário destaca que está satisfeito com a escolha da localização do seu comércio, que suas expectativas em relação ao desenvolvimento de sua empresa vêm sendo superadas a cada dia, garantindo assim a estabilidade da empresa Alpha no mercado, prezando sempre pela satisfação de seus clientes.

5. Discussão



A localização se estabelece como o melhor local geográfico para as instalações de uma empresa. Para tanto, existem diversos fatores que influenciam uma organização a escolher sua localização. Conforme destacado por Machado (2002), nem todos os fatores são igualmente importantes para todas as empresas, pois dependem de suas necessidades específicas e da maneira como esperam competir no mercado. Assim, as decisões quanto à localização das instalações físicas de uma empresa são consideradas estratégicas e relacionadas, conjunto de questões estruturais. Neste caso a Empresa Alpha, atentando para os fatores que atendiam as suas necessidades, optou pela localização em uma avenida de grande circulação na cidade, o que garantiu a visibilidade da empresa no mercado atuante.

Segundo Martins (2006) quando uma organização ou empresa, seja ela grande ou pequena fábrica ou comércio, opta por uma determinada localização devem ser consideradas algumas ponderações, como por exemplo: suas perspectivas de mercado, impor uma média de crescimento e de recuo econômico, características de localização, custos da obra, satisfação de seus funcionários, e principalmente sua logística. Com isso a empresa pode garantir ou não seu espaço no mercado, mantendo uma competitividade com as demais de seu seguimento. Pode-se dizer que a Empresa Alpha, situada neste determinado local, mesmo atraindo concorrentes com maior porte e poder financeiro, consegue garantir seu espaço no mercado, mantendo a sua competitividade, por ser a pioneira no local. A empresa trabalha de forma a buscar o atendimento e a satisfação dos seus clientes, de forma que possui clientes fidelizados já há alguns anos, o que garante a sua estabilidade e sobreposição às desvantagens observadas.

Desta maneira, existem diversos fatores que podem ser aplicáveis às empresas, cada qual no seu ramo de atuação. As empresas comerciais, por exemplo, levam em consideração alguns fatores específicos para a escolha da localização, como: proximidade dos mercados e clientes, proximidade dos fornecedores e recursos, mão de obra local, serviços públicos, impostos e custos dos imóveis, espaço para expansão, localização dos concorrentes, fatores específicos do local como nível de atividade do varejo, o fluxo de tráfego, a visibilidade do local, espaço para estacionamento dos clientes, arranjo físico etc. (Ritzman; Krajewski, 2004; Reid; Sanders, 2005).

Diante da pesquisa, a decisão da Empresa Alpha em relação à localização, tem como principal fator de influência a visibilidade da empresa, uma vez que por estar situado em uma avenida de grande circulação de pessoas possibilita não somente atrair os moradores locais, como também de outras localidades, aumentando assim o fluxo de clientes no estabelecimento. Pode-se observar que esse fator facilitou seu estabelecimento no local, por ser umas das primeiras do ramo a se instalar ali, mesmo que atualmente venha sendo afetada pela proximidade de concorrentes.



Corrêa e Corrêa (2004) salientam que decisões erradas de localização são não só caras do ponto de vista das consequências, mas também são difíceis e caras de serem revertidas, sendo seus efeitos bastante duradouros – em outras palavras, uma vez que a decisão de localização tomou efeito, a operação terá de conviver com ela por um longo tempo. Assim, pode-se dizer que o proprietário da Empresa Alpha, considerou um bom desenvolvimento da empresa e optou pela localização, porém, mesmo já estabelecido no local, observa-se um aumento da demanda de mercado, principalmente em horários de pico, o que tem acarretado certa desvantagem para a empresa, em virtude da limitação do espaço físico e, sobretudo da falta de um estacionamento adequado para seus clientes.

Gonçalves (2016) afirma que decidir a melhor localização para uma instalação se torna uma decisão de caráter muito mais financeiro do que pode parecer. E embora seja difícil reverter uma decisão de localização, às vezes é necessário, mesmo que os custos envolvidos para desativar uma operação e reinstalá-la em outro local possam ser elevados. No caso da Empresa Alpha, não vê-se a necessidade de realocação, porém sim melhoras quanto ao seu espaço físico ou até expansão. Observou-se a pretensão do proprietário em implantar algumas melhorias, como por exemplo, a climatização, a fim de proporcionar um maior conforto e atendimento para os clientes, entretanto aumentaria seus custos, e é algo que ele pretende realizar caso haja uma melhora na economia.

Assim, as decisões sobre localização devem ocorrer de forma constante nas organizações, analisando as vantagens e desvantagens de se ter um negócio situado em determinado lugar (Machado, 2002). Em relação à Empresa Alpha, pode-se dizer que as vantagens observadas superam às desvantagens. Pois, mesmo com os problemas identificados, estes não interferem nas suas vendas, em razão do preço e da qualidade dos produtos oferecidos, que garantem a fidelização de clientes e a sua estabilidade no mercado em que se encontra.

6. Considerações finais

Planejar a capacidade de produção e a localização de uma empresa são ferramentas estratégicas muito importantes. As decisões de capacidade e localização têm uma influência significativa sobre os custos operacionais, os preços a serem cobrados pelos produtos e serviços e sobre a sua capacidade para concorrer e se estabelecer no mercado. Uma vez que, um planejamento realizado de forma inadequada pode ocasionar à empresa insuficiência no atendimento as demandas dos clientes, ou até mesmo perdê-los devido à falta de proximidade do mercado.

Em relação à capacidade, com base na teoria, pode-se concluir que as empresas tem como foco principal se adaptar com a demanda de mercado, exceto alguns casos



de empresas que trabalham com altos estoques, que buscam alternativas que possibilitem o atendimento das necessidades futuras, levando em consideração a diminuição do desperdício e dos prejuízos.

Quanto à localização, diversos fatores podem ser considerados para se determinar o melhor local para a instalação de uma empresa, que variam de acordo com as necessidades específicas de cada e da maneira como esperam competir no mercado. Diante da pesquisa, pode-se observar que o proprietário da empresa abordada, atuante no comércio de Paranaíba, considerou a visibilidade local em razão do fluxo existente, o que possibilitaria uma alta demanda. Atualmente, mesmo com o aumento do número de concorrentes e a limitação do espaço físico, pode-se concluir que estes não interferem nas suas vendas, uma vez que possui clientes já fidelizados, por ser uma das pioneiras no local, que garantem a sua estabilidade no mercado em que se encontra. No entanto, poderiam ser realizadas melhorias quanto à expansão e arranjo físico, facilitando assim o fluxo e satisfação de seus clientes, e possibilitariam maior vantagem competitiva para ele.

Diante disso, pode-se dizer que os objetivos quanto à pesquisa foram atendidos, uma vez que foram apresentados os principais fatores que influenciaram a decisão do gestor quanto à melhor localização da empresa em Paranaíba e suas vantagens. Ficando a sugestão de que se realizem novos estudos que contribuam para o compartilhamento de conhecimentos e das práticas que gerem resultados significativos e satisfatórios.

Referências

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRAGA, A. A. et al. Determinação da capacidade produtiva em uma indústria de farinha de tapioca no nordeste do Pará: uma aplicação da engenharia de métodos. VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa-PR, 30 de Nov. a 02 de Dez. 2016.

CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian. Qualitative methods in organizational research. London: Sage Publications, 1994.

CATAPAN, A.; LUNA, M. M. M. Localização e concentração de atividades logísticas no Brasil. Journal of Transport Literature, 10(2), 35-39, Apr. 2016.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de pesquisa em administração.



10. ed., Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, F. A.; ERDMANN, H. R. Uma nova abordagem para o estudo do planejamento e controle da produção (PCP): a ótica da Teoria da Complexidade. GEPROS, ano 1, n.º2, abril. 2006.

GRAEML, A. R.; GRAEML, K. S. Considerações sobre a localização empresarial e sobre relevância na era da internet. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção-EGENEP. Curitiba-PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

GONÇALVES, M. F. S. Estratégia competitiva da indústria de caminhões: Uma abordagem da localização geográfica das concessionárias. Universidade federal de Ouro Preto, v. 1, n. 1, p. 1-37, João Monlevade, mar. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MARTINS, Petrônio. Administração da produção: Localização de empresas. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACHADO, A. G. C. Fatores de decisão para a localização das instalações de manufatura. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção-EGENEP. Curitiba-PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

MOREIRA, D. A. Administração da produção e operações. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

REID, R. D.; SANDERS, N. R. Gestão de operações. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2005.

RIBAS, D. F.; BRAMBILLA, F. R.; FERNANDES JR, F. C. Sistema de Programação Avançada da Produção com Capacidade Finita: O Caso da TRAFOTransformadores de Força do RS. Rev. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção. vol. 2, n. 5, Maio/2010.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. Administração da produção e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.



ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. Colaboração: Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed. São Paulo:

SILVA, L. C. P. da et al. Planejamento da capacidade produtiva de uma confeitaria no Ceará

Aplicação do software de simulação operacional arena. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza, 13 a 16 de outubro de 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBREIRA, M. C.; FORTE, S. H. A. C. Capacidade estratégica organizacional. Seminários em administração, v.1, n.1, p.1-17, Fortaleza, nov. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WURZIUS, A. W. Decisão de localização: estudo de caso de indústrias de máquinas e implementos de Tapera/RS. Universidade de Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 1-43, Passo Fundo, out. 2013.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZHANG, B.; HU, S.; SONG, J.; CHENG, S. Análise sobre a previsão de demandas de médio longo prazos e a decisão de capacidade com base nos modelos GM (1,1). Conferência Internacional de Ciência e Engenharia de Gestão (ICMSE). 20 a 22 de Setembro de 2012.



Área Temática: Agronegócios

COMPARATIVO DO CULTIVO DE PIMENTÃO EM SISTEMA DE COBERTURA DE SOLO COM FILME DE POLIETILENO PRETO E CONVENCIONAL

Leonardo de Matos Bigaton
leeobigatom@gmail.com

Antônio Augusto Fracaro
fracaro07@gmail.com

Resumo

As práticas culturais são fatores importantes para a cultura do pimentão, e neste contexto, a cobertura do solo vem se destacando, principalmente depois do surgimento dos filmes de polietileno, que têm encontrando cada vez mais aceitação entre os produtores. Objetivou-se com este trabalho avaliar as características produtivas do pimentão, como temperatura máxima do solo, densidade e massa seca de plantas daninhas, tamanho, peso e produtividade média em dois sistemas de plantio, um com a utilização do filme de polietileno preto de 30 µm de espessura como cobertura de solo e o outro convencional sem cobertura. O experimento foi desenvolvido no município de Urânia - SP, no período de março a julho de 2017. O delineamento experimental utilizado foi o de blocos casualizados com dois tratamentos. Foi efetuada a identificação e contagem das plantas daninhas, avaliando a densidade média e massa seca por metro quadrado aos 60 e 150 dias, a temperatura do solo foi medida a cada 15 dias a 10 cm de profundidade e a produção do pimentão foram avaliados pelo peso e número de frutos por planta nos dois tratamentos. O tratamento com filme de polietileno apresentou elevação na temperatura máxima do solo em 3 °C, promoveu significativa redução de plantas daninhas, e proporcionou aumento de produtividade em relação ao sistema de plantio convencional.

Palavras Chave: Pimentão. Plantio convencional. Cobertura do solo. Filme de polietileno preto.

1. Introdução



O pimentão (*Capsicum annuum* L.), pertencente à família das solanáceas, é uma cultura de clima tropical. Do ponto de vista econômico, está entre as dez hortaliças mais importantes do mercado brasileiro (MARCUSSE; BÔAS, 2003). Sendo cultivado praticamente em todos os estados, tanto em condições de campo aberto como em ambiente protegido. É uma hortaliça que apresenta diversas formas de consumo, podendo ser consumido na forma verde ou maduro. Seus frutos possuem alto teor de vitamina C e são utilizados na fabricação de condimentos, conservas e molhos, utilizados na indústria alimentícia ou na produção de pigmentos; e seu cultivo está amplamente distribuído pelo Brasil (OLIVEIRA, 2012).

A cultura do pimentão pela sua origem, não permite ser cultivado em algumas épocas do ano, quando cultivada em campo aberto, tem sido prejudicada, muitas vezes, por condições climáticas adversas, podendo ocorrer a perda do produto e, com isso, ocorre grande variação nos preços em determinadas épocas do ano. Para amenizar esta situação, uma das opções é a utilização de novas técnicas de cultivo para o pimentão, como a utilização da cobertura de solo. A cobertura de solo vem sendo utilizada há vários anos pelos agricultores, no início utilizavam-se diversos materiais vegetais, que era obtido na propriedade ou imediações. Porém com o aumento de área plantada e a escassez desses materiais vegetais, o produtor começou a procurar materiais opcionais para isso, como os filmes plásticos que além de funcionar como cobertura do solo, oferece outras características como aumento de temperatura, e refração de luz (RODRIGUES, 2001).

A plasticultura é um termo adotado para designar a utilização de plásticos na agricultura, objetivando a criação de ambientes melhorados e até controláveis, mais propícios para o desenvolvimento das plantas (CHAVES et al., 2009).

O cultivo com cobertura de solo tem apresentado uma série de vantagens, como aumento de produtividade, melhora na qualidade dos frutos, diminuição da sazonalidade da oferta, melhor aproveitamento dos fatores de produção, principalmente adubos, defensivos e água (MARTINS, 2003).

A cobertura do solo conhecido como (“mulching”) é um sistema de proteção, que utiliza materiais propícios para cobrir o solo, buscando oferecer melhores condições à planta protegida. Funciona como uma barreira entre o solo e atmosfera, caracterizada pelo seu efeito isolante. Apresenta numerosas vantagens, sendo seus efeitos constatados; na temperatura do solo, redução da amplitude térmica, propiciando maior uniformidade à temperatura; umidade do solo, que é favorecida pelo “mulching”, que reduz a evaporação e diminui o consumo de água, plantas daninhas são bem controladas pelos filmes pretos e dupla face, conservação e fertilidade do solo são melhoradas, porque ocorrem menor erosão e lixiviação dos nutrientes, melhor aproveitamento dos adubos aplicados e maior disponibilidade de nutrientes para o sistema radicular, e a salinidade do solo, minimizada pela



diminuição da evaporação, bem como na melhoria nos teores hídricos do solo (STRECK; SCHNEIDER; BURIOL, 1994; MARTINS, 2003).

Objetivou-se com este trabalho avaliar as características produtivas do pimentão, como temperatura máxima do solo, densidade e massa seca de plantas daninhas, tamanho, peso e produtividade média em dois sistemas de plantio, um com a utilização do filme de polietileno preto de 30 µm de espessura como cobertura de solo e o outro convencional sem cobertura.

2. Referencial Teórico

Plantio a Campo Aberto

Embora esse sistema tenha o menor custo de produção, apresenta um grande risco pela sua vulnerabilidade em cima das pragas e doenças. E por esse motivo, acabam obtendo-se os menores índices de qualidade e produtividade e com isso ocorrem produtos menos competitivos no mercado (MATOS et al., 2011).

É realizado em sulcos de 40 a 50 cm de largura e de 20 a 25 cm de profundidade. Em geral, os produtores preferem sulcos de 50m de comprimento, para padronizar e uniformizar a irrigação. O plantio é feito em fileiras simples, no espaçamento de 80 a 100 cm entre fileiras de plantas e de 40 a 50 cm entre plantas (MATOS et al., 2011).

O sistema de irrigação a ser utilizado vai depender da quantidade de água disponível, solo e outros fatores existentes na propriedade rural (MELO, 2013).

A produtividade fica em torno de 30 – 40 toneladas por hectare (MATOS et al., 2011).

Plantio em Aberto com Cobertura de Plástico “Mulching”

Acaba havendo maior de custo de investimento em comparação ao plantio em campo aberto, mais apresenta mais benefícios, como eliminação das plantas invasoras, e assim evitando as capinas; facilita o desenvolvimento das raízes; ajuda a evitar o desperdício de perdas de água das irrigações, melhora a absorção dos nutrientes pelas plantas; proporciona colheitas mais precoces (MATOS et al., 2011).

Normalmente os produtores, no geral, acabam preferindo os canteiros com 50 m de comprimento, pois assim conseguem uma melhor padronização e uniformização com o uso da irrigação. Nesse sistema é usado normalmente o sistema de irrigação por gotejamento, e a adubação complementar já é feita via fertirrigação, pois assim já se aproveita as instalações da irrigação dispensando assim mão de obra (MATOS et al., 2011).



A produtividade fica em torno de 50 a 80 toneladas por hectare. (MATOS et al., 2011).

Cobertura de solo

Denomina-se "mulching" ou "cobertura morta" a aplicação de qualquer cobertura na superfície do solo de origem vegetal, como palhas diversas ou com filmes plásticos e que constitui uma barreira física à transferência de energia e vapor d'água entre solo e atmosfera (STRECK et al., 1994; VERDIAL et al., 2000).

A cobertura de solo é uma prática agrícola que consiste em cobrir a superfície do solo, preferencialmente nas entrelinhas, com uma camada de material orgânico ou inorgânico, geralmente resultante de sobras de culturas como as palhas, cascas ou materiais sintéticos como os filmes plásticos. O filme plástico forma uma camada protetora sobre o solo, exercendo efeito físico sobre as sementes e população de plantas daninhas, principalmente as jovens, impedindo a passagem de luz, desta forma proporciona condições adversas para a germinação e o estabelecimento de espécies indesejáveis e favoráveis ao desenvolvimento da cultura (VARGAS; OLIVEIRA, 2005).

As coberturas mais tradicionais são de materiais orgânicos vegetais, que contém carbono derivado de material vivo: capim, palha, bagaço, casca e outros que estejam disponíveis. Existem também materiais inertes, inorgânicos, como pedra, cascalho, carvão, papel tratado, filmes plásticos e etc. (FILGUEIRA, 2005 apud CAVALCANTE, 2008).

3. Procedimentos Metodológicos

O experimento foi realizado na propriedade Santa Maria localizada no município de Urânia-SP, no período de Março a julho de 2017.

No delineamento experimental o método utilizado foi o de blocos casualizados com dois tratamentos. Nos tratamentos foram avaliados dois sistemas de plantio (plantio com cobertura plástica de solo e plantio convencional). As unidades experimentais foram compostas por dois blocos, cada bloco continha duas fileiras de 15 m cada, espaçadas 1,0 m entre ruas, por 0,60 m entre plantas, tendo o experimento um total de 100 plantas em uma área de 60m². O híbrido utilizado foi o DARHAR, formado em casa de vegetação, no plantio convencional, a cultura conviveu com as plantas e daninhas durante todo o seu ciclo.

O solo foi preparado por meio de aração e gradagem. Logo após foram feitos os sulcos e a distribuição do adubo de plantio de forma manual na formulação 04-14-08 utilizando 200 kg ha⁻¹, yoorin 150 kg ha⁻¹ e esterco bovino, cerca de 10 dias antes do transplante das mudas.



As práticas culturais foram constituídas de pulverizações com inseticidas e fungicidas, à medida que se detectava a presença de pragas ou sintomas de doença, por meio de observações realizadas na cultura. As plantas foram tutoradas com fitilhos de polietileno no sentido de ida e volta entre as plantas, a 15, 45 e 75 cm de altura do solo sem fazer o ziguezague. Os fitilhos foram sustentados por estacas de madeira com 2,0 m de altura aproximadamente, a cada 3 metros nas fileiras. A cultura foi irrigada utilizando o sistema de irrigação por gotejamento, com emissores de vazão de 1,7 litros h⁻¹ com 0,30 m de espaçamento.

Aos 60 e 150 dias após o transplante, foram realizadas avaliações da densidade populacional e da massa seca de plantas daninhas por meio de duas amostragens com um quadrado vazado de 1m² colocado ao acaso no interior da lavoura. As plantas daninhas foram coletadas ao nível solo, separadas por espécie, para determinação do número de indivíduos e levadas à estufa de circulação forçada de ar a 65 °C até obter massa constante.

Os frutos de pimentão foram colhidos semanalmente, sendo utilizados como critério de colheita os frutos que apresentavam comprimento superior a 7,0 cm, coloração verde intensa sem a presença de podridões e defeitos de formato. Depois de colhidos, foi determinado o peso, comprimento médio e produtividade. A produtividade foi obtida por meio do somatório da massa dos frutos colhidos (kg) dividido pela área (m²) e os valores foram convertidos para toneladas por hectare (t ha⁻¹).

A temperatura do solo foi medida a cada 15 dias na profundidade de 10,0 cm, às 09 horas da manhã, com a utilização de um termômetro portátil.

4. Resultados

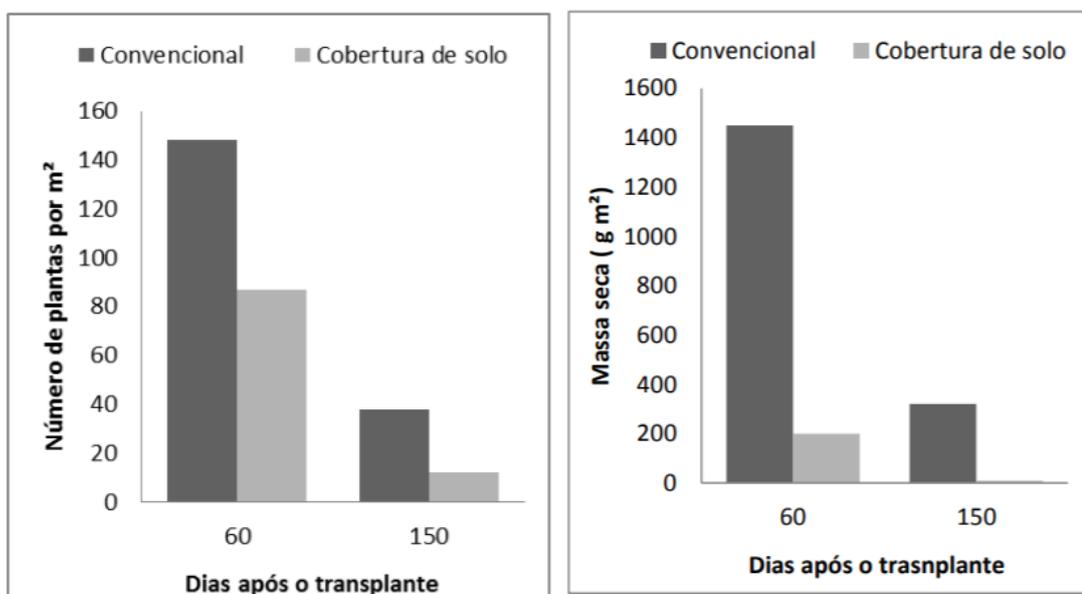


Figura 1 – Densidade populacional e massa seca de plantas daninhas avaliadas aos 60 e 120 dias após o transplante, em função dos sistemas de plantio com cobertura plástica do solo e plantio convencional.

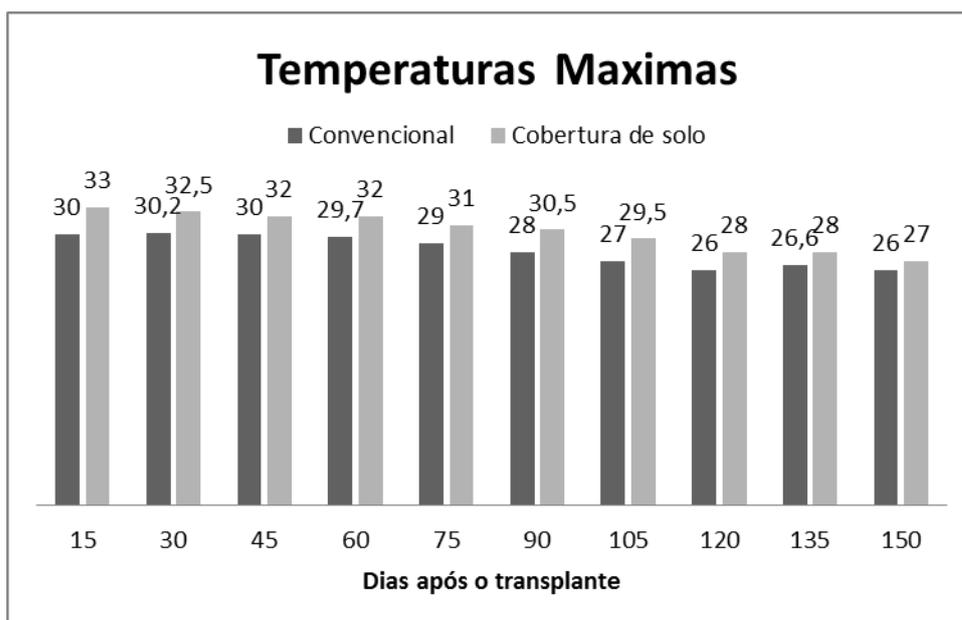


Figura 2 – Temperaturas máximas do solo durante o ciclo da cultura do pimentão, em função dos tratamentos com cobertura plástica do solo e sem cobertura durante o período experimental.



Tabela 1 – Pimentões plantados em solo protegido com filme de polietileno preto

Produto	Tamanho (cm)	Peso(g)	Produtividade (t ha)
Pimentão Verde	15 a 25	200 a 300	46,2

Tabela 2 – Pimentões plantados a céu aberto

Produto	Tamanho (cm)	Peso(g)	Produtividade (t ha)
Pimentão Verde	15 a 20	200 a 280	39,8

5. Discussão

No sistema de plantio com cobertura de solo constatou-se, de acordo com a figura 1 aos 60 e 150 DAT, menor densidade populacional e acúmulo de matéria seca de plantas daninhas por m² em relação ao sistema de plantio convencional durante todo o ciclo da cultura do pimentão, o que se deve à barreira física imposta pela cobertura plástica, que impede a passagem de luz, reduzindo a germinação de sementes e a emergência de plantas daninhas que não conseguem transpor sobre a cobertura plástica. Resultados semelhantes foram encontrados por Reghin et al. (2002), que trabalhando com diferentes coberturas do solo em alface obtiveram menores densidades de plantas daninhas quando se fez o uso do filme de polietileno preto.

O plantio convencional apresentou a maior densidade de plantas daninhas por m² aos 60 DAT, alcançando 148 plantas m² com posterior diminuição até o fim do ciclo da cultura. Ao final do ciclo (150 DAT) observou-se redução da densidade e massa seca acumulada das plantas daninhas. Essa redução ocorreu devido à morte de espécies de ciclo mais curto, bem como ao fato de que as plantas daninhas mais altas, desenvolveram-se e tornaram-se dominantes, ao passo que as mais baixas foram suprimidas ou morreram.

A comunidade infestante foi composta por 6 espécies, entre dicotiledôneas e monocotiledôneas. No entanto, observa-se que as espécies que mais se destacaram com relação à densidade e acúmulo de matéria seca foi: Capim-colchão (*Digitaria sanguinalis* L. Scop), trapoeraba (*Commelina benghalensis*), caruru (*Amaranthus spinosus*), tiririca (*Cyperus rotundus*), capim carrapicho (*Cenchrus echinatus*), breo (*Triantema portulacastrum*).

De acordo com Radosevich et al. (2007), nos períodos iniciais de convivência de uma comunidade infestante com as culturas, ocorrem alta densidade de infestação quando comparado com os períodos finais. Tal fato pode ser explicado, devido o aumento da densidade populacional e do desenvolvimento das espécies daninhas, especialmente daquelas que germinaram e emergiram no início do ciclo de uma cultura, intensificam-se as competições intra e interespecíficas por recursos do



meio, principalmente por luz. Nesse aspecto, as plantas daninhas com maior dossel vegetativo, tornam-se dominantes e aquelas com menor dossel vegetativo são suprimidas ou morrem. Esse comportamento justifica a redução da densidade das plantas da comunidade infestante com o aumento da massa seca ao longo do período avaliado.

Resultados semelhantes foram encontrados por Jakelaitis et al. (2003) na cultura do milho e por Tomaz (2008) e Teófilo et al, quando trabalharam com a cultura do melão.

Segundo Smeda e Weller (1996), embora dependa também de fatores, como local e pressão de plantas daninhas, a ausência de revolvimento do solo e a cobertura plástica pode até eliminar a necessidade de aplicação de herbicidas ou a realização de capinas.

Analisando as temperaturas máximas durante o ciclo do pimentão pode-se verificar que o tratamento com filme de polietileno preto apresentou temperaturas máximas superiores às apresentadas pelo solo descoberto de acordo com a (Figura 2). As maiores temperaturas foram registradas nos primeiros 15 dias em torno de 33 °C no solo com cobertura plástica e 30 °C no solo descoberto, observando-se uma variação de 3 °C. Essa diferença de temperatura se deve ao isolamento e vedação que a cobertura de polietileno preto proporciona sobre o solo, impedindo a dissipação do calor criando um ambiente mais quente do que no solo sem cobertura, a partir de então essas temperaturas decresceram atingindo menores valores no fim do ciclo da cultura, 27 °C no solo com cobertura plástica e 26 °C no solo descoberto. Essa redução na temperatura se deve ao crescimento das plantas de pimentão e plantas infestantes que promoverão sombreamento sobre o solo reduzindo a temperatura. Resultados similares foram obtidos por Abdul-Baki et al.(1992), que observaram um aumento de cerca de 5 °C com o uso do mulching. Mormeneo & Cantamutto (1999) observaram aumentos de temperaturas médias significativas, com o uso do mulching, na ordem de 3,7 °C e 4,1 °C. Segundo Ibarra-Jiménez et al.(2008) na cultura do pepino, quando se utilizou o plástico de cor preta promoveu-se elevação da temperatura do solo, em 4 °C quando comparado ao solo sem cobertura.

Avaliando a produtividade do pimentão nos dois sistemas de plantio observa-se na (tabela 1) que quando se fez o uso do filme de polietileno preto como cobertura de solo proporcionou um aumento da produtividade de frutos comercial, o uso do plástico impediu que os frutos de pimentão tivessem contato direto com a umidade do solo, principalmente junto a gotejadores, o que favoreceu a menor incidência de podridões e manteve a cultura livre da competição de plantas daninhas, os frutos produzidos apresentaram-se com maior tamanho e massa média em relação ao plantio convencional (Tabela 2). O aumento significativo na produtividade de frutos comerciais e totais também foi verificado por Almeida Neto (2004), Queiroga et al., (2002), e Medeiros et al., (2007). No plantio convencional ocorreu redução na produtividade devido à convivência da cultura com as plantas infestantes



que disputam entre si pelos nutrientes e água disponíveis no solo. Redução na produtividade também foi observado por Pitelli (1987) em cebola, Coelho (2005) em cenoura e Carvalho (2007) em beterraba. Isso mostra que a interferência imposta pelas plantas daninhas durante o período de convivência afetou mais intensamente a produção de frutos, ou seja, a perda de produção de frutos em função da presença das plantas daninhas foi mais intensa do que o ganho em função da sua remoção.

6. Considerações Finais

Diante dos resultados obtidos pode-se concluir que o uso da cobertura de solo com filme de polietileno preto proporciona aumento na produtividade de frutos comerciais de pimentão (46,2 t ha⁻¹), em relação ao plantio convencional (39,8 t ha⁻¹). Apresentou os maiores valores para massa média e comprimentos dos frutos, mostrou-se vantajoso no controle de plantas daninhas e proporcionou um aumento de até 3 °C na temperatura máxima do solo, tornando sua utilização muito vantajosa para a cultura.

Para próximos trabalhos sugere-se que os autores realizem a medição de temperaturas mínimas, umidade do solo e frutos descartes nos diferentes sistemas de cultivo.

Referências

ABDUL-BAKI; SPENCE, C.; HOOVER, R. **Cobertura de polietileno preto duplicou o rendimento de tomates de campo de mercado fresco**. HortScience, v. 27, n. 7, p. 787-789, 1992. Disponível em <http://hortsci.ashspublications.org/content/27/7/787.short>

BRIGHENTI, A. M. et al. Períodos de interferência de plantas daninhas na cultura do girassol. **Planta Daninha**, Viçosa-MG, v.22, n.2, p.251-257, 2004. Disponível em: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=SCBR.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=017802>

CARVALHO, L.B. **Efeitos de períodos de interferência na comunidade infestante e na produtividade da beterraba**. 2007. 90 f. Dissertação (Mestrado em Agronomia) - Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/96953>

CARVALHO, L.B. **Efeitos de períodos de interferência na comunidade infestante e na produtividade da beterraba**. 2007. 90 f. Dissertação (Mestrado em Agronomia)



- Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal, 2007.

CAVALCANTE, A.S da S. **Produção orgânica de alface em diferentes épocas de plantio**, preparo e cobertura de solo no Estado do Acre. 2008. 65 f. 2008. Tese de Doutorado.

Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal do Acre, Rio. 2008. Disponível em: <Branco.<http://www.seer.ufu.br/index.php/biosciencejournal/article/download/21864/14747>>.

CHAVES, S. W .P. **Efeito da alta frequência de irrigação e do “mulching” plástico na produção da pimenta „Tabasco” fertirrigada por gotejamento**. 2008. Tese de Doutorado. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz 2008.

Disponível em:

<www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11143/tde-15042009.../Sergio_Chaves.pdf>

COELHO, M. **Efeito de diferentes períodos de convivência com as plantas daninhas sobre a produtividade da cultura da cenoura (Daucus carota L.)**. 2005. 57f. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal, 2005.

IBARRA-JIMÉNEZ. et al. Photosynthesis, soil temperature and yield of cucumber as affected by colored plastic mulch. **Acta Agriculturae Scandinavica Section B - Soil and Plant Science**, Londres, v. 58, p. 372-378. 2008 . Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09064710801920297>

JAKELAITIS, A. et al. Microbial activity and production of corn (*Zea mays*) and *Brachiaria brizantha* under different methods of weed control. **Planta Daninha**, v. 25, n. 1, p. 71-78, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pd/v25n1/a08v25n1>

MARCUSSI, F.F.N.; BÔAS, R.L.V. **Teores de macronutrientes no desenvolvimento da planta de pimentão** sob fertirrigação. *Irriga*, Botucatu, v. 8, n. 2, p. 120-131 2003.

MARTINS, G. **Cultivo em ambiente protegido: o desafio da plasticultura**. In: FILGUEIRA, F.A.R. Novo manual de olericultura: agrotecnologia moderna na produção e comercialização de hortaliças. 2. ed. Viçosa: UFV, 2003. cap. 10, p. 138-151.



MATOS, F. A. C. et al. **Pimentão: passo a passo: saiba como cultivar hortaliças para colher bons negócios.** Brasília: Sebrae, 2011. (Agricultura familiar). Disponível em: http://uc.sebrae.com.br/files/institutionalpublication/pdf/cartilha_pimentao_passo_a_passo.pdf.

MEDEIROS JF; SANTOS SCL; CÂMARA MJT; NEGREIROS MZ. 2007. **Produção de melão** Cantaloupe influenciado por coberturas do solo, agrotêxtil e lâminas de irrigação. *Horticultura Brasileira* 25: 538-543.

MELO, P. C. T. **Culturas do pimentão e da pimenta.** 2013. Disponível em: http://www.esalq.usp.br/departamentos/lpv/lpv0480/Culturas%20do%20pimentao%20e%20da%20pimenta_2013.pdf

MORMENEO, I.; CANTAMUTTO, M. A. Modification of soil temperatures for a mulcheffect. **Revista Brasileira de Agrometeorologia. Santa Maria**, v. 7, n. 2, p. 169-172, 1999.

PITELLI, R.A. **Efeitos de períodos de convivência e de controle das plantas daninhas no crescimento, nutrição mineral, e na produtividade da cultura da cebola** (*Allium cepa* L.). 1987. 140f. Tese (Livre-Docência em Ecologia) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal, 1987b.

OLIVEIRA, F.D.A. **Cultivo de pimentão em ambiente protegido utilizando diferentes manejos de fertirrigação.** 2012. Tese de Doutorado. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz 2012. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11143/tde30102012-093744/pt-br.php>

QUEIROGA, R. C. F. et al. **Utilização de diferentes materiais como cobertura morta do solo no cultivo de pimentão.** *Horticultura Brasileira*, v. 20, n. 3, p. 416-418, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-05362002000300003.

RADOSEVICH S.R., HOLT J.S., GHERSHA C.M. **Ecology of weeds and invasive plants: relationship to agriculture and natural resource management.** 3.ed. John Wiley and Sons: New York, 2007. 123 p.



REGHIN, M.Y., PURISSIMO, C. FELTRIM, A.L. FOLTRAN, M.A. **Produção de alface**

utilizando cobertura do solo e proteção das plantas. Scientia Agraria, v.3, n.1-2, p.69-77, 2002.

RODRIGUES, D. S. **Lâminas de água e diferentes tipos de cobertura de solo na cultura do pimentão amarelo sob cultivo protegido.** 2001. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/103270/rodrigues_ds_dr_botfca.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SMEDA RJ; WELLER S. 1996. **Potential of rye (Secale cereale) for weed management in transplant tomatoes** (Lycopersicon esculentum). Weed Science 44: 596-602.

STRECK, N. A. *et al.* **Modificações físicas causadas pelo Mulching.** Revista Brasileira de Agrometeorologia, Santa Maria, v. 2, p. 131-142. 1994.

VARGAS, L.; OLIVEIRA, O. L. P. de. Embrapa Uva e Vinho. **Sistema de Produção**, 9. ISSN 1678-8761. Versão Eletrônica. Dez./2005. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/UvasRusticasParaProcessamento/manejo.htm>>.

TEÓFILO, T. M. S. *et al.* Eficiência no uso da água e interferência de plantas daninhas no meloeiro cultivado nos sistemas de plantio direto e convencional. **Planta Daninha**, (prelo).

TOMAZ, H. V. Q. **Manejo de plantas daninhas**, crescimento e produtividade do meloeiro em sistemas de plantio direto e convencional. 2008. 67 f. Dissertação (Mestrado em Fitotecnia) – Universidade Federal Rural do Semiárido, Mossoró, 2008.



Área Temática: Marketing

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM SUPERMERCADOS DE
BAIRRO**

Henrique Oliveira de Souza
henriolisouza@gmail.com

Wesley Ricardo de Souza Freitas
wesley007adm@gmail.com

Resumo

As mudanças demográficas, a tecnologia que ocorreram nas últimas três décadas acarretaram em mudanças substanciais nos comportamentos dos clientes: seus desejos, necessidades e conseqüentemente, em seu estilo de vida, o que fez aumentar a demanda por produtos e serviços com mais qualidade e valor extra. Por outro lado para oferecer produtos certos aos clientes certos, é preciso entendê-los de maneira mais profunda. Muitas necessidades das pessoas são específicas e conhecer seus desejos e seus comportamentos de compra é uma forma de chegar a eles. É nesta perspectiva que a presente pesquisa tem como interesse discutir e analisar os fatores que influenciam na decisão de compra de clientes de minimercados. De acordo com presente estudo, pode-se notar um número cada crescente de pessoas que não têm tempo para se dedicar às compras e uma boa alternativa é comprar ao lado ou no caminho de casa, desta forma, fatores como comodidade, praticidade apresentaram-se preponderantes para o crescimento de minimercados no Brasil nos últimos anos.

Palavras Chave: Comportamento do consumidor, mercados de bairro, razão para escolha.

1. Introdução

As mudanças demográficas, as tecnologias que ocorreram nas últimas três décadas acarretaram em mudanças substanciais nos comportamentos dos clientes: seus desejos, necessidades e conseqüentemente, em seu estilo de vida, o que fez



aumentar a demanda por produtos e serviços com mais qualidade e valor extra (DIAS, 2006).

Segundo Cobra (1992), o consumo é influenciado pela idade, renda, educação, padrão de mobilidade e gostos dos consumidores, a compreensão das variáveis que influenciam e provocam as maiores influências no comportamento do cliente é peça fundamental para adoção de estratégias de marketing.

De acordo com Kotler (1998), os mercados exigem poder de compra. Por sua vez, o poder de compra das pessoas depende da renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de crédito. Para Kotler (1998, p. 150), “os gastos dos consumidores são afetados por seus níveis de poupanças, empréstimo e disponibilidade de crédito”.

O consumidor tem uma forma única de escolher um produto, e por isso o consumidor busca satisfazer suas necessidades de forma fácil e simples, priorizando os benefícios que o produto a ser adquirido tem (PAIXÃO, 2012).

Neste caso, a demanda foi aumentar a linha de produção, e também foi ofertado mão de obra, com este aumento os consumidores foram comprando muito além do esperado, e dando continuidade, temos também a cultura que é um fator muito importante no meio do consumidor envolvendo diversos outros fatores (DIAS, 2006).

Já os desejos humanos são continuamente moldados e remodelados por forças, instituições sociais, incluindo igrejas, escolas, famílias e empresas, que podem ser diferentes de uma sociedade para outra. O fato do mercado consumidor está cada vez mais velho, o número crescente de mulheres no mercado de trabalho, pessoas estarem casando mais tarde, aumento no número de divórcio e famílias menores, provoca uma proliferação de estilos de vida de consumidores mais variados (KOTLER, 1998).

Seguindo este panorama sobre o comportamento do consumidor a questão de pesquisa do presente trabalho é Qual é o comportamento do consumidor de um supermercado de bairro?

Neste sentido o presente estudo tem seguinte justificativa: Para oferecer produtos certos aos clientes certos, é preciso entendê-los de maneira mais profunda. Muitas necessidades das pessoas são específicas e conhecer seus desejos e seus comportamentos de compra é uma forma de chegar a eles (MATTIE, MACHADO e OLIVEIRA, 2006).

As mudanças socioeconômicas e demográficas pelas quais o Brasil está passando, como a composição da família, participação da mulher no mercado de trabalho e o processo de urbanização, leva ao consumo de alimentos prontos e à substituição do consumo de alimentos tradicionais que demandam maior tempo de preparo por alimentos práticos, de fácil e rápido preparo (SCHLINDWEIN e KASSOUF, 2007).



Para oferecer produtos certos aos clientes certos, é preciso entendê-los de maneira mais profunda. Muitas necessidades das pessoas são específicas e conhecer seus desejos e seus comportamentos de compra é uma forma de chegar a eles (MATTIE, MACHADO e OLIVEIRA, 2006).

2. Referencial Teórico

1. Fatores que Influenciam a Decisão de Compra

Segundo Kotler (1998) e Dias (2006), os aspectos importantes que influenciam no comportamento de consumo são as classes sociais. Não refletem apenas na renda, mas também em outros indicadores como: ocupação, educação e área residencial, ocorrendo diferenças em termos de vestuário, conversação, lazer. Pessoas de uma mesma classe social tendem a mostrar preferências semelhantes, se comparadas com indivíduos de outras classes sociais. Assim, os componentes de uma classe social apresentam um comportamento de consumo diferente de indivíduos de outras classes sociais. Um exemplo claro seria a preferência por música; os consumidores de classes sociais mais altas preferem revistas e livros, enquanto das classes mais baixas preferem televisão.

O processo de decisão de compra do consumidor passa por várias etapas que no caso vem a primeira, que é o reconhecimento de uma necessidade, isto é, o consumidor sente a diferença entre seu estado atual e algum estado desejado, depois vem o reconhecimento do produto, aí só resta dele se vai sentir satisfeito ou não com a decisão concluída do produto escolhido (SAMARA, 2005).

A cultura, subcultura e classe social, exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor; a cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de compra do consumidor (KOTLER, 1998). “É um centro complexo de valores e crenças criados pela sociedade, passada de geração a geração no ambiente familiar e reforçado por instituições como a escola e a igreja, sendo um determinante básico das necessidades e do comportamento de uma pessoa” (DIAS, 2006, p. 53).

A comida, a vestimenta, as festas populares dependem muito da cultura. Dependendo da cultura um indivíduo pode preferir, ver TV a ler um livro, ouvir músicas sertanejas a rock (DIAS, 2006). Para Kotler (1998), a cultura consiste em subculturas menores que fornecem identificação e socialização específicas a seus membros, incluindo nacionalidades, religião, grupos raciais e região geográfica. Influenciam nas preferências por alimento, vestuário, recreação e escolha da carreira profissional.

Segundo Paixão (2012) e Las Casas (2009), o consumidor tem uma forma única de escolher um produto, e por isso o consumidor busca satisfazer suas



necessidades de forma fácil e simples, priorizando os benefícios que o produto a ser adquirido tem. O consumidor age devido uma série de influências de ordem interna que transparece componentes psicológicos e fisiológicos, e de ordem externa do ambiente de convívio que incorpora no comportamento.

Após o consumidor avaliar todas as opções possíveis que existe no devido produto, ele vai escolher certamente aquele que lhe oferecer maior porcentagem de satisfação, qualidade e custo baixo, além da expectativa esperada que corre o risco de não ser o esperado que o consumidor esteja esperando (LOVELOCK, 2011).

Os clientes quanto tomam decisões do que comprar, tem reações diferentes para cada produto de sua necessidade, existem produtos que os clientes preferem porque viu em alguma propaganda ou em uma revista que relatam coisas que normalmente não são reais, por isso é bom pesquisar antes, consultar corretamente o produto. (LAS CASAS, 2009).

2. Comportamento do Consumidor

Pesquisa a respeito do comportamento do consumidor surgiu logo em seus primórdios, como um campo de estudo, na década de 60, mais precisamente em 1968, sob a influência de alguns escritores (ENGEL, 2000).

O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais é o mais aprofundado desses fatores porque exercem a maior e mais profunda influência (KOTLER, 1998).

Em outra visão, Kotler e Armstrong (1993) destacam, porém, que são muitos os fatores que podem influenciar a tomada de decisão e comportamentos do consumidor, entre os quais: motivações, personalidade, percepções e estímulos do composto de marketing (preço, propaganda, promoção e ponto de venda).

As pesquisas iniciais do assunto se basearam nos conceitos econômicos em que o indivíduo compra racionalmente para maximizar seus benefícios. Pesquisas posteriores apontaram que os consumidores podem comprar impulsivamente e podem ser influenciados pela família, amigos, propaganda, pelo seu estado de espírito, pela sua situação e pela emoção (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

O comportamento do consumidor é estudado por diversas áreas de conhecimento, tais como a Psicologia, a Antropologia, a Economia e a Administração. Especificamente na área de marketing, o comportamento do consumidor desperta interesse pela sua complexidade e importância (KOTLER, 1998).

Segundo Rocha e Christensen (1999), os profissionais de marketing devem aprofundar seus estudos e conhecimentos a respeito das ciências comportamentais para compreender os consumidores e seus comportamentos, tanto no ato do planejamento da compra como na compra propriamente dita e no pós-compra.



Outro aspecto importante que influencia no comportamento de consumo são as classes sociais. De acordo com Kotler (1998), não refletem apenas na renda, mas também em outros indicadores como: ocupação, educação e área residencial, ocorrendo diferenças em termos de vestuário, conversação, lazer. Pessoas de uma mesma classe social tendem a mostrar preferências semelhantes, se comparadas com indivíduos de outras classes sociais. Assim, os componentes de uma classe social apresentam um comportamento de consumo diferente de indivíduos de outras classes sociais, um exemplo claro seria a preferência por música; os consumidores de classes sociais mais altas preferem revistas e livros, enquanto das classes mais baixas preferem televisão.

Os comportamentos das pessoas são baseados em aprendizagem propiciada pela interação social. Quando o contato entre as pessoas se transforma em uma relação psicológica explícita, dá-se o nome de grupo de referência, e também os fatores mais importantes para compreender o comportamento dos clientes são: motivação, percepção, atitude, aprendizagem e auto-conceito (DIAS, 2006).

Segundo Karsaklian (2004) e Samara (2005), na sociedade moderna, os consumidores não buscam apenas a questão dos atributos oferecidos pelos produtos, mas, também muitas das vezes valores simbólicos e questões do contexto social. E da mesma forma os consumidores são influenciados por uma sociedade imensa de fatores culturais, econômicos, sociais, psicológicos e pessoais.

Com as modificações estruturais que este segmento tem sofrido nos últimos anos, os varejistas viram-se obrigados a melhorar a eficiência da intermediação comercial e reposicionar seus negócios, a partir do foco nos consumidores, com o objetivo de se adaptar às novas necessidades do mercado e se preservar (SILVA, 2001).

Para Blackwell (2000), as variáveis que influenciam no processo de decisão de compra encontram-se divididas entre influências ambientais, diferenças individuais e fatores pessoais.

De acordo com Kotler (1998), os princípios conceituais dos referidos autores, adaptou os conceitos teóricos apresentando um modelo que demonstra os fatores psicodinâmicos internos e externos que atuam sobre o consumidor, os gastos dos consumidores são muitos elevados conforme a classe social de cada consumidor.

Nem sempre o que o consumidor está comprando é para seu próprio uso, relata Solomon (2002). E o autor explica que muitas vezes as pessoas compram produtos ou serviços para representar seus vários papéis na sociedade, já que a vida é um grande palco. Os consumidores devem ser diferenciados nas suas diversas categorias como idade, gênero, estilo de vida, classe social. O marketing através de suas atividades exerce uma grande influência nos consumidores e somente através das pesquisas é que se consegue chegar às questões certas.



Afirma Solomon (2002) devem contemplar as abordagens: a perspectiva positiva que tem como objetivo de mostrar o consumidor como tomador de decisões e a perspectiva interpretativa que de forma subjetiva mostra várias interpretações de uma experiência, ao invés de uma única explicação.

O consumidor tem uma forma única de escolher um produto, e por isso o consumidor busca satisfazer suas necessidades de forma fácil e simples, priorizando os benefícios que o produto a ser adquirido tem (PAIXÃO, 2012).

Na decisão de compra, Lovelock (2011) discorre que está relacionada aos atributos, motivo qual proporciona o consumidor a fazer sua escolha preferida.

Avaliando diante de uma situação de compra Las Casas (2009) diz que o consumidor age devido uma série de influências de ordem interna que transparece componentes psicológicos e fisiológicos, e de ordem externa do ambiente de convívio que incorpora no comportamento.

Após o consumidor avaliar todas as opções possíveis que existe no devido produto, ele vai escolher certamente aquele que lhe oferecer maior porcentagem de satisfação, qualidade e custo baixo, além da expectativa esperada (LOVELOCK, 2011).

Os clientes quanto tomam decisões do que comprar, tem reações diferentes para cada produto de sua necessidade, existem produtos que os clientes preferem porque viu em alguma propaganda ou em uma revista que relatam coisas que normalmente não são reais, por isso é bom pesquisar antes, consultar corretamente o produto. (LAS CASAS, 2009).

Dimitriades (2006) apud Nam, Ekinici e Whyatt (2011) diz que é aceito amplamente que consumidores satisfeitos têm menor sensibilidade ao preço, são menos influenciados pelos ataques de concorrentes e são mais leais à empresa do que os clientes insatisfeitos. Como afirma David Javitch (2011), criar uma atmosfera amigável e que satisfaça as expectativas dos clientes é responsabilidade do chefe, pois é ele quem deverá ser o modelo para que seus colaboradores ofereçam um serviço de alto nível e dessa forma aumentam a possibilidade de fidelização de clientes.

Segundo Samara (2005) e Pinto (1996) o processo de decisão de compra do consumidor passa por várias etapas que no caso vem a primeira, que é o reconhecimento de uma necessidade, isto é o consumidor sente a diferença entre seu estado atual e algum estado desejado, depois vem o reconhecimento do produto, a isso resta dele se vai sentir satisfeito ou não com a decisão conclusiva do produto escolhido. Outro fator importante para decisão de compras é no ponto de venda que ocorre a batalha na mente do consumidor, onde ele terá que optar entre diferentes marcas concorrentes de um produto similar.

3. Minimercados



Minimercados conforme já salientado são estabelecimentos de pequeno porte com pouca variedade de itens, vendem alimentos e produtos de primeira necessidade, geralmente localizados em bairros com grande fluxo de pessoas. Oferecem produtos com reposição mais rápida, atendendo as pessoas que necessitam de pequenas compras e que buscam opções mais próximas da sua residência (SEBRAE, 2017).

Já nos supermercados segundo Kotler (2000), são como um auto-serviço de operações relativamente grande, baixo custo, baixa margem de lucro, porém, com alto volume de negociações e que tem por função atender às necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica dos consumidores.

Já para Teixeira e Silva (2017), supermercado pode ser definido como o sistema de auto-serviço em que o consumidor se serve do que deseja comprar, só entrando em contato com os operadores da loja para pagamento de suas compras. Este sistema acaba atraindo a atenção dos consumidores e fornecedores das mais variadas linhas e tipos de produtos por ser de maior visibilidade e frequência de visita.

Armstrong (2012) salienta que este segmento de mercado tem como objetivo principal a venda de alimentos, dispendo de forma complementar, as seções de mercearia. Alguns oferecem seção de produtos não alimentícios basicamente orientados para a venda de artigos de uso e consumo doméstico imediato. Por causa dessa variedade de itens em exposição, poucos foram os setores da economia que apresentaram um crescimento tão acelerado quanto o de supermercados. Um supermercado constitui uma operação de grande porte, com baixo custo e pequena margem de lucro, cujo objetivo é satisfazer quase que plenamente as necessidades do consumidor no que diz respeito a alimentos, produtos de higiene pessoal, limpeza e produtos de manutenção do lar (KOTLER; ARMSTRONG, 2011).

Levy e Weitz (2000) *apud* Biondo e Bertolini (2016) salientam que antes de 1930 os produtos alimentícios eram comercializados em minimercados, também chamados mercados de vizinhança, pertencentes e operados por famílias, porém, alterações sociais como o uso difundido de carros, sistemas de estradas, surgimento da família de massa, aumento da sofisticação dos consumidores, aprimoramento das embalagens e refrigeração dos produtos, propiciaram um ambiente socioeconômico favorável ao surgimento dos grandes supermercados de auto-atendimento.

Entretanto, Santos (2011) salienta que atualmente esta situação está novamente se invertendo, pois, de acordo com dados da ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores, as lojas de auto-serviço de até quatro check-out.

Segundo Biondo e Bertolini, (2015) O mercado varejista de produtos alimentícios cresce a cada dia em consequência do aumento da capacidade de compra da população brasileira. Os programas sociais e a boa fase econômica pela qual o Brasil está passando, proporciona às famílias a melhoria de qualidade de vida e além do aumento do consumo de produtos e serviços que proporcionem conforto, status,



lazer e bem-estar, há ao mesmo tempo um aumento considerável do consumo de produtos do setor varejista de alimentos. Observa-se neste caso que algumas informações desatualizadas, haja vista, o momento de crise que a economia brasileira passa.

Por outro lado, Os novos hábitos de consumo do brasileiro estão provocando uma mudança no segmento de hipermercados do país. Com menos tempo disponível para passar horas fazendo as compras do mês, o consumidor passou a buscar comodidade, proximidade e praticidade na hora de abastecer a casa. Com isso, um modelo de negócio que tinha perdido espaço e prestígio, volta a ganhar força no Brasil: os minimercados ou mercados de vizinhança (RODRIGUES, 2014).

Os pequenos varejos, representados por minimercados, mercadinhos e armazéns, tem um dos canais de vendas muito bem-sucedidos e promissores do varejo de auto-serviço, de acordo com pesquisa apresentada pela Associação Paulista de Supermercados (APAS) e realizada pela Nielsen. Eles foram responsáveis por 48% do crescimento do setor supermercadista em 2015 e estão cada vez mais prazerosos ao consumidor, que conta com comodidade, praticidade, proximidade, atendimento e bons preços, além de uma aproximação ao cliente que é essencial (GARCIA, 2015).

O mercado de vizinhança ou loja de vizinhança, como é chamado o pequeno varejo alimentar, é representado por minimercados, mercadinhos ou armazéns e é assim classificado por possuir de um a quatro checkouts, ou seja, de um a quatro caixas de atendimento ao cliente, oferecendo qualidade, eficiência e experiência (SEBRAE, 2017).

Segundo dados da Receita Federal do Brasil (RFB) organizados pelo Sebrae (2013), no Brasil são mais de 300 mil estabelecimentos entre minimercados, mercadinhos ou armazéns. Conforme dados divulgados pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, esse segmento movimentou R\$ 34 bilhões em 2012. Para Marianno (2016) a proximidade com o consumidor é o fator principal para o sucesso de empresas deste ramo. Além disso, a indisponibilidade de áreas grandes com alta densidade nos grandes centros urbanos torna viável o investimento em pequenos espaços (MARIANO, 2016).

Os resultados mostram que 41,6 % dos minimercados do Brasil têm loja com até 100 metros quadrados; 67,7% das empresas têm até duas caixas registradoras; 48,9% das lojas empregam até quatro pessoas; 20,6% dos minimercados são microempresas, pois faturam entre R\$ 5 mil e R\$ 30 mil ao mês; em média, 77,4% das empresas declararam que não foi preciso utilizar empréstimos nos últimos 12 meses; 33,3% dos estabelecimentos estão de portas abertas há mais de 15 anos; 38,3% dos minimercados ouvidos atendem até 50 clientes por dia; e 34,7% dos empresários contam com até dez fornecedores para suprir as necessidades (GARCIA, 2015).

A decisão de compra do consumidor pode ser baseada na análise das alternativas fundamentando-as em suas necessidades, na qualidade sendo que cada um



possui um nível diferente de aceitação, na pesquisa de preços, na qualidade de serviço pós-vendas e na disponibilidade de peças de reposição quando necessário. No caso das compras de bens de consumo rápido, há poucas considerações e o que ocorre geralmente é priorização do preço baixo (JAMES, 2010).

Os consumidores estão cada dia usando mais a internet, não somente como meio de comparação de preços, mas também como meio de pesquisa para conhecer melhor sobre os produtos e fazer a comparação para obter o melhor produto. O novo consumidor busca encontrar conhecimento a mais sobre o produto, assistência, a durabilidade, entre outras que melhore pela busca e a tomada de decisão no momento da compra e desta forma a internet deve ser utilizada pelo varejista como uma ferramenta de vendas ou como uma ferramenta de melhoras (MACHADO, 2011).

Empresários do setor disputam este novo perfil de cliente através de investimentos pesados principalmente em marketing, em novos produtos e na máxima diversificação, inclusive atuando em parcerias com fornecedores e com empresas de outros setores formando um verdadeiro complexo logístico dentro de sua empresa (MACHADO, 2011).

Contudo, a maioria destes estabelecimentos não possui capital financeiro e muito menos estrutura física para se utilizar desta estratégia. Estes pontos de comércio, quase que na totalidade são os minimercados, também chamados de mercados de vizinhança. Essas empresas, diante da extrema competitividade e de consumidores cada vez mais racionais frente a tantas opções, só alcançam o sucesso ajustando seu processo de entrega de valor, selecionando, proporcionando e comunicando valor superior ao da concorrência (KOTLER E KELLER, 2006).

Segundo Biondo e Bertolini (2016) para que os minimercados alcancem esse patamar, recuperem seus clientes e conquistem sua fidelidade, é indispensável conhecer a fundo o seu comportamento e, com base nesse conhecimento utilizem adequadamente as ferramentas que auxiliam na gestão de forma mais assertiva.

4. Marketing no Varejo: Produto, Praça, Preço e Promoção

Segundo Kotler (2010), marketing tem sido definido de muitas maneiras, mas para o autor, o conceito é mais bem aplicado quando diz que é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Este conceito de marketing baseia-se em necessidades, desejos, demandas, produtos, bens, serviços, ideias, valor, custo e satisfação, troca e transações, relacionamento e redes, entre empresas e consumidores potenciais. O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes e integrar as atividades de marketing, satisfazendo assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos.



Munhoz (2006), define nos quatro Ps de marketing visto do lado do vendedor (empresa), com uma visão orientada para o produto e menos para o cliente (consumidor). Os quatro Ps são definidos como: Produto: refere-se a variedade do produto, qualidade, características, nome da marca, design, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções; Preço: é composto pelo preço básico, descontos, prazos de pagamento e condições de crédito; Praça ou ponto de venda: diz respeito aos canais de distribuição (localizações), distribuição física (estoque), transporte e armazenagem; Promoção: venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, publicidade, relações públicas e marketing direto (mala direta, telemarketing).

3. Procedimentos Metodológicos

“Método é um conjunto das 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” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 83).

Afirma Oliveira (2011), que o método quantitativo apresenta uma abordagem específica no tratamento de dados coletados, sendo o primeiro voltado para dados mensuráveis, por meio da utilização de recursos e técnicas estatísticas.

Neste contexto, o presente estudo foi realizado por meio de pesquisa de levantamento Survey, que de acordo com Rigsby (1987, p. 49-50) explicita que “os investigadores que realizam pesquisas de levantamento tipicamente coletam seus dados através de respostas verbais a questões predeterminadas feitas à maioria ou a todos os sujeitos de pesquisa”. O que determina a utilização de um ou outro tipo de levantamento são os resultados desejados, a viabilidade ou não de se realizar a pesquisa em função dos recursos financeiros limitados, dificuldade em coletar os dados.

“Este tipo de pesquisa desenvolve estudos que dão uma visão global do fato ou fenômeno estudado. Em regra geral, um estudo exploratório é realizado quando o tema escolhido é pouco trabalhado, sendo difícil a formulação e a operacionalização de hipóteses” (OLIVEIRA, 2011, p. 54).

O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

Amostragem “é uma técnica e/ou conjunto de procedimentos necessários para descrever e selecionar as amostras, de maneira aleatória ou não, e quando bem utilizado é um fator responsável pela determinação da representatividade da amostra.” (LEONE, Rodrigo. ET AL, 2009).

A pesquisa foi aplicada através de questionários em um bairro na cidade de Inocência, interior de Mato Grosso do Sul. O questionário foi entregue nas mãos de



alguns clientes que estavam no supermercado e também foi passado em algumas casas do bairro para deixar com o (a) cliente responde-se. O período foi na parte da manhã entrega, e no outro dia na parte da tarde foi recolhido. A pesquisa durou dois dias, a amostra foi em uma folha tamanho, A4. O bairro se chama Jardim Alvorada, é localizado próximo à rodoviária municipal, um bairro tranquilo, que possui um número um pouco grande de moradores.

4. Resultados e Discussão

Em relação à variável estacionamento, 92% dos clientes da amostra pesquisada estão satisfeitos, sendo que apenas 4% não está satisfeito com o estacionamento do supermercado. Segundo Kotler (1998), a facilidade de estacionamento é um fator importante para decisão de compra, logo recomenda-se que o supermercado pesquisado deverá ampliar o estacionamento para atender a parcela de clientes insatisfeitos.

Em relação à variável atendimento do caixa, 96% dos clientes da amostra pesquisada estão satisfeitos, sendo que apenas 0% não está satisfeito com o atendimento do caixa do supermercado. Segundo Dias (2006), a rapidez no atendimento do caixa é uma essencial forma de atendimento e satisfação ao cliente, logo em seguida no supermercado pesquisado, é concluído que nesse setor não há reclamações dos clientes.

Em relação à variável variedade de produtos, 96% dos clientes da amostra pesquisada estão satisfeitos, sendo que apenas 2% não está satisfeito com a variedade de produtos do supermercado. Segundo Garcia (2015), a variedade dos produtos nos varejos é a peça fundamental para o crescimento de vendas, pois é um fator importante na decisão de compra, logo em seguida recomenda-se que o supermercado pesquisado deverá melhorar as variações de produtos para melhor oferecer aos clientes e consumidores que ali compram.

Em relação à variável preços dos produtos, 94% dos clientes da amostra pesquisada estão satisfeitos, sendo que apenas 2% não está satisfeito com os preços dos produtos do supermercado. Segundo Biondo e Bertolini (2016), os preços dos produtos é que faz gerar uma economia melhor para o país, logo em seguida é recomendado ao supermercado pesquisado que deverá melhorar os preços dos produtos para melhor atender suas clientes.

Em relação à variável limpeza do açougue, 94% dos clientes da amostra pesquisada estão satisfeitos, sendo que apenas 0% não está satisfeito com a limpeza do açougue do supermercado. Segundo Kotler (1998), a limpeza do açougue é de higiene e bom estar para os clientes, mas no supermercado pesquisado os clientes estão totalmente satisfeitos com a limpeza do açougue.

Em relação à variável qualidade de frutas e verduras, 96% dos clientes da amostra pesquisada estão satisfeitos, sendo que apenas 2% não está satisfeito com a



qualidade de frutas e verduras do supermercado. Segundo Garcia (2015), a fruta e verduras em um supermercado é um atrante especial que chama os clientes para observar variações e novidades, logo recomenda-se que o supermercado pesquisado deverá melhorar a qualidade de frutas e verduras para melhor atender os clientes fiéis.

Em relação à variável qualidade dos produtos, 98% dos clientes da amostra pesquisada estão satisfeitos, sendo que apenas 0% não está satisfeito com a qualidade dos produtos do supermercado. Segundo Dias (2006), a qualidade dos produtos em um supermercado de bairro não é tanto um fator fundamental, mas influencia bastante na compra da vizinhança que habitam no supermercado pesquisado a qualidade dos produtos está de parabéns, pois não há reclamações dos clientes.

Em relação à variável instalações físicas, 86% dos clientes da amostra pesquisada estão satisfeitos, sendo que apenas 4% não está satisfeito com as instalações físicas do supermercado. Segundo Teixeira (2015), nas empresas a instalação física requer uma boa aparência e um ambiente bom, logo recomenda-se que o supermercado pesquisado deverá melhorar ou ampliar suas instalações físicas para melhor atender os clientes.

Em relação à variável proximidade da residência, 88% dos clientes da amostra pesquisa estão satisfeitos, sendo que apenas 2% não está satisfeito com a proximidade da residência do supermercado. Segundo Biondo e Bertolini (2016), a proximidade da residência é uma chance maior para as vendas do supermercado, logo recomenda-se que melhore na parte da proximidade como na rapidez das entregas do supermercado pesquisado.

Em relação à variável horário de funcionamento, 98% dos clientes da amostra pesquisa estão satisfeitos, sendo que apenas 0% não está satisfeito com o horário de funcionamento do supermercado. Segundo Kotler (1998), o horário de funcionamento do supermercado varia de cidade para cidade e também do movimento, o supermercado pesquisado não tem reclamações sobre horário de funcionamento, pois os clientes estão totalmente satisfeitos com o horário estabelecido.

Em relação à variável facilidade de entrega, 94% dos clientes da amostra pesquisada estão satisfeitos, sendo que apenas 0% não está satisfeito com a facilidade de entrega do supermercado. Segundo Garcia (2015), a facilidade de entrega para cidades pequenas é uma boa oportunidade para os supermercados, e o supermercado pesquisado está de parabéns com a facilidade de entrega.

Em relação à variável os funcionários são educados e atendem bem as pessoas, 96% dos clientes da amostra pesquisada estão satisfeitos, sendo que apenas 0% não está satisfeito com os funcionários são educados e atendem bem as pessoas do supermercado. Segundo Dias



(2006), os funcionários influenciam um pouco na compra dos clientes, sobre atendimento e conversas que os clientes talvez gostem, no supermercado pesquisado não tem reclamações sobre os funcionários.

5. Considerações Finais

Tendo em vista o objetivo proposto, constatou-se que os clientes do Supermercado Martins compram em razão dos seguintes fatores, facilidade de estacionamento, rapidez no atendimento do caixa, variedade de produtos, preços dos produtos, limpeza do açougue, qualidade de frutas e verduras, qualidade dos produtos, horário de funcionamento, facilidade de entrega e educação dos funcionários com os clientes. Com base nessas variáveis o supermercado está de parabéns, mas precisa melhorar a instalação física, ampliar ou reformar, e alguns clientes reclamou da distância de sua casa.

A contribuição desta pesquisa para empresa é para que melhore para melhor atender seus clientes e amigos. E para a sociedade o bem estar, conforto, preço acessível para o bolso de cada cliente.

LIMITAÇÕES: Este artigo limitou-se a uma pequena amostra na cidade de inocência, não sendo possível generalizar os resultados para toda a população.

Desta forma, recomenda-se que uma pesquisa quantitativa seja aplicada utilizando técnicas de amostragens probabilísticas.

Referências

BIONDO, A. BERTOLINI G. R. F. **Fatores que influenciam na decisão de compra entre supermercados e minimercados para moradores de bairros**. 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f13ac879fd41fb681fa620399520b42c/\\$File/4774.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f13ac879fd41fb681fa620399520b42c/$File/4774.pdf)> Acesso em 15 de jun. de 2017c.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GARCIA, F. H. **A volta dos mercadinhos: segmento é responsável por 6% do PIB nacional**. 2015. Disponível em: <<http://www.fecomercio.com.br/noticia/a-volta-dos-mercadinhos-segmento-e-responsavel-por-6-do-pib-nacional>>. Acesso em: 09 de julho. 2017.

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



KOTLER, P. **Administração de marketing**: Análise, planejamento e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARCONE, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2003.

OLIVEIRA, M. M; **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RIGSBY, Leo. **Delineamentos de pesquisa de levantamento**. In: KIDDER, Louise H. (Org.). Métodos de pesquisa nas relações sociais: Selltitz, Wrightsman e Cook. 2. Ed. São Paulo: EPU, 1987. Delineamentos de pesquisa. V. 1.

SEBRAE, **Estudo setorial minimercados**: Serie Estudos Mercadológicos. 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f13ac879fd41fb681fa620399520b42c/\\$File/4774.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f13ac879fd41fb681fa620399520b42c/$File/4774.pdf)> Acesso em 15 de jun. de 2017a.

SEBRAE, **Como montar um minimercado**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/minimercados-fornecedores-mix-produtos/>> Acesso em 15 de jun. de 2017b.

TEIXEIRA, M. M.SILVA, V. B. **Comportamento de compra dos consumidores em mercados de bairros**. 2015. Disponível em: <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/16/4_Comportamento%20de%20Compra%20dos%20Consumidores%20em%20Mercados%20de%20Bairro%20%20PORTUGU%C3%8AS.pdf> Acesso em 20 de jun. de 2017.



Área Temática: Gestão Mercadológica e Comportamento do Consumidor

COMPORTAMENTO ECOLÓGICO: ANÁLISE COMPARATIVA E EVOLUTIVA DOS ALUNOS DE DOIS DIFERENTES CURSOS DE UMA UNIVERSIDADE

Isamaura Krauss Franco
isinhafranco@usp.br

Dirceu Tornavoi de Carvalho
dirceu.tornavoi@gmail.com

Resumo

O comportamento ecológico é a manifestação favorável a questões ambientais traduzidas em situações de consumo, podendo ser intencional, consciente carregada de autointeresse ou nenhuma destas três coisas. O comportamento ecológico, assim como o comportamento dos indivíduos de maneira geral, é resultado de combinações entre fatores sociais, culturais, individuais e psicológicos no ambiente em que este indivíduo se insere. Este trabalho teve por objetivo identificar o comportamento ecológico dos alunos dos cursos de Medicina e Administração de uma mesma universidade, verificando o efeito que a experiência ao longo dos dois cursos exerce sobre o comportamento. Consistiu de uma pesquisa descritiva, quantitativa, não probabilística com 467 respondentes. O instrumento de pesquisa foi uma combinação entre a Escala de Comportamento Ecológico de Pato (2004), e, para controle, o Critério de Classificação Econômica – Brasil. Empregaram-se técnicas não paramétricas de análise fatorial e agrupamento por conglomerados. Descobriu-se que o comportamento ecológico, analisado via *clusters* encontrados, não muda com o passar dos anos no curso e tampouco é diferente entre os cursos.

Palavras Chave: Comportamento ecológico. Comportamento do consumidor. Escala de Comportamento Ecológico.

1. Introdução

O comportamento ecológico é uma área comum entre o comportamento do consumidor estudado pelo Marketing e a Psicologia Ambiental. Diversas



terminologias como comportamento pró-ambiental, comportamento ambiental, comportamento ambientalmente e comportamento verde são utilizadas com significados comuns nas pesquisas, sempre descrevendo um conjunto de condutas que sejam responsáveis em relação ao meio ambiente por parte do indivíduo. Tais conjuntos de condutas estão associados ao não desperdício de recursos naturais, respeito aos limites do meio ambiente, consumo racional e preocupação em termos de sustentabilidade (garantir que haja recursos para as futuras gerações). (PATO, 2004; SIMÃO, 2010)

Na literatura, a utilização do termo comportamento ecológico tem conotação positiva, significando que trata-se de comportamento proecológico, proambiental, em favor do meio ambiente. Em algumas fontes, tal comportamento é tratado como consciente e em outras, admite-se a não necessidade de ser intencional, ou o fato de ter certa carga de autointeresse (não relacionado diretamente ao meio ambiente) (KARP, 1996, PATO, 2004; PATO, TAMAYO, 2006; SIMÃO, 2010)

O comportamento ecológico é central quando se discute meio ambiente porque são as ações humanas que, direta e indiretamente, contribuem para a degradação ambiental acelerada e provocam conflitos de ordem socioambiental, de difícil dissolução no curto prazo. (PATO, 2004) Estas situações são mais graves em países que ainda têm abundância de recursos naturais como o Brasil. A escassez de recursos catalisa a mudança do comportamento dos consumidores em prol do meio ambiente, como pode ser observado em países europeus que já não contam com seus recursos naturais originais.

A proposta deste trabalho foi investigar o comportamento ecológico apresentado por dois grupos de alunos em uma universidade brasileira, avaliando uma possível influência da formação profissional na adoção de comportamentos ecológicos, verificando o efeito que a experiência ao longo dos dois cursos exerce sobre o comportamento ecológico.

2. Referencial Teórico

O comportamento ecológico pode ser entendido como resultado de uma série de alinhamentos entre o que as pessoas acreditam ser seu papel em relação ao meio ambiente e o modo como o exercem no dia a dia. O comportamento ecológico tem reflexos econômicos para os orçamentos das famílias, logo, além da crença da pessoa em relação ao seu papel, somam-se aspectos econômicos ao que a pessoa pratica no seu cotidiano, tanto de uma forma positiva, quanto de uma forma negativa. Usar papel reciclado pode custar mais caro em uma visão individual e de curto prazo do que o uso do papel convencional. Por outro lado, práticas sustentáveis na limpeza de automóveis e de residências podem refletir favoravelmente nas contas de consumo de água e eletricidade do mesmo indivíduo.



O motivo do envolvimento da Administração e do Marketing no tema em questão é que à medida que ocorre o amadurecimento dos movimentos ambientais e sociais, as empresas passam a ser pressionadas a assumirem maiores responsabilidades pelos impactos ambientais e sociais de suas ações passando a reexaminar suas conexões com os valores e as responsabilidades sociais. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003) As empresas socialmente responsáveis são aquelas que se preocupam em ter ações éticas, apoiam o trabalho de organizações sem fins lucrativos, tratam os empregados com respeito e, finalmente e como interessa a este trabalho, minimizam os impactos que causam ao meio ambiente. (MOHR; WEBB, 2005) Além do cumprimento dos objetivos econômicos da empresa, a gestão do composto de Marketing deverá incluir a minimização dos efeitos negativos no meio ambiente. Logo, o meio ambiente passa a ser um novo agente envolvido na relação de troca. (SIMÃO, 2010)

Zero poluição ou zero impacto não é possível, mas os impactos podem ser geridos e mantido sob limites. Isso significa dizer, concordando com Ottman (2011) que mesmo os produtos verdes causam impactos. Existe consumo de energia para reprocessar os reciclados, e existe consumo de combustível para deslocá-los. D Souza, Taghian e Lamb (2006) dizem que sempre que houver consumo, a poluição é inerente. Logo, há de se pensar em termos de ciclo de vida do produto e não simplesmente na sua produção ou no seu consumo. Donha (2002) diz que é necessária uma relação de harmonia com a natureza e não de dominação, entendendo que não é possível descartar mais do que o meio ambiente pode absorver ou retirar da natureza mais do que ela pode oferecer.

O consumidor observa estes movimentos das empresas que combinados com seus valores pessoais podem ser decisivos no momento do consumo uma vez que passam a ser simpáticos a empresas ambiental e socialmente responsáveis, preferindo produtos de empresas que resistem a esta tendência e que agem somente quando de uma imposição legal. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003) Quanto mais consciente é o comportamento verde dos consumidores, mais eles se preocupam com os produtos que consomem, suas origens e o modo como foram produzidos e mais rápida será a resposta na preferência por produtos ecologicamente corretos.

Quanto mais positiva é a visão que as pessoas têm da natureza, maior será a propensão ao consumo de produtos e serviços como: de turismo ecológico (acampamentos, trilhas, passeios de barco, pescaria esportiva e esportes realizados ao ar livre, pacotes de aventura), equipamentos e acessórios ligados ao turismo ecológico, alimentos naturais (cereais naturais, sorvetes naturais e alimentos saudáveis), dentre outros. Percebendo isso, publicitários lançam mão da natureza como propaganda de seus produtos. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Poluição, acidentes ambientais, água, lixo, recursos deixaram de ser percebidos como fenômenos distantes para serem entendidos como fenômenos que



acontecem no próprio quintal ou vizinhança. Os governos também têm alterado suas leis de forma gradativa e progressiva como medida de melhor gerenciar, controlar e monitorar a atividade do mercado na exploração de recursos de ordem natural. (CAMPOS; POL, 2010) Da mesma maneira como tais fenômenos são percebidos como muito próximos, são também entendidos como acontecendo no mundo todo (SIMÃO, 2010)

O consumo ecologicamente correto tem apresentado reflexos de formas diferentes ao redor do mundo devido a crescente ansiedade do consumidor em relação às questões ambientais (OTTMAN, 1994; PATO; TAMAYO, 2006). Mackenzie (1990) no início dos anos 90, disse que aquela década assistiria o surgimento de consumidores que demandariam informações mais honestas por parte das empresas de modo a poderem fazer escolhas mais sensatas. Consumidores mais preocupados com a ética emergiriam, preferindo empresas que refletissem valores mais consistentes, em que a questão ambiental seria um destes valores. Os consumidores estariam mais interessados em saber o real custo das coisas que compram, incluindo o impacto que geram e quem paga por eles.

As preocupações ambientais têm se movido para o mercado mainstream ou principal.

As preferências dos consumidores em relação a produtos verdes mudaram durante aos últimos 15 anos, causando demanda por produtos de organizações que sejam ambientalmente responsáveis e por produtos inovadores em relação ao meio ambiente. (D SOUZA; TAGHIAN, LAMB, 2006; OTTMAN, 2011; BRAGA JUNIOR et al., 2011) A maioria dos mercados ocidentais tem sido afetada pelo comportamento do consumidor verde, ou seja, pelo comportamento que reflete interesse nos efeitos da produção e do consumo sobre o meioambiente. (WAGNER, 2003)

Do ponto de vista do indivíduo, o consumidor pode minimizar o impacto de suas atividades cotidianas sobre o meio ambiente adotando comportamentos pró-ambientais como separar o seu lixo doméstico, economizar energia e água e adquirir produtos orgânicos ou de menor impacto ambiental. (CAMPOS; POL, 2010) Conforma também o conceito de agir em favor do meio ambiente, ao que se chama de comportamento verde, ecológico, procológico, ambiental ou proambiental, ecológica ou ambientalmente correto, a intenção de adotá-lo como bem definem Pato e Tamayo (2006).

As decisões pessoais de compras podem ser favoráveis à preservação do meio ambiente ou, contribuir para sua deterioração, como afirmaram Kinnear, Taylor e Ahmed (1974) apud Azevedo et al. (2010) e Pato e Tamayo (2006). Para D Souza, Taghian e Lamb (2006), a intenção de comprar produtos verdes depende do altruísmo do consumidor bem como de como ele é motivado a isso. O conhecimento sobre temáticas ambientais tende a criar atenção às marcas e possíveis atitudes positivas em relação a elas. Se o consumidor possui conhecimentos sobre meio ambiente e poluição



(suas causas e impactos), este tende a ser mais alerta e desenvolver atitudes favoráveis a produtos verdes.

A denominação comportamento ecológico ou comportamento verde é “utilizada no sentido positivo, significando o mesmo que procológico, ou seja, um agir em favor do meio ambiente. Essa ação pode ser consciente e intencional ou não, podendo ter sido aprendida e internalizada e fazer parte do cotidiano das pessoas.” (PATO, TAMAYO, 2006; PATO, 2004) Karp (1996) afirma que o comportamento ecológico tem uma carga de autointeresse para certos hábitos que tem que ver com benefícios que o indivíduo pode ter tais como os econômicos resultantes de certo racionamento no uso de alguns recursos ou relacionados a saúde (consumo de alimentos sem agrotóxicos) e que estes hábitos específicos tem mais em comum com o interesse pessoal do que com preocupações ambientais, embora ambas as situações possam se conciliar. Chegando a uma conclusão que complementa o disposto por Karp (1996), em uma pesquisa com consumidores australianos, D Souza, Taghian e Lamb (2004) dizem que a grande maioria deste não está dispostos a dar preferência para produtos verdes se eles apresentarem qualidade inferior ou preços muito superiores aos convencionais.

Consumidores verdes ou consumidores ecologicamente corretos são definidos por D Souza, Taghian e Lamb (2006) como aqueles consumidores que são altamente preocupados com o ambiente e caracterizados por optarem por produtos verdes sempre que tem chance. São atentos à informação.

Como já exposto na Introdução deste trabalho, diversas terminologias com significados comuns (e pouco rigor) vêm sendo utilizadas nas pesquisas que tratam do comportamento ecológico, sempre descrevendo um conjunto de condutas que sejam responsáveis em relação ao meio ambiente por parte do consumidor. Tais conjuntos de condutas estão associados ao não desperdício de recursos naturais, respeito aos limites do meio ambiente, consumo racional e preocupação em termos de sustentabilidade (garantir que haja recursos para as futuras gerações). (PATO, 2004; SIMÃO, 2010)

Segmentação do mercado em termos verdes

O mercado de produtos e serviços verdes não é homogêneo. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), cada segmento tem um conjunto de crenças em relação aos produtos/serviços verdes e seus benefícios.

Em um sentido geral, o critério utilizado para segmentação precisa permitir que cada segmento possa ser identificado, ser descrito por um conjunto de características, ter tamanho potencial, ser relevante em termos de compra, e ser alcançado efetivamente pelo mercado. (MC DONALD; DUNBAR, 1998 apud D SOUZA; TAGHIAN; LAMB, 2006)



As variáveis sociodemográficas não explicam sozinhas o perfil do consumidor ecologicamente correto, como os estudos pioneiros (fim da década de 1960) tentaram demonstrar. A partir de meados da década de 1990, as pesquisas se sofisticaram incluindo variáveis psicográficas e comportamentais. (AZEVEDO et al., 2010) Diamantopoulos et al. (2003) mostram que as variáveis sociodemográficas podem explicar ou prever quais os conhecimentos que dado grupo detém sobre o meio ambiente, mas não quer dizer que interferem diretamente no seu comportamento ambiental.

Embora seja o modo mais fácil de segmentar mercados, as variáveis socioeconômicas, sozinhas, não dão suporte para a análise do comportamento ecológico dos indivíduos e para o entendimento do que motiva um indivíduo a ter atitudes e comportamentos ecológicos. D Souza et al. (2007) dizem que embora as variáveis demográficas sozinhas sejam insuficientes para caracterizar os consumidores verdes, elas dão indicativos de fatores comuns que seriam úteis para descrevê-los. Conectar as variáveis demográficas às psicográficas resulta no fornecimento de informações mais ricas sobre os segmentos de mercado. (D SOUZA, 2004)

Os primeiros estudos a tratarem da relação existente entre o comportamento do consumidor e o meio ambiente datam do final da década de 1960 e início da década de 1970. Desde então, pergunta-se quem seriam os consumidores mais propensos a exibirem ou adotarem comportamento verde e quais suas características. (AZEVEDO et al., 2010) Podem-se identificar, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), quatro segmentos consumidores quando se pensa em comportamento ecológico::

1. Inovadores de tendência (mercado inicial): são importantes para a fase de lançamento de produtos - primeiros clientes. Influenciam o mercado. Promotores que recomendam produtos e serviços a seus grupos. Líderes de mudança. Receptivos a novas ideias e tecnologias. Consumidores ativos. Constituem nicho.
2. Consumidores que buscam valores (mercado tradicional): mais racional, buscam eficiência em relação a custo. Não disposto a pagar mais por um produto verde. Buscam durabilidade, funcionalidade e valor. Conservadores e práticos.
3. Consumidores que combinam padrões (mercado tradicional): também racional. Conservadores. Guiados pela popularidade dos produtos.
4. Compradores cautelosos (retardatários): céticos que evitam adquirir produtos verdes, mesmo quando já existe ampla aceitação por outros. São os menos propensos a consumir produtos verdes.

D Souza (2004) desenvolveu um modelo para segmentar os consumidores em função dos processos cognitivos. Trata-se de um modelo bidirecional (Figura 1) sobre consumo de produtos ecologicamente corretos. A “perspectiva cognitiva” (*cognitive perspectives*) refere-se às informações relativas aos aspectos ecológicos dos produtos

contidas em seus rótulos/embalagens. Tais informações apresentam-se na forma de símbolos, códigos, sinais ou escritas e são usadas pelas empresas e consumidores para identificar produtos ambientalmente amigáveis, bem como para indicar os riscos ambientais/pessoais provenientes do uso dos demais produtos. É preciso ressaltar que os artigos de D Souza apresentados neste trabalho (com a exceção de um: D Souza, Taghian, Lamb e Peretiatko, 2007) concentram-se em pesquisas sobre rotulagem de produtos verdes e a percepção do consumidor acerca disso.

No modelo de D Souza (2004), sobre o eixo vertical dispõem-se os benefícios percebidos dos produtos, bem como os riscos percebidos no produto. Enquanto no eixo horizontal, colocam-se as perspectivas cognitivas e não cognitivas que apresentam as duas dimensões distintas sobre as quais os sentimentos do consumidor podem ser reconhecidos. Do lado direito, tem-se os consumidores “verdes” emergentes, bem como os consumidores convencionais (*conventional consumers* - que não são adeptos às questões ambientais e utilizam-se de marcas convencionais para os produtos que compram). Do lado esquerdo, têm-se os preocupados com o meio ambiente e que são propensos a observar os riscos da utilização de certos produtos e a consequência de sua utilização.

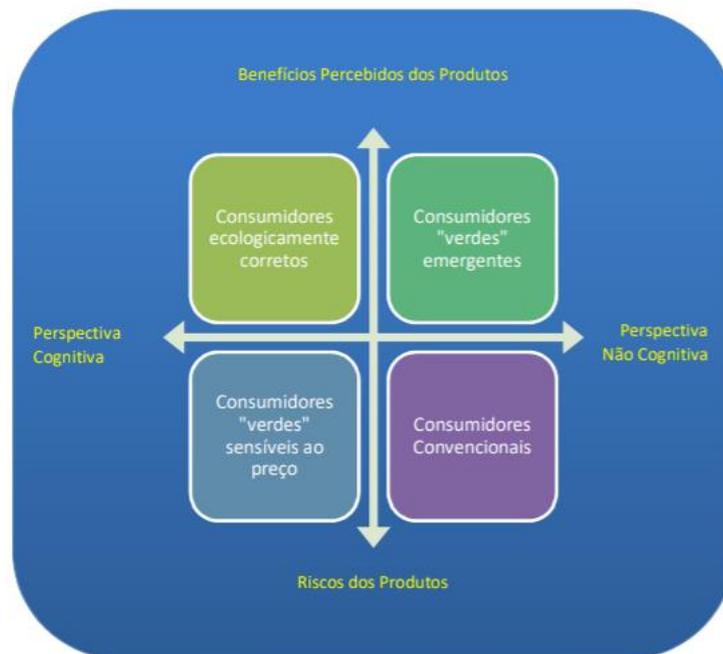


Figura 1 Modelo bidimensional da percepção cognitiva sobre produtos ecologicamente corretos. Adaptado de D Souza (2004)

Sob os argumentos de D Souza (2004) em defesa da sua proposta, o modelo bidimensional serve para entender a complexidade do comportamento do consumidor



em relação a escolha de produtos verdes. Os quatro segmentos que o modelo propõe (representados pelos quadrantes formados pelas duas dimensões) são:

1. Consumidores ecologicamente corretos/preocupados com o meio ambiente (*environmentally green consumers*): sempre que estes consumidores tiverem oportunidade por optarem por produtos “verdes”, o farão. São propensos a analisarem rótulos na busca de informações que justifiquem o porquê do produto ser apresentado como “verde”, prestam atenção a qualquer informação sobre o produto. Segundo D Souza, Taghian e Lamb (2006), estes demandam produtos verdes e são propensos a compra dos produtos verdes mesmo que estes tenham desempenho ou qualidade inferiores aos produtos não apresentados como verdes dada uma justificativa ambiental. São chamados por Volsky, Ozanne e Fontenot (1999 apud D SOUZA; TAGHIAN; LAMB, 2006) de “*ultra-green*” e apontados como as forças motrizes do ambientalismo.
2. Consumidores “verdes” emergentes (*emerging green consumers*): reconhecem os benefícios dos produtos verdes, importam-se, mas podem não se sentirem motivados a comprá-los. Na ocasião da compra, a rotulagem com símbolos “verdes” não tem efeito significativo para eles. Para D’Souza, Taghian e Lamb (2006), estes não demandam produtos verdes.
3. Consumidores “verdes” sensíveis ao preço (*price sensitive green consumers*): embora estejam atentos aos produtos ecologicamente corretos e a seus rótulos e estejam atentos aos riscos dos produtos não ecologicamente corretos, não pagarão ou poderão pagar por estes primeiros. Segundo D Souza, Taghian e Lamb (2006), estes consumidores demandam produtos verdes.
4. Consumidores convencionais (*conventional consumers*): ignoram ou desconsideram os benefícios dos produtos verdes. Constituem a maior parte da população pesquisada por D Souza (2004). D Souza, Taghian e Lamb (2006) dizem que além de ignorarem ou não considerarem os benefícios dos produtos verdes, também desconsideram riscos associados ao uso de produtos danosos ao meio ambiente e não demandam produtos verdes. Porém, não é um segmento que as empresas deveriam desconsiderar, dada a possibilidade de eles constituírem-se clientes potenciais no futuro.

Perceba-se que, de acordo com o modelo de D Souza (2004), os consumidores convencionais não compram produtos verdes, mas são atentos ao risco da utilização de determinados produtos pelo modo como foram representados graficamente. Os consumidores sensíveis ao preço desconsideram os riscos associados do produto em função de seu preço, segundo a descrição, mas não segundo o modelo, se analisado somente a partir da Figura 1. O Quadro 1 traz as taxonomias encontradas que classificam os consumidores em termos verdes (com ou sem escalas). A colocação de



itens em uma mesma coluna não significa neste caso que sejam conceituados de forma igual.

Autores	Segmentos/Classificações do consumidor sob a ótica do consumo ecologicamente correto			
	Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010)	Inovador de tendências	O que busca valor	O que combina padrões
D Souza (2004)	Consumidores ecologicamente corretos	Consumidores “verdes” sensíveis ao preço	Consumidores “verdes” emergentes	Consumidores convencionais
Instituto Akatu	Conscientes	Engajados	Iniciantes	Indiferentes

Quadro 1 Classificações do consumidor em termos ecológicos. Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Escalas para mensuração do comportamento verde

A pesquisa sobre comportamento ecológico pode-se dar em várias vertentes (PATO; TAMOYO, 2006):

- Conservação e Uso da água
- Uso da energia (nas diversas formas de energia de maneira geral incluindo uso de transporte coletivo ou particular)
- Reciclagem, redução e reutilização de resíduos
- Geração de poluição

O objetivo de se desenvolverem escalas para medição do comportamento ecológico é fornecer meios para identificar os consumidores mais propensos a desenvolverem comportamentos favoráveis ambientalmente falando. (AZEVEDO et al., 2010)

As técnicas de pesquisa comuns para estudo do comportamento ecológico são baseadas em observações e autorrelatos. Existem escalas criadas, sobretudo nos Estados Unidos, que buscam quantificar estes comportamentos. Algumas delas, para Pato e Tamayo (2006) são inadequadas para utilização no Brasil devido a diferenças estruturais tais como as em oferta de transporte público e níveis de consumo.

A partir do exposto acima, citam-se duas escalas criadas e validadas no Brasil e justifica-se a escolha de uma delas para a realização deste trabalho.

Escala do Instituto Akatu



A escala utilizada pelo Instituto Akatu (2010) para monitoramento do consumo ecológico agrupa os consumidores em quatro categorias a partir do número de comportamentos da escala que adotam. São as categorias:

- Indiferentes – 2 comportamentos
- Iniciantes – 3 a 7 comportamentos
- Engajados/Comprometidos – 8 a 10 comportamentos
- Conscientes – 11 a 13 comportamentos

A escala foi aplicada pela primeira vez, depois de um estudo piloto, em 2003 a 1000 entrevistados de regiões metropolitanas do Brasil. (AKATU, 2003)

Os comportamentos pesquisados são observados a partir de 13 afirmativas para as quais o respondente declara-se a partir de três opções: 1-Sim/Sempre, 2-Às vezes 3-Raramente ou Nunca.

As afirmativas expostas ao respondente

são:

1. Evita deixar lâmpadas acesas em ambientes desocupados.
2. Fecha a torneira enquanto escova os dentes.
3. Desliga aparelhos eletrônicos quando não está usando.
4. Costuma planejar compra de alimentos.
5. Costuma pedir nota fiscal quando faz compras.
6. Costuma planejar compra de roupas.
7. Costuma usar o verso de folhas de papel já utilizadas.
8. Lê o rótulo atentamente antes de decidir a compra.
9. A família separa o lixo para reciclagem.
10. Não costuma guardar alimentos quentes na geladeira.
11. Comprou produtos feitos com material reciclado nos últimos seis meses.
12. Comprou produtos orgânicos nos últimos seis meses.
13. Apresentou queixa a algum órgão de defesa do consumidor.

Escala de Comportamento Ecológico – Pato (2004)

A Escala de Comportamento Ecológico é uma escala de autorrelato em que o entrevistado julga afirmativas de acordo com uma escala de concordância. (PATO, 2004; PATO; TAMAYO, 2006; CAMPOS, 2008)

As afirmativas utilizadas nesta pesquisa consistiram de 29 itens conforme Quadro 2:

Escala de Comportamento Ecológico
1- Converso com amigos e familiares sobre consumo consciente
2- Providenciei uma lixeira específica para cada tipo de lixo em minha casa



3- Deixo a torneira aberta durante todo o tempo do banho
4- Evito jogar papel no chão
5- Quando estou em casa, deixo as luzes acesas em ambientes que não são usados
6- Na hora de comprar, prefiro lâmpadas e eletrodomésticos eficientes em energia
7- Pago mais por produtos ecologicamente corretos
8- Busco informações sobre empresas que divulgam seus produtos como verdes
9- Espero os alimentos esfriarem antes de colocá-los na geladeira
10- Evito comprar produtos que são feitos de plástico
11- Enquanto escovo os dentes, deixo a torneira aberta
12- Evito desperdício de energia
13- Separo o lixo reciclável
14- Guardo o papel que não quero mais no bolso, quando não encontro lixeira perto
15- Evito comer alimentos que contenham produtos químicos (conservante, agrotóxico)
16- Faço trabalho voluntário para um grupo ambiental
17- Quando estou tomando banho, fecho a torneira para me ensaboar
18- Sempre que possível, procuro usar transporte público
19- Evito deixar lâmpadas acesas
20- Quando não encontro lixeira por perto, joto latas vazias no chão
21- Comprro produtos orgânicos com frequência
22- Participo de manifestações públicas para defender o meio ambiente
23- Apago a luz quando saio de ambientes vazios
24- Prefiro comprar produtos com embalagens retornáveis
25- Costumo comprar produtos reciclados
26- Deixo a televisão ligada mesmo sem ninguém estar assistindo
27- Participo de atividades como plantar árvores ou recolher lixo de praias ou rios
28- Deixo aparelhos eletrônicos ligados mesmo quando não estou usando
29- Guardo folhas impressas para usar o verso em branco

Quadro 2 Itens da Escala de Comportamento

Ecológico . Elaborado pela autora a partir de Pato (2004) e

Campos (2008)

O tratamento que se dá aos dados uma vez tabulados é a análise fatorial para descoberta de quais dimensões a amostra apresenta, com conseqüente agrupamento dos respondentes em *clusters* conforme os objetivos da pesquisa.

Para este trabalho, utilizou-se uma escala de concordância de 5 pontos, em que o respondente poderia optar entre: 1-DISCORDO totalmente | 2-DISCORDO parcialmente | 3-Não concordo nem discordo | 4- CONCORDO parcialmente | 5-CONCORDO totalmente. Pato (2004) e Campos (2008) utilizam uma escala de



concordância de 6 pontos. Porém, optou-se neste trabalho por reduzir a escala a 5 pontos de modo a torna-la mais enxuta.

A escolha da Escala de Comportamento Ecológico em detrimento da Escala do Instituto Akatu se justifica, para este estudo, pelo entendimento de que uma escala com mais itens seria mais apropriada e permitiria possibilidade de maiores análises. A escala do Instituto Akatu traz além disso, alguns itens não diretamente relacionados ao escopo deste trabalho, que estabeleceu como limites consultar itens puramente relacionados a comportamentos ecológicos, não se estendendo assim ao consumo conscientes em termos sociais.

3. Procedimentos Metodológicos

Os objetivos deste trabalho demandaram uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo.

Pesquisas descritivas têm o objetivo de, como o próprio nome sugere, descrever características de uma população ou relações entre construtos de interesse, neste caso, comportamento verde e formação profissional. Suas características são: a formulação prévia de hipóteses específicas, concepção preplanejada e estruturada. Os métodos aplicados costumam ser via dados secundários, levantamentos, painéis e dados de observação e outros dados. (MALHOTRA, 2006)

Retomando o objetivo deste trabalho, a saber, a verificação do efeito que a experiência no decorrer dos cursos exerce sobre o construto comportamento ecológico e considerando que vivenciar formação superior mexe em praticamente todos os fatores básicos para definir o comportamento, estabeleceram-se duas hipóteses:

H1 Estudantes de cursos diferentes apresentam comportamentos ecológicos diferentes

H2 À medida que o aluno progride no curso seu comportamento ecológico muda

Como o objetivo não é fazer inferências, mas somente avaliar relações entre as variáveis, o restritor da pesquisa não é o tamanho e representatividade da amostra (que permitiria inferência de dados) e sim a necessidade de haver quantidade suficiente em observações que possibilitem as análises de forma confiável. Optou-se, então, pela aplicação de questionários a alunos em diferentes estágios dos cursos selecionados como forma de identificar diferenças de comportamento ecológico à medida que os alunos avançam pelo curso.

A escolha pelos cursos de Administração e Medicina se justifica por serem cursos de áreas distintas (um da área de ciências humanas, um da área de ciências biológicas).



O questionário contemplou as questões/escalas desenvolvidas e validadas por Pato (2004) para comportamento ecológico. Questões de perfil como Critério de Classificação Econômica Brasil foram também incluídas para controle.

A partir da tabulação dos dados no software SPSS versão 13, foram conduzidas as seguintes análises:

1. Avaliação da Escala de Comportamento Ecológico
2. Identificação das dimensões existentes na escala através de análise fatorial e Teste de Confiabilidade dessas dimensões

Segundo Malhotra (2006), a análise fatorial consiste de uma classe de procedimentos para redução e resumo dos dados. Trata-se da redução de variáveis que são correlacionadas a alguns fatores que sejam fundamentais. Um mesmo construto pode ser medido diversas vezes em graus semânticos diferentes dentro de um questionário. O uso da análise fatorial consiste em agrupar em classes essenciais.

3. Avaliação das dimensões encontradas, com o objetivo:
 - a. primeiro de encontrar os componentes do comportamento verde e,
 - b. segundo, de verificar via análise de confiabilidade se as escalas estão boas e a partir daí selecionar os fatores mais relevantes para medir o comportamento verde.
4. Separar dentro de cada uma das dimensões encontradas, os grupos:
 - a. Mais verdes
 - a. Menos verdes
 - b. Mais ou menos verdes

4. Resultados e Discussão

A pesquisa foi aplicada a 474 alunos dos cursos de Administração e de Medicina de uma universidade pública. Os 474 questionários obtidos foram tabulados utilizando o software estatístico SPSS Versão 13.0. Do total, foram descartados 7 questionários porque apresentaram alguma inconsistência como a falta de campos preenchidos de uma ou mais questões do instrumento de coleta.

Os alunos de Administração prevaleceram dentre os entrevistados. Como pode ser visto na Tabela 1, estes representaram 70,7% dos entrevistados.

Quanto ao gênero, 63,2% dos entrevistados são homens e 36,8%, mulheres. Percentuais muito próximos são obtidos quando se analisa curso a curso.

Quanto a como esta população estava distribuída agrupando-a pelos anos dos dois cursos, obteve-se representantes de todos os anos para o curso de Administração, enquanto que para o curso de Medicina, só havia representantes dos 1os e 2os anos, conforme Tabela 1. Entendeu-se que a não existência de entrevistados nos últimos 3 anos do curso de Medicina poderia comprometer as análises em relação a como



evoluem os comportamentos ditos ecológicos ao longo do curso, já que não seria possível comparar o aluno primeiranista com o aluno quinto ou sextanista do curso de Medicina.

Pelo fato de apenas o curso de Administração ter representantes de todos os anos, os testes de comparação evolutiva foram feitos apenas para esse grupo, para comportamento ecológico.

Tabela 1 Alunos agrupados por curso e por ano

Q41 - Curso * Q42 - Ano de ingresso no curso Crosstabulation

			Q42 - Ano de ingresso no curso					Total
			5o Ano	4o Ano	3o Ano	2o Ano	1o Ano	
Q41 - Curso	Medicina	Count	0,0%	0,0%	0,0%	61 44,5%	76 55,5%	137
		% within Q41 - Curso	,0%	,0%	,0%	42,1%	46,9%	100,0%
		% within Q42 - Ano de ingresso no curso	,0%	,0%	,0%	13,1%	16,3%	29,3%
		% of Total						29,3%
Administração		Count	41	41	78	84 25,5%	86 26,1%	330
		% within Q41 - Curso	12,4%	12,4%	23,6%	57,9%	53,1%	100,0%
		% within Q42 - Ano de ingresso no curso	100,0%	100,0%	100,0%	18,0%	18,4%	70,7%
		% of Total	8,8%	8,8%	16,7%			70,7%
Total		Count	41	41	78	145	162	467
		% within Q41 - Curso	8,8%	8,8%	16,7%	31,0%	34,7%	100,0%
		% within Q42 - Ano de ingresso no curso	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	8,8%	8,8%	16,7%	31,0%	34,7%	100,0%

A primeira providência para as análises relativas a ECE – Escala de Comportamento Ecológico foi tratar as questões Q03, Q05, Q11, Q20, Q26 e Q28. A redação delas era inversa às demais de modo que escolher a mesma opção como resposta refletia o contrário das demais. Por exemplo: a Q03 afirmava “Deixo a torneira aberta durante todo o tempo do banho”, enquanto a Q02 afirmava “Providenciei uma lixeira específica para cada tipo de lixo em minha casa”. Uma resposta “Concordo plenamente” para as duas questões revelam comportamentos antagônicos em se tratando de comportamento ecológico. Assim, as respostas relativas a estas questões foram tratadas de modo a manterem o padrão das demais.

O segundo passo foi testar a adequação dos dados à análise fatorial (usada para reduzir a quantidade de variáveis comuns a fatores). Utilizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). “Levando em conta que os valores deste teste variam de

0 a 1, pequenos valores de KMO (abaixo de 0,50) indicam a não adequabilidade da análise.” (FERREIRA JUNIOR;

BAPTISTA; LIMA, 2004) O valor obtido foi 0,82 indicando que a análise fatorial é pertinente.

O terceiro passo foi obter a análise fatorial exploratória das variáveis, obtendo 8 fatores e agrupando as variáveis que apresentaram valor maior que 0,5. As variáveis com valor menor ou igual a 0,5 foram então excluídas (Total 3, Q01, Q06, Q11).

O quarto passo foi testar a confiabilidade dos fatores, usando a estatística Alpha de Chrombach (como balizador da confiabilidade das dimensões/fatores identificados na análise fatorial exploratória) e retirar os fatores de alfa menor que 0,7. Tentou-se também agrupar os fatores 4 e 5 uma vez que tinham “lixo” em comum, mas os números pioraram. Como Pato (2004) trabalhou com 6 fatores para a mesma escala, resolveu-se manter o fator 4, mesmo estando um pouco abaixo de 0,7, de modo que obtiveram-se os dados conforme Quadro 3. Os fatores 7 e 8 foram retirados, bem como suas respectivas variáveis (Total 5: Q18, Q29, Q09, Q03 e Q17) e então, com as 21 variáveis restantes gerou-se a Análise Fatorial Confirmatória.

Fator	Chrombach's Alpha	Número de Itens	Itens	Nome atribuído	Tratamento
1	0,802	7	Q21, Q15, Q07, Q08, Q25, Q24, Q10	Compra verde	Mantido
2	0,775	4	Q19, Q23, Q12, Q05	Economia de Energia na Iluminação	Mantido
3	0,805	3	Q16, Q27, Q22	Ativismo Ecológico	Mantido
4	0,669*	3	Q20, Q04, Q14	Descarte de Lixo	Mantido*
5	0,810	2	Q2, Q13	Reciclagem de Lixo	Mantido
6	0,709	2	Q26, Q28	Economia de Energia em aparelhos	Mantido
7	0,467	3	Q18, Q29, Q09	-	Retirado
8	0,636	2	Q03, Q17	-	Retirado

Quadro 3 Fatores encontrados para comportamento ecológico

O quinto passo foi classificar os alunos em *clusters* a partir da pontuação em cada fator. Testou-se a classificação em 3 e 4 *clusters*, sendo que optou-se por apresentar a classificação em 3 *clusters* conforme Tabela 2. O motivo desta escolha é que, para 4 *clusters*, surge um 4º grupo muito pequeno (de apenas 30 pessoas).

Tabela 2 Clusters encontrados para Comportamento Verde

Final Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
Fator 1 - Compras verdes	5,37	3,64	3,98
Fator 2 - Economia de energia em iluminação	8,79	8,10	6,29
Fator 3 - Ativismo Ecológico	2,03	,79	1,72
Fator 4 - Descarte de Lixo	9,35	8,90	7,90
Fator 5 - Reciclagem de Lixo	7,39	1,05	6,18
Fator 6 - Economia de Energia em Equipamentos	8,81	7,21	3,88

Cluster	Nome	Quantidade de Alunos	Características
1	Mais Verdes	154	Apresentou o maior número de comportamentos verdes em todos os fatores
2	Menos Verdes atentos ao benefício financeiro do comportamento verde	208	Apresentou maior número de comportamentos verdes em relação ao cluster 3. Os fatores onde o comportamento ecológico aparece em maior evidência estão relacionados a questão financeira.
3	Menos Verdes atentos ao fator reciclagem	105	O único comportamento verde significativo em comparação com os dois outros clusters são os relacionados ao fator Reciclagem.
Total	467	-	

Quadro 4 Análise dos clusters encontrados para Comportamento Verde

Os três *clusters* encontrados foram classificados conforme Quadro 4. Dois fatores chamam a atenção: Ativismo ecológico, em que foram encontrados valores bastante baixos, e Descarte de Lixo, em que foram encontrados valores significativos. Analisando o Descarte de Lixo através da verificação das questões relativas a este fator, pode-se supor que este aspecto está mais voltado para uma questão de educação familiar do que preocupação ecológica em si, uma vez que as questões investigam se o indivíduo joga ou não lixo no chão, basicamente.

O fato de haver um *cluster* que foi classificado como ‘menos verde’, porém atento ao reflexo financeiro do desperdício de energia, corrobora com Karp (1996) que afirma que existe uma carga de autointeresse para certos hábitos por trazerem benefícios econômicos.

Grupos por comportamento ecológico * Q41 - Curso Crosstabulation

			Q41 - Curso		Total
			Medicina	Administração	
Grupos por comportamento ecológico	Mais verdes	Count	42	112	154
		Expected Count	45,2	108,8	154,0
	Menos verdes atentos ao benefício financeiro	Count	65	143	208
		Expected Count	61,0	147,0	208,0
	Menos verdes atentos ao fator reciclagem	Count	30	75	105
		Expected Count	30,8	74,2	105,0
Total	Count	137	330	467	
	Expected Count	137,0	330,0	467,0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,713 ^a	2	,700
Likelihood Ratio	,714	2	,700
Linear-by-Linear Association	,107	1	,744
N of Valid Cases	467		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 30,80.

Quadro 5 Grupos por comportamento ecológico e por curso

Observa-se, no Quadro 5, que não há diferenças significativas entre alunos de ambos os cursos com relação ao grupo de comportamento ecológico a que pertencem (Pearson Quiquadrado).

Como o curso de Medicina apresentou representantes de apenas dois anos, inclusive consecutivos, optou-se por verificar somente se haveria alguma diferença a título de comportamento ecológico entre os anos do curso de Administração, conforme Quadro 6.

Ao passo que o *cluster* 3 diminui com o passar dos anos (o que é considerado salutar), o *cluster* que cresce pelo menos nos três anos intermediários do curso e depois volta a cair é o *cluster* 2. O *cluster* 3 porém, decresce com o passar dos anos, o que é indesejado do ponto de vista ambiental. Ou seja, os alunos do curso de Administração adquirem comportamentos ecológicos ao longo do curso, porém, especificamente aqueles comportamentos tipicamente relacionados ao autointeresse financeiro.

Porém, observa-se que não há diferenças significativas entre alunos de ambos os cursos em relação ao grupo de comportamento ecológico a que pertencem (Pearson QuiQuadrado), seja por curso, seja por ano de ingresso.

Quanto as variáveis de controle, a distribuição entre os alunos de Administração é praticamente a mesma seja considerando só os dois primeiros anos ou os representantes de todos os anos, logo, optou-se por comparar todos os alunos entrevistados. A mediana para os ambos os cursos foi classe A2. A ordem em que aparecem as classe econômicas considerando a frequência simples decrescentemente é a mesma para os dois cursos: Classes A2, B1, A1, B2 e C1, o que demonstra homogeneidade.

Q42 - Ano de ingresso no curso * Grupos por comportamento ecológico Crosstabulation

		Grupos por comportamento ecológico			Total	
		Mais verdes	Menos verdes atentos ao benefício financeiro	Menos verdes atentos ao fator reciclagem		
Q42 - Ano de ingresso no curso	5o Ano	Count	15	16	10	41
		Expected Count	13,9	17,8	9,3	41,0
	4o Ano	Count	11	20	10	41
		Expected Count	13,9	17,8	9,3	41,0
	3o Ano	Count	22	40	16	78
		Expected Count	26,5	33,8	17,7	78,0
	2o Ano	Count	31	34	19	84
		Expected Count	28,5	36,4	19,1	84,0
	1o Ano	Count	33	33	20	86
		Expected Count	29,2	37,3	19,5	86,0
	Total	Count	112	143	75	330
		Expected Count	112,0	143,0	75,0	330,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,686 ^a	8	,791
Likelihood Ratio	4,710	8	,788
Linear-by-Linear Association	,454	1	,501
N of Valid Cases	330		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,32.

Quadro 6 Cluster de Comportamento Ecológico versus Ano de ingresso

Como as classes econômicas, se comparados os dois cursos e os anos pesquisados, são bastante homogêneas, entende-se que qualquer variação que fosse encontrada para Comportamento ecológico não seria explicada pela classificação econômica, uma vez que os dados encontrados são muito parecidos tanto entre cursos quanto entre anos. Sobretudo, a não explicação de variações no comportamento ecológico por variáveis sociodemográficas tem respaldo no encontrado na literatura. (AZEVEDO et al., 2010; DIAMANTOPOULOS et al., 2003, D SOUZA et al., 2007; D SOUZA, 2004)



As hipóteses e as conclusões a que este estudo chega são as seguintes:

- Quanto a H1, não há diferenças significativas entre alunos de ambos os cursos com relação ao grupo de comportamento ecológico a que pertencem.
- Quanto a H2, não há diferenças significativas entre os alunos de Administração com relação ao comportamento ecológico à medida que avançam no curso.

5. Considerações Finais

Este estudo teve por objetivo principal investigar o comportamento ecológico dos alunos dos cursos de Medicina e Administração da USP Ribeirão Preto, verificando o efeito que a experiência ao longo dos dois cursos exerceria sobre o construto.

Através de uma pesquisa quantitativa não probabilística, 467 alunos foram pesquisados através de um instrumento composto a partir de duas escalas validadas pela literatura (a Escala de Comportamento Ecológico de Pato e o Critério de Classificação Econômica – Brasil).

A pesquisa também permitiu identificar conglomerados em que prevalecem certos comportamentos ecológicos em detrimento de outros, permitindo classificar estes alunos em três grupos: consumidores mais verdes, consumidores menos verdes atentos ao reflexo econômico, e os menos verdes atentos à reciclagem. Para os menos verdes atentos ao reflexo econômico, encontrou-se uma explicação bastante pertinente trazida pela literatura, a saber, a carga de autointeresse na adoção de determinado comportamento, não objetivando primariamente o benefício ao meio ambiente, mas antes, o benefício próprio traduzido em termos financeiros. Porém, não foram identificadas diferenças que pudessem ser explicadas por qual curso o aluno faz e em que estágio do curso ele está.

Limitações do estudo

Este estudo trabalhou com uma amostra por conveniência, bastante homogênea quanto a classificação econômica e a idade (em virtude de se tratarem de estudantes em nível universitário). Obviamente, esta pesquisa não teve a intenção de extrapolar conclusões para uma população.

Como principal fator limitante que comprometeu a execução das análises tal qual havia sido prevista no projeto original, tem-se a pequena amplitude de respondentes para o curso de Medicina. Este fato limitou a análise evolutiva em



relação a este curso porque os respondentes de Medicina entrevistados concentraram-se entre 1^o e 2^o anos. Porém, mesmo assim, foi possível comparar estes alunos de Medicina com os alunos de Administração para os dois anos iniciais. A aplicação da análise evolutiva quanto ao comportamento ecológico limitou-se a testar os alunos do curso de Administração.

Embora este estudo permita retratar o perfil da população estudada quando ao Comportamento Ecológico, um estudo probabilístico poderá dimensionar melhor os níveis de incidência dos comportamentos e, principalmente buscar entender motivos que o expliquem através da associação de técnicas qualitativas de pesquisa.

Referências

AKATU Instituto. **Descobrendo o consumidor consciente**: Pesquisa 3. São Paulo: Akatu, 2003. 39p.

AKATU Instituto. **O consumidor brasileiro e a sustentabilidade**: Atitudes e comportamento frente ao Consumo Consciente, Percepções e Expectativas sobre a SER – Pesquisa 2010. São Paulo: Akatu, 2010. 60p.

AZEVEDO, Alexandre C.; CUNHA, Fernando R.; QUINELATO, Rafaela; MADUREIRA, Danilo M. **Consciência ambiental e comportamento do consumidor**. XIII SEMEAD Seminários em Administração. Set. 2010.

BRAGA JUNIOR, Sérgio S.; SILVA, Dirceu; MORETTI, Sérgio L. A.; LOPES, Evandro L. **Gestão socioambiental**: Uma Análise da Consciência Ecológica para o Consumo “Verde” no Varejo Supermercado. XIV Semead Seminários em Administração. Out-2011.

CAMPOS, Camila Bolzan. **Sistemas de gestión ambiental y comportamiento proambiental de trabajadores fuera de la empresa**: aproximación de una muestra brasileña. Tese de Doutorado. Universidad de Barcelona. Barcelona: 2008. 200p.

CAMPOS, Camila Bolzan; POL, Enric. **As crenças ambientais de trabalhadores provenientes de empresa certificada por SGA podem prever comportamentos pró-ambientais fora da empresa?** Estudos de Psicologia, 15(2), Maio - Agosto/2010, 199-206.

D'SOUZA, C., TAGHIAN, M.; LAMB, P. A review of the green customers' perception formation about environmentally safe products. **Proceedings in Australia**



and New Zealand Marketing Academic Conference. Marketing, Accountabilities and Responsibility. Wellington, 29 November-1 December. 2004.

D SOUZA, Clare. **Ecolabel programmes: a stakeholder (consumer) perspective.** Corporate Communications: An International Journal. Vol. 9 No. 3, P. 179-188. 2004.

D SOUZA, Clare; TAGHIAN, Mehdi; LAMB, Peter. **An empirical study on the influence of environmental labels on consumers.** Corporate Communications: An International Journal. V.11. N.2. P. 162-173. 2006.

D SOUZA, Clare; TAGHIAN, Mehdi; LAMB, Peter; PERETIATKO, Roman. **Green decisions: demographics and consumer understanding of environmental labels.** International Journal of Consumer Studies. n. 31. P.371-376. 2007.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios; SCHLEGELMILCH, Bodo B.; SINKOVICS, Rudolf R.; BOHLEN, Greg M. **Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation.** Journal of Business Research. n. 56. p.465-480, 2003.

DONHA, Mauro S. **Conhecimento e participação da comunidade no sistema de gerenciamento de resíduos sólidos urbanos: o caso de Marechal Cândido Rondon – PR.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

FERREIRA JÚNIOR, Sívio; BAPTISTA, Antônio José M. S.; LIMA, João Eustáquio. **A Modernização Agropecuária nas Microrregiões do Estado de Minas Gerais.** RER, Rio de Janeiro, vol. 42, n°01, p. 73-89, jan/mar 2004.

KARP, D. G. **Values and their effect on pro-environmental behavior.** Environment and Behavior. 28 (1), (1996). 111-133.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9. ed. Rio de Janeiro: Pearson, Prentice Hall, 2003. x, 593 p.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 215 p.



MACKENZIE, Dorothy. **The green consumer**. Food Policy, Vol.15, Iss. 6, December 1990, pg 461-466..

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. São Paulo: Bookman, 2006. 720p.

MOHR, Lois A.; WEBB, Deborah J. **The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses**. The Journal of Consumer Affairs, Vol. 39, No. 1, 2005. P.121-147.

OTTOMAN, Jacquelyn A. **Marketing Verde**: Desafios e Oportunidades para a Nova Era do Marketing. São Paulo: Makron Books, 1994. 190p.

OTTOMAN, Jacquelyn A. **The new rules of Green Marketing**: Strategies, Tools and Inspiration for Sustainable Brands. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011. 252p. PATO, Cláudia M. L. **Comportamento Ecológico**: Relações com valores pessoais e crenças pessoais. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Brasília. Brasília: 2004. 144p..

PATO, Cláudia M. L.; TAMAYO, Álvaro. **A Escala de Comportamento Ecológico**: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. Estudos de Psicologia 2006, 11(3), 289-296.

SIMÃO, Lydia Maria Barroso. **Comportamentos individuais e mudança climática**: um estudo luso-espanhol da importância dos valores pessoais. Tese de Doutorado. Universidade de Extremadura. Badajoz, 2010. 296p.

WAGNER, Sigmund A. **Understanding Green Consumer Behavior**: a qualitative cognitive behavior. New York: Routledge, 2003.



Área Temática: Gestão de pessoas

**CONSEQUÊNCIAS SOCIAIS E FAMILIARES DA SERVIDÃO
VOLUNTÁRIA: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA
FEDERAL**

Wladislau Guimarães Silva Chalub
wladislaumedvet@gmail.com

Morelle Maykon Monteiro Mello
morelle22@hotmail.com

Resumo

As horas dedicadas a universidade pelos docentes, seja ela pública ou privada, costumam ultrapassar a carga horária contratada pela instituição. As atividades extraclasse, como atividades voltadas para orientação de alunos, escrever/publicar artigos, atividades administrativas e de preparação das aulas demandam muitas horas de dedicação do profissional que por vezes, sem perceber, está deixando sua vida social e familiar de lado, este estudo tem o objetivo de verificar como a jornada de trabalho dos professores universitários afeta sua vivência social e familiar, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa, seus objetivos foram descritivos, os procedimentos de coleta de dados foram através de uma entrevista semiestruturada e analisado seu conteúdo, os resultados mostram que o docente universitário faz seu trabalho por prazer caracterizando-o como servidor voluntário, dedica-se mais de 4 horas diárias não remunerado as atividades da instituição, e muitas vezes não é reconhecido. Conclui-se que as atividades docentes afetam a vida social e familiar do docente universitário.

Palavras Chave: Excesso de trabalho, Servidor voluntário, Professor universitário.

1 Introdução



Ao calcular as horas dedicadas ao ensino, extensão, pesquisa e atividades extraclasse como trabalhos administrativos, orientação, coordenação, seminários, correção de avaliações, preencher diário e relatórios, alimentar os softwares oficiais etc. a hora de trabalho do docente universitário é excessiva (CARLOTTO; PALAZZO, 2006).

Quando comparamos com outros profissionais 59% dos professores (REIS et al., 2005) apresentam algum distúrbio psíquico relacionado a carga horária de trabalho, enquanto 33% dos enfermeiros (ARAUJO et al., 2003), 24% para trabalhadores de processamento de dados (FERNANDES, 1992) e 19% em metalúrgicos apresentam o mesmo problema (BORGES, 1993)

O conceito social vigente que privilegia a produção e o mercado é refletido no trabalho do indivíduo. Nas instituições de ensino superior é exigida produtividade, assim professores universitários passam a se preocupar não só com as aulas a serem ministradas e suas atividades extraclasse, mas também com a produção de artigos científicos (Carlotto; Palazzo, 2006)

As atividades dos professores de ensino superior costumam demandar muitas horas além do seu contrato como a dedicação do tempo com planejamento das aulas, correções de provas e avaliações, orientação de trabalhos de disciplina e de trabalho de conclusão de curso, reuniões etc. muitas vezes não são somados no contracheque do profissional (FARIA, 2010).

Os laços familiares e as relações sociais podem ser dificultados quando a jornada de trabalho exige muito tempo do profissional (GOMES, et al. 2007). Além disso, longas horas de trabalho trazem consequências muitas vezes irreparáveis para o indivíduo como o risco de depressão do trabalhador (AMAGASA; NAKAYAMA, 2012), laços familiares comprometidos (GOMES, et al. 2007), consequências psicossociais e suicídio (ISHIYAMA; KITAYAMA, 1994 e AMAGASA; NAKAYAMA, 2012), doenças cardíacas e morte súbita (HIYAMA; YOSHIHARA, 2008).

Diante do exposto este trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como a jornada de trabalho influencia a vida social e familiar do professor universitário?

O objetivo principal desta pesquisa foi de verificar como a jornada de trabalho dos docentes universitários afeta sua vivência social e familiar, os objetivos secundários são de verificar se há excesso da jornada de trabalho dos professores universitários, considerando trabalho em casa e na universidade e analisar as possíveis consequências sociais e familiares do excesso de trabalho

Este trabalho se justifica importante, pois tem a possibilidade de mostrar aos docentes a possível consequência do excesso de trabalho e possibilita analisar os resultados em busca de melhorias de qualidade de vida e ao equilíbrio entre trabalho e vida sócio-familiar.



2 Referencial Teórico

Jornada de trabalho do docente

O prolongamento da jornada de trabalho exerce pressão sobre o trabalhador para o aumento quantitativo e qualitativo do trabalho levando ao desgaste do operário. As organizações para aumentar a sua produção aumenta também a carga de trabalho dos seus colaboradores “A hora extra se mantém como um dos instrumentos mais utilizados pelas empresas para sustentar a expansão econômica” (PINA; STOTZ, 2011, p. 170).

A jornada de trabalho do docente vai muito além das horas contratadas para o serviço, além do tempo dedicado na instituição, o professor é dono de muitas atividades extra-classe, e como consequência podem levar ao estresse na saúde física e mental do docente, neste sentido Reis et al. (2005) pesquisou sobre a saúde mental dos professores e concluiu que 55,9% dos docentes de sua pesquisa tinha algum distúrbio psíquico, o que é alto se comparado a outros trabalhadores por exemplo 19% em metalúrgicos (BORGES, 1993) 24% em trabalhadores de processamento de dados (FERNANDES, 1992), 33% em enfermeiros (ARAUJO et al., 2003), e que essas alterações estão associadas ao conteúdo e jornada de trabalho.

A exaustão emocional é comum entre os docentes universitários se considerar a jornada de trabalho 70,4% dos professores de uma instituição pública federal encontra-se com excesso de carga horária que esta relacionada em maior parte a atividade administrativa com dedicação de pelo menos 10h semanais (74,9%), enquanto as atividades com pesquisa (47,1%) e a de extensão (57,8%) também ocupa tempo destes docentes, além disso, os docentes também trabalham com atendimento ao aluno, correção de trabalhos, avaliações, preenchimento de diários e lançamento de notas e frequência no sistema, em virtude disto, ainda sobra trabalho para o final de semana, obrigando o docente a abrir mão de sua convivência familiar. “Os problemas associados à saúde física, à saúde mental e às doenças relacionadas ao trabalho, respectivamente, mais citados pelos entrevistados, estão associados à sobrecarga ocupacional” (LIMA; LIMA-FILHO, 2009).

Consequências sociais e familiares da jornada de trabalho excessiva

A depressão é comumente chamada de mal do século e o mal-estar no trabalho é um dos motivos que leva um indivíduo a depressão. A cultura moderna tem se organizado em torno do trabalho, assim o trabalho se tornou um bem simbólico “que articula ordem individual e ordem coletiva em laço social” (JARDIM, 2011)

O vínculo entre um indivíduo e seu trabalho pode ser incentivado, sendo os valores das organizações como “estimulo de sucesso sem limites, a competição



individual, o culto a excelência e o orgulho irrestrito ao trabalho” pode levar o trabalhador a sedução e servidão voluntária. A morte de um colaborador que cometeu suicídio estava vinculada a uma “patologia associada à servidão voluntária, patologia essa cada vez mais estimulada como símbolo de sucesso”. O trabalhador estava na empresa havia três décadas e faleceu faltando um ano para aposentadoria, este caso não houve nenhum tipo de assédio, pois o funcionário estava em um emprego muito bem conceituado (FINAZZI-SANTOS; SIQUEIRA, 2011, p.80).

O excesso de trabalho quase sempre é visto como algo positivo e o sofrimento e depressão causada por uma jornada longa de trabalho é considerado como uma fraqueza individual, modo capitalista de trabalho, onde a quantidade de produção é o mais importante na organização é um potencial adoeecedor (BERNARDO; GARBIN, 2011)

O excesso de trabalho pode levar a rompimentos da relação social com a família, a pressão por produção no trabalho não houve, em muitos casos, o diagnóstico de depressão especificamente, no entanto, queixas de “tristeza, crises de choro, medo de retornar ao trabalho, insegurança em relação ao trabalho e conflitos na relação familiar” (SALERNO; SILVESTRE; SABINO, 2011, p. 134).

A convivência com a família é importante, principalmente quando faz parte da família crianças, o pouco envolvimento dos pais/responsáveis, ou a falta de atenção ou tempo de algum deles compromete a vida sócio-familiar e constitui fatores de risco para o desenvolvimento infantil, aumentando a vulnerabilidade a eventos ameaçadores, por outro lado o ambiente acolhedor é favorável ao desenvolvimento de laços familiares. “A frequência de comunicação pais-filhos e da participação dos pais nas atividades escolares, culturais e de lazer das crianças” é importante para o desenvolvimento infantil e a vida futura do indivíduo (CIA; PAMPLIN; DEL PRETTE, 2006, p.401).

Dar atenção ao equilíbrio da saúde mental, física e a vida profissional é essencial para um bom desempenho no trabalho (VILAS BOAS; MOURIN, 2016). Além do laço afetivo com a família ser prejudicado com o excesso da jornada de trabalho de um dos membros da família, a ausência dos pais podem levar crianças a desenvolver déficit de atenção e hiperatividade (GOMES, et al. 2007). Distúrbios como depressão e psicopatias em indivíduos adultos, podem ter sido originárias da infância por privação de afeto ou pais ausentes (Zavaschi et al., 2002)

A cultura japonesa de afazeres e pressão social pelo trabalho obsessivo e as consequências psicossociais relacionado ao excesso de trabalho foi alvo de estudo de vários autores (ISHIYAMA; KITAYAMA, 1994 e AMAGASA; NAKAYAMA, 2012) que concluem haver implicações familiares e conjugais além de estresse e depressão, outros autores afirmam haver relação da carga horária de trabalho com os suicídios por depressão no Japão (AMAGASA; NAKAYAMA; TAKAHASHI, 2005).



As horas exageradas de trabalho pode levar o indivíduo ao estresse profundo e como consequência a morte. “O estresse no trabalho aumenta a secreção de catecolaminas (epinefrina e norepinefrina) e cortisol, associado à progressão da aterosclerose e aumento do risco de doenças cardiovasculares e acidentes vasculares cerebrais” (Ke, 2012, p.54)

O moribundo é um ser fraco, pois se torna insignificante seu conhecimento, onde nada pode ser dito ou feito, um cidadão que não trabalha, um inútil que não pode nem mesmo se oferecer a um trabalho, o moribundo é censurado privado de linguagem. O moribundo é preso a sua própria imagem com seus pensamentos e medos até a chegada de um novo mundo, um lugar que nem mesmo a ciência conhece: a morte (CERTEAU, 1998)

Reforçando os problemas de saúde relacionada ao excesso de trabalho os japoneses que trabalham mais de 50 horas podem desenvolver doenças psíquicas e causar problemas de saúde grave como doença cardíaca, isquêmica, hemorragia cerebral, e morte súbita por excesso de trabalho chamado no Japão de Karoshi (HIYAMA; YOSHIHARA, 2008)

Os mortos são tornados mais visíveis e mais móveis através dessas novas formas de memorização. São levados para fora do espaço heterotópico do cemitério e para os espaços sociais, organizacionais dos vivos. As organizações empresariais são atores significativos no enquadramento da morte (BELL, TAYLOR, 2016)

Competição por produtividade.

A aceleração da produção e o homem como objeto começa com o advento da revolução industrial, no entanto Taylor aciona o botão em busca do melhor tempo de produção para executar uma tarefa (ROSA, 2008).

Apesar do ganho com produtividade sempre é exigido mais energia física e mental dos docentes, estes não são todos os aspectos negativos da corrida por produção, existe ainda o sacrifício da vida pessoal do trabalhador, o lado considerado positivo esta envolvido com o crescimento profissional, o aprendizado e ganhos financeiros (LEMOS; GOTTLIEB; COSTA, 2016)

A partir de então é imposta um ritmo de vida acelerado. Uma organização, como uma construção social é um recurso de produção humana e não ao contrario, assim quando o homem é transformado em coisa não se reconhece que ele é inseparável de sua existência, cultura, consciência e sentimentos. A atividade humana não é a de explorar recursos para produção e sim produzir para a sociedade. “A sociedade inteira está sob pressão diante desta competição generalizada e violenta [...] cujas consequências são o homem descartável, a demanda insatisfeita por reconhecimento e violência psicológica” (FREITAS, 2009, p. 285)



Professores mais antigos das universidades federais, quando não adaptados à lógica do produtivismo, tendem a ser condenados pelos dirigentes que a ela aderiram, no entanto alguns profissionais podem ocultar seu sofrimento uma vez que a instituição não lhes concede suporte ou nem reconhece a dedicação do profissional, todo esse estresse sobre a sobrecarga de trabalho tende a se justificar pelo fetiche de prazer em produzir. Docentes universitários muitas vezes exaltam sua auto-imagem que o conduz e ao mesmo tempo aprisiona (PINTO E SILVA; SILVA JUNIOR, 2010)

A pressão por produção e quantificação já foi amplamente debatido e o sistema de avaliação CAPES é uma estratégia definitiva “É como se o sistema existisse em algum lugar além do social, como algo auto-evidente e irreversível” como se os docentes dedicassem seu tempo exclusivamente a instituição e suas atividades, principalmente as relacionadas a pesquisa (ROSA, 2008, p. 108). Concordando com essa premissa. Os profissionais em pesquisa estão “todos ociosos para demonstrarem suas habilidades [...] há ainda uma pressão para não publicar em veículos menores”. A tensão por produzir sem parar só pode fazer mal aos envolvidos (BERTONHA, 2009 p.6-7).

Toda essa pressão por produção gera tarefa de casa para os professores acadêmicos que muitas vezes deixam de socializar-se com sua família para atender a demanda de produção. A adoção do artigo científico pela CAPES como produto final de ensino, extensão e pesquisa gerou um surto de produção criando o lema ‘publicar ou morrer’ tem como consequência a intensificação do trabalho docente e prejuízo da saúde física e mental dos pesquisadores (PETRUS; LIMA, 2013)

A produção científica do docente é bastante instigada pelas instituições reguladoras e de fomento à pesquisa, por exemplo a CAPES e CNPq. Para os docentes isso se torna importante para conseguir se manter em programas de pós-graduação e para conseguir financiamentos para pesquisas. Dessa forma, a busca compulsiva pelo aumento da produção acaba desenvolvendo certa competição entre os próprios professores tendo como consequência o cansaço o estresse e à frustração (LIMA; LIMA-FILHO, 2009).

O docente universitário esta inserida no modelo Taylor e Ford quando falamos de produção científica, a corrida por produção fez “os professores começaram a trabalhar mais no marketing do seu currículo que nas suas aulas e em suas pesquisas” (BIANCHETTI; VALLE, 2014)

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa quanto seus objetivos é do tipo descritivo, segundo Gil (2008) este tipo de pesquisa descreve fenômenos ou experiência. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006) os estudos descritivos coletam informações de forma independente ou conjunta sobre os conceitos a que se referem. Os estudos descritivos para Andrade (2004, p.19)



“os fatos são registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira sobre eles” a maioria dos estudos nas ciências humanas e sociais são incluídas neste tipo de pesquisa.

A abordagem é qualitativa, pois analisamos o conteúdo de forma profunda, para Minayo & Sanches, 1993 a análise qualitativa explica conteúdo de discurso onde a ação objetivada permite atingir os significados latentes.

Quanto aos procedimentos de coletas de dados a pesquisa é do tipo estudo de caso, onde analisamos a carga horária de trabalho dos professores de uma única universidade. Para Santos (2002) o estudo de caso é um objeto de pesquisa restrito, podendo ser qualquer fato ou fenômeno com o objetivo de aprofundar os aspectos característicos do objeto de pesquisa.

As coletas dos dados foram feitas através de entrevistas semi estruturada. A entrevista é uma das etapas mais importante de uma pesquisa (LAKATOS, 1996). As entrevistas semi estruturada “combinam perguntas abertas e fechadas, na qual o entrevistador deve conduzir a entrevista a fim de não fugir do assunto abordado (BONI; QUARESMA, 2005)

Para realização desta pesquisa foi feito um estudo de caso em uma única universidade pública federal, foram entrevistados 7 docentes, na qual 2 foram descartados pelas respostas serem simplistas (sim/não), e não colaborar com o objetivo da pesquisa. O número de docente é justificado pela saturação das respostas.

A entrevista semi-estruturada foi adaptada da pesquisa de Lima e Lima-filho (2009) que permitiu a introdução de outros itens que foram inseridas na pesquisa. Não houve dificuldade em localizar os professores ou marcar entrevistas com os mesmos, mas nem todos tinham disponibilidade de atender outros se negaram a ser entrevistados. Foram feitas análise qualitativa da entrevista semi-estruturada, cada pergunta foi revista para uma análise com profundidade.

Para análise do conteúdo foi criado 3 categorias: (1) Jornada de trabalho (2) serviço voluntária (3) consequência sócio familiar para jornada de trabalho, de acordo com o tema abordado/falado pelos entrevistados, foram classificados em uma das 3 categorias, algumas falas dos entrevistados foram descartados pois não fez parte de nenhuma das categorias analisadas.

4 Resultados e Discussão Características dos entrevistados

Todos os docentes entrevistados e validados para contribuição com esta pesquisa dispõem regime de dedicação exclusiva para com a universidade, no contrato de trabalho têm que dedicar 8 horas diárias a Universidade, no entanto o tempo dedicado as atividades de trabalho ultrapassa 12 horas diárias, os docentes detêm o título de doutor e apresentam pelo menos um sintoma de distúrbio psicológico como mostra a tabela 1.

Tabela 1: Características dos docentes

	Sexo	Est. Civil	Tempo de docência	Dedicação (h/dia)	Qualificação	Sintomas relacionados ao trabalho
A	Masc.	Casado	17 anos	Acima de 12	Pós-doutor	Cansaço mental, ansiedade, nervosismo
B	Fem.	Casada	25 anos	Acima de 12	Doutora	Estresse, ansiedade, frustração, angústia, insônia
C	Masc.	Casado	6 anos	Acima de 12	Doutor	Cansaço mental, estresse, insônia
D						ansiedade, frustração, nervosismo
E	Fem.	Casada	15 anos	10-12	Doutora	Estresse e ansiedade
	Masc.	Casado	32 anos	Acima de 12	Doutor	Frustração

(1) Jornada de trabalho dos docentes universitários.

O resultado desta pesquisa quanto a jornada de trabalho corrobora com a pesquisa de Lima e Lima Filho (2009) e existe uma unanimidade quando o assunto foi jornada de trabalho, os docentes afirmaram que trabalham mais do que o contratado, dedicando mais de 12 horas por dia as atividades do seu trabalho de docente.

De certa forma ocupa mais tempo do que o contratado. Não tem como não extrapolar o tempo contratado (A)

Entre as atividades extraclasse apontada pelos entrevistados estão: Correção de provas (A), Planejamento/preparação de aulas (A; B; C; D; E), Estudos de casos (A) Pesquisa (A; B; D; E), Extensão (A; D; E), Atendimento ao aluno (A; C; D); Participação em eventos (B; C); Trabalhos administrativos (A; B; C; D; E), preencher diário no software (C; E).

Todas essas atividades faço fora do ambiente do trabalho, não tem essa de separação casa/trabalho (D)

[...] tudo isso faz parte da minha carga horária, a partir do momento que estou falando com aluno considero que faz parte de minha carga de trabalho, então trabalhamos pelo menos 16 horas por dia (C)

(2) Serviço voluntária dos docentes universitários



O trabalho para muitas pessoas não é uma simples ferramenta de ganhar a vida, ele tem um papel social, com a interação e vínculos entre as partes, nos fornece parte de nossa identidade pessoal, social e profissional, e também é uma fonte de auto estima, então o trabalho possui uma função simbólica de representação de nós mesmos, o trabalho ainda pode mobilizar desejos e sonhos (FREITAS, 2011), deste modo esta pesquisa mostrou que os docentes tem prazer no trabalho que realizam e neste sentido podemos afirmar que quando o trabalho nos dá prazer, podemos na verdade estar colaborando com uma servidão voluntária que por vezes levam os trabalhadores a uma limitação, ainda que não percebida, na relação sócio-familiar.

Quando entra no ritmo do negocio, da instituição, isso afeta a vida pessoal, o que antes fazia por prazer entra numa rotina (B)

É uma dor de cabeça que vc arruma para ter uma satisfação pessoal (E)

No momento estou refletindo sobre o trabalho/atividade social, eu não tenho consciência de estar atrapalhando minha vida pessoal (D)

Eu gosto de fazer o que eu faço, sei que algumas coisas eu não preciso fazer, mais é uma coisa que eu tenho prazer fazendo (E)

Quando o profissional não é remunerado nem reconhecido pelas horas dedicadas ao trabalho, é preciso dizer que este indivíduo faz parte de uma servidão voluntária, como no caso dos docentes, talvez por uma busca individual de sucesso, competição ou como orgulho do trabalho, como afirma Finazzi; Siqueira (2011) O vínculo entre um indivíduo e seu trabalho pode ser incentivado, sendo os valores das organizações como “estimulo de sucesso sem limites, a competição individual, o culto a excelência e o orgulho irrestrito ao trabalho” pode levar o trabalhador a sedução e servidão voluntária.

Se voc é produzir ou não produzir, voc é ganha o mesmo valor, não existe nenhum atrativo para fazer mais do que o necessário [...] Não sou remunerado por toda hora dedicada ao trabalho (C).

Se eu me limitasse a dar aulas, eu ganharia a mesma coisa se me envolvesse com todas atividades (E).



Como eu gosto do que eu faço, fico aqui 12 a 14 horas trabalhando, não levo pelo lado ruim (A).

A valorização do papel do professor talvez se dá por toda essa dedicação que temos. (B)

Esta pesquisa mostra que os docentes são servidores voluntários, uma vez que fazem trabalhos que não são remunerados para fazerem, podemos concluir que a motivação do professor universitário não é a remuneração e sim satisfação pessoal, a busca pelo sucesso profissional, e talvez a competição individual uma vez que é necessário produzir ser reconhecido, todo esse trabalho e dedicação a universidade pode causar um déficit na relação social e familiar do docente, ainda que não percebido.

(3) Consequência social e familiar para jornada de trabalho dos docentes

Esta pesquisa corrobora com estudos de Salerno, Silvestre e Sabino (2011); Ishiyama e Kitayama (1994), Amagasa e Nakayama (2012) quando afirmam que o excesso de trabalho pode levar a rompimentos da relação social com a família e concluíam haver implicações familiares e conjugais além de estresse e depressão.

Já tive que encurtar tempo de uma viagem, filhos e esposa já reclamaram do meu trabalho, já tive atrito familiar (A)

Minha filha já reclamou de que eu trabalho demais (B)

Situações que deixei as vezes de sair com minha família, brincar com meus filhos por estar focado no trabalho (C)

Já deixei de viajar nas férias, passear para submeter artigo, elaborar aula (D)

Já deixei de ir a um aniversário da minha neta que fazia 6 anos eu não participei da festa em virtude do trabalho [...] tinha combinado com a família para fazer uma viagem de férias não pude ir por conta de atividades do trabalho [...] isso se repete ao longo da história.(E)

Dar atenção ao equilíbrio da saúde mental, física e a vida profissional é essencial para um bom desempenho no trabalho (VILAS BOAS; MOURIN, 2016) O excesso de trabalho quase sempre é visto como algo positivo e o sofrimento e



depressão causada por uma jornada longa de trabalho é considerado como uma fraqueza individual (BERNARDO; GARBIN, 2011).

Frustração quando você deixa de dedicar à família, quando usa esse tempo para a universidade, se espera algum retorno e nem sempre ele vem, pessoas gastam dinheiro do bolso e não tem retorno isso nos deixa frustrado (E)

Todos os entrevistados já sentiram pelo menos 1 sintoma psicológico relacionado ao trabalho. Quando falamos da consequência social e familiar dos docentes universitários, esta pesquisa mostra que há consequências para o excesso de trabalho para a vida familiar e social dos docentes universitário.

6 Considerações Finais

O objetivo da pesquisa teve êxito verificamos como a jornada de trabalho afeta a vida social e familiar dos docentes universitários.

Ainda descrevemos a servidão voluntária exercida pelos docentes, e confirmamos que a existe um excesso na carga horária dos professores universitária.

Ao criticar o excesso de trabalho dos docentes universitários, não quer dizer somos contra as atividades como ensino, pesquisa e extensão, mas concluímos que deve haver um equilíbrio entre a vida profissional e social e familiar, opondo-se a ideologia do produtivismo.

Este trabalho teve como limite o tempo para realizá-lo, pois fez parte de avaliação de uma matéria do curso de mestrado da UFU. E como pesquisa futura sugerimos aplicar a pesquisa em outras universidades, talvez uma pesquisa quantitativa poder corroborar com as informações aqui discutidas.

Como contribuição teórica para conhecimento das consequências sociais e familiares para excesso de carga de trabalho dos docentes universitários e ainda aponta as consequências do apego pelo trabalho docente.

A contribuição gerencial desta pesquisa fornece mais uma ferramenta de tomada de decisão dos gestores universitários quanto a jornada de trabalho dos professores universitários, e servir de base para os trabalhadores se posicionar quanto a servidão.

Referências

AMAGASA, Takashi; NAKAYAMA, Takeo. Relationship between long working hours and depression in two working populations: A structural equation model approach. Journal of occupational and environmental medicine, v. 54, n. 7, p. 868-874, 2012



AMAGASA, Takashi; NAKAYAMA, Takeo; TAKAHASHI, Yoshitomo. Karojisatsu in Japan: characteristics of 22 cases of work-related suicide. *Journal of occupational health*, v. 47, n. 2, p. 157-164, 2005

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004

ARAÚJO, T. M. et al. Aspectos psicossociais do trabalho e distúrbios psíquicos entre trabalhadoras de enfermagem. **Revista de Saúde Pública**, v. 37, n. 4, p. 424-433, 2003.

BELL, E.; TAYLOR, S. Vernacular mourning and corporate memorialization in framing the death of Steve Jobs, *Organization*, v. 23, n. 1, p. 114-132, 2016

BERNARDO, M. H.; GARBIN, A. C. A atenção à saúde mental relacionada ao trabalho no SUS: desafios e possibilidades. **RBSO**, v. 36, n. 123, p. 103-117, 2011.

BERTONHA, J. F. Produção e produtividade no meio acadêmico. A “ditadura do Lattes” e a universidade contemporânea. **Revista espaço acadêmico**, n. 100, 2009.

BIANCHETTI, L.; VALLE, I. R.. Produtivismo acadêmico e decorrências às condições de vida/trabalho de pesquisadores brasileiros e europeus. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 22, n. 82, p. 89-109, 2014

BOAS, Ana Alice Vilas; MORIN, Estelle M. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho para Professores de Instituições Públicas de Ensino Superior: uma comparação entre Brasil e Canadá **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 170-198, 2016

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005

BORGES, L. H.; FARIA, M. A. M. Transtornos mentais menores entre trabalhadores de uma usina siderúrgica. **Rev. bras. saúde ocup**, v. 21, n. 77, p. 7-18, 1993.



CARLOTTO, Mary Sandra; PALAZZO, L. S. Síndrome de burnout e fatores associados: Um estudo epidemiológico com professores [Factors associated with burnout's syndrome: An epidemiological study of teachers]. **Cad Saúde Pública**, v. 22, p. 1017-1026, 2006

CERTEAU, M. de. O inominável: morrer. In: _____ A invenção do cotidiano. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 293-303

CIA, F.; PAMPLIN, R. C. O.; DEL PRETTE, Z. A. P. Comunicação e participação paisfilhos: Correlação com habilidades sociais e problemas de comportamento dos filhos. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 16, n. 35, p. 395-406, 2006

DE FREITAS, Henrique MR; DA CUNHA JÚNIOR, Marcus VM; MOSCAROLA, Jean.

Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 32, n. 3, 1997

FARIA, G. S. S.. Organização do trabalho do professor: jornada, contrato e conflitos trabalhofamília. Revista Eletrônica Teses e Dissertações, v. 1, n. 3, 2010.

FERNANDES, S. N. P. Trabalho informativo e distúrbios psíquico emocionais: estudo seccional em três empresas de processamento de dados de Salvador-BA [Dissertação de Mestrado]. **Salvador: Universidade Federal da Bahia**, 1992.

FINAZZI-SANTOS, M. A.; SIQUEIRA, M. V. S. Considerações sobre trabalho e suicídio: um estudo de caso. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 36, n. 123, p. 7183. 2011.

FREITAS, M. E. A Metáfora da Guerra e a Violência no Mundo do Trabalho. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, M. E. Suicídio, um problema organizacional. **GV EXECUTIVO**. vol.10 n.1 jan/jun 2011

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paul: Atlas, 2010.



GOMES, M. et al. Conhecimento sobre o transtorno do déficit de atenção/hiperatividade no Brasil. **Jornal brasileiro de psiquiatria. Rio de Janeiro. Vol. 56, n. 2 (2007), p. 94-101, 20**

HIYAMA, Toru; YOSHIHARA, Masaharu. New occupational threats to Japanese physicians: karoshi (death due to overwork) and karojisatsu (suicide due to overwork). *Occupational and environmental medicine*, v. 65, n. 6, p. 428-429, 2008

ISHIYAMA, F. Ishu; KITAYAMA, Akio. Overwork and career-centered self-validation among the Japanese: Psychosocial issues and counselling implications. **International journal for the Advancement of Counselling**, v. 17, n. 3, p. 167-182, 1994

JARDIM, S. Ivia. Depressão e trabalho: ruptura de laço social. **RBSO**, v. 36, n. 123, p. 84-92, 2011.

KE, Der-Shin. Overwork, stroke, and karoshi-death from overwork. **Acta Neurol Taiwan**, v. 21, n. 2, p. 54-9, 201

LEMOS, A. H. C.; GOTTLIEB, L. S. N.; COSTA, A. S. M. P. Performance and Prestige: Dilemmas for Contemporary Professionals. *Organizações & Sociedade*, v. 23, n. 79, p. 539552, 2016

LIMA, M. F. E. M.; LIMA-FILHO, D. O. Condições de trabalho e saúde do/a professor/a universitário/a. **Ciências & Cognição**, v. 14, n. 3, p. 62-82, 2009

MINAYO, Maria Cecilia de S.; SANCHES, Odécio. Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity?. **Cadernos de saúde pública**, v. 9, n. 3, p. 237-248, 1993

PATRUS, R.; LIMA, M. C. A formação de professores e de pesquisadores em administração: contradições e alternativas. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 34, p. 4-29, 2014.

PINA, J. A. et al. Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 123, n. 36, p. 162-176, 2011.



REIS, E. J. F. B; et al. Trabalho e distúrbios psíquicos em professores da rede municipal de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 21, n. 5, p. 1480-1490, 2005

ROSA, A. R.. "Nós e os índices": um outro olhar sobre a pressão institucional por publicação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 108-114, 2008

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, A. R. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 5 ed. Rio de Janeiro: DP&A. 2002

SILVA PINTO, E.; JUNIOR SILVA, J. R. Estranhamento e desumanização nas relações de trabalho na instituição universitária pública. **revista histedbr on-line**, v. 10, n. 38e, 2010

SILVESTRE, M. P.; SABINO, M. O. Interfaces LER/saúde mental: a experiência de um centro de referência em saúde do trabalhador do estado de São Paulo. **RBSO**, v. 36, n. 123, p. 128-138, 2011

ZAVASCHI, M. L. S. et al. Association between childhood loss trauma and depression in adulthood. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, v. 24, n. 4, p. 189-195, 2002



Área Temática: Contabilidade

**CONTABILIDADE AMBIENTAL E CUSTOS AMBIENTAIS
ESTUDADOS SOBRE A ÓTICA DA BIBLIOMETRIA: ANÁLISE DA
PRODUÇÃO CIENTÍFICA NOS PRINCIPAIS REPOSITÓRIOS
NACIONAIS ENTRE 2010 A 2015**

Emanuel Victor Franco.

manuelst@hotmail.com

Marcella Alves da Silva.

marcella2106@gmail.com

Tamires Sousa Araújo.

tamiresousa124@hotmail.com

Resumo

As consequências no que se refere aos desastres naturais estão intrinsecamente relacionadas com as ações humanas, uma vez que os seres humanos no decorrer de sua existência aprimoram e intensificam ferramentas para utilizarem os recursos naturais. As empresas, como parte dos agentes sociais, também possuem suas correlações com o meio. Estas atitudes afetam as relações econômicas, o patrimônio das empresas e as futuras gerações. Nesse contexto, a Contabilidade Ambiental configura-se como peça fundamental para promover as discussões e evitar os desastres naturais e prejuízos contábeis decorrentes desses danos. Pensando nisso, o presente artigo teve como objetivo analisar a evolução da pesquisa em contabilidade ambiental, nos últimos seis anos, abrangendo os anos de 2010 a 2015, por meio de levantamento de dados nas plataformas científicas, Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e Scientific Electronic Library Online (SIELO). Utilizou-se de dois termos como orientadores da amostra, sendo “contabilidade ambiental” e “custos ambientais”. Constatou-se que a partir de tais palavras-chaves, o resultado de deztoitos artigos relacionado à temática. Identificou-se a necessidade da condução de novas pesquisas em contabilidade ambiental, pois dentro de seis anos, apenas duas



plataformas proporcionaram dezoito artigos e a maioria das pesquisas foi conduzida há cerca de três anos. Espera-se que o estudo amplie as reflexões no que tange as publicações nessa perspectiva, visto a importância da integração da contabilidade com o meio ambiente.

Palavras-chave: Contabilidade ambiental; Custos ambientais; Bibliometria.

1. Introdução

As modificações desencadeadas ao meio ambiente desde as primeiras civilizações com as técnicas da agricultura ao comércio, da Revolução Industrial ao e-commerce, surgem à necessidade da contabilidade adapta-se e expandir suas finalidades. Com o crescimento mundial aliado a escassez de recursos alerta-se a preocupação empresarial em relação aos impactos gerados pelas atividades ao meio. Nessa perspectiva, enquadra-se a contabilidade ambiental cujo objetivo é registrar e controlar as operações realizadas pela companhia além de uma visão monetária e sim um olhar mais analítico aos efeitos dos processos que podem resultar em consequências para o ambiente, e como isso é refletido nas contas patrimoniais da entidade (ANTONOVZ, 2014).

A contabilidade é uma das ciências mais antiga do mundo e, surgiu com o objetivo de quantificar o patrimônio humano. Assim como ocorrem avanços na humanidade e na economia, a contabilidade também avança desenvolvendo novas técnicas para identificar e medi-lo (SANTOS et al., 2001).

Garcia e Oliveira (2009), entretanto, discorrem sobre a falta de referencial teórico no que tange a pesquisa em contabilidade ambiental e as preocupações com o desenvolvimento sustentável, enfatizando a necessidade do crescimento da pesquisa nesta área, isto é envolvendo os conceitos principais como ativo, passivo, receitas, custos e despesas ambientais.

Ainda que supostamente haja escassez de pesquisa na área, na prática a gestão de contabilidade está orientando-se a um rumo diferente devido às cobranças geradas tanto do governo quanto da sociedade, já que os órgãos fiscalizadores e os consumidores têm cobrado das empresas uma postura responsável e consciente no que se refere a evitar danos ambientais. Além disso, as empresas buscam apresentar uma imagem sustentável no mercado globalizado a fim de conquistar os investidores, diferenciar-se em relação aos concorrentes e reduzir custos (BROIETTI, 2016).

Laurindo (2014) enfatiza os objetivos da contabilidade ambiental, envolvendo a realização do registro financeiro e econômico de empresas e suas transações relacionadas aos impactos ambientais; contabilizar os custos, ativos e passivos ambientais; e oferecer aos consumidores a transparência do desempenho sustentável da entidade.

Nesse contexto, visto a relevância da contabilidade ambiental, o presente artigo tem por objetivo analisar a evolução da pesquisa em contabilidade ambiental



entre os anos de 2010 a 2015 nos sites de buscas mais relevantes no âmbito científico, a Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e a Scientific Electronic Library Online (SIELO). Outros autores já trataram sobre o levantamento bibliométrico e contabilidade ambiental como Gallon et al. (2007); Nascimento et al (2009); Siqueira (2011); Domenico, Cordeiro e Cunha (2012); Parente et al (2013); Colares, Magalhães e Borges (2013); e Borçato (2016). Porém nenhum deles realizou o levantamento nas duas plataformas mais significativas no que tange a produção científica, SCIELO e SPELL, mas se preocuparam, no geral, com os periódicos voltados as áreas de negócios.

Em síntese, a importância do meio ambiente dentro do processo contábil é fundamental, em virtude de todas as operações ocorridas proporcionarem resultados qualitativos e quantitativos do patrimônio da entidade, influenciando na tomada de decisão das empresas envolvidas. A conscientização e a preocupação com o meio ambiente são umas das principais contribuições neste trabalho, visto que é a partir desta premissa que se destaca a contabilidade ambiental. A responsabilidade da empresa é demonstrada por meio dos seus relatórios contábeis considerando as informações contidas de forma clara e fidedigna, constatados também os gastos para controlar e/ou minimizarem os impactos na natureza (SILVA; PIRES, 2013).

Esta pesquisa se apresenta sob a organização inicialmente desta introdução, em seguida da revisão de literatura que dialoga sobre o meio ambiente e sua relação com o processo contábil, discorrendo também acerca da história deste segmento, passando ainda sobre o que tange os desastres ambientais, sem deixar de aprofundar no tema central que se trata dos conceitos e objetivos que fundamentam a contabilidade ambiental.

Tal artigo segue, ainda, redigindo sobre um quadro teórico, seguido de uma metodologia. Apresenta-se também a análise dos dados e os resultados os quais tornou possível as considerações finais.

2. Revisão de Literatura

2.1. O Meio Ambiente na perspectiva contábil

A contabilidade é um campo de conhecimento advinda das necessidades dos gestores, comerciantes, banqueiros e agentes econômicos, a procura do atendimento de um modelo descritivo, e com sua evolução, volta-se de forma previsional ao mundo dos negócios. Assim, ela busca relatar a essência dos eventos econômicos a fim de medi-los, apoiando-se em outras áreas como a economia, direito e métodos quantitativos. Diante disso, as contribuições contábeis transcendem a ocorrência de fatos conforme o impacto na geração de riquezas no processo de informações úteis a tomada de decisão (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2005).



A profissão contábil é uma das áreas que pode contribuir para atenuar as práticas que desencadeiam malefícios para o meio, já que cabe a contabilidade fornecer informações para que os gestores avaliem a sustentabilidade em projetos empresariais. Por este ângulo, surge a contabilidade ambiental pretendo reportar desde investimentos realizados para promover a proteção de potenciais danos ecológicos ou gastos derivados de correção de danos ambientais, assim possibilitando uma visão holística e sustentável do impacto da dinâmica empresarial no meio ambiente buscando encontrar um caminho no desenvolvimento sustentável (MACIEL et al., 2009).

A contabilidade ambiental tem o seu surgimento na década de 70, marcado pela mudança de visão das corporações quanto aos problemas gerados ao meio ambiente, já que alguns danos estavam diretamente relacionados às práticas empresariais, porém, o auge como um novo ramo da ciência contábil advém somente a partir de 1998 com a finalização do relatório do Grupo de Trabalho Intergovernamental das Nações Unidas de Especialistas em Padrões Internacionais de Contabilidade e Relatórios. Os conteúdos disseminados pelo documento voltavam-se a verificação do desempenho ambiental nas demonstrações contábeis e como as práticas sustentáveis impactam as contas patrimoniais (TRISTÃO, 2003).

A Organização das Nações Unidas (ONU) tem demonstrado frequentemente inquietação com a esfera ambiental mundialmente, inclusive no que concerne a interligação ao âmbito contábil, propagando, em suma, eventos e pesquisas em prol do desenvolvimento sustentável e interessado nos axiomas da contabilidade ambiental na prática, ou seja, como a sociedade está refletindo sobre tais aspectos. No Brasil, a partir de 1996, a contabilidade ambiental teve seu marco, uma vez que a gestão empresarial passou a implantar os ativos e passivos ambientais nos seus registros específicos, bem como nas demonstrações de títulos e subtítulos patrimoniais (CARVALHO, 2011).

Domenico, Cordeiro e Cunha (2012) enfatizam que as pesquisas na área de contabilidade ambiental podem auxiliar as entidades a buscar maneiras eficientes para o gerenciamento dos custos e despesas ambientais, desse modo, destacando a necessidade de manter-se a sustentabilidade das atividades para contribuir com a manutenção dos ecossistemas que suportam a vida na terra.

É oportuno destacar que a emissão de gases poluentes na atmosfera, desperdício de recursos naturais, mudança no clima causam cada vez mais preocupação em relação ao meio ambiente, e impactando diretamente nos custos ambientais da sociedade. Esta inquietação se estende a diversas áreas do conhecimento, inclusive a contabilidade (ROVER; BORBA, 2016).

Antes de compreender a contabilidade ambiental propriamente dita, é imprescindível falar sobre meio ambiente. De acordo com o artigo terceiro, em seu inciso primeiro da Lei nº 6.938, que dispõe sobre a poluição nacional do meio ambiente,



de 31 de Agosto de 1981, define-se meio ambiente como “o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas” (BRASIL, 1981). Nesse sentido, é a composição do ecossistema considerando todos os elementos que o influencia.

Dessa maneira, trata-se do ecossistema em que o homem está inserido e por ser dependente deste, o indivíduo passou a atentar-se aos recursos naturais e com os possíveis impactos ambientais, desse modo, as alterações humanas na natureza, por exemplo, mau uso dos recursos hídricos, poluição, habitação em áreas inabitáveis e desmatamento (LAURINDO, 2014).

Na busca de minimizar os impactos ambientais provocados pela exploração dos recursos naturais, compete aos órgãos fiscalizadores o papel de monitorar as empresas disponibilizando licenças e certificações para o funcionamento das atividades. Caso não sejam respeitadas as diretrizes mínimas de sustentabilidade, como preocupação com o meio, por intermédio de projetos de restauração dos locais, essas ficam impedidas de funcionar, assim forçando-as quanto ao compromisso com o meio ambiente e dependendo dos casos, esses órgãos aplicam multas ambientais podendo comprometer a saúde financeira das empresas e a imagem externa ao mercado (COSTA; MARION, 2007). Dessa maneira, as empresas tornam-se preocupadas em evitar danos ambientais devido às consequências aos negócios.

A organização que se preocupa com a gestão sustentável, ao utilizar a contabilidade ambiental, se beneficia não somente com a imagem positiva perante o mercado, mas também com vantagens como identificação, estimativa, alocação, administração e redução de custos; controle do fluxo de energia e outros materiais; exatidão na mensuração e relatório do desempenho ambiental; utilização mais eficiente da energia e da água e redução de poluentes. Tais empresas buscam uma gestão ambiental, que consiste em procedimentos específicos e medidas cujo objetivo é a redução e o controle de impactos gerados, além disso, aplicando-a é possível o cumprimento da legislação e normativas, contribuindo com o desenvolvimento de tecnologias limpas, minimizando gastos dos recursos naturais e benefícios à saúde do planeta e conseqüentemente a do homem. Em síntese, a gestão ambiental visa o desenvolvimento sustentável (LAURINDO, 2014).

Por estes fatos, as práticas empresariais precisam atentar-se as maneiras mais sustentáveis na forma de oferecer seus produtos e serviços a fim de atender as necessidades dos clientes, gerar valor para as partes relacionadas e comprometer-se com a sociedade no que diz respeito à continuidade da empresa de forma consciente e responsável. Portanto, para os negócios se manterem lucrativos são de extrema importância o equilíbrio entre o lucro e a sustentabilidade. (VELLANI; RIBEIRO, 2009).

2.2. Contabilidade ambiental



Laurindo (2014) elucida que os objetivos da contabilidade ambiental envolvem realizar o registro financeiro e econômico de empresas e suas transações relacionadas aos impactos ambientais; contabilizar os custos, ativos e passivos ambientais; e oferecer aos consumidores a transparência do desempenho ambiental.

A Contabilidade Ambiental não se trata de uma nova ciência contábil, mas uma especialização desta, como fica explicitada a seguir,

Contabilidade Ambiental pode ser definida como o destaque dado pela ciência aos registros e evidências da entidade referentes aos fatos relacionados com o meio ambiente. Não se configura em nenhuma nova técnica ou ciência, a exemplo da auditoria ou da análise de balanços, mas em uma vertente da Contabilidade, a exemplo da contabilidade comercial ou industrial, que estuda fatos mais específicos de uma determinada área, no caso, área ambiental (CARVALHO, 2011, p. 111).

Os ativos ambientais têm características distintas de uma organização para outra, mas basicamente, são os investimentos em bens e direitos no que se refere ao processo ambiental, isto é, originados a partir das atividades executadas. Já os passivos ambientais, por sua vez, diz respeito às obrigações para aplicar, preservar e recuperar os recursos ambientais, na forma de mensurar e assegurar precisamente a liquidação do passivo ambiental em relação ao seu montante (GARCIA; OLIVEIRA, 2009).

Santos et al. (2001) acrescentam que o capital circulante (capital de giro) e o capital fixo pode ser uma das formas para a gestão do processo ambiental. O capital circulante é basicamente o valor investido para o andamento da atividade da empresa, sendo ele formado pelas disponibilidades e ativos de curto e de longo prazo.

Já quanto ao passivo ambiental, este deve ser reconhecido se sua ocorrência é provável e pode ser razoavelmente estimado decorrente de obrigação de eventos passados. Caso surgir dificuldades quanto à estimativa reconhece um valor a ser provisionado registrando os detalhes em notas explicativas. Para passivos ambientais que não são de liquidez no curto prazo recomenda-se a apuração pelo valor presente (BERGAMINI JUNIOR, 1998).

Em conformidade, Rover, Alves e Borba (2006) enfatizam que se os custos ambientais não forem reconhecidos no momento do fato gerador, posteriormente, tornam-se os passivos ambientais não reconhecidos, assim, repercutindo negativamente no resultado da companhia, em virtude disso, os autores destacam o cuidado no reconhecimento de gastos derivados para que não sejam apresentados, no futuro, de forma distorcida e disseminando que a companhia agrediu significativamente o meio ambiente, assim, podendo pagar vultosas quantias de títulos de indenização.



Os custos ambientais têm suas fontes em diferentes processos, como por exemplo, na origem dos insumos é necessário eliminar a produção dos resíduos em todo o processo produtivo, nas indústrias têxtil, é primordial purificar as águas residuais do processo de tintura dos tecidos. Outra determinação é a partir das depreciações dos equiparados para não contaminar o meio. Nesse sentido, tem-se que os custos ambientais possuem determinação a partir dos ativos ambientais e transcendendo a constituição dos passivos ambientais (RIBEIRO; GRATÃO, 2000).

A gestão ambiental torna-se, então, um sistema composto, inclusive da estrutura organizacional, de atividades voltadas ao planejamento, procedimento, processos, implementação, e manutenção de uma política ambiental. As companhias esperam minimizar os efeitos negativos provocados no meio com suas atividades, mas para fomentar tal apreensão, é primordial a mudança da cultura organizacional enfatizando, principalmente, que se vive em um mundo, onde os recursos são esgotáveis, portanto, contribuindo com a preservação do ambiente e reduzindo os impactos. Nesse aspecto, encontra-se a contabilidade auxiliando no conhecimento das ações de gestão ambiental, tendo em vista reduzir e corrigir danos, a fim de salvaguardar o patrimônio da corporação (TINOCO; ROBLES, 2006).

Em síntese, a importância do meio ambiente dentro do processo contábil é essencial, visto que todas as operações ocorridas geram resultados qualitativos e quantitativos no patrimônio ambiental da entidade, influenciando na tomada de decisão. Assim, a contabilidade ambiental é uma ferramenta poderosa para fornecer percepções no que tange as consequências ambientais e um excelente indicativo para orientação de políticas macroeconômicas a fim de evitar desastres naturais (LONGARAY; PORTON, 2007).

3. Procedimentos metodológicos

Este artigo teve como objetivo principal compreender a evolução das publicações científicas em contabilidade ambiental. Quanto aos objetivos a pesquisa se configura como descritiva. Gil (2002) afirma que uma pesquisa descritiva tem como intuito aprimorar ideias e conhecimentos, este tipo de pesquisa inclui bibliográfica, que consiste na utilização de material já elaborado, por exemplo, artigos científicos, livros, periódicos, jornais, dicionários, enciclopédias, revistas, legislação, entre outros.

O trabalho quanto aos procedimentos tem o caráter qualitativo, pois analisou artigos científicos de revistas eletrônicas. Richardson (2007) apresenta o método qualitativo como um método diferente do quantitativo, pois esse não implica em instrumentos estatísticos e numéricos.

Quanto à estratégia de pesquisa utilizou-se a bibliometria com o intuito de quantificar a produção científica em um determinado intervalo, a fim de verificar a



sua evolução. Essa técnica objetiva propiciar bons indicadores para as produções analisadas em determinada área do conhecimento (PARENTE et al., 2013).

A amostra da pesquisa é composta das publicações relacionadas com o tema 'contabilidade ambiental' nas bases de dados da Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e Scientific Electronic Library Online (SIELO). As buscas foram realizadas com os seguintes termos: a contabilidade ambiental, custos ambientais e Contabilidade Ambiental e Custos Ambientais. O período de análise dos artigos compreendeu os últimos 6 anos (2010 a 2015). Este recorte foi necessário em virtude do acesso aos dados no período de interesse do estudo, sendo que, no entanto, representa-se uma limitação da pesquisa realizada.

Para a seleção da amostra foi feita a leitura dos resumos, metodologia, e considerações finais, com o intuito de analisar o tema estudado e eliminar as pesquisas que se enquadravam nos subtemas, mas que não tratava de Contabilidade Ambiental e Custos Ambientais. Nos casos em que o resumo não apresentava informações necessárias leu-se o trabalho por completo. Após essa análise, o universo de pesquisa compôs-se de 18 artigos sobre a temática.

No que se refere aos parâmetros metodológicos baseou-se nos propostos por Beuren (2008) quanto à divisão do método adotado, a classificação da pesquisa quanto aos objetivos, a abordagem, os procedimentos e coleta de dados. Em complemento, para o tratamento dos dados coletados considerou-se as definições de Fávero et al. (2009).

Para a tabulação dos dados, utilizou-se de planilhas eletrônicas elaboradas por meio da ferramenta Microsoft Excel, fragmentando-as para maior compreensão, isto é, as informações presentes nos 18 artigos encontrados foram estruturadas em forma de tabelas, proporcionando uma visão mais clara sobre os aspectos desta pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. Caracterização dos estudos

Como já fora mencionado, a análise dos dados foi baseada na transferência das informações presentes nos artigos às tabelas. Construíam-se diversas tabelas, cada uma com diferentes focos, pois para a realização de qualquer análise é necessário à fragmentação em partes, assim, torna-se possível uma perspectiva mais ampla e mais evidente.

A tabela 1 se direciona aos artigos selecionados por periódicos, construída com três colunas, a primeira direcionada para o nome dos periódicos, a segunda voltada para a quantidade de artigos encontrados em cada periódico e a terceira se vale para a indicação da porcentagem referente à quantidade indicada na coluna anterior.

Tabela 1 – Artigos Selecionados por Periódicos



Periódicos	Artigos Selecionados	%
Revista Árvore	1	6%
Production	1	6%
RACEF	1	6%
Revista Alcance	1	6%
REUNIR	2	11%
Contabilidade, Gestão e Governança	1	6%
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis do UERJ	1	6%
RACE	1	6%
RGSA	3	17%
ENGEMA	1	6%
Revista Catarinense de Ciência Contábil	1	6%
Revista Contemporânea de Contabilidade	3	17%
Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade	1	6%
Total	18	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 1 diz respeito à relação de artigo selecionado por periódicos totalizando em 18 artigos. Dessa forma, percebe-se que dez artigos foram encontrados isoladamente em diferentes periódicos, sendo, a Revista Árvore; Production; Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace (RACEF); Alcance; Contabilidade, Gestão e Governança; Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis do UERJ; Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE); Revista de Gestão Social e Ambiental (ENGEMA); Revista Catarinense de Ciência Contábil; Revista Contemporânea de Contabilidade e a Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade apresentaram cada uma à mesma porcentagem de 6% dos artigos selecionados.

Duas outras revistas apresentaram a mesma porcentagem de 17% de estudos, correspondendo a três publicações cada revista, a saber: Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA) e a Revista Contemporânea de Contabilidade. Apenas a Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade (REUNIR) apresentou duas publicações, o que se refere à participação de 11%.

Broietti (2016) constatou em seu estudo referente a um levantamento bibliográfico nos principais periódicos contábeis, avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), sobre o tema contabilidade ambiental, o aceite da temática pela grande maioria das revistas, visto que 93% dos



periódicos detinham de pelo menos um artigo sobre o assunto. Nesse sentido, revelando a sua relevância nas discussões científicas.

Por sua vez, a tabela 2 se refere aos artigos selecionados de periódicos por ano e fonte, explorando, portanto, a concentração de publicação por ano do tema em questão em diferentes fontes de divulgação científica.

Tabela 2 – Artigos Selecionados de Periódicos por Ano e Fonte

Periódicos	Ano/Fonte							Total	%
	2010	2011	2012	2013	2014	2015			
Revista Árvore	1	0	0	0	0	0	1	6%	
Production	0	1	0	0	0	0	1	6%	
RACEF	0	1	0	0	0	0	1	6%	
Revista Alcance	1	0	0	0	0	0	1	6%	
REUNIR	0	1	1	0	0	0	2	11%	
Contabilidade, Gestão e Governança	0	1	0	0	0	0	1	6%	
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis do UERJ	0	0	1	0	0	0	1	6%	
RACE	0	0	1	0	0	0	1	6%	
RGSA	0	0	2	0	1	0	3	17%	
ENGEMA	0	0	1	0	0	0	1	6%	
Revista Catarinense de Ciência Contábil	0	0	0	1	0	0	1	6%	
Revista Contemporânea de Contabilidade	0	2	0	1	0	0	3	17%	
Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade	0	0	0	0	0	1	1	6%	
Total	2	6	6	2	1	1	18	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

É possível frisar na tabela anterior, a evolução temporal das publicações em cada revista. Vale ressaltar, portanto, que o ano em que mais prevaleceram as publicações foi em 2011 e 2012, resultando em seis publicações em cada um destes anos, enquanto os anos de 2014 e 2015 é o intervalo com menores trabalhos realizados, apenas um em cada ano. O periódico, o qual detém da publicação mais recente foi a Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, assim, caracterizando como



a única com artigo publicado em 2015. Reis e Tarifa (2013) frisam que as publicações têm o seu ápice a partir de 2010, sendo o ano de 2011 o mais representativo no tocante a contabilidade ambiental.

Já a tabela 3 apresenta a quantidade e a porcentagem de publicação a partir das palavras-chave, desta forma, fragmentam-se os dados permitindo verificar o predomínio do tema nas publicações.

Tabela 3 – Publicação por Palavras-Chaves de Periódicos

Ano	Publicação por Palavras-Chaves de Periódicos			%
	Contabilidade Ambiental	Custos Ambientais	Total	
2011	4	2	6	33%
2012	5	1	6	33%
2010	2	0	2	11%
2013	1	1	2	11%
2014	1	0	1	6%
2015	0	1	1	6%
Total	13	5	18	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos 18 artigos analisados, buscando pelas palavras-chaves, contabilidade ambiental e custos ambientais, 72% prevaleceu o tema de contabilidade ambiental e apenas 28% custos ambientais de 2011 a 2015. No ano de 2012 houve o maior número de artigos em contabilidade ambiental, resultando em cinco estudos, e apenas um em custos ambientais, representando 33%. É oportuno destacar que em 2011 houve um aumento de dois artigos em custos ambientais, ainda sim no mesmo ano, contabilidade ambiental ultrapassou esse número com quatro artigos. A tabela acima retrata que o tema em contabilidade ambiental abrange um foco inigualável quando comparada ao tema de custos ambientais, já que se sobressaem nas pesquisas mesmo quando no período de 2015 houve uma publicação na temática de custos ambientais.

Em congruências ao estudo de Melo et al. (2012) quando constataram a partir do mapeamento da produção científica nacional sobre a contabilidade e custos ambientais publicada nos principais periódicos e nos anais de congresso na área contábil, divulgada no período de 2007 a 2011, o destaque de 59,84% dos artigos associados a contabilidade ambiental e 28,06% a custos ambientais. Diante disso, pode-se depreender que os trabalhos referentes à contabilidade ambiental sobressaem se comparado aos que tratam de custos ambientais.

Tabela 4 – Número de Publicações por Autores



Autores	Número de Autores	%
1 Artigos Publicados	49	91%
2 Artigos Publicados	4	7%
3 Artigos Publicados	1	2%
Total	54	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se que 91% dos autores publicaram apenas um artigo relacionado ao tema de contabilidade ambiental, totalizando um número de quarenta e nove autores. Foram quatro a quantidade de autores que publicou dois artigos cada e apenas um autor publicou três artigos.

Os resultados estão em conformidade a uma das leis de estudos bibliométricos, a lei Lotka, isto é a produtividade está concentrada em poucos autores (SOBRINHO; CALDES; GUERRERO, 2008). Nessa perspectiva, é possível identificar uma baixa quantidade de pesquisadores que buscam a continuidade nessa temática.

Corroborando com os achados de Zanandrea et al. (2016), os quais constataram em um estudo bibliométrico das publicações nos principais periódicos da área contábil entre 2010 e 2013 sobre contabilidade e gestão ambiental a predominância de poucos pesquisadores no que tange esse assunto, por exemplo, apenas dois estudiosos concentram toda produção.

4.2. Abordagem metodológica das publicações

As análises dos trabalhos pesquisados foram fundamentadas nas características metodológicas, desmembrado em empírico, bibliométrico e teórico. Logo em seguida, categorizou-se no que compete aos objetivos, abordagem, procedimentos e coleta de dados.

A Tabela 5 exibe as metodologias utilizadas nos artigos pesquisados, no período de 2011 a 2015.

Tabela 5 – Metodologia Utilizada nos Artigos

Metodologia	Artigos	%
Características		
Empírico	10	56%
Bibliométrico	7	39%
Teórico	1	6%
Total	18	100%
Objetivos		
Descritiva	7	39%
Exploratória e Descritiva	5	28%
Exploratória	2	11%



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

Não Divulgou	2	11%
Descritiva e Documental	1	6%
Descritiva e Bibliográfica	1	6%
Total	18	100%
Abordagem		
Quantitativa	7	39%
Qualitativa	6	33%
Não Divulgou	3	17%
Qualitativa/Quantitativa	2	11%
Total	18	100%
Procedimentos		
Levantamento	35	28%
Não Divulgou	4	22%
Pesquisa Bibliográfica	3	17%
Estudo de Caso	2	11%
Bibliométrico	2	11%
Survey	1	6%
Estudo de Caso/Bibliográfico/Documental	1	6%
Total	18	100%
Coleta de Dados		
Pesquisa Documental	7	39%
Não Divulgou	3	17%
Entrevista/Questionário	3	17%
Questionário	2	11%
Entrevista/Pesquisa Documental	1	6%
Análise de Conteúdo/Pesquisa Documental	1	6%
Levantamento	1	6%
Total	18	100%

Fonte: Dados da pesquisa

De modo geral analisou-se 18 estudos, em relação às características, em 10 artigos identificou-se a metodologia empírica, 7 bibliométrico e apenas 1 teórico. Os trabalhos empíricos detêm um índice de 55,5%, demonstrando que esta abordagem é, no geral, a preferência nos temas de contabilidade ambiental e custos ambientais. Esses achados estão em conformidade aos de Colares, Magalhães e Borges (2013), já que os autores identificaram nas publicações entre 2006 e 2011 nos periódicos brasileiros, o predomínio de 64% dos trabalhos serem de natureza empírica.

A pesquisa descritiva, conforme mostrada nos objetivos se destaca em relação às demais com 38,8%. Corroborando com os resultados de Domenico, Cordeiro e Cunha (2012) ao constarem também o domínio de 80% dos estudos descritivos. Em



outra perspectiva, cabe destacar a pesquisa exploratória/descritiva que obteve uma margem relevante de 27,7%. Apenas 11,1% são exploratórias, sendo que a mesma quantidade não divulgou seus objetivos e a pesquisa descritiva/documental e descritiva/bibliográfica representam 5,55% dos trabalhos realizados. Em relação à abordagem, 38,8% das pesquisas utilizaram uma abordagem quantitativa e 33,3% foram qualitativas. 16,6% das pesquisas não divulgaram sua abordagem e 11% caracterizam-se em quali-quanti.

Em relação aos procedimentos, detectou-se que 28% dos artigos utilizaram o levantamento, enquanto que a pesquisa bibliográfica foi utilizada em 17% dos artigos, 11% estudo de caso, assim como o bibliométrico, e apenas 6% survey e a mesma porcentagem ocorreu no estudo de caso bibliográfico documental, e 22% dos artigos não divulgaram o procedimento.

Referente à coleta de dados, a metodologia mais utilizada foi à pesquisa documental, com o percentual de 38,8%, as entrevistas/questionários com 16,6%, sendo a mesma quantidade que não divulgou qual o tipo de dados coletados. 11% empregaram apenas questionários, e os demais, 17%, entrevista/pesquisa documental, análise de conteúdo/pesquisa documental e levantamento.

Portanto, identificou-se a preferência dos autores em realizar pesquisas empíricas, descritivas, quantitativas, o levantamento ou pesquisa bibliográfica e a forma de coleta de dados de maior utilização pelos autores prevalece a pesquisa documental. Da mesma forma, é possível observar a escassez de pesquisas caracterizadas como teóricas, de objetivos bibliográficos, com procedimentos do tipo estudo de caso, assim como de coleta de dados por análise de conteúdo.

5. Considerações finais

A contabilidade ambiental é uma forma de disseminar respostas à sociedade quanto à responsabilidade das corporações (TINOCO; ROBLES, 2006). Nessa perspectiva, o presente estudo buscou analisar a evolução da pesquisa em contabilidade ambiental entre os anos de 2010 a 2015 nos sites de busca da Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e Scientific Electronic Library Online (SIELO).

A constante devastação dos recursos naturais, poluição do ar e das águas, frequente utilização de produtos nocivos, resíduos tóxicos industriais descartados de maneira incorreta, desencadearam danos desastrosos a sociedade, como por exemplo, o aumento de problemas de saúde da população (LONGARAY; PORTON, 2007). Desse modo, considerando a temática ambiental quanto ao desenvolvimento da humanidade, surgiu-se o interesse em demonstrar a evolução da produção científica sobre temas Contabilidade Ambiental e Gestão Ambiental, por meio de uma pesquisa bibliométrica.



Dentre os achados cabe ressaltar que apenas duas revistas dominam a quantidade de artigo relacionado à temática, sendo a Revista de Gestão Social e Ambiental e Revista Contemporânea de Contabilidade com 17%. Quanto ao ano, as publicações prevaleceram nos anos de 2011 e 2012, corroborando com os achados de Zanandrea et al. (2016) ao constarem que a partir do ano de 2011 o aumento na produção científica influenciada, principalmente, pelo paradoxo degradação ambiental e atividades produtivas.

Ao utilizar as palavras-chaves “contabilidade ambiental” e “custos ambientais” verificou-se que 72% relacionavam a contabilidade ambiental e 28% a custos ambientais. Em contrapartida, Grzebieluckasa, Campos e Selig (2010) ao analisarem a produção científica sobre contabilidade e custos ambientais no período de 1996 a 2007, averiguaram, nacionalmente, que 68% dos estudos associavam-se a custos ambientais e 32% a contabilidade ambiental. Porém, os autores enfatizaram que, no âmbito internacional, 71% eram quanto à temática contabilidade ambiental e 29% custos.

Considerando a quantidade de autores nos estudos, observou-se que 91% dos pesquisadores publicaram apenas um artigo sobre o assunto, harmonizando com as conclusões de Broietti (2016) ao certificar que a maioria dos autores 79% detinha apenas de uma pesquisa no que diz respeito ao tema contabilidade e ambiental.

Em relação aos aspectos metodológicos, 56% adotaram a metodologia empírica; o estudo descritivo 39%; abordagem qualitativa 39%; procedimento do levantamento 28%; e quanto à coleta de dados a pesquisa documental com 29%. Tais achados estão em conformidade ao de Melo et al. (2012) e divergem apenas quanto a abordagem, 38,60% quantitativas e procedimentos, estudo de caso com 28,07%.

Portanto, o estudo ao identificar a evolução das publicações quanto à contabilidade ambiental contribuiu para alertar que o tema é pouco explorado pelos pesquisadores e busca despertar o interesse de desenvolver novas pesquisas no nicho ambiental. A contabilidade, sem dúvidas, não pode ficar alheia às questões socioambientais e sim propagar a conscientização das organizações quanto aos negócios sustentáveis (BORÇATO, 2016). As limitações do estudo referem-se ao uso de duas plataformas de buscas e o recorte temporal adotado, diante disso, não se podem generalizar os resultados a todas as produções acadêmicas e sim tratá-los sob a perspectiva utilizada.

Sugere-se, para pesquisas futuras, ampliar a amostra de pesquisa para outras plataformas nacionais e internacionais, aprofundar em outras características, como a correlação dos autores em diversos trabalhos, a fim de propiciar a comparabilidade dos achados.

Referências



-
- ANTONOVZ, T. **Contabilidade Ambiental**. 1. ed. Paraná InteiSabres, 2014.
- BERGAMINI JUNIOR, S. Contabilidade e Risco Ambientais. **Revista do BNDE**. p. 1-17, 1998.
- BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BORÇATO, E. C. Contabilidade socioambiental: análise bibliométrica das produções científicas brasileiras. IN: CONGRESSO BRASILEIRO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS, 4, 2016, Paraná **Anais eletrônicos...** Paraná Cobragen, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/CONTABILIDADE%20SOCIOAMBIENTAL%20ANA LISE%20BIBLIOMETRICA%20DAS%20PRODUCOES%20CIENTIFICAS%20BRASILEIRAS%20(2).pdf>. Acesso em: 14 jun. 2017.
- BROIETTI, C. Análise dos artigos sobre a contabilidade ambiental nos periódicos de Contabilidade. **Revista Accounting and Management**, v. 1, n. 10, p. 84-99, 2016.
- BRASIL. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 02 set. 1981.**
- CARVALHO, G. M. B. **Contabilidade Ambiental: teoria e prática**. 2. ed. Paraná Editora, 2011.
- COLARES, A. C. V.; MAGALHÃES, R. L. R.; BORGES, D. L. Contabilidade e gestão ambiental: um levantamento da produção científica divulgada em periódicos da área de contabilidade entre 2001 e 2011. **Revista de Ciências Humanas**, v. 13, n. 1, p. 74-89, 2013.
- COSTA, R. S. ; MARION, J. C. A uniformidade na evidencição das informações ambientais. **Revista de Contabilidade e Finanças**, n. 43, p. 20-33, 2007.
- DOMENICO, D.; CORDEIRO, A.; CUNHA, P. R. Análise metodológica da produção científica de contabilidade ambiental nos periódicos internacionais de



contabilidade. IN: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES

INTERNACIONAIS, 15, 2012, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: SIMPOI, 2012. Disponível em: <

http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00202_PCN286_86.pdf>.

Acesso em: 17 jun. 2017.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GARCIA, R. S. M.; OLIVEIRA, D. L. Contabilidade ambiental: história e função. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 11-16, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GALLON, A. V.; SOUZA, F. C.; ROVER, S.; BELLEN, H. M. V. Produção científica e perspectivas teóricas da área ambiental: um levantamento a partir de artigos publicados em congressos e periódicos nacionais da área de contabilidade e administração. IN: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7, 2007, São Paulo.

Anais eletrônicos... São Paulo: USP, 2007. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/anais/artigos72007/118.pdf>>. Acesso: 15 jun. 2016.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; CARVALHO, L.N. Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista de Contabilidade e Finanças**, n.38, p. 7-19, 2005.

LAURINDO, J. S. **A Contabilidade Ambiental como instrumento de gestão interna nas organizações**. 2014. 17 f. Artigo Científico (Especialização em Gestão Empresarial) – Faculdade de Ciências Econômicas da Região Carbonífera, Santa Catarina, 2014.

LONGARAY, A. A.; PORTON, R. A. B. Perspectivas para a Contabilidade Ambiental. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 8, p. 29-42, 2007.

MACIEL, C. V.; LAGIOIA, U. C. T.; LIBONATI, J. J.; RODRIGUES, R. N. Contabilidade Ambiental: um estudo exploratório sobre o conhecimento dos



profissionais de contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 11, p. 138-158, 2009.

MELO, D. V.; ARAÚJO, T. S.; BARBOSA, R. S.; LEAL, E. A. Contabilidade e custos ambientais: um mapeamento das produções científicas em periódicos e eventos nacionais. IN:

CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 19, 2012, Rio Grande do Sul. **Anais**

eletrônicos...

Disponível

em:

<

<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/412/412>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

NASCIMENTO, A. R.; SANTOS, A.; SALOTTI, B.; MÚRCIA, F. D. Disclosure social e ambiental: análise das pesquisas científicas veiculadas em periódicos de língua inglesa.

Revista de Contabilidade Vista & Revista, v. 20, n. 1, p. 15-40, 2009.

PARENTE, E. D. V.; PFITSCHER, E. D., FIATES, G. S.; NASCIMENTO, P. G. Análise bibliométrica em periódicos dos conselhos regionais de contabilidade brasileiros: sobre a contabilidade ambiental e temas correlatos no período 2001-2010.

Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 12, n. 36, p. 9-25, 2013.

REIS, L. G.; TARIFA, M. R. Contabilidade e sustentabilidade: uma análise dos artigos publicados em periódicos qualis no período de 2007 a 2011. IN: CONGRESSO

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS

CONTÁBEIS, 7, 2013, Ceará **Anais eletrônicos...** Ceará ANPCONT, 2013.

Disponível

em:

<<http://congressos.anpcont.org.br/congressosantigos/vii/images/epc%20152bfc3.pdf?20150429112300>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROVER, S.; BORBA, J. A. Como as Empresas Classificadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) Evidenciam os Custos e Investimentos Ambientais?

In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 23, 2016, Pernambuco. **Anais**

eletrônicos...

Pernambuco:

CBC,

2016.

Disponível

em:<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1524/1524>>. Acesso em: 17 jun. 2017.



_____.; ALVES, J.L.; BORBA, J. A. A evidência do passivo ambiental: quantificando o desconhecido. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 5, p. 41-58, 2006.

SANTOS, A. O.; SILVA, F. B.; SOUZA, S.; SOUSA, M. F. R. Contabilidade ambiental: um estudo sobre sua aplicabilidade em empresas Brasileira. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 12, n. 27, p. 89-99, 2001.

SILVA, P. Y. C.; PIRES, J. S. D. B. Análise da produção científica brasileira em contabilidade voltada para o segmento de gestão social e ambiental. **Revista Ambiente Contábil**, v. 5, n. 1, p. 200-223, 2013.

SIQUEIRA, J. R. M. A questão social e ambiental na revista brasileira de contabilidade: uma análise dos artigos publicados no final do século xx. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 5, n. 2, p. 44-62, 2011.

SOBRINHO, M. I.M.; CALDES, A. I. P.; GUERRERO, A.P. Lotka's Law applied to a scientific area of Information Science. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 2, n.1, p.16-32, 2008.

TINOCO, J. E. P.; ROBLES, L. T. A contabilidade da gestão ambiental e sua dimensão para a transparência empresarial: estudo de caso de quatro empresas brasileiras com atuação global. **Revista de Administração Pública**, v. 6, n. 40, p. 96-107, 2006.

TRISTÃO, J. A. M. Contabilidade ambiental: preparando as empresas para sobreviverem aos novos tempos. **Revista Científica Eletrônica**, n. 4, p. 1-12, 2003.

VELLANI, C. L.; RIBEIRO, M. S. Sustentabilidade e Contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 11, p. 187- 206, 2009.



Área Temática: Agronegócios

**CUSTO DE IMPLANTAÇÃO E VIABILIDADE ECONÔMICA DO
CULTIVO DE UVA NIAGARA NO MUNICÍPIO DE JALES-SP**

Christian Turato Bolognezi
christian-tu@hotmail.com

João Vitor Ferrari
joao.ferrari6@fatec.sp.gov.br

Edy Carlos Santos de Lima
edy.lima@fatec.sp.gov.br

Resumo

A uva é um dos produtos mais consumidos no mundo, seja processada ou in natura, dando origem a inúmeros produtos derivados. Na região noroeste paulista há um grande cultivo de uvas, destacando a região de Jales-SP. O trabalho teve como objetivo analisar o custo de implantação e viabilidade econômica do cultivo da uva niagara no município de Jales- SP.

Para tanto, visitaram-se propriedades típicas na produção de uva niagara no referido município para o levantamento dos dados técnicos desta atividade e seus indicadores de lucratividade

Palavras Chave: Lucratividade; Viabilidade; Uva Niagara; Custo de Implantação.

1. Introdução

A viticultura no Brasil vem ganhando cada vez mais expressão no contexto agrícola e um dos motivos é a capacidade do país em exportar frutas “in natura” para outros países como os Estados Unidos e a Europa, quando estes estão na entressafra. Novas áreas estão sendo utilizadas para o plantio da uva e a região do semiárido vem se mostrando uma região apta para a produção de frutas com qualidade para a



exportação. O consumo brasileiro de uva tem crescido na última década; passando de, 4 kg hab⁻¹ano⁻¹ na década de 80 para 2,5 kg hab⁻¹ano⁻¹, respectivamente, por 67%, 14% e 10% da produção de Niagara Rosada. Na região noroeste do Estado, o EDR de Jales que responde por 2% da produção tem registrado um aumento expressivo no cultivo dessa variedade (BANCOIEA, 2007).

No estado de São Paulo os principais cultivares de uvas rústicas utilizadas são: a Niagara Branca, Niagara Rosada, Isabel e a Concord. Atualmente as regiões mais abrangentes em áreas plantadas com videira rústicas concentram-se nos estados da Bahia, Minas Gerais, Pernambuco, Paraná, Santa Catarina e São Paulo (MELLO, 2011).

Na região de Jales, a produção da uva exige muito conhecimento técnico de irrigação, reguladores vegetais e sistemas de podas fundamentais para a produção de uvas de qualidade e fora da época de produção, (COSTA, 2011).

É importante ressaltar que a uva de mesa possui um mercado internacional altamente competitivo, tanto em preço e qualidade, situação que obriga os produtores a executar suas atividades de produção, com alta eficiência técnica e econômica, com risco de perder espaço de mercado e perder lucro conseqüentemente.

E esses custos que interferem significativamente na exploração e exigem que o viticultor passe a gerenciar com mais profissionalismo sua unidade produtiva, a fim de obter uma alta produtividade física, e uma alta produtividade econômica.

E por ser em nossa região uma cultura tradicional e muito importante tanto para o município quanto para os produtores e até para quem pensa investir no ramo, torna-se necessário que os produtores ou investidores tenham um conhecimento dos custos e receitas de suas explorações agrícolas, se quiserem determinar a sua real viabilidade. Este projeto, que teve como objetivo determinar os custos de implantação e rentabilidade da uva niagara produzida na região de Jales – SP.

2. Referencial Teórico

Na literatura estão presentes vários artigos que em projetos foram utilizadas ferramentas para análises e também metodologias de custos de produção foram utilizadas para tomadas de decisão de investimentos relacionados à agricultura, principalmente à fruticultura. Fett, et al (2000).

Para obter um levantamento de custo de produção agrícola outra forma usada é pela metodologia denominada painel (GUIDUCCI et al., 2012). Isso consiste em uma reunião com pesquisadores, produtores e responsáveis técnicos para elaboração de uma planilha de custo de produção da propriedade mais como, ou “típica”, na região alvo (PLAXICO; TWEETEN, 1963; WHITE, 2008; FERREIRA FILHO et al., 2009; PAGLIUCA, 2014).



Portanto, as informações necessárias para a discussão no painel são principalmente: produtividade média, área da propriedade em produção e em implantação estrutura mais comum de condução na região, manejo adotado, adensamento, preço praticado na comercialização, entre outras informações. Através desse método é possível obter os dados necessários à estrutura convencional de um propriedade considerada “típica” na região, com ferramentas utilizadas, equipamentos, máquinas e determinar os tratamentos culturais além de produtividade média e modo de captação de recursos para implantação das videiras ou safra: participação de capital próprio e capital de terceiros. (CAPPELLO, 2014).

Segundo o CRC-SP (1992, p. 16), a contabilidade de custos deve atender a três objetivos básicos, que são: 1- Determinação do lucro utilizando os dados dos registros convencionais de contabilidade; 2- Controle das operações do estoque, estabelecimento de padrões e orçamentos entre o custo real e o orçado e, ainda, previsões; 3- Tomada de decisões, formação de preços, quantidade a ser produzida, que produto produzir, corte de produtos, comprar ou fabricar.

Santos (2005, p. 23) afirma que o coração está para a vida do corpo, assim como o controle do custo para a vida da empresa.

A gestão nas propriedades rurais enfrenta aspectos específicos que são incontroláveis como, variações climáticas, perecibilidade dos produtos, pragas, doenças e como consequência desses aspectos a produção se torna sazonal, dificultando ainda mais o controle gerencial (BATALHA, 2013).

Afonso (2000), complementa que é importante se conhecer os processos de execução para se conseguir reduzir custos, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.

3. Procedimentos Metodológicos

Primeiramente para o levantamento dos dados foi, feita uma revisão na literatura sobre viticultura de forma geral. As unidades agrícolas de análise desse projeto (plano de negócio) são produtoras de uva niagara na região de Jales – SP e para a obtenção dos dados a serem coletados foram utilizado os seguintes procedimentos: 1- Entrevistas com técnicos e engenheiros agrônomos da área de produção das empresas que prestam assistência técnica e até mesmo com o produtor rural, para se identificar as atividades e quantificar as atividades executadas pelos mesmos para a produção da uva, e também a estrutura das propriedades produtoras de uva; 2- O levantamento dos insumos foi realizada nas próprias empresas que comercializam em Jales – SP; 3- Os preços de venda da uva foram obtidos com os próprios produtores entrevistados.

E foram feitos usos de pesquisas bibliográfica, onde se buscou o embasamento teórico através de revista e artigos publicados na internet por instituições e autores.

Para a análise dos custos de implantação da cultura e de sua viabilidade já que a videira é uma cultura perene, com vida útil prevista para 20 anos foi desenvolvido um projeto (plano de negócio) de implantação da cultura da uva niagara.

4. Resultados

Tabela 1. Custo de implantação e manutenção de 02 (dois) hectares de uva niagara na região de Jales - SP, ano I (um). 2017.

Discriminação	Unidade	Valor Unitário (R\$)	Quantidade	Valor Total (R\$)
Estruturação do Terreno e Preparo do solo				
Gradagem pesada	Hm	140,00	1	140,00
Gradagem Pesada	Hm	40,00	1	40,00
Gradagem niveladora	Hm	110,00	2	132,00
Calagem	Hm	110,00	1,20	
Subtotal				532,00
Plantio				
Estacas Porta e	Unidade	2,00	2000	4.000,00
Enxertos	Unidade	0,40	4000	1.600,00
Borbulha			16	272,00
Plantio e Replante	Dh	17,00		
Subtotal				5.872,00
Latada				
Mourões (3,20 m x 0, 15cm	Unidade	83,70	4	334,80
Estacas (3,20 m x 0,14 m	Unidade	59,40	2	118,80
	Unidade	21,90	252	5.518,80



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

Estacas Lasca (2,2 m x 0,14 m)				
Estacas Lasca (2,2 m x 0,08 m)	Unidade	13,85	1600	22.160,0
Estacas Lasca (2,6 m 0,08 m	Unidade	6,05	240	1.452,00
Estacas (0,5 m x 0,1 m di âmetro)	Unidade	2,70	200	540,00
Cordoalha	Unidade	3,20	412	1.318,40
Arame Z-700	Metro	0,35	7.446	2.606,10
Arame Frutifio (n 10) 36	Metro	0,16	15.19	2.430,56
metros	Metro	7,60	1461	1.109,60
Arame n ° 6 (18 metros)		1,70	22.00	37.400,0
Sombrite 18%				
Subtotal	Metro		0,000	74.989,00
Tratos Culturais e Fertilizantes				
Calcário	Ton.	140,00	6	840,00
Dolomítico	Ton.	1.010,0	1	1.010,00
Super Fosf. Simples	Ton.	01.130,0	0,25	282,50
Nitrato	Ton.	140,50	0,7	10,15
Amônio	Ton.	200,00	75	15.000,0
Micronutrientes FTE – BR – 12	Ton.	230,00	15	3.450,00
Esterco Bovino				
Esterco de Galinha				
Sub Total				20.292,6
Fitossanitários				5 45,00
Fungicida 1 – Dithane	Kg	30,00	1,5	34,80
	Frasco	8,70	4	



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

Formicida - Isca				
Formicida				
Sub total				79,80
Outros				
Tesoura de Unida		45,00	4	180,00
Poda Unidade		195,00	4	780,00
Grampeador				
Subtotal				960,00
Outros Custos de Implantação				
Sistema de Irrigação (Micro	Hectar	10.000,	2	20.000,0
Subtotal				20.000,0
Custos Administrativo				
Supervisores	Mês	1.000,0	12	12.000,0
técnicos	Mês	900,00	12	1.080,000
Despesas de Escritório.				
Subtotal				13.080,0
Total Geral				135.7250,

Fonte: Dados da pesquisa. 71

*Obs: A data de elaboração da planilha foi dezembro de 2016

Tabela 2 - Custo de implantação e manutenção de 02 (dois) hectares de uva niagara na região de Jales - SP, anos II (dois) e III (três).

Discriminação	Unidade	Valor Unit. (R\$)	Ano 2		Ano 3	
			Quantidade	Valor Total (R\$)	Quantidade	Valor Total (R\$)
Tratamentos Culturais e Fertilizantes						
Super Fosfato Simples	Ton.	140,0	1,5	210,0	1	140,0
	Ton.	1.0100	1,07	1.0800	0,53	535,30



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

Cloreto de Potássio	Ton.	1.820,0	0,2	364,00	0,13	236,6
Fórmula 19 – 10 – 19	Ton.	1.650,0	0,8	1.320,	0,8	1.320,
Micronutrientes FTE – BR –	Ton.	14,50	0,04	0,58	0,04	0,58
Adubo Foliar	Litro	12,00	3,58	42,96	3,58	42,96
Esterco Bovino	Ton.	200,0	10,6	2.120,	6,7	1.340,
Esterco de Galinha	Ton.	230,00	2,7	621,00	4	920,0
Sub total				5.759,2		4.535,4
Fitossanitários						
Ethephon 720 g/l	Litro	150,0	3,5	525,0	3	450,0
Cinamida Hidrogenada	Litro	105,0	9	945,0	8	840,00
Regulador Vegetal –	Gram	7,40	14	103,6	14	103,6
Fungicida 1- Dithane	Kg	30,00	25,76	772,8	25,76	772,8
Fungicida 2- Cerconil	Kg	39,00	0,34	013 ,26	0,21	8,190
Controle Alternária –					0,92	
Folicur					0,46	
Inseticida – Karate	Litro	99,00	1,3	128,7	1	91,08
Formicida – Isca	Litro	58,00	0,7	400 ,60	22	26,68
Formicida					19,00	
Fita	Frasc	8,70	1,5	13,05		8,70
Grampo	Pacoto	8,75	54	472,5		192,5
	Caixae	3,00	46	138,00		570,00
Subtotal				3.1520		2.550,
				,		
Custos						
Administrativos						
Supervisor técnico	Mês	1.000,	12	12.000	12	12.000
Despesas de Escritório.	Mês	0			12	
		90,00	12	1.080,		1.080,
Subtotal				13.080		13.080
Total				21.961		20.165

Fonte: Dados da pesquisa.

*Obs: A data de elaboração da planilha foi dezembro de 2016

A partir do terceiro ano de produção até decimo catorze os custos com insumos, matérias se mantem iguais.



Tabela 3 – Demonstrativo de resultados de 02 (dois) hectares de uva niagara em Jales - SP

Descrição	Ano 1 (Produção)		Ano 2 (Produção)		Ano 3 ao 14(Prod.)	
	(R\$) Anual	(%)	(R\$) Anual	(%)	(R\$) Anual	(%)
1. Receita com Total de Vendas	R\$ 240.370,00	100%	R\$ 240.370,00	100%	R\$ 2.644.070,00	100%
2. Custo Variáveis Totais	R\$ 48.393,11	20,13%	R\$ 6.666,75	2,77%	R\$ 57.859,89	2,19%
2.1 (-) Custos com Materiais diretos e/ou CMV(*)	-	-	-	-	-	-
2.2 (-) Impostos sobre Vendas	R\$ 31.130,15	12,95%	R\$ 31.130,15	12,95%	R\$ 342.431,69	12,95%
2.3 (-) Gastos com Vendas	R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	
Total de Custos Variáveis	R\$ 79.523,26	33,08%	R\$ 37.796,90	15,72%	R\$ 400.291,58	15,14%
3. Margem de Contribuição	76%	0,00%	76%	0,00%	479%	0,00%
4 (-) Custos Fixos Totais	R\$ 56.699,88	23,59%	R\$ 56.699,88	23,59%	R\$ 56.699,88	2,14%
Resultado Operacional:	R\$ 104.146,86	43,33%	R\$ 145.873,22	60,69%	R\$ 2.187.078,54	82,72%

Fonte: Dados da pesquisa.



*Obs: O ano 1 é referente ao ano de produção, e do ano 3 ao 14 como a produção se estabiliza e fica igual entre eles, foi feita uma multiplicação x (vezes) 11 anos que é o total do 3 ao 14.

Tabela 4 – Indicadores de viabilidade de 02 (dois) hectares de uva niagara em Jales - SP

Indicadores	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Media
Ponto de Equilíbrio Financeiro (em unidades produzidas)	R\$ -	18738	11336	11084	13719,35
Ponto de Equilíbrio Econômico (em unidades produzidas)	R\$ - R\$ -	39452	30139	133894	67828,41
Lucratividade (em %)		6,31%			59,97%
Rentabilidade (em %)	R\$ -	14,90%	79,43%	94,16%	
Prazo de retorno (em anos)	R\$ -	17,2	187,37%	222,11%	141,46%
			1,4	0,1	6,23

Fonte: Dados da pesquisa.

*Obs: Retorno esperado para cálculo do ponto de equilíbrio econômico no 2 ano 50% e do 3 ao 14 ano 60%.

5. Discussão

Caracterização dos custos

Antes de entrar nas análises dos custos, é interessante comentar, que alguns fatores têm contribuído para essa expansão da uva niagara como: maior rusticidade, menor custo de produção, maior facilidade no momento da venda e melhores preços. De acordo com os produtores entrevistados e um especialista, essa cultivar requer menos mão-de-obra nos tratamentos culturais, um menor uso de defensivos por ser mais rústica a doença e a colheita mais simplificada por ser uma variedade rústica.



Na Tabela 1, são apresentados os custos de instalação e de manutenção do primeiro ano de exploração de dois hectares de uva de niagara, no pólo de produção de Jales - SP. O sistema típico de cultivo da uva niagara apresenta um espaçamento médio de 1,50 m (Entre plantas) x 2,50m (Entre ruas) ocupando um espaço de 3,75 m² por pé de uva, com irrigação por microaspersão, sendo que, já no primeiro ano, alcança uma produtividade média de 21 t/ha. Neste projeto (plano de negócio) se buscou mostrar sistema típico de cultivo de uva niagara no sistema de cultivo latada. Constata-se, nesta análise, que os gastos com a confecção da latada, respondem por cerca de 55,25% do custo total e com o gasto mais expressivo tem o sombrite no primeiro ano de cultivo da uva. Já os gastos referentes ao preparo do solo são responsáveis por menos de 0,5% deste mesmo custo, enquanto os tratos culturais e fitossanitários, a compra de adubos representa o gasto mais elevado (Tabela 1).

No segundo ano (Tabela 2), os tratos culturais e fitossanitários correspondem a 40,57% do custo total, em um vinhedo típico. Neste segmento, o gasto mais representativo entre os insumos é a aquisição dos adubos e alguns fungicidas.

No terceiro ano de cultivo (Tabela 3), quando a uva niagara alcança a produtividade plena, da ordem de 21 t/ha, e se estabiliza constata-se que os gastos correspondentes ao segmento dos tratos culturais e fitossanitários passam a ser inferiores aos contabilizados no primeiro e segundo ano de produção.

A análise apresentada na Tabela 3 apresenta os demonstrativos de resultados do primeiro ano ao último ano de produção de uma videira adulta. Entretanto, por se tratar de uma cultura perene com vida útil prevista para 20 anos, mas em nossa região é feita a renovação com 14 anos. E para o cálculo dos indicadores de rentabilidade da produção da uva niagara na região de Jales - SP considerou-se preço de venda de R\$5,59/kg.

No projeto (plano de negócio) da uva niagara, observa-se que a partir do 2.º ano de implantação que começa a produzir, e a lucratividade já poderá ser positivo. Portanto, a recuperação do investimento acontecerá entre o quarto e o quinto ano, como pode ser observado na Tabela 4.

Dentre os custos levantados, at é a viabilidade do projeto (plano de negócio) é muito importante saber todos esses custos discriminados e de forma coerente para a obtenção dos melhores resultados possíveis e consistentes com a região a ser estudada.

E pra isso deve-se observar as características da região, como quais espécie mais plantada, os tratos culturais utilizados, qual o valor de venda da uva, e até mesmo se as propriedades visitadas são parecidas em nível tecnológico, tratos culturais e assim buscar pro propriedades que não se diferenciem da propriedade tradicional. Como disse Guiducci et al., (2012) para obter um levantamento de custo de produção agrícola outra forma usada é pela metodologia denominada painel.



6. Considerações Finais

O estudo revela que a exploração da uva niagara na região de Jales - SP é uma atividade altamente rentável, visto que, nas diversas análises de desempenho financeiro e econômicas estudadas os resultados foram bastantes positivos. E diante desses dados podemos observar que os custos de implantação de um parreira de uva são altos só para confecção da latada, é cerca de 55,25% do custo total do primeiro ano.

E mesmo com todos esses gastos elevados ainda compensa investir na área, desta forma conclui-se que a viabilidade da produção de uva niagara no município de Jales - SP se mantém favorável ao produtor, foi estimado um retorno em um curto prazo de 4 anos, além de o demonstrativo ter apresentando um ótimo resultado operacional.

E com a apresentação desses dados para agricultores que pensam em sair do ramo da viticultura por não dar lucro, iram conseguir perceber que o problema está na administração da propriedade e isso o ajudará a localizar o erro e a ajuda-lo a voltar a ter lucro, e o projeto (plano de negócio) também ajudará aqueles que ainda tem dúvida se investem ou não na área da viticultura em Jales – SP. Entretanto, tem a existência do risco climático, já que a ação de agentes da natureza é uma variável que interfere na produtividade dos vinhedos não podendo ser controlada.

Referências

AFONSO, Roberto Alexandre E. O direcionamento dos recursos públicos para as atividades fins do Estado. Brasil. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. IV Prêmio da STN de Monografias. Brasília: ESAF, 2000.

BANCOIEA . **Previsões e estimativas das safras agrícolas no estado de São Paulo.** 2007. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br>.

BATALHA, Mário Otávio; Gestão Agroindustrial: GEPAI – Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais; 3. ed.; Atlas; São Paulo, 2013

CAPPELLO, F, P. **Análise comparativa do custo de produção e rentabilidade da uva ‘Niagara Rosada’ cultivada em diferentes regiões do Estado de São Paulo.** 2014. 105 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo, Piracaba, 2014.



COSTA, T. V.; Avaliação Técnica e Socioeconômica da Cultura da Uva para Mesa em Pequenas Propriedades Rurais da Região de Jales (SP). Disponível em: <http://repositorio.unesp.br/handle/11449/98724> acesso em: 15/04/2017.

COSTA, T. V.; TARSITANO, M. A. A.; CONCEIÇÃO, M. A. F. Caracterização Social e Tecnológica da Produção de Uvas para Mesa em Pequenas Propriedades Rurais da Região de Jales-SP. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010029452012000300016. Acesso em: 21/05/2017.

CRC – SP. Curso sobre Contabilidade de Custos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GUIDUCCI, R.C.N.; ALVES, E.R.A.; MOTA, M.M. **Aspectos metodológicos da análise de viabilidade econômica de sistemas de produção.** In: GUIDUCCI, R.C.N.; LIMA FILHO, J.R.;

MELLO, L. M. R; Agência Embrapa de informação e tecnologia: Mercado Brasileiro de Uvas e Vinhos, Panorama 2011. Disponível em: http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/uva_para_processamento/arvore/CONT000g56mkakt02wx5ok0dkla0saajvx4x.html. Acesso em 18/06/2016.

PLAXICO, J.S.; TWEETEN, L.G. Representative farms for policy and projection research. **Journal of Farm Economics**, Ithaca, v. 45, n. 5, p. 1458-1465, Dec. 1963. Disponível em: <http://chla.library.cornell.edu/cgi/t/text>. Acesso em: 05/06/17

SANTOS, Joel J. Análise de custos: Sistema de custeio marginal, relatórios e estudos de casos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.



Área Temática: Gestão Pública

DESAFIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NO PORTAL CAPES

Luana Martins Basso

basso.luana@outlook.com

Resumo

Este estudo tem o objetivo de verificar o quanto o tema Gestão do Conhecimento vem sendo considerado nas produções acadêmicas brasileiras relacionadas à Administração Pública. A pesquisa adota uma metodologia de caráter exploratório e abordagem predominantemente qualitativa, tendo a pesquisa bibliográfica como instrumento de coleta de dados. Por meio de um levantamento bibliométrico junto ao portal de periódicos Capes, são analisadas as publicações compreendidas num período de 17 anos (2000 a 2016). Os resultados apontam que, das 507 publicações em língua portuguesa sobre Gestão do Conhecimento, apenas de 6% estão associadas à gestão pública. Considerando as produções referentes aos 6%, são verificados dez critérios de análise, dentre eles: principais autores, periódicos, metodologias de pesquisa, instituições de ensino e referências. A baixa interação observada entre as duas áreas centrais deste estudo leva a inferir que ainda é embrionário o esforço brasileiro acadêmico nessa temática.

Palavras Chave: Administração Pública. Gestão do Conhecimento. Bibliometria. Produção acadêmica. Periódicos Capes.

1 Introdução

Os contínuos avanços tecnológicos da modernidade, associados à globalização, oferecem ao mercado variadas ferramentas de tecnologias de informação e de gestão. Nunca se produziu tantos dados e informações como se vê atualmente, o que demanda novos padrões de trabalho. Mais do que lidar com a Era da Informação, entretanto, faz-se necessário desenvolver o conhecimento.

Na visão de Drucker (1993, p. 15), “hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão de obra. É o conhecimento”. Ao contrário da informação, o conhecimento está relacionado a



crenças e compromissos, “é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p. 63). Nesse sentido, de acordo com Stewart (1998), a Gestão do Conhecimento é a ferramenta capaz de multiplicar e maximizar os resultados de uma organização através de técnicas que promovam criação, desenvolvimento, aprimoramento, armazenamento, compartilhamento e disseminação de conhecimento, provocando o desenvolvimento de um ambiente de criatividade e inovação.

A Gestão do Conhecimento é também compreendida como um processo de aprendizagem organizacional, um empenho intencional para fazer com que o conhecimento presente em uma organização seja estimulado, disponibilizado e compartilhado, tendo a finalidade de alargar tanto o desempenho organizacional, quanto o desempenho humano, refletindo dentro e fora de uma instituição (TERRA, 2001; TEIXEIRA FILHO, 2000). Mas até que ponto as instituições públicas estão empenhadas em compreender o conhecimento organizacional? O que se perde com a ausência de Gestão de Conhecimento no setor público e o que se ganha com ela?

Diferente do que ocorre nas empresas privadas, que precisam se debruçar em inovação e em avanços de vantagem competitiva para se manter no mercado, a cultura da Administração Pública tem peculiaridades que, por vezes, podem dificultar ou até mesmo impossibilitar a implantação da Gestão do Conhecimento em sua plenitude (SANTOS, 2001; WIIG, 2000).

Ainda predomina no setor público uma cultura de se trabalhar com dados e informações, havendo baixa preocupação com a ampla dimensão do conhecimento. Percebe-se que, em grande parte dos órgãos públicos, os servidores aprovados por concurso geralmente possuem elevado nível técnico e intelectual; entretanto, seus conhecimentos (sejam tácitos, empíricos ou científicos) são muitas vezes estagnados ou podados no serviço público. Considerando a estabilidade garantida a muitos cargos, a promoção e disseminação do conhecimento são pouco fomentadas por se pensar, por exemplo, que o servidor que detém certo conhecimento sempre estará lá para ser consultado.

Outros fatores que inibem e/ou geram resistência ao desenvolvimento de processos de Gestão do Conhecimento na Administração Pública podem estar relacionados a questões de acomodação profissional, inflexibilidade de processos burocráticos e ausência de políticas de meritocracia. Em decorrência disso, é comum ocorrer perda de memória organizacional, informações “morrem” ou simplesmente se perderem quando servidores se aposentam ou quando há troca de governo. Significa dizer que há poucos esforços coordenados que busquem aproveitar e compartilhar a vasta riqueza de conhecimentos presente nos órgãos públicos (WIIG, 2000; BATISTA, 2015).

Frente ao exposto, questiona-se o quanto os estudos científicos brasileiros na área de Gestão do Conhecimento têm associado o tema à Administração Pública. Este



questionamento se justifica por duas razões principais: a primeira, pelo fato do tema Gestão do Conhecimento ser um assunto ainda relativamente novo na literatura, o que provoca intensos debates sobre o seu significado, aplicação e abrangência, tanto na esfera privada quanto na pública. A segunda, por se acreditar na relevância do tema para a evolução da gestão pública brasileira, que possui uma democracia jovem e permeada pelo racionalismo instrumental e mecanicista.

O presente artigo tem o objetivo central de apresentar um estudo bibliométrico que analise as produções em língua portuguesa sobre o tema Gestão do Conhecimento, num período de 17 anos, verificando a relação dessas publicações com a Administração Pública. A pesquisa se deu junto à base de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e adotou dez critérios de análise: a evolução do número de publicações no referido período, os autores das obras, as regiões do país onde essas publicações foram concebidas, as instituições de ensino, as características de parceria das autorias, os periódicos onde ocorreram as publicações, a classificação Qualis desses periódicos, as metodologias de pesquisas adotadas, as palavras-chave mais incidentes e, por fim, os autores mais citados nas referências bibliográficas.

Para atingir o objetivo proposto, este estudo se divide em cinco seções: a primeira é composta pela presente introdução, que apresenta a contextualização da problemática. A segunda seção apresentará o referencial teórico acerca dos conceitos essenciais à compreensão da Gestão do Conhecimento e seus desafios na Administração Pública. Na terceira, serão expostos os procedimentos de metodologia de pesquisa. A quarta seção abordará os resultados e as análises dos dados coletados, e a quinta e última seção tratará das considerações finais.

2. Referencial Teórico

Nesta seção serão discutidos os referenciais teóricos acerca dos principais conceitos de Gestão do Conhecimento, bem como as perspectivas e os desafios quanto a sua implementação na Administração Pública brasileira. Julga-se necessária a abordagem científica do assunto para uma melhor compreensão do estudo bibliométrico a ser apresentado na sequência.

1. A Gestão do Conhecimento

1. Dado, Informação, Conhecimento: Aspectos Conceituais

Antes de adentrar nos conceitos de Gestão do Conhecimento e seus desafios na Administração Pública, faz-se relevante apresentar as distinções conceituais entre



três termos que costumam causar interpretações equivocadas: dado, informação e conhecimento.

Os estudos de Davenport, Jarvenpaa & Beers (1996, p. 2) entendem que “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos [...] em um contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Complementando a definição, Davenport e Prusak (2003, p. 3) consideram que “dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação”. Significa dizer, portanto, que dados são os menores registros que, em conjunto, podem ser transformados em informação, são como códigos que constituem a matéria prima da informação. Desta forma, dados por si só não transmitem mensagens.

As informações transmitem mensagens, podem ser compreendidas como dados trabalhados, interpretados, dotados de relevância e propósito (DRUCKER, 1999). Conforme Davenport e Prusak (1998), a palavra “informar” significa “dar forma a”, objetivando modelar o receptor. Constata-se, portanto, que informação é o sentido que um grupo de dados representa a alguém. Por ser passível de interpretação, logo, um mesmo conjunto de dados pode ter sentidos diversos entre diferentes receptores.

O conhecimento pode ser entendido como um processo de conhecer e criar sentido. Diz respeito a crenças e compromissos, envolvendo uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento deriva da informação através de processos de comparação, conversação, consequência e da realização de conexões com conhecimentos prévios (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para Senge, (1999, p. 487) conhecimento é “a capacidade para a ação eficaz e somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz”

Ao contrário da informação, portanto, o conhecimento é a resultante de uma ação que se diferencia pelo fator de interação humana. É este o fator que trabalha a informação, a interpreta e a potencializa. Desta forma, pode-se dizer que o conhecimento agrega valor à informação recebida (BRAUN; MUELLER, 2014).

O quadro abaixo apresenta de forma sintetizada um comparativo dos três conceitos:

Dado	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente estruturado.	Requer unidade de análise.	De difícil estruturação.



Facilmente obtido por máquinas.	Exige consenso em relação ao significado.	De difícil captura em máquinas.
Frequentemente quantificado.	Exige necessariamente a mediação humana.	Frequentemente tácito.
Facilmente transferível.	Requer requisitos para transferência.	De difícil transferência.

Quadro 1: Dado, Informação, Conhecimento.

Fonte: adaptado de Davenport e Prusak, 1998.

Considerando que é bastante comum encontrar organizações que acreditam lidar com Gestão de Conhecimento, quando, na verdade, realizam gestão de dado e informação, acredita-se que as distinções apresentadas facilitarão a compreensão da Gestão do Conhecimento em sua plenitude.

2. Gestão do Conhecimento: Abordagem Conceitual

Embora a Gestão do Conhecimento, mesmo que intrinsecamente, seja uma prática utilizada desde a Antiguidade, o enfoque à questão do conhecimento dentro dos contextos organizacionais surgiu no final da década de 1980, tendo como principais referências os autores Peter Drucker, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Thomas Stewart, Thomas Davenport e Laurence Prusak. Os pensamentos desses estudos convergem para a seguinte conclusão: cada vez mais rapidamente e mais fortemente, a informação e o conhecimento tornam-se fatores de transformações econômicas e sociais (BARBOSA, 2008). Do mesmo modo, os estudiosos concordam com a natureza complexa e multidimensional do tema. De acordo com Coelho (2004, p. 95), Peter Drucker já havia identificado, em 1994, o “conhecimento como a nova base da concorrência na sociedade pós-capitalista”, e Paul Bromer, economista de Stanford, denominava o conhecimento como “o único recurso ilimitado, o ativo que aumenta com o uso”. Ao constatar que cada vez mais se fala do conhecimento como o mais importante ativo das organizações, como a chave da vantagem competitiva, os autores propõem que “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos” (COELHO, 2004, p. 95). Entretanto, devido à sua carga de subjetividade e intangibilidade, o conhecimento não é facilmente gerenciado, por isso, exige o devido planejamento e a adoção de processos estruturados e coordenados.

Conforme define Terra (2001, p. 245), a Gestão do Conhecimento é “um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela [...] com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional”. O autor complementa sua definição



ênfatizando que esse objetivo deve ser realizado através da facilitação de conexões significativas promovidas pelas organizações. Nesse contexto, cabe trazer a contribuição de Nonaka e Takeuchi (1997) que afirmam que a criação do conhecimento organizacional deve ser percebida como um processo que amplia os conhecimentos individuais, cristalizando-os como parte da gama de conhecimentos da organização.

A Gestão do Conhecimento, portanto, se fundamenta no desenvolvimento de sistemas e processos que buscam facilitar a captura, a armazenagem e o compartilhamento do conhecimento, requer um processo corporativo focado na estratégia e envolvendo gestão de competências, de capital intelectual e aprendizagem organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Na visão de Peluffo e Catalan Contreras (2002, p. 14), trata-se de “generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo”.

Isto posto, um dos pontos cruciais à promoção da Gestão do Conhecimento reside nas técnicas e ferramentas de promoção de conhecimento organizacional. No quadro abaixo, Choo (1998) apresenta os principais processos de criação de conhecimento:

Processos de Conhecimento (Wikström & Normann, 1994)	Fases de Criação do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997)	Atividades Construtoras de Conhecimento (Leonard-Barton, 1998)
Processos Generativos: gerando novo conhecimento.	Compartilhamento do conhecimento tácito. Criação de Conceitos.	Solução compartilhada de problemas. Experimentação e prototipagem.
Processos Produtivos: operacionalizando novo conhecimento.	Justificação de conceitos. Construção de arquétipo.	Implementação e integração de novas metodologias e ferramentas.
Processos Representativos: difundindo e transferindo novo conhecimento.	Conhecimento de níveis cruzados.	Importação de conhecimento.

Quadro 2: Processos de Criação do Conhecimento.

Fonte: adaptado de CHOO, 1998.

Para serem realmente úteis à organização, os conhecimentos nela presentes não podem existir exclusivamente na mente dos funcionários; ao contrário, precisam



ser externalizados e socializados, somando-se aos demais e criando novos conhecimentos. A analogia entre os modelos apresentados por Choo (1998) permite que as organizações visualizem em quais processos elas podem estimular o conhecimento organizacional, de modo a elaborar ações estruturadas e coordenadas para cada aspecto necessário (desde o momento em que uma nova ideia surge, até o momento em que os conhecimentos consolidados e transmitidos passam a fazer parte efetiva da memória organizacional). Cabe às organizações, portanto, aprender a incentivar, organizar e valorizar os fluxos de conhecimento, independente dos métodos utilizados.

Estabelecidos os conceitos essenciais acerca da Gestão do Conhecimento, volta-se a uma questão antecipada na subseção anterior: embora a Gestão do Conhecimento esteja intimamente relacionada à Gestão da Informação, ainda é notório que muitas organizações confundem as aplicabilidades de ambos os conceitos. Camboim et al. (2016, p. 25) esclarecem que a Gestão da Informação

[...] se ocupa do mapeamento e do reconhecimento dos fluxos formais de informação, existentes internamente e externamente à organização; da prospecção, seleção, filtragem e obtenção da informação; do tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando Tecnologias de Informação e de Comunicação; da disseminação e mediação da informação aos diferentes públicos existentes na organização e da criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.

Corroborando a afirmação acima, Souza, Dias e Nassif (2011, p. 59) complementam:

Gestão da Informação envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos.

A Gestão da Informação, portanto, tem como fenômenos centrais a informação e o conhecimento explícito, seus processos crínicos se concentram na organização e tratamento das informações, tem como principais conceitos relacionados os sistemas de informação e a gestão eletrônica de documentos, e geralmente é avaliada por resultados técnicos, cronogramas e custos. Já a Gestão do Conhecimento tem como fenômenos centrais o conhecimento tácito e competências pessoais, seus processos crínicos se concentram na descoberta e compartilhamento do conhecimento, tem como principais conceitos relacionados o capital intelectual, ativos intangíveis e



aprendizagem organizacional, e geralmente é avaliada por resultados mais abrangentes relativos à mudança comportamental e a ações resultantes de aprendizagem e aperfeiçoamento organizacional (BARBOSA, 2008; CAMPOS; BAPTISTA, 2011).

Por fim, destacam-se alguns dos resultados esperados com a adoção de processos de Gestão de Conhecimento: melhor acesso à informação e ao conhecimento organizacional, maior proteção à memória organizacional, retenção de conhecimento, maior eficácia na capacitação de pessoas, melhoria da comunicação interna e externa, maior eficiência e qualidade nos processos de trabalho em geral, sedimentação de cultura de inteligência organizacional, acesso à inovação, mais agilidade na tomada de decisão e criação de vantagem competitiva (CHOO, 1998; BATISTA et al. 2005).

2.2 Os Desafios da Gestão do Conhecimento na Administração Pública

A Administração Pública pode ser entendida como o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. Atribui-se a ela, portanto, a responsabilidade de gerenciar o conhecimento nas organizações públicas para aumentar a efetividade dos serviços prestados à sociedade (WIIG, 2002).

Conforme conceituada pelo Comitê Executivo do Governo Brasileiro, no Relatório Consolidado de Oficinas de Planejamento Estratégico (2004), a Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que aperfeiçoam as habilidades dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que possam auxiliar a tomada de decisão, gestão de políticas públicas e inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

Durante muitos anos a Gestão do Conhecimento foi fortemente negligenciada pela Administração Pública, mas sua aplicação no meio ainda é bastante simplória. Embora as instituições públicas, ao contrário das privadas, não trabalhem efetivamente em busca de lucro e diferencial competitivo, elas também precisam acompanhar as mudanças em busca de eficiência, eficácia e efetividade na gestão da coisa pública, apresentando bons resultados à sociedade (DOMINGOS BERNARDO; SILVEIRA; ALBERTON; ROSA, 2016). Mas quais são os principais fatores inibidores à implantação de processos de Gestão de conhecimento na Administração Pública?

De acordo com Sandhu, Jain e Ahmad (2009, p. 216), existem três categorias de barreiras à Gestão do Conhecimento, e todas elas possuem viés cultural:



- a. Barreiras Individuais: relacionadas a bloqueios de personalidade, às habilidades de comunicação, estabelecimento de redes sociais, diferenças culturais, receio de não ser reconhecido, falta de motivação, falta de confiança ou segurança;
- b. Barreiras Organizacionais: geradas dentro da organização, relacionadas aos modelos gerenciais, a práticas ineficazes, infraestrutura inadequada, competição interna, falta de recompensas, falta de apoio da alta administração, falta de capacitação;
- c. Barreiras Tecnológicas: dizem respeito à falta de interoperabilidade entre sistemas, ausência de suporte técnico, resistência das pessoas ao fazer uso das tecnologias, falta de capacitação para familiarização dos sistemas de tecnologia da informação.

A questão cultural é extremamente forte no serviço público. Há de se considerar que esses trabalhadores geralmente precisam exercer suas atividades, mesmo as mais triviais, com uma maior carga burocrática quando comparados aos funcionários de empresas privadas. Esta demanda tende a prejudicar a produtividade dos trabalhadores, gerar frustrações, inibir a criatividade e criar uma tendência a cumprir apenas as exigências mínimas de trabalho, fatos esses que representam entraves à Gestão do Conhecimento (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

No Brasil, estudos divulgados em 2014 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sinalizam que mais da metade das instituições do serviço público federal brasileiro ainda apresentavam iniciativas incipientes em processos de Gestão do Conhecimento. Na maior parte dos casos, se tratavam de ações isoladas, de caráter individual ou em nível de gerentes e equipes, longe de serem institucionalizadas. Batista (2015), após análise de 81 instituições públicas federais, apontou os principais obstáculos ao desenvolvimento de processos de Gestão do Conhecimento. Em suma, seu estudo identificou:

- a. Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização, com 76%;
- b. Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado, com 70%;
- c. Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária, com 60%;
- d. Ausência de incentivos para compartilhar conhecimento, com 45%;
- e. Falhas de comunicação, com 45%;
- f. Gestão do conhecimento e da informação não é prioridade de governo, com 44%;
- g. Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças, com 42%;
- h. Inexistência de indicadores, com 38%;
- i. Deficiências na capacitação de pessoal, com 37%;
- j. Fato de a organização tender a concentrar esforços na TI, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas, com 37%;



- k. Falta de comprometimento dos diretores, com 36%;
- l. Pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração

A pesquisa ainda apontou que, apesar de haver boa percepção da importância da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas federais, o tema ainda é conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais (52%). O autor complementa que:

Esse grau de abstração também foi observado ao analisar-se a situação dos objetivos de GC, sendo que 68% das organizações veem os objetivos sendo discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizada. Apenas 8% das organizações da administração pública federal indicaram ter objetivos formalizados, que permitiriam clara identificação e priorização de ações tanto no curto quanto no longo prazo (BATISTA, 2015, p. 28).

Outro fator de extrema relevância a ser considerado é o fato dos governos atuarem por períodos determinados. A cada substituição, a cada fim de mandato, muitos projetos são descontinuados, equipes são trocadas e os conhecimentos não são transferidos. Além disso, justamente por saberem que seus mandatos são finitos, muitos governantes sequer se preocupam em iniciar projetos que envolvam mudanças na cultura organizacional, conforme afirmam Batista et al. (2005, p. 82):

Sem mudanças organizacionais e culturais, as transformações ocorrem de maneira muito mais lenta. Boas práticas de GC como mostram o estudo da Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), podem ser ampliadas se houver confiança entre servidores e gestores; espírito de equipe; e ambientes cultural e organizacional relativamente estáveis. Isso representa um grande desafio para a Administração Pública brasileira.

Sabendo-se, portanto, que a Gestão do Conhecimento é um assunto estratégico para a organização, o comprometimento e o apoio da alta administração são fatores essenciais e fundamentais para o sucesso de sua implantação. Nesse sentido, as organizações públicas precisam adotar medidas que alinhem as práticas de Gestão do Conhecimento às estratégias organizacionais, que disseminem tais práticas em toda a organização, que capacitem os funcionários, que apoiem e coordenem as iniciativas, que conduzam uma identidade organizacional voltada ao aprendizado, que garantam a continuidade administrativa, que sejam claras na comunicação dos objetivos e que utilizem sistemas de reconhecimento (BEM et al, 2013).



O desenvolvimento da Gestão do Conhecimento na Administração Pública possui ainda um caráter social, não só cumpre a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, mas também transforma o conhecimento em instrumento catalisador de inovação e produtividade, refletindo positivamente na sociedade.

3. Procedimentos Metodológicos

A. presente pesquisa apresenta um estudo bibliométrico junto à base de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Diodato (1994) explica que estudos bibliométricos buscam investigar a pesquisa existente por meio de papers, livros e/ou outros tipos de textos científicos para identificar padrões e interações entre, por exemplo, pesquisadores, Instituições de Ensino Superior (IES), países, temas e objetivos.

Os indicadores bibliométricos vêm ganhando expressiva acuidade como ferramenta para análise de atividades acadêmicas, sendo cada vez mais estimulados pelos órgãos de fomento à pesquisa como meio para se obter uma visão apurada da produção científica de campos do conhecimento, de modo a ajudar a comunidade acadêmica a avaliar seus resultados. Diante do exposto, constata-se, portanto, que a análise bibliométrica permite conhecer a evolução de determinado tema científico e/ou área de conhecimento, ampliando os achados em diferentes campos do saber (KOBASHI; SANTOS, 2006; HAYASHI et al., 2012).

Quanto à natureza da pesquisa, utilizou-se uma técnica mista de análise de dados, apresentando análises qualitativas e fazendo uso de elementos quantitativos. Uma vez que a presente pesquisa visa a proporcionar uma melhor compreensão sobre um problema que se tem pouco conhecimento, adotou-se o caráter exploratório que pretende, ainda, desenvolver proposições ou hipóteses para pesquisas futuras (MARCONI; LAKATOS, 2013), neste caso, explorar a integração teórica da Gestão do Conhecimento com a Administração Pública. Como procedimento de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, visto que se pretende elaborar uma pesquisa a partir da análise das principais contribuições teóricas existentes sobre o tema proposto (KÖCHE, 1997), associada à estratégia de análise de conteúdo, que consiste em identificar o que vem sendo dito acerca de determinado tema (VERGARA, 2005).

A escolha pelo Periódicos CAPES se deu em razão da sua popularidade no meio acadêmico brasileiro. O portal disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica internacional, contando com um acervo de mais de 38 mil periódicos com texto completo, 134 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual (CAPES, 2017).



Para fins comparativos, este estudo analisou inicialmente o volume das produções nacionais e internacionais sobre Gestão do Conhecimento, junto à base CAPES, datadas do ano 2000 ao ano 2016. O foco do estudo, entretanto, foram as produções em língua portuguesa. Este corte temporal de 17 anos permite uma ampla visão longitudinal das produções, podendo servir de comparação para estudos similares passados e futuros.

As pesquisas junto ao Portal Periódicos CAPES ocorreram no mês de junho de 2017 e foram realizadas em três fases principais. Na primeira fase, buscou-se produções cujos títulos contivessem as palavras centrais deste estudo na língua inglesa “Knowledge Management” (Gestão do Conhecimento), o que identificou 18.445 resultados pertinentes. Realizando a mesma busca com as palavras centrais do estudo na língua portuguesa (Gestão do Conhecimento), foram identificados 507 resultados. Posteriormente, buscou-se por produções, em língua inglesa, cujos títulos contivessem as palavras “Knowledge Management” e “Public” (considerando “public sector”, “public administration”, “public institution”, “public service” e “public organization”), o que apontou 353 resultados. Com os mesmos critérios, sempre considerando flexões de gênero e número, realizou-se a busca em língua portuguesa, identificando apenas 31 resultados.

Após a identificação dos trabalhos exclusivamente em língua portuguesa, na segunda fase foram processadas as etapas de exclusão, removendo os títulos que não estavam disponíveis para leitura ou que apresentaram as expressões pesquisadas em sentidos diferentes dos buscados na análise. Com isso, o número de 31 publicações pertinentes caiu para 23. Na terceira fase das pesquisas, foram analisados individualmente os 23 estudos selecionados observando os dez critérios pré-estabelecidos: a evolução do número de publicações no referido período, os autores das obras, as regiões do país onde essas publicações foram concebidas, as instituições de ensino, as características de parceria das autorias, os periódicos onde ocorreram as publicações, a classificação Qualis desses periódicos, as metodologias de pesquisas adotadas, as palavras-chave mais incidentes e, por fim, os autores mais citados nas referências bibliográficas. Para apresentação dos resultados, fez-se uso de figuras e tabelas elaboradas com os softwares Word e Excel. Para a construção do recurso gráfico denominado Nuvem de Palavras, utilizou-se a ferramenta online Jason Davies Word Cloud Generator.

4. Resultados e Análises

Os resultados apresentados a seguir são a síntese da análise das 23 publicações em língua portuguesa identificadas no portal Capes, que apresentaram em seus títulos os temas Gestão do Conhecimento e Administração Pública. Vale lembrar que as buscas consideraram as devidas variações de gênero e número da palavra-chave

“pública” (“pública”, “públicas”, “público”, “públicos”), associadas às expressões “órgão”, “instituição”, “organização”, “gestão”, “administração”, “serviço”, “poder” e “servidor”.

O presente estudo bibliométrico, conforme já informado, analisou dez critérios que serão apresentados na seguinte ordem: 1) o número de publicações por ano (2000 a 2016); 2) os autores com mais publicações; 3) as regiões do Brasil onde as produções foram concebidas; 4) o número de autores por obra; 5) as instituições de ensino com mais incidência nas produções; 6) os periódicos; 7) a análise dos periódicos no quesito Qualis; 8) a metodologia de pesquisa predominante; 9) as principais palavras-chave dos resumos; e 10) os autores mais referenciados pelas publicações.

O primeiro critério analisado observou como se deu a evolução do número de publicações pertinentes ao tema objeto de pesquisa no período de 17 anos (2000 a 2016). Conforme ilustra o gráfico abaixo, de 2000 a 2004 o número de publicações é zero. O período mais significativo de publicações ocorreu de 2012 a 2014. Constatou-se, entretanto, que das 507 publicações brasileiras sobre Gestão do Conhecimento, apenas 23 delas estão associadas à gestão pública (cerca de 6%). A baixa interação entre as duas áreas no Brasil leva a se inferir que ainda é embrionário o esforço acadêmico nessa temática.

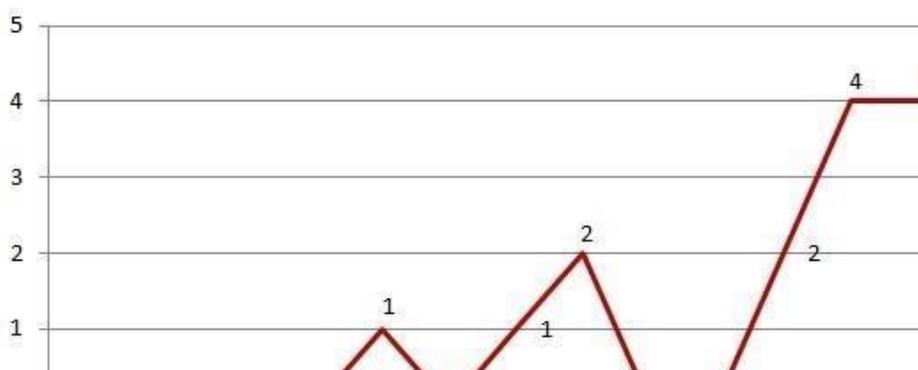


Figura 1: Gráfico do número de publicações por

ano.

Fonte: a autora.

O segundo critério avaliado foram os autores com mais publicações. Considerando as 23 obras analisadas, somaram-se 52 autores distintos. Destes, cinco apresentaram mais de uma ocorrência. Com 6 incidências, o autor de mais destaque foi o PhD em Ciências Sociais Aplicadas, Fábio Pereira Batista (DF). Os quatro demais autores apresentaram 2 ocorrências cada um, são eles: Carlos Olavo Quandt

(DF), Emeide Nóbrega Duarte (PB), Gisele Maria Schwartz (SP) e Giselle Helena Tavares (SP).

Complementando a análise anterior, o terceiro critério considerou a região do Brasil onde cada autor produziu seus estudos. Identificou-se que a maioria das obras (8) foi concebida na região Centro-Oeste, com destaque para Brasília. A segunda colocação foi da região Sul, com 5 incidências bem distribuídas entre SC, PR e RS. As regiões Nordeste e Sudeste se apresentaram empatadas com 4 ocorrências em cada uma. Não houve nenhuma representação dos estados do Norte do Brasil. Dois autores brasileiros desenvolveram suas pesquisas em Portugal.

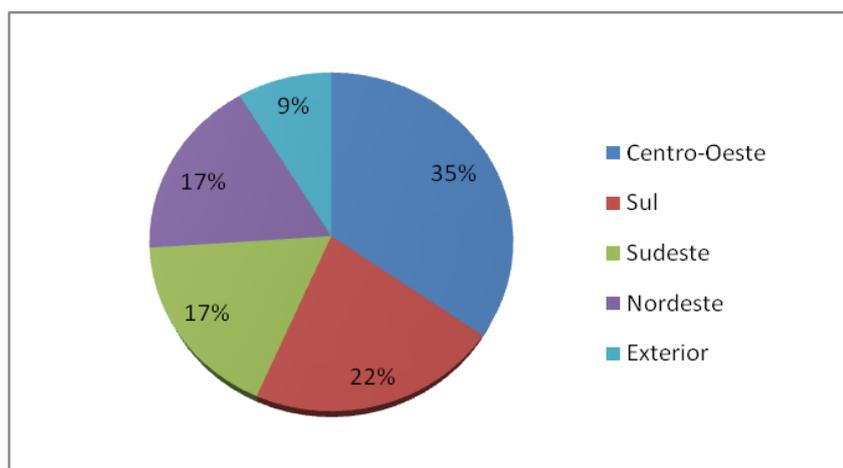


Figura 2: Gráfico das regiões de produção dos estudos.
Fonte: a autora.

O quarto critério verificou a quantidade de autores por obra. Constatou-se que a grande maioria dos estudos foi realizada em parceria (91%), sendo a autoria em dupla foi a predominante (10 das 23 publicações). Posteriormente, a autoria em trio foi constatada em 6 publicações. Quatro ou mais autores foram identificados em 5 obras, e autoria individual apresentou apenas 2 ocorrências. Em 91% dos casos, as parcerias se deram entre autores da mesma região.

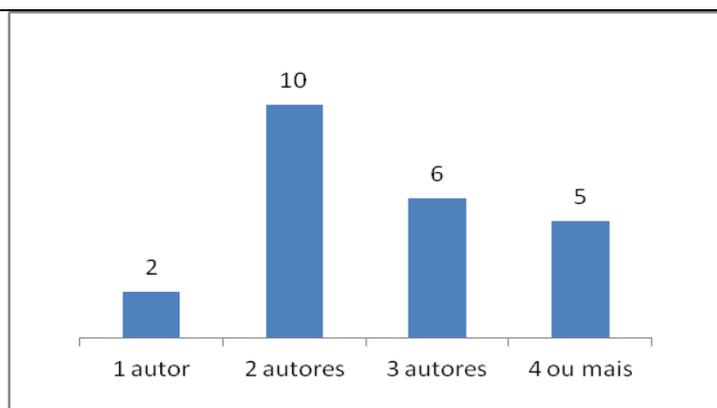


Figura 3: Gráfico de número de autores por obra.

Fonte: a autora.

O quinto critério observou as instituições de ensino brasileiras das quais os autores faziam parte. Conforme mostra a tabela abaixo, 17 instituições de ensino foram identificadas nas 23 publicações analisadas, sendo que três delas obtiveram 2 incidências cada (Universidade Estadual Paulista, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal de Minas Gerais). As demais obtiveram uma incidência cada. Como se pode observar, sete das instituições abaixo são da região Sul do país. Cabe salientar ainda que, conforme apresentado no segundo critério desta análise, o autor de maior incidência nas 23 obras, Fábio Pereira Batista, de Brasília, PhD em Ciências Sociais Aplicadas, atualmente não está vinculado a uma instituição de ensino, mas sim à fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Instituição de Ensino	Incidência
1 Universidade Estadual Paulista	2
2 Universidade Federal da Paraíba	2
3 Universidade Federal de Minas Gerais	2
4 Fundação Getúlio Vargas	1
5 Instituto Municipal de Administração Pública de Curitiba	1
6 Pontifícia Universidade Católica do Paraná	1
7 Universidade de Brasília	1
8 Universidade do Extremo Sul Catarinense	1
9 Universidade Federal de Campina Grande (PB)	1
10 Universidade Federal de Lavras (MG)	1
11 Universidade Federal de Pernambuco	1



12	Universidade Federal de Santa Catarina	1
13	Universidade Federal de Santa Maria (RS)	1
14	Universidade Federal de Viçosa (MG)	1
15	Universidade Federal do Paraná	1
16	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	1
17	Universidade Potiguar (RN)	1

Tabela 1: Instituições de Ensino.

Fonte: a autora.

O sexto e sétimo critérios deste estudo analisaram, respectivamente, os periódicos onde se deram as publicações, bem como suas classificações no sistema Qualis (quadriênio 2013 – 2016), que avalia os periódicos científicos em estratos A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C, sendo A1 atribuído como o nível mais elevado de qualidade, e C como o nível mais baixo. A tabela a seguir exibe os 13 periódicos identificados na pesquisa, sendo que a Revista de Administração Pública publicou 3 dos 23 estudos analisados. No tocante à classificação Qualis, foram identificados 5 estratos distintos: A2, B1, B2, B3 e B4.

Periódico	Qtd	Qualis
1 Cadernos EBAPE.BR	1	A2
2 Revista de Administração Pública	3	A2
3 Informação & Sociedade	1	B1
4 Movimento: revista da Escola de Educação Física	1	B1
5 Revista Internacional de Investigación en Educación	1	B1
6 Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	1	B2
7 Perspectivas em Gestão & Conhecimento	1	B3
8 Podium Sport, Leisure and Tourism Review	1	B3
9 Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação	1	B3
10 Revista do Desenvolvimento Regional	1	B3
11 Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação	1	B3
12 Brazilian Journal of Information Science	1	B4
13 Informação & Informação	1	B4

Tabela 2: Classificação dos

Periódicos.

Fonte: a autora.

A. metodologia de pesquisa foi o oitavo critério analisado. Quanto à abordagem, observou-se a predominância do viés qualitativo (52% dos casos). A abordagem mista qualiquantitativa foi identificada em 44%, e a abordagem quantitativa foi utilizada em apenas 4%. Quanto ao objetivo de pesquisa, o caráter exploratório e o caráter misto

(exploratório descritivo) representam cada um 44% dos casos. O cunho exclusivamente descritivo foi observado em apenas 12%. Quanto ao procedimento técnico, o mais utilizado foi o estudo de caso, método adotado em 21 dos 23 estudos analisados.

O nono crítico analisou as palavras-chave dos resumos de cada obra. Foram identificadas 36 palavras-chave distintas, com predominância das expressões “Gestão do Conhecimento”, “Administração Pública”, “Informação”, “Gestão da Informação” e “Políticas Públicas”. Abaixo, a tabela detalhada seguida da ilustração em nuvem de palavras mostra que boa parte das demais expressões está relacionada principalmente ao serviço público federal brasileiro, aspectos de cultura organizacional, diagnósticos e métodos de implantação da Gestão do Conhecimento:

Incidência de Palavras-chave						
Gestão do Conhecimento	16	Clima escolar	1	Inteligência Competitiva	1	
Administração Pública	6	Conhecimento em banco de dados	1	Maturidade em GC	1	
Informação	4	Conhecimento organizacional	1	Método OKA	1	
Gestão da Informação	4	COREDEs	1	Modelo de GC	1	
Políticas Públicas	4	Cultura organizacional	1	Organizações públicas de saúde	1	
Conhecimento	2	Data mining	1	Paradigmas	1	
Instituições Públicas Federais	2	Desenvolvimento regional	1	Planejamento estratégico	1	
Aprendizagem organizacional	1	Diagnóstico de GC	1	Plataforma Lattes	1	
Administração	1	Esportes	1	Práticas de Gestão de Desempenho	1	
Benefícios da GC	1	Gestão Escolar	1	Serviço Público	1	
Câmaras municipais	1	Governo Estadual	1	Serviço Público Federal Brasileiro	1	
Capital Intelectual	1	Implantação de modelo de GC	1	Tecnologia da Informação	1	

Tabela 3: Incidência de Palavras-chave.

Fonte: a autora.



ANGELONI, M. T.	3	SILVA & VALENTIM	2
CHOO, C. W.	3	TARAPANOFF, K.	2
FONSECA, A. F.	3	TEIXEIRA FILHO, J.	2
FRESNEDA & GONÇALVES	3	WIIG, K. M.	2

Tabela 4: Autores mais citados.

Fonte: a autora.

6 Considerações Finais

A presente pesquisa teve o objetivo de apresentar um estudo bibliométrico para analisar o quanto os temas Administração Pública e Gestão do Conhecimento vem sendo associados nas publicações em língua Portuguesa. O estudo, realizado junto à base de dados do Portal de Periódicos Capes, identificou 507 produções sobre Gestão do Conhecimento em língua Portuguesa, das quais apenas 23 apresentaram interação com a Administração Pública. Conclui-se, portanto, que ainda é relativamente baixo o volume de estudos na área, o que reflete a insipida atuação do serviço público brasileiro em processos de Gestão do Conhecimento, bem como o baixo esforço acadêmico no campo.

Identificadas as 23 produções pertinentes à pesquisa, este estudo bibliométrico as analisou sob dez distintos critérios. Dentre os principais resultados encontrados, destacam-se: a atuação do autor brasileiro mais citado na amostra, Fabio Pereira Batista, PhD em Ciências Sociais Aplicadas e membro do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); a participação de instituições de ensino de todas as regiões do Brasil, com exceção da região Norte que não obteve nenhuma incidência na amostra; a identificação de 13 periódicos distintos onde ocorreram as publicações (com destaque à Revista de Administração Pública); a incidência de nenhum periódico de classificação Qualis A1; a verificação de uma vasta gama de palavras-chave que mostram as diversas aplicabilidades e abrangência do tema de pesquisa; e a constatação da dupla de autores mais citados nas obras (Davenport & Prusak).

Outro importante achado deste estudo foi a identificação dos desafios mais presentes na implantação de processos de Gestão do Conhecimento na gestão pública brasileira. Conforme estudo divulgado pelo IPEA (2015), cerca de 76% das instituições públicas ainda possuem baixa compreensão sobre o assunto. A dificuldade para capturar o conhecimento, a falta de tempo e recursos, a ausência de incentivos e a resistência dos funcionários são também fortes questões identificadas. Constatou-se, em reflexo, que a cultura organizacional é extramente forte no serviço público. A acomodação dos servidores concursados, a alta burocracia, a constante troca de



governantes, a descontinuidade de projetos de uma gestão para a outra e a ausência de políticas de meritocracia também se mostram fatores agravantes e, por vezes, altamente inibidores ao desenvolvimento de processos de Gestão do Conhecimento.

A pesquisa apontou que o conhecimento é avaliado hoje o principal ativo competitivo de uma organização, embora ainda seja consideravelmente subutilizado. A Gestão do Conhecimento, por sua vez, oferece mecanismos que, comprovadamente, são capazes de maximizar a eficiência dos processos, promovendo a criação, expansão, transferência e compartilhamento de conhecimentos de modo a construir uma memória organizacional efetiva, qualificar e agilizar os processos de tomada de decisão, fomentar a criatividade e a inovação.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o crescimento do campo de estudo abordado, servindo de motivação para o desenvolvimento efetivo do tema nos órgãos públicos brasileiros e servindo de apoio e diretriz a acadêmicos em fase inicial de pesquisa.

Como agenda para futuros estudos, propõe-se a análise do tema Gestão do Conhecimento e Administração Pública junto a outras bases de dados e indexadores, visto que o escopo do presente estudo compreendeu apenas a base de Periódicos Capes. Outra sugestão seria estudar com maior profundidade os temas identificados neste trabalho por meio de uma análise de conteúdo, acarretando novos conhecimentos. Sugere-se também a análise de publicações internacionais para que se possa comparar com a produção brasileira, confirmando e/ou aperfeiçoando os achados deste estudo. Considera-se igualmente relevante abordar outras questões, como métodos de diagnóstico e modelos de implantação de processos de Gestão do Conhecimento, bem como casos de sucesso inspiradores.

Referências

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, políticas e perspectivas. *Informação & Informação*, v. 13, n. 1 esp, p. 1-25, 2008.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J.C.C. Gestão do conhecimento na administração pública. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para Discussão, n.

1095). Disponível em:

http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682&catid=309. Acesso em 15 jun. 2017.

BATISTA, Fabio Ferreira. Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – Grau de externalização e formalização. Brasília: IPEA, 2015. (Texto para Discussão, n. 2066). Disponível em:



< http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2066a.pdf>. Acesso em 15 jun. 2017.

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 11, n. 2, p. 123-135, 2013.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA— Organizational Knowledge Assessment. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.

CAMBOIM, Luzia Góes; DAS GRAÇAS TARGINO, Maria; DE SOUSA, Marckson Ferreira. Gestão da Informação em ambientes híbridos: condições de apoio da Arquitetura da Informação. Informação & Sociedade, v. 26, n. 3, 2016.

CAMPOS, Marcelo Moreira; BAPTISTA, Sofia Galvão. Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório. Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação, v. 1, n. 1, 2011.

CASTRO, Cláudio de Moura. A prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHOO, Chun Wei. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. International journal of information management, v. 16, n. 5, p. 329-340, 1998.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do Conhecimento como sistema de gestão para o setor público. Revista do Serviço Público, p. 89-115, jan./jun. 2004.

COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO. Oficinas de Planejamento Estratégico - Relatório Consolidado. 2004. Disponível em:

<https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/BRASIL%20-%20202004%20diretrizes_governoeletronico.pdf>. Acesso em 14 jun. 2017.



DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Disponível em: <<https://books.google.com.br>>. Acesso em 23 jun. 2017.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. Vencendo com as Melhores Ideias:

Como Fazer as Grandes Ideias Acontecerem na sua Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVENPORT, Thomas, H.; JARVENPAA, Sirkka, L.; BEERS, Michael, C. Improving knowledge work processes. Sloan Management Review, Cambridge Massachusetts, v. 37, n. 4, p. 53-65, 1996.

D'AMBRÓSIO, Uburatan. Prefácio. In: Borba, Marcelo de C.; Araujo, Jussara de L. (Org). Pesquisa qualitativa em Educação Matemática. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord). Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOMINGOS BERNARDO, F.; SILVEIRA, M. L. G.; ALBERTON, L.; ROSA, M. M. A Gestão do Conhecimento na Unidade Descentralizada do Serviço de Auditoria do SUS em Santa Catarina. Gestão & Planejamento-G&P, v. 17, n. 3, 2016.

DRUCKER, Peter. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

KÖCHE, José Carlos. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.



LEONEL, Vilson; MOTTA, Alexandre de Medeiros. Ciência e pesquisa. 2. ed. rev. e ampl. Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

LIEBSCHER, Peter. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. Library Trends, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do Trabalho Científico. Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINISTÉRIO DA CULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. 2017. Disponível em:
<<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em 05 jul. 2017.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Disponível em:

<
https://books.google.com.br/books?id=FN_LCwX0s-oC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 10 jun. 2017.

PELUFFO, Martha B.; CATALAN CONTRERAS, Edith. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile: Cepal; Eclac, 2002.

Disponível em:
<<https://www.ircwash.org/sites/default/files/Peluffo-2002-Introduccion.pdf>>. Acesso em 23 jun. 2017.



SANDHU, M. S.; JAIN, K. K.; AHMAD, I. U. K. Knowledge sharing among public sector employees : evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, v. 24, n. 3, p. 206-226, 2009.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. *Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Editora Champagnat, 2001.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SENGE, Peter. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOUZA, Edivanio Duarte de; DIAS, Eduardo José Wense; NASSIF, Mônica Erichsen. A Gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. *Informação & Sociedade, João Pessoa*, v.21, n.1, p. 55- 70, jan. / abr. 2011.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em:
< <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/73>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WIIG, Karl M. Knowledge management in public administration. *Journal of knowledge management*, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

WIIG, Karl M. Application of Knowledge Management in Public Administration. Texas:

Knowledge Management Institute, 2000. Disponível em:

<http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf>. Acesso em 22 jun. 2017.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Área Temática: Estratégia Empresarial

DIFERENCIAL COMPETITIVO DE UMA RIZICULTURA: UM ESTUDO DE CASO NA VISÃO DO PRODUTOR DE ARROZ IRRIGADO

Keila Prates Rolão

keilarolao@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo desse estudo consiste em explorar os diferenciais competitivos baseados na teoria de vantagem competitiva, visão baseada em recursos e competências essenciais de uma rizicultura no município de Miranda – MS. A metodologia empregada é a qualitativa, mediante o estudo de caso de uma rizicultura. Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semi-estruturado e pesquisa bibliográfica em bancos de dados da empresa. A entrevista foi realizada com o representante da empresa e um engenheiro agrônomo responsável pelo desempenho da produção de arroz. A análise de dados foi norteada por um modelo analítico. Constatou-se que a rizicultura pesquisada apresenta 26 vantagens competitivas, e permitiu estabelecer 10 recursos estratégicos. Essa investigação possibilitou a constatação de três conjuntos de habilidades e tecnologia, que concede a rizicultura em estudo um dos maiores rendimentos da média do Brasil por hectares plantados e a colheita de arroz da fazenda ser uma das primeiras no território brasileiro. Esse estudo traz considerações relevantes tanto para a academia como para a comunidade empresarial. Primeiro, por mostrar o elo entre a teoria e a prática em um contexto particular, em segundo, por buscar identificar os fatores-chaves de sucesso de uma rizicultura.

Palavras-chave: Rizicultura; Produtor de arroz; Estratégias; Modelo analítico.

1. INTRODUÇÃO

A agricultura brasileira destaca-se no cenário global devido às potencialidades de competição no mercado internacional, e aplicações técnico-científicas para atender a demanda nacional e, conseqüentemente, a exportação da produção em grãos ou de produtos industrializados. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2017), a

safrade 2016/2017 de cereais, leguminosas e atingiu uma marca na produção de oleaginosas de



230,3 milhões de toneladas, em particular, a produção de arroz brasileira puxou esse acréscimo, com uma produção 11.639.426 milhões de toneladas. Esse desempenho foi possível devido ao aumento da produtividade do setor que atingiu em média 5.840 Kg/hectare.

Os produtores de arroz empregam várias estratégias, a maioria está associada ao custeio de produção por linhas de financiamentos de terceiros, aumento da produção por arrendamento de terras, novas técnicas de cultivo, uso da água e sazonalidade de comercialização (COUTINHO & CHAVES, 2009). De certa forma, os procedimentos estratégicos estabelecidos para agricultores correlacionam índices agrônômicos com a capacidade técnica empregada, ocasionando a exclusão de um plano para diagnóstico da competitividade e de concorrência na visão do produtor. (MIRANDA *et al.*, 2007).

A maioria dos estudos realizados sobre rizicultura (lavoura de arroz) tem ênfase sobre a competitividade da cadeia produtiva do arroz no Brasil e o crescimento da produção (LUDWING, 2004), apresentado apenas poucos estudos referentes à tomada de decisão e medidas estratégicas entre produtores rurais (COUTINHO & CHAVES, 2009). Questões relativas à figura da gestão estratégica entre produtores rurais ainda permanecem sem resposta (BERNARDES *et al.*, 2008). Necessitando, uma demanda por estudos que retratem a adoção de estratégias entre produtor de arroz (EMBRAPA, 2013).

Este artigo científico aborda a caracterização estratégica de uma rizicultura mediante um retrato minucioso dos diferenciais competitivos de uma empresa, elaborados por Porter (1989), Barney (1991), Hamel e Prahalad (1995), a ser desenvolvido ancorado nas seguintes teorias: vantagem competitiva, visão baseada em recursos e competências essenciais. Diante do exposto, surge como proposta de pesquisa analisar, por meio de um estudo de caso, quais os principais diferenciais competitivos e estratégicos utilizados pelos rizicultores?

Dessa forma, o objetivo deste estudo consiste em explorar os diferenciais competitivos de uma rizicultura baseados na teoria de vantagem competitiva, visão baseada em recursos e competências essenciais. Com esta pesquisa, pretende-se: i) discutir as escolhas estratégicas que formam o diferencial competitivo de uma rizicultura; ii) identificar os fatores de sucesso de uma rizicultura; iii) investigar por meio de um modelo analítico proposto a aplicação da teoria na prática.

O presente artigo foi estruturado da seguinte maneira: na primeira seção destina-se a contextualização do trabalho, bem como o problema, a justificativa e os objetivos da pesquisa; na segunda seção, o referencial teórico utilizado para o embasamento da pesquisa; na terceira seção, destina-se a metodologia a ser empregada na realização do trabalho; na quarta seção, apresenta um estudo de caso realizado em uma rizicultura localizada em Miranda, no pantanal sul-mato-grossense, e posteriormente na mesma seção os resultados trazidos de acordo com a



fundamentação teórica; na quinta seção, as considerações finais e finalmente na última seção as referências bibliográficas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta uma contextualização das abordagens: vantagens competitivas, visão baseada em recursos, competências essenciais e a incorporação para o produtor de arroz irrigado. O objetivo desta seção é demonstrar como esses conceitos podem ser aplicados na adoção de estratégias em rizicultura.

1. Rizicultura

O arroz é um cereal mais consumido e produzido mundialmente, apresenta-se como o principal alimento de mais da metade das pessoas existentes no planeta (FAO, 2004). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística a safra brasileira de arroz 2017, aponta uma área de colheita de 1.963.019 hectares, com uma produtividade de 11.639.426t e rendimento médio previsto de 5.929 kg/ha, 8,8% superior à safra de 2016. O rendimento médio previsto é de 5.840 kg/ha.

A Região Sul deve corresponder por 82,1% da produção do território brasileiro. Segundo IBGE (2017) o Rio Grande do Sul, detentor nacional de maior produtor de arroz, configura no território brasileiro com uma participação de 71,4%, deve colher 8.315.795t, numa área de 1.089.608 hectares e um rendimento médio de 7.632 kg/ha, aumento de 8,2% em relação aos dados da safra anterior.

O estado de Santa Catarina ocupa a segunda posição de produtor de arroz nacional, estimam-se uma produção de 1.078.015t, numa área de 147.581 hectares e rendimento médio de 7.305 kg/ha, maiores índices em relação à safra anterior.

Segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA (2016) a produção mundial 2016/2017 estima-se em 496.7 milhões de toneladas de arroz, volume 1,96% maior em relação à safra anterior 2015/2016, caracterizando o aumento da área. Quanto ao consumo mundial, poderá alcançar 500,0 milhões de toneladas, aumento de 1,1% em relação à safra 2015/2016, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Produção, Consumo e Estoque Final Mundial de Arroz



Fonte: Bradesco, 2017.

A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (2004) vem incentivando esforços na inovação de estratégia global para aperfeiçoamento das estatísticas agrícolas, que une os aspectos: econômicos, ambientais e sociais na agricultura. Conseqüentemente, objetivando contribuição de segurança alimentar e valor nutricional, redução de instabilidade nos preços de alimentos, melhoria de ambiente rural, favorecendo uma prosperidade de políticas públicas de sustentabilidade ambiental.

2. Vantagens competitivas

Segundo Porter (2004), atribui à rentabilidade de uma empresa há condição de desempenho de atração entre os setores e os demais concorrentes, dessa forma, a uma interferência de cinco forças competitivas determinantes ao grau de competição. Aponta o autor, o detalhamento específico de cada força:

1. Rivalidade entre concorrentes: o nível de competição de um setor é medido pela rivalidade existente entre os competidores. A existência de muitas empresas competindo entre si, consecutivamente, reduz drasticamente os custos para manter a vantagem. Única maneira dos rivais melhorarem os resultados é copiar as empresas concorrentes. Os custos fixos relativamente são altos associa-a a administração da empresa, como os salários dos funcionários, feriados, férias remuneradas, seguros, entre outros. Restrição no tempo de venda do produto. Geralmente, os custos com estoques de produtos acabados são altos, as empresas são submetidas a reduzir preços para giro de estoque. O produto e/ou serviço é visto como uma *commodity*, diversas possibilidades, a troca da marca ou fornecedor para o comprador relativamente é baixo. As barreiras de saída são altas, tais como: equipamentos de alto valor sendo difícil se desfazer, romper acordo de trabalho ocasionando altos custos, sentimento agregado ao negócio por parte dos colaboradores e proprietários, restrições quanto à demissão de funcionários e quanto ao fechamento de indústrias.



2. Poder de barganha dos clientes: os clientes buscam-se melhores preços, melhor qualidade ou mais serviços, no entanto, colocam em jogo os concorrentes uns contra os outros. De outro lado, os fornecedores exercem poder negociador sobre as firmas de uma indústria ameaçando o aumento de preços ou redução na qualidade dos bens e/ou serviços ofertados. Segundo Porter (1989), a importância do grupo comprador: concentração de compradores ou quantidades volumosas de compras, padronização dos produtos adquiridos, cartela de fornecedores alternativos, entre outros. Os clientes adquirem maior poder de negociação quando são exclusivos ou quando os produtos ofertados são insignificantes para eles.
3. Poder de barganha dos fornecedores: assemelha-se ao poder de barganha dos compradores. Segundo Porter, os poderes dos grupos de fornecedores associam-se a existência de fatores contribuintes: independência do fornecedor em relação ao comprador em efetuar uma parcela das vendas; dominância de algumas empresas e concentração de setor, por tanto a pouca probabilidade dos compradores agruparem para exigência de melhor preço, qualidade ou prazos; não há preocupação de lutar contra produtos substitutos vendidos ao setor; as ofertas dos produtos dos fornecedores são exclusivas, de certa forma, agrega alto valor ou problemático ao comprador encontrar um produto substituto;
4. Novos entrantes: trata-se da entrada de um novo concorrente a fazer negócios em um setor, podendo ter facilidade ou dificuldade. Conseqüentemente, a lucratividade está associada ao modo de entrada, quanto mais difícil, menor será a concorrência e maior os lucros em longo prazo. Segundo Porter (1991), sete barreiras que dificultam a entrada de novos concorrentes do mercado: economias de escala, diferenciação de produto, exigências de capital, custos de troca, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independente da escala e política governamental.
5. Produtos substitutos: relaciona-se à maneira com a qual o comprador pode substituir facilmente um tipo de produto ou serviço, desempenham as mesmas atividades de um produto fabricado no setor.

Segundo Porter (1991), a partir destas variáveis é possível identificar e caracterizar as principais forças atuantes no ambiente competitivo de cada indústria. Após realizar esta análise, a descrição das forças e fraquezas permite a empresa se posicionar estrategicamente de maneira defensiva das forças identificadas.

Aponta o autor, a rentabilidade da empresa está condicionada ao posicionamento, ou seja, se a empresa estiver em posição favorável será capaz de obter retornos expressivos, mesmo configurando uma estrutura desfavorável e rentabilidade média. O desempenho da indústria em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável podem citar dois tipos: baixo custo e diferenciação. A origem



da vantagem de custo e a diferenciação estão na estrutura industrial e habilidade da empresa em saber lidar com as cinco forças competitivas na rivalidade.

A tipologia de Porter (1986) destaca três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e obter desempenho superior aos dos concorrentes, para assim conquistar a vantagem competitiva, sendo assim: (1) liderança no custo; (2) diferenciação; (3) enfoque (custo ou diferenciação). A escolha de uma destas estratégias na implementação exigem comprometimento integral da organização. A especificação das estratégias genéricas, segundo Porter (1991):

1. Liderança no custo: elaboração de produtos aceitáveis pelo mercado, com menores custos, atingindo assim uma vantagem significativa perante seus concorrentes. Ao adotar esse método estratégico a uma convergência na redução de custos nas áreas de produção, pesquisa e desenvolvimento, publicidade e vendas. A administração relaciona-se com intensos controles de gestão;
2. Diferenciação: a base desta estratégia é diferenciar o produto ou serviço dos demais oferecidos pelo mercado segmentado. Essa diferenciação pode ser de várias maneiras: marca, tecnologia, serviços incrementados, redes de atendimento, entre outros. Há uma busca da fidelização do consumidor, o que permitirá alcançar retornos sem necessidade de redução de custos;
3. Enfoque: o núcleo desta estratégia é escolher um segmento específico para a empresa predominar, exemplificando: clientes-alvo, tipo de produto, região geográfica. Concentra-se o empenho em atingir a vantagem no segmento especificado. Ao atender uma camada do mercado proporciona a diferenciação para este público, conseqüentemente, liderança em custo dentro desse segmento, todavia não em relação à totalidade deste mercado.
4. Meio - termo: a abordagem de nenhuma dessas três estratégias mencionadas ou a sincronia em duas ou três estratégias ocasiona posição relativamente frágil em relação às forças de competição. Geralmente, a empresa neste cenário possui baixa parcela de mercado e falta de investimento de capital. Apresentando um quadro de baixa rentabilidade.

Segundo Porter (1991), a empresa deve identificar as forças atuantes no ambiente competitivo e escolher a estratégia que melhor se adapte à empresa evitando assim o meiotermo. Sugere o autor, a cadeia de valor para análise estratégica detalhada e escolha. Desta forma, empregam-se atividades que podem ser classificadas como primárias e de apoio, sendo cinco categorias genéricas de atividades primárias: a) Logística de entrada; b) Operações; c) Logística externa; d) Marketing e vendas; e) Serviços. A vantagem competitiva muda em relação à indústria. No entanto, a cadeia de valor configura quatro categorias de atividades de apoio: a) Aquisição; b) Desenvolvimento da tecnologia; c) Gestão de recursos humanos; d) Infra estrutura da empresa.



Neste sentido Porter (1989) salienta a relevância dos elos entre as atividades de valor inseridas em uma cadeia de valor. Regularmente, certas atividades ocasionam o desempenho de custo ou diferenciação de outra atividade de valor. A gestão desses elos pode caracterizar um princípio sustentável de vantagem competitiva. Os elos podem ser ocorrer entre cadeias de valor de empresa e fornecedores, também nos canais, denominados pelo autor de elos verticais.

3. Visão Baseada em Recursos

Segundo Barney (1991), a escolha estratégica é uma visão baseada em recursos (VBR) do ponto de vista estratégico a interpretação da vantagem competitiva. Afirma ele, os recursos estratégicos estão partilhados harmoniosamente entre as empresas e não podem ser copiados com facilidade, sendo assim responsáveis pela vantagem competitiva. Relativamente, a estratégia competitiva por menor custo total necessita de tecnologias para alcançar economias de escala, matérias primas e mão de obra econômica. Destaca o autor que os recursos de uma firma podem ser apontados em três categorias distintas:

1. Capital físico: refere-se à tecnologia utilizada em uma firma, equipamentos, localização geográfica ou aquisição de insumos.
2. Capital humano: engloba o raciocínio criativo de gestores e colaboradores, além de treinamento, *know-how* e convivência entre as pessoas.
3. Capital organizacional: baseia-se na estrutura formal empresarial, organização, coordenação, controle, e a conexão informal entre grupos internos e externos.

Barney (1991) enfatiza um modelo para identificação dos recursos não inclusos nessas categorias sendo considerados estratégicos e fundamenta-se em quatro características de vantagem competitiva sustentável: a) valioso, capacidade de procedência da empresa em relação ao ambiente explorando oportunidades e paralisar ameaças; b) raro, de forma que uma firma esteja implementando uma ideia ou ação e não esteja implementadas pelas demais firmas; c) difícil de imitar, replicação em dificuldades por outras firmas pois aquela apresenta condições estratégicas; d) difícil substituição, pois caso um produto similar possa ser substituído por outro produto similar ele não deverá ser considerado um recurso.

4. Competências essenciais

Segundo Costa (2011) as competências essenciais podem produzir a almejada vantagem competitiva, fazendo parte de elementos indispensáveis para a organização, como a manutenção e conservação de sua existência. Há pontos que devem ser considerados para mapeamento das competências essenciais: cultura, estrutura e modelo de gestão, história e desafios enfrentados e superados, dinâmica de mercado, tecnologia, ambiente social, entre outros. Todos esses aspectos são importantes nas decisões estratégicas da organização, no entanto, como elemento de suas



competências essenciais. O autor menciona o exemplo do Grupo Martins cuja competência estava relacionada à logística, simultaneamente ao seu ramo atacadista oferece serviços que transporta cerca de 20 mil itens para todo território brasileiro.

Hamel e Prahalad (1995) preconizam que as competências essenciais são abertura de futuras viabilidades. Desta maneira, o que alavanca o sistema de crescimento de competências é o anseio de conduzir o setor ao ofertar um privilégio ao cliente. Depois de realizada essa identificação desse privilégio, é preciso buscar na organização as competências para beneficiá-la. Segundo os autores, a certa possibilidade das pessoas que contenham as competências para desempenhar determinada atividade esteja distribuída por várias unidades. Portanto, a ausência de foco da organização no termo de competências essenciais consequentemente pode ocasionar a não alocação dessas habilidades no espaço de oportunidades.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995) a identificação de competências essenciais é uma tarefa árdua de compreender o negócio e uma avaliação que determinará as habilidades e tecnologia primordial. Para ser apontada uma competência característica da organização, uma habilidade precisa: a) valor auferido pelo cliente; b) diferença entre concorrentes; e c) capacidade de crescimento; As competências essenciais não podem ser mensuradas na contabilidade, no entanto, com maior frequência que é utilizada mais precisa e mais preciosa se torna, ressalta-se que não são imortais.

5. A incorporação de abordagens para análise do produtor de arroz irrigado

Um novo ambiente no sistema agro alimentar está surgindo, devido aos intensos processos de mudanças influenciados por variáveis ambientais (COUTINHO & CHAVES, 2009). Segundo Chiavenato (2010), aponta um conjunto complexo de variáveis atuantes no ambiente geral, a saber: tecnologias, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas. Entre essas variáveis estão à entrada de novos consumidores de alimentos e aumento da renda, provenientes de países emergentes.

Consequentemente, mercados mundiais preocupados com a segurança do alimento entendem-se como valor nutritivo e procedência, tornando-os mais saudáveis e um diferencial de muitos segmentos (LEONELLI; AZEVEDO, 2001).

Outro aspecto é legislação governamental e instrução normativa (MAPA, 2009). A maioria dos produtores são arrendatários, sofrem com restrições impostas, principalmente, o Estudo de Impacto Ambiental – EIA e o Relatório de Impacto Ambiental – RIMA (PORTALETE *et al.*, 2013).

Diante ao panorama exposto, a simultaneidade de duas ou mais dessas formas de influências ambientais, demanda dos empreendedores rurais complexidade no entendimento agrícola, acontecimentos que afetam seus negócios e investimento na

gestão estratégica de melhoria. A teoria desenvolvida por Porter (1989) configura a importância da escolha de uma estratégia genérica (Figura 2) bem definida e para alcançá-la é necessário que a empresa faça uma escolha, sendo uma metodologia diferenciada de criação e sustentação da vantagem competitiva.

Figura 2: Três Estratégias Genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Fonte: Porter, 1986.

Porter definiu, o posicionamento da empresa é dividido sob três orientações de estratégia competitiva genérica. A primeira, a liderança em custo, ênfase em toda produção padronizada demanda ao público suscetível ao preço. Assim sendo, poder de negociação pelo menor preço (menor custo-produção), eliminando concorrentes e obtendo lucros em alta de preços. A segunda estratégia a diferenciação do produto ou serviço, refere-se a algo único em toda empresa. A terceira estratégia o foco, orientação em atender os anseios de um determinado grupo particular ocupante de uma pequena parcela de dentro da empresa.

Os produtores de arroz empregam várias estratégias, sendo assim, a maioria destas estratégias estão associadas ao custeio de produção por linhas de financiamentos de terceiros, aumento da produção por arrendamento de terras, novas técnicas de cultivo, uso da água e sazonalidade de comercialização (COUTINHO & CHAVES, 2009).

Segundo Chiavenato (2010) preconiza as estratégias competitivas são elaboradas para aumentar a competitividade da empresa em relação aos concorrentes, manutenção e defesa de mercado, aumento na participação de mercado ou novos mercados.

A interação estratégia-rizicultor pode ser analisada utilizando as três perspectivas teóricas, levando em consideração a dinâmica competitiva mantendo-se em razão dessa proposição. Porter (1989) apresenta as cinco forças competitivas e três estratégias genéricas no contexto de vantagem competitiva. Barney (1991) preconiza a visão baseada em recursos com dificuldade de ser duplicados. Segundo Costa (2011) e Hamel e Prahalad (1995), apresentam as competências essenciais à maneira de conduzir um setor proporcionando um benefício ao cliente. Um exemplo é o trabalho

de Coutinho & Chaves (2009) que enfatizam essa relação no sentido estratégica-rizicultor.

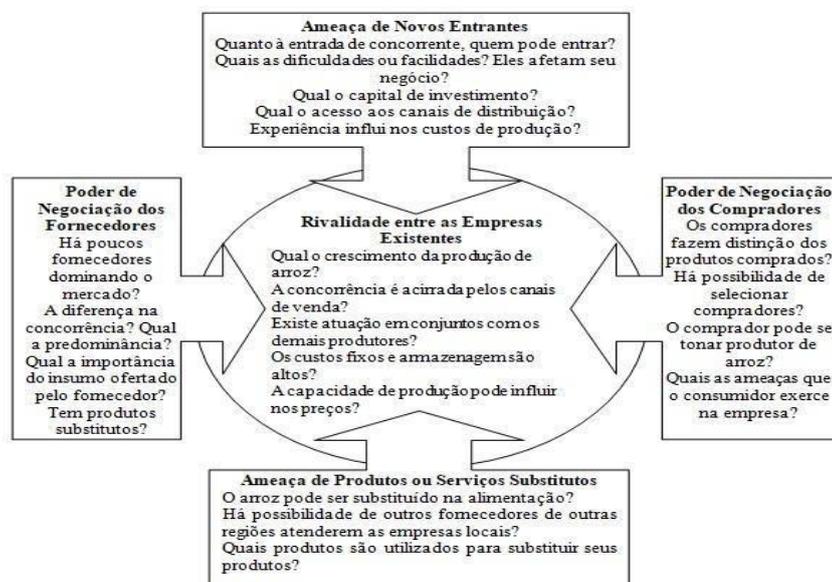
3. METODOLOGIA

Esta pesquisa científica configura-se como uma abordagem teórico-conceitual, é um estudo oriundo de dados primários e secundários extraídos de uma rizicultura, empregando a cultura de arroz irrigado e análise bibliográfica. Segundo Gil (1999), resulta-se na demonstração de pontos importantes para o planejamento e direcionamento de um estudo de caso único.

Segundo Yin (1989), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na realidade, recorre a essa metodologia em casos onde os dados não podem ser manipulados, e conseqüentemente, a possibilidade de realizar observações diretas e considera-se uma pequena amostra apresentada. Esse tipo de estudo deve-se ao fato de compreender e entender a relação existente entre teoria e prática.

A coleta de dados realizou-se mediante entrevista, pesquisa em documentos (Embrapa e Conab) e banco de dados da empresa entre os dias 20 de maio e 23 de junho de 2017. A entrevista foi realizada com o representante da empresa e um engenheiro agrônomo responsável pelo desempenho da produção de arroz. Elaborou-se um roteiro de entrevista (Figura 3), com itens das cinco forças influenciadoras descritos por Porter (1989), que identifica as vantagens competitivas.

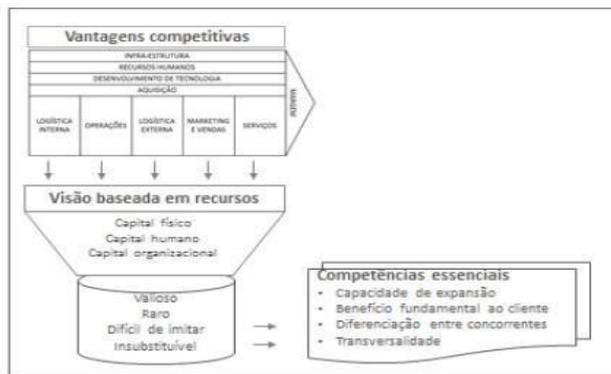
Figura 3: Roteiro de entrevista



Fonte: Autora adaptado de Coutinho & Chaves (2009).

A análise de dados será norteada por Santos et al. (2016) que propõe, que após ter caracterizado as vantagens competitivas, estabeleceu a segunda etapa com a finalidade de compreensão dos fundamentos que estão ancoradas. Esse diagnóstico permite apontar os recursos estratégicos empregados segundo Barney (1991) visão baseada em recursos, e proporcionar segundo Costa (2011), Hamel e Prahalad (1995) uma série de dimensões de habilidades e tecnologias que configura uma competência essencial, estabelecendo uma seqüência metodológica mediante um modelo analítico (Figura 4).

Figura 4: Modelo Analítico



Fonte: Santos et al. (2016)

Segundo o autor as interações dessas três categorias de abordagens desenvolvidas formam um modelo analítico. No sentido de estabelecer um conjunto único que compreende as vantagens competitivas, visão baseada em recurso e competências essenciais, conclui um modelo de apontamento das competências essenciais.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A rizicultura em estudo atua na produção de arroz irrigado desde 1984, fica a 36 km da cidade de Miranda, distante 198 km da capital do estado de Mato Grosso do Sul. A Fazenda San Francisco é a maior produtora de arroz irrigado de MS. A predominância de terras com alta fertilidade natural, condição de clima excepcional, recursos hídricos abundantes foram fatores críticos de sucesso para implantação do projeto de arroz irrigado.

Na Fazenda San Francisco anualmente é cultivada 4.000 hectares, a produtividade pode atingir cerca de 10.000 toneladas por hectares plantadas. Uma parcela de produção está condicionada a sementes de alto padrão. Estima-se a produção anual da fazenda é de 480.000 sacos, abastece parte da cidade de Campo



Grande, capital do estado, com população de 700.000 habitantes. Os impostos municipais e estaduais chegam a atingir R\$ 2.400.000,00 por ano e empregam efetivamente 100 trabalhadores e cerca de 300 empregos indiretos ligados aos setores suprimentos, transporte, mecânica e armazenagem.

Este estudo apontou 26 vantagens competitivas na produção de arroz irrigado da Fazenda San Francisco, se apresentam:

- Infra estrutura:

1. Gestão financeira integrada com quatro produtores de arroz: dois de Santa Catarina, um de Mato Grosso do Sul e um de Rio Grande do Sul; São sócios da terra em troca da infra estrutura repassam parte do lucro da produção para os proprietários da terra.
2. Suporte bem conectado;
3. Sistema de captação de água de chuva: em períodos de seca, com pouca chuva os produtores não dependem da água do rio, se tornam auto-suficientes;
4. Reutilização de recursos hídricos: toda água utilizada na lavoura é reaproveitada, as bombas fazem essa drenagem e água retorna aos reservatórios; 5. Secagem, beneficiamento e armazenagem própria; ✓

Recursos Humanos:

6. Capacitação de funcionários periodicamente;
7. Comissão de acordo com a produtividade: a cada 100 hectares há um profissional devidamente qualificado responsável pela irrigação na lavoura, estímulo financeiro para utilizar o desempenho deles;
8. Motivação entre os colaboradores;
9. Proprietário da propriedade: orgulho da estrutura montada e de trabalhar produzindo alimentos;

- Desenvolvimento de tecnologia:

6. Melhoria no cultivo: melhoramento genético desenvolvido EPAGRI 107; EPAGRI 108; EPAGRI 109;
7. Desenvolvimento de variedades de arroz irrigado, adaptados às condições da região;
8. Tecnologia na lavoura na produção de arroz orgânico: possui uma área piloto de 1 hectare com o cultivo;
9. A área de cultivo é sistematizada com tecnologia computadorizada a laser: permite nivelamento, facilitando a produção e menor custo da lavoura e consequentemente elimina a erosão e o desperdício de água.
10. Produção de sementes de arroz selecionadas e certificadas pelo Ministério da Agricultura;
11. Campo Experimental para Avaliação de Cultivares: convênio com a EMBRAPA, CNPAF - Centro Nacional de Pesquisa Arroz e Feijão e



EPAGRI - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A.

- Aquisição:
 0. Compras em larga escala permitem redução custos de insumos;
 1. Produção de sementes de arroz própria: o arroz Piracema é reservado para semente, não há dispêndios em relação a sementes.
 2. Certificação de fornecedores eleva custos de insumos; ✓
- Logística:
 3. Carregado em caminhões, o arroz é levado ao Armazém para limpeza dos grãos;
 4. Localização adequada à margem da BR 262, para escoamento da produção; ✓
- Operações:
 5. Padronização e desenvolvimento de processos;
 6. Segurança ambiental e reaproveitamento de nutrientes contidos na água reutilizada;
- Marketing e Vendas:
 0. Disputa pelas indústrias empacotadoras de Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiânia pelo arroz tipo 1;
 1. Marca consolidada na região: as embalagens do Tio João, Tio Jorge, Cristalino e entre outras;
 2. Investimento em marketing e propaganda: a mídia local é acionada na abertura da colheita de cada safra;
 3. Produto é comercializado nas redes de supermercados locais, regionais;

Ao examiná-las é possível observar o foco da rizicultura da Fazenda San Francisco em seguir a estratégia genérica de diferenciação. As seguintes vantagens competitivas confirmam essa tese: (03) Sistema de captação de água de chuva; (04) Reutilização de recursos hídricos; (06) Secagem, beneficiamento e armazenagem própria; (07) Comissão de acordo com a produtividade; (10) Melhoria no cultivo; (11) Desenvolvimento de variedades de arroz irrigado, adaptados às condições da região; (12) Tecnologia na lavoura na produção de arroz orgânico; (13) A área de cultivo é sistematizada com tecnologia computadorizada a raio laser; (14) Produção de sementes de arroz selecionadas e certificadas pelo Ministério da Agricultura; (15) Campo Experimental para Avaliação de Cultivares; (17) Produção de sementes de arroz própria; (20) Localização adequada à margem da BR 262, para escoamento da produção; (22) Segurança ambiental e reaproveitamento de nutrientes contidos na água reutilizada; (25) Investimento em marketing e propaganda.

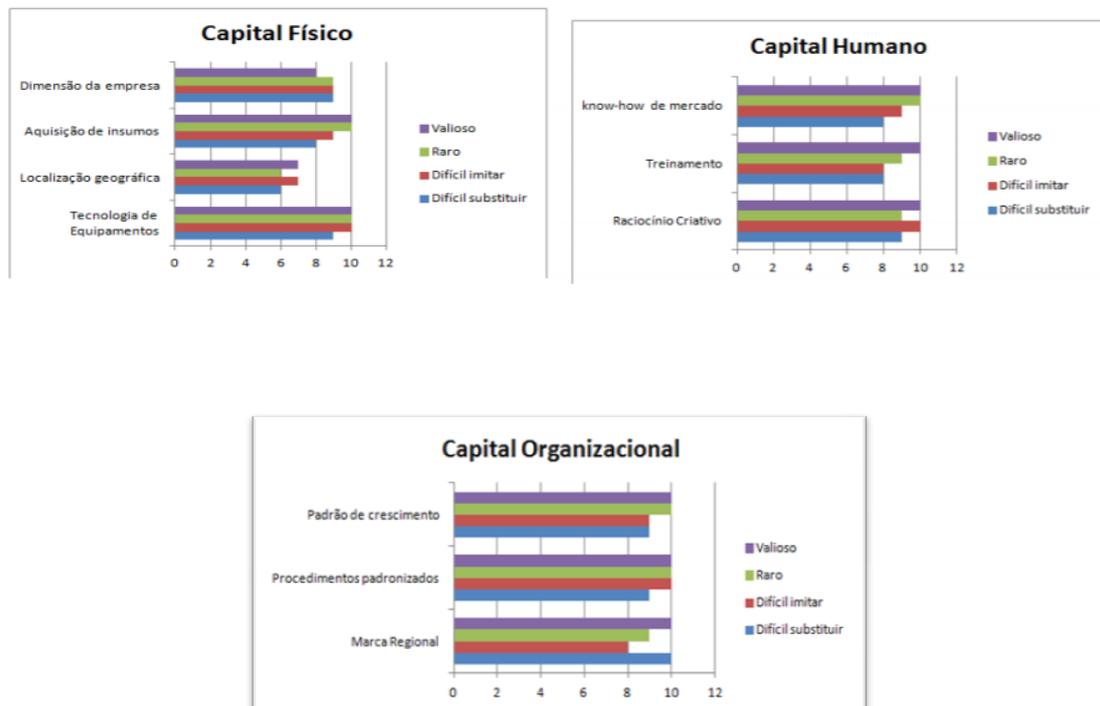
Nesse sentido a rizicultura aposta na segurança ambiental (22), a lavoura possui licenciamento ambiental onde é renovado a cada quatro anos, monitoramento

anualmente e inspecionado pelos órgãos pertinentes. A vantagem competitiva (3) sistema de captação de água de chuva e (4) reutilização de recursos hídricos, ambas colaboram com esse aspecto ambiental.

Dessa forma, após ser identificada a estratégia competitiva teve como premissa buscar os atributos de fundamentação que sustentam as vantagens competitivas segundo

Barney (1991): capital físico, capital humano e capital organizacional (Figura 5). Essas categorias foram inseridas em um gráfico com notas de avaliação 5 a 10 para cada uma das especificações mencionadas pelo mesmo autor: valioso, raro, difícil imitar e difícil substituir.

Figura 5: Mapeamento segundo Barney



Fonte: Elaborado pela Autora, 2017.

A verificação de recursos de acordo com Barney (1991) resultou no apontamento da afinidade entre eles que estabelece os conjuntos complexos que consolida o processo de diferenciação competitiva da rizicultura em estudo. De acordo com Hamel e Phahalad (1995), esses reconhecimentos foram designados mediante os parâmetros que estabelecem as competências essenciais, ocasionou a determinação de três que se apresentam:

1. Inovação em Desenvolvimento de Cultivares



A inovação em cultivares (manejo de plantio) possibilita a rizicultura se situar em segmentos não explorados pela região como: arroz orgânico, arroz integral, produção de sementes de arroz, entre outras. Além de manter uma parceria com o EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, CNPAF - Centro Nacional de Pesquisa Arroz e Feijão e EPAGRI - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. Os concorrentes regionais possuem riziculturas com menores dimensões, inviabilizando a entrada nessa área. Essa competência pode ser evidenciada mediante as seguintes vantagens competitivas: (12) Tecnologia na lavoura na produção de arroz orgânico; (13) A área de cultivo é sistematizada com tecnologia computadorizada a raio laser; (14) Produção de sementes de arroz selecionadas e certificadas pelo Ministério da Agricultura; (15) Campo Experimental para Avaliação de Cultivares;

2. Desenvolvimento Sustentável e Operações

A rizicultura apresenta um conjunto de habilidades e tecnologias que facilita o desenvolvimento sustentável na produção de arroz irrigado, ponderando-se a localização geográfica do empreendimento, que se encontra à margem da bacia pantaneira, compreendendo parte do vale do Rio Miranda, na encosta da Serra da Bodoquena. Na propriedade em estudo há um sistema de captação de água de chuva que se torna referência no assunto sustentabilidade, possibilitando aos produtores mesmo em períodos de estiagem se tornar autos-suficientes na irrigação de arroz. Toda água utilizada é reaproveitada onde permite ganhos com nutrientes. As bombas têm função de realizar a drenagem da água para assim retornar aos reservatórios. Esse procedimento somente é empregado nessa rizicultura da região em análise, ocasionando significativa vantagem competitiva ao praticar a integração da lavoura com desenvolvimento sustentável. Essa competência é decorrente das seguintes atividades vantagens competitiva: (3) Sistema de captação de água de chuva; (4) Reutilização de recursos hídricos; (21) Padronização e desenvolvimento de processos; (22) Segurança

ambiental e reaproveitamento de nutrientes contidos na água reutilizada;

3. Modelo de Expansão Regional

Esse modelo é evidenciado pelo consumo na região, disputa das indústrias arrozeiras de Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiânia. E também no investimento de *marketing* e propaganda, esse padrão possibilitou a empresa expandir sua mercadoria para demais cidades como: Campo Grande, Sidrolândia, São Paulo e Goiânia. Essa competência pode ser retratada nas seguintes vantagens competitivas: (23) Disputa pelas indústrias empacotadoras de Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiânia pelo arroz tipo 1; (24) Marca consolidada na região; (25) Investimento em marketing e propaganda; (26) Produto é distribuído nas redes de supermercados locais, regionais e atacadistas.



5. CONCLUSÕES

O termo estratégia apresenta diversos segmentos teóricos para análise, diante disso, este estudo teve foco em apenas três, a saber: vantagem competitiva, visão baseada em recursos e competências essenciais. Esse embasamento da teoria serviu na aplicação de um estudo de caso que tem como propósito demonstrar o elo entre a teoria e a prática.

A questão central percorrida pelo texto é a formação de um complexo único para avaliação do negócio, mediante a teoria da vantagem competitiva, com elo na organização industrial e essência no ambiente externo da empresa. No entanto, a visão baseada em recursos apresenta uma figura mais categórica do que as competências essenciais. Cabe ressaltar, em virtude da complexidade do termo estratégia, as demais abordagens teóricas também possam incorporar relevância a esse respeito.

A pesquisa identificou 26 vantagens competitivas, que foram fundamentadas nas cinco forças influenciadoras de Porter (1989), e permitiu estabelecer 10 recursos estratégicos mediante a análise na rizicultura. Essa investigação possibilitou a constatação de três conjuntos de habilidades e tecnologia, que concede a rizicultura em estudo um dos maiores rendimentos da média do Brasil por hectares plantados e a colheita de arroz da fazenda ser uma das primeiras no território brasileiro.

A contribuição deste presente estudo é a conexão entre a teoria e a prática, e ao mesmo tempo buscar identificar os fatores-chaves de sucesso de uma rizicultura. Entretanto, de acordo com Santos et al. (2016) a formação analítica baseada na teoria possibilita o entendimento e compreensão de escolhas estruturadas e resolução no processo decisório real. Desta forma, é uma maneira de aprofundar a discussão teórica entre produtores de arroz irrigado em relação às estratégias empregadas. Sugere-se para pesquisas futuras um detalhamento em virtude do modelo analítico, inserção de outras abordagens teóricas e, conseqüentemente, o emprego mediante um estudo de caso.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERNADES, A. C. et al. Planejamento Estratégico em Organizações Agrícolas no Sudoeste

Goiano. In: XLVI CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, SOBER, 2008, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco-AC: SOBER, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/124.pdf>>. Acesso em: 26 de junho, 2017.



BRADESCO. Produção, Consumo e Estoque Final Mundial de Arroz. 2017. Disponível em: https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_arroz.pdf Acesso em: 29 de junho, 2017.

CHIAVENATO, I., **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COUTINHO, A. R.; CHAVES, M.O.; **Estratégia e Planejamento de Mercado para produtor de arroz irrigado tropical**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/arroz-efeijao/busca-de-publicacoes/-/publicacao/658698/estrategia-e-planejamento-de-mercado-paraprodutor-de-arroz-irrigado-tropical>. Acesso em: 14 de junho, 2017.

COSTA, E. A., **Estratégia e dinâmica competitiva**. São Paulo: Saraiva 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Fasciculo_Indicadores_IBGE/estProdAgr_201701.pdf. Acesso em: 30 de junho, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-04/estimativa-de-producao-cresce-esafra-recorde-de-2017-sera-251-maior>. Acesso em: 10 de julho, 2017.

FAO. Food And Agriculture Organization. *International year of rice*. 2004. Disponível em: <http://www.fao.org/rice2004/en/rice-us.htm>. Acesso em: 29 de junho, 2017.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. 2017. **ARROZ/CEPEA: Colheita deve pressionar valor no 1º semestre, mas estoque pode sustentar no 2º**. Disponível em: www.cepea.esalq.usp.br/.../arroz-perspec-2017-colheita-deve-pressionar-valor-no-1-2. Acesso em: 29 de junho, 2017.



CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Mapa de produção agrícola de arroz.**

2016. Disponível em:

http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/16_01_12_09_00_46_boletim_graos_janeiro_2016.pdf. Acesso em: 30 de junho, 2017.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **A cultura do arroz.** 2015.

Disponível em:

http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/16_03_01_16_56_00_a_cultura_do_arroz_-_conab.pdf. Acesso em: 27 de junho, 2017.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. **Competindo pelo futuro.** Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.

LEONELLI, F.C.V.; AZEVEDO, P.F.; **Sistemas de Identidade Preservada em Cadeias**

Agroindustriais: o caso de produtos não geneticamente modificados. In: III Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares (Egna), 3, 2001. Ribeirão Preto: USP, 2001. Disponível em:

<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Leonelli&Azevedo%20.pdf>. Acesso em: 10 de junho, 2017.

LUDWIG, Vanelli Salati. **A Agroindústria Processadora do Arroz: um estudo das principais características organizacionais e estratégicas das empresas líderes gaúchas.** Dissertação de

Mestrado. Porto Alegre, UFRGS, 2004. Disponível em:

<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/5938>. Acesso em: 27 de junho, 2017.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa n°6, de 16 de fevereiro de 2009.** Disponível em:

http://www.codapar.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/ArrozInstrucaoNormativa06_09.pdf. Acesso em: 17 de junho, 2017.

PORTALETE, L. C., NETO, R. A., AZAMBUJA, D., FERREIRA, C. M., **Caracterização e Diagnóstico da Cadeia Produtiva do Arroz no Estado de Mato Grosso do Sul.** Disponível em:

http://www.cnpaf.embrapa.br/transferecia/informacoestecnicas/publicacoesonline/manualilustrado_11.pdf. Acesso em: 14 de junho, 2017.



PORTER, M. **Estratégia competitiva:** Técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem Competitivas:** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. *Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, Baffins Lane – England*, v. 12, 1991.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SANTOS, J.V.F; JÚNIOR, A.F.S; Diferenciais Competitivos de uma Franquia: um estudo de caso no segmento de alimentação. In: XIX SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, SEMEAD, 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo-SP: SEMEAD, 2016. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/883.pdf>>. Acesso em: 10 de junho, 2017.

YIN, R.K. - *Case Study Research - Design and Methods*. USA: Sage Publications Inc., 1989.



Área Temática: Empreendedorismo

EMPREENDEDORISMO NO ÂMBITO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROTEÇÃO DE CARROS – UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PROTEÇÃO VEICULAR NA CIDADE DE ITURAMA-MG.

Jusceni de Fatima Aparecida Queiroz
japarecida@fazenda.ms.gov.br

Antoniél Belarmino da Silva
antonielbsilva@hotmail.com

Janaíne da Silva Alves
janaine.alves@hotmail.com

RESUMO

No processo de desenvolvimento é imprescindível o reconhecimento das potencialidades humanas, por isso a importância do empreendedor no associativismo para a reconstrução do desenvolvimento local e global, através da construção de laços solidários de colaboração e conscientização que o ser humano é o sujeito ativo do seu próprio desenvolvimento. Este trabalho tem por objetivo caracterizar empreendedorismo e associativismo e demonstrar através de pesquisa e estudo de caso as vantagens desse tipo de empreendimento para o desenvolvimento econômico e social no mundo dos negócios. Como procedimentos metodológicos, foram utilizados: levantamento bibliográfico, e por meio de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, foi formada uma entrevista semiestruturada, e para o tratamento dos dados utilizou-se como técnica a análise de conteúdo. Por fim identifica-se a importância do empreendedorismo e associativismo, para melhorar as condições de vida de um determinado local, uma vez que a troca de experiência e o trabalho em conjunto, oportuniza crescimento e desenvolvimento econômico e social.

Palavras Chave: Empreendedorismo, Associativismo, Desenvolvimento.



1 INTRODUÇÃO

O associativismo surgiu no início da humanidade quando por necessidade o homem precisou viver em grupos para caça, defesa e cultura, sendo obrigado na era industrial a se organizar mais para enfrentar as condições precárias de trabalho, e atualmente é necessário o conhecimento e busca pelo desenvolvimento econômico e social através de grupos estruturados e preparados. E foi com esse raciocínio que alguns empresários perceberam que o trabalho em conjunto era essencial para atingir objetivos. Nesse contexto fica claro que empreendedorismo e associativismo são aspectos fundamentais para transformar o Brasil em um país de primeiro mundo.

O presente estudo nasceu a partir do interesse de compreender como o associativismo auxilia as empresas e quais as vantagens da empresa de proteção veicular localizada em Iturama-MG ser associada?

Nessa perspectiva, o objetivo desse artigo é caracterizar empreendedorismo e associativismo e demonstrar através de pesquisa e estudo de caso as vantagens desse tipo de empreendimento para o desenvolvimento econômico e social no mundo dos negócios.

É importante que em nosso país tenham empreendedores que acreditem no associativismo, que percebam, valorizem, represente e se tornem os responsáveis pela construção de uma sociedade de resultados.

Considera-se que a pesquisa é oportuna por se tratar de um assunto pouco explorado em relação ao empreendedorismo no âmbito de associação de proteção veicular e por demonstrar também que o empreendedorismo organizado através do associativismo é a mola propulsora para o desenvolvimento econômico e social.

Esse processo inicia-se com pesquisas bibliográficas em relação a empreendedorismo e associativismo. Em um segundo momento uma pesquisa através de questionário com o presidente de uma associação no ramo de proteção veicular da cidade de Iturama-MG. Onde a pretensão é compreender como o associativismo auxilia as empresas e quais as vantagens da empresa de proteção veicular em questão.

2 REFERENCIAL

Nesta seção são apresentados conceitos sobre empreendedorismo e associativismo e as vantagens desse tipo de empreendimento para o desenvolvimento econômico e social no mundo dos negócios.

2.1 Empreendedorismo e associativismo



Empreender não é uma tarefa fácil, se manter no mercado é um desafio, além da concorrência, vários obstáculos de ordem burocrática, jurídica, administrativa etc. O empreendedor é aquele que quebra todos esses paradigmas, corre riscos e com sua visão holística, habilidades e competências se diferencia, através do conhecimento, crença, inovação e persistência.

Segundo Sentanin e Barbosa (2005) empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos, que levam a transformação de ideias em oportunidades, e essas oportunidades levam a criação de negócios de sucesso. O empreendedor possui criatividade e um alto nível de energia, transforma ideias simples e mal estruturada em algo bem-sucedido e concreto.

Até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedorismo era inato, que o empreendedor nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios.

Pessoas sem essas características eram desencorajadas a empreender. Isso foi considerado um mito. Cada vez mais, acredita-se que o processo empreendedor possa ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso seja decorrente de uma gama de fatores internos e externos do negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia a dia de seu empreendimento.

Zarpellon (2010) afirma que o empreendedorismo é individual, acontece por oportunidade ou por necessidade de sobrevivência. A criação de empreender pode ser um fenômeno social que leva o indivíduo a solucionar problemas, melhorando a qualidade de vida de uma sociedade.

Existem vários tipos de empreendedor. Pessoa (2005) classifica os empreendedores de três tipos: o empreendedor corporativo, o empreendedor star-tup e o empreendedor social.

- O empreendedor corporativo identifica, desenvolve, captura e implementa oportunidades de negócios dentro de uma empresa existente.

- O empreendedor star-tup procura dar origem a um novo negócio. Vê oportunidades e apresenta um novo empreendimento, busca diferencial competitivo, satisfaz os clientes superando as expectativas, mantém seu empreendimento de forma lucrativa.

- O empreendedor social procura transformar a realidade atual através de parcerias com a comunidade, governo e setor privado. No intuito de promover a qualidade de vida social, cultural, econômica e ambiental.

Para compreender o processo de transformação em relação ao associativismo que visa a promoção do desenvolvimento local é preciso conceituar o tema:

Frantz (2002, p. 1) “conceitua que a vida associativa está presente em muitas áreas das atividades humanas, mormente traduzida em condições que visam contribuir para o equilíbrio e estabilidade social”.



De acordo com Tachizawa (2002) Muitas empresas estão recorrendo ao associativismo. Esta nova forma de negociação entre as pequenas empresas e seus stakeholders (interessados), as capacita a desenvolverem melhorias para os seus mercados, responder às novas oportunidades, criar novos mercados, compartilhar informações e atuar de forma conjunta, entre outras possibilidades.

A Associação Nacional de Proteção de Veículos –ANPROCAR, é regida por estatuto e regimento interno e não possui legislação especial para seu funcionamento, conforme descrito na Seção I do Art. 1º do Estatuto Social citado abaixo:

Art. 1º – A Associação Nacional de Proteção de Veículos – ANPROCAR, é uma associação civil organizada para exercer atividades de fins não econômicos, dotada de personalidade jurídica, constitui-se na forma de associação, com objetivos e fins comuns, não se confundindo, em nenhuma hipótese, com sociedades empresárias ou com qualquer outro tipo de empresa, que possua legislação especial de funcionamento.

Canterle (2004) enfatiza que o associativismo operacionaliza os mecanismos que concretizam as demandas sociais, onde o homem de forma colaborativa, possui mais autonomia na promoção do desenvolvimento local, reforçando a identidade do associativismo.

2.2 Vantagens do associativismo para o desenvolvimento econômico e social

A ideia de associar constitui-se uma exigência para melhorar a qualidade de vida da comunidade de um determinado local. O crescimento e desenvolvimento econômico advém da convivência e troca de experiência entre as pessoas.

Foi a partir de 1990 que as discussões em relação as perspectivas do desenvolvimento local e social foi fomentada tanto no âmbito nacional como internacional, abrangendo questões econômicas, sociais, culturais e ambientais.

Na concepção de Frantz (2002) O desenvolvimento é um processo iniciado em relações sociais associativas. A associação expressa uma relação dinâmica, em constante movimento em busca da cooperação. Dessa forma tanto o associativismo como o cooperativismo é de suma importância para o desenvolvimento local.

Para Zapata et al. (2001) a humanidade se encontra numa transição de reestruturação tecnológica, econômica e social. Para isso é preciso inovação, que só acontece através da qualificação do capital humano juntos aos diversos tipos de organizações. Que se devem ajustar aos diferentes contextos territoriais para obtenção de resultados e com um novo modelo de gestão flexível.



Pressupõe-se que não existe desenvolvimento econômico sem o desenvolvimento social. É necessário colocar o desenvolvimento humano no centro de qualquer tipo de articulação, visando melhorias nas condições de vida social através de suas ações.

2.3 Gestão prática do associativismo: Caso real

2.3.1 Empresa alvo

As informações fornecidas na pesquisa foram obtidas através da história transcrita pelo empreendedor da associação de proteção veicular da cidade de Iturama-MG.

2.3.1.1 Caracterização da empresa alvo

Razão Social: Associação Nacional de Proteção de Carros

Nome Fantasia: Anprocar – MG

Endereço: Praça Antonio Ferreira Barbosa N°21

Cidade: Iturama UF: MG CEP.: 38.280-000

Telefone: (034) 3411-2173 / (034) 3411-2191

E-mail: anprocar@hotmail.com

Ramo: Empresa de pequeno porte em proteção veicular

Objetivo da Empresa: Atender todos os associados com maior clareza e transparência assim buscando a satisfação de todos associados do grupo.

Porte da empresa: Microempresa

N° de Empregados: 10

Faturamento Anual: Dados não fornecidos

Capital Social: Dados não fornecidos

2.3.1.2 Histórico da empresa

No vigésimo sétimo dia do mês de novembro de 2012, na sede da Associação Nacional de Proteção de Carros – ANPROCAR, situada na Praça Antônio Ferreira Barbosa, n°21, centro, na cidade de Iturama – MG, foi realizada a Assembleia Geral da Fundação, onde foram aprovados o Estatuto Social e o Regimento Interno da empresa, com a eleição para a posse do diretor do conselho fiscal da Associação.

A Associação Nacional de Proteção de Carros situada em Iturama-MG. Tem como finalidade economizar custo para os associados, sempre oferecendo melhoria para satisfação de todos os envolvidos.



A Associação é coordenada por presidente, vice-presidente, diretor administrativo e diretor financeiro. Essa diretoria foi eleita para atuar no período de 27 de novembro de 2012 a 26 de novembro de 2022.

A Associação conta com três colaboradores de vendas que atua junto com a coordenação.

3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo iniciou com uma revisão bibliográfica, através do levantamento de dados referenciais de diversos autores sobre o tema empreendedorismo e associativismo, onde levantou o interesse e desenvolvimento do presente trabalho com o objetivo de caracterizar empreendedorismo e associativismo e demonstrar através de pesquisa e estudo de caso as vantagens desse tipo de empreendimento para o desenvolvimento econômico e social no mundo dos negócios.

Conforme Lakatos e Marconi (2010) a pesquisa bibliográfica faz com que o pesquisador tenha contato direto com tudo o que foi escrito sobre certo assunto. Segundo Manzo (1971, p. 32), a bibliografia pertinente oferece meios para definir e resolver não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente.

A metodologia deste estudo foi do tipo exploratória, descritiva com abordagem qualitativa, proporcionando uma visão geral do assunto, oportunizando a compreensão daquilo que se quer investigar, a partir de um estudo de caso e pesquisa bibliográfica conforme o tema abordado. De acordo com Gil (2008) a pesquisa exploratória tem por finalidade proporcionar familiaridade com o problema, geralmente assumindo a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, enquanto a pesquisa descritiva, descreve as características de determinadas populações ou fenômenos, observadas por meio de questionário.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com o presidente da associação de proteção veicular de Iturama-MG, a partir da aplicação de um questionário com 7 perguntas, na data de 25 de junho de 2017, em uma das dependências da associação. As respostas foram analisadas e comparadas com a parte teórica apresentada nesta pesquisa, com o objetivo de demonstrar as vantagens desse tipo de empreendimento para o desenvolvimento econômico e social no mundo dos negócios. O questionário aplicado será apresentado em seguida com os resultados obtidos necessários para a conclusão da pesquisa. Estas categorias foram baseadas nos referenciais de Casarotto filho e Pires (2001), Constituição Federativa do Brasil (1988), Frantz (2002) e Buarque (2002).



Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, a qual foi realizada na empresa de proteção veicular de Iturama-MG, denominada associação com o presidente responsável pela empresa mencionada. A seguir transcrevem-se as respostas e a análise obtida através dos dados fornecidos.

5.1. Para você o que é associativismo? O que essa forma de economia solidária representa para você?

De acordo com o presidente o associativismo é a união das pessoas para um objetivo em comum. E que essa forma de economia solidária representa um novo ramo comercial contribuindo para o desenvolvimento econômico local, por obter serviço viável as pessoas.

Casarotto Filho e Pires (2001) destaca que cada região necessita de flexibilidade para arranjar seus fatores e tornar-se competitiva, por isso o associativismo está sendo apontado nos planos econômicos, sociais e políticos, uma vez que os efeitos da globalização obrigam os países a reduzirem custos.

Numa sociedade capitalista o associativismo vinculado à economia solidária através de suas ações possibilita transformações sociais.

5.2. Fale sobre sua experiência junto a associação. Há quanto tempo está na gestão, e se você participou do processo de formação da associação e de que forma?

O Presidente respondeu que sua visão empreendedora surgiu devido ter trabalhado com uma empresa de consórcio. Foi quando percebeu a necessidade das pessoas em relação a serviço de proteção veicular. Afirmou que está no ramo de proteção veicular há 10 anos. E não participou do processo de formação.

A Constituição Federativa do Brasil de 1988 em seu art. 5º inciso XVII e XVIII estabelece que: “É plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar e a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independentem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”.

Não existe nenhum impedimento legal para o funcionamento de uma associação de proteção veicular, desde que a mesma execute os serviços dentro das normas da legalidade, ética, comprometimento e transparência com seus associados. Seu serviço não pode ser caracterizado como seguro, o objetivo é proteger seus associados dos altos custos em caso de acidentes com seu veículo.

5.3. Quais as vantagens desse tipo de empreendimento para o desenvolvimento econômico e social?

O presidente respondeu que uma das vantagens apesar dos conflitos é a liberdade para apostar no mercado por meio da inovação, credibilidade por parte dos associados e trabalho em conjunto, acarretando mais riqueza para a cidade.



Percebe-se durante a pesquisa a importância para o desenvolvimento local, além de trazer algumas vantagens para os associados como por exemplo o baixo custo e o rateio entre os associados caso ocorra despesas.

5.4. Poderia sintetizar a importância da associação para os associados, para a sociedade, para o comércio local e para o município?

Através das ações em conjunto o presidente afirma: promover as atividades econômicas de uma região, redução de custos, fortalecimento da categoria, vantagens competitivas.

Frantz (2002) reconhece que o indivíduo é o centro do desenvolvimento, ele busca meios para atingir o desenvolvimento social e conseqüentemente o desenvolvimento local. Buarque (2002) confirma que as transformações econômicas e social em nível local é resultado das energias de uma sociedade mobilizada.

5.5. A que você atribui o sucesso da associação?

O presidente respondeu que o sucesso é atribuído aos associados buscando cada vez mais a melhoria para ambas as partes.

Percebe-se que o sucesso do empreendimento depende da responsabilidade e comprometimento dos associados. Deve existir uma relação de transparência, já que os participantes têm os mesmos interesses, sendo necessário um planejamento das ações e ideias a serem implementadas.

6 Considerações Finais

De acordo com diversos autores citados na pesquisa, e com base nos conceitos estudados, é possível concluir a importância do associativismo, para melhorar as condições de vida de um determinado local, uma vez que a troca de experiência e o trabalho em conjunto, oportuniza crescimento e desenvolvimento econômico e social.

Fica evidente o quanto é importante para o país, para o mercado, ter empreendedores que acreditem no associativismo, que percebam, valorizem, represente e se tornem os responsáveis pela construção de uma sociedade de resultados.

Conforme a pesquisa desenvolvida pode-se perceber que a vida associativa está presente em muitas áreas das atividades humanas. Esta nova forma de negociação entre as pequenas empresas e seus parceiros, as capacita a desenvolverem melhorias para os seus mercados, responder às novas oportunidades, criar novos mercados, compartilhar informações e atuar de forma conjunta, entre outras possibilidades.



Em relação a problematização: “Como o associativismo auxilia as empresas e quais as vantagens da empresa de proteção veicular localizada na cidade de Iturama-MG ser associação?”, foi respondida através do estudo feito com os diversos autores, e com as respostas obtidas no questionário. De acordo com a pesquisa realizada e com o objetivo geral, percebemos a importância do associativismo para o desenvolvimento social e econômico e suas vantagens que é a liberdade para apostar no mercado por meio da inovação, credibilidade por parte dos associados e trabalho em conjunto, acarretando mais riqueza para a cidade. Um dos objetivos específicos foi demonstrar que o empreendedorismo, organizado através do associativismo é a mola propulsora para o desenvolvimento econômico e social, e isso foi constatado durante todo trabalho.

Diante do exposto conclui-se que reconhecimento do associativismo é imprescindível para a sociedade. O associativismo trabalhado de forma empreendedora possibilita a concretização de demandas sociais, fazendo com que as pessoas utilizem de sua criatividade, percepção e autonomia na promoção do desenvolvimento local.

Com base na pesquisa realizada, propõe-se como sugestão para trabalhos futuros, que se aplique uma pesquisa mais abrangente, tendo como alvo associações do setor de proteção veicular, e que faça um comparativo entre as empresas de seguros, que são consideradas concorrentes.

REFERÊNCIAS

ANPROCAR, Associação Nacional de Proteção de Veículos. Estatuto Social, 2013.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BUARQUE, Sergio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Metodologia de planejamento. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

CANTERLE, Nilsa Maria G. **O associativismo e sua relação com o desenvolvimento**.

Francisco Beltrão: Ed. Unioeste, 2004. Disponível em: <<http://www.unioeste.br>>.

Acesso em:

18 maio 2017.



CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento**. Atlas, 2001.

FRANTZ, Walter. **Desenvolvimento local, associativismo e cooperação**, 2002. Disponível em: <<http://www.unijui.tche.br/~dcre/frantz.html>>. Acesso em: maio 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**, v. 6, 2006.

MANZO, Abelardo J. **Manual para la preparación de monografías: una guía para presentar informes y tesis**. 1971.

PESSOA, Eliana. **Tipos de empreendedorismo: semelhanças e diferenças**. Portal Administradores, 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos-de-empreendedorsimo-semelhancas-e-diferencas/10993>>. Acesso em: 12 de maio de 2017.

SENTANIN, Luis Henrique Valenciano; BARBOZA, Reginaldo José. Conceitos de empreendedorismo. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. **Criação de novos negócios: gestão de micros e pequenas empresas**. FGV Editora, 2002.

ZAPATA, Tânia et al. **Desenvolvimento local: estratégias e fundamentos metodológicos**. Rio de Janeiro: Ritz, 2001.

ZARPELLON, S. C. O empreendedorismo e a teoria econômica institucional. **Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economía**, 1(1), pp. 47-55. 2010



Área Temática: Estratégia Empresarial

**ESTRATÉGIA DE ENFRENTAR A CRISE OU TENDÊNCIAS DE
FINANCEIRIZAÇÃO? O CASO DAS EMPRESAS LISTADAS NO
BMF/BOVESPA NO PERÍODO RECENTE**

Tadeu Vaz Pinto Pereira
tadeu.pereira@usf.edu.br

2. Resumo

A partir da década de 1970 o padrão de acumulação de capital no sistema capitalista se modificou muito. Após a Idade de Ouro do Capitalismo, que se observou uma expansão considerável da economia no período pós-guerra, apresentando novos desafios para acumulação do capital. Um dos caminhos foi sua multiplicação através do mercado financeiro: observa-se uma maior participação do mercado financeiro e de capitais na acumulação e na destinação de novos investimentos. Diante de tais modificações no padrão de acumulação do capital, quais seriam os impactos na economia brasileira. Estamos num processo de financeirização da economia? Objetivo deste trabalho é refletir sobre o processo de financeirização na economia brasileira, analisando alguns indicadores e seus possíveis impactos e consequências na esfera produtiva. Para tal, analisa evolução de indicadores de empresas listadas na BMF/BOVESPA no período de 2007 à 2016. Apesar dos indicadores utilizados por este trabalho não serem suficientes por si só para indicar financeirização da economia brasileira, observa-se que cada vez mais as empresas da esfera produtiva vêm ampliando o peso das receitas financeiras em relação ao seu lucro gerencial operacional (EBIT), distribuindo proventos para acionistas num ritmo maior que o seu lucro líquido, assim como empresas do ramo financeiro vem ampliando seus lucros, apesar da forte recessão econômica, indicadores estes que indicam uma forte concorrência do mercado financeiro na destinação de recursos.

Palavras Chave: financeirização; estratégia; crise econômica;

1. Introdução



Durante a década dos anos 2000, o Brasil conseguiu consideráveis avanços sociais, atrelado principalmente a uma considerável retomada do crescimento econômico. O país viu seu PIB – Produto Interno Bruto crescer em média de 2007 a 2013 na ordem de 3,9%, além de ter observado o surgimento de uma nova classe média, assim como uma taxa de desemprego mínima, que dava uma sensação de pleno emprego. Nesta década, o país cresceu a níveis superiores da década anterior.

Contudo, tudo se inverteu a partir de 2014, no qual o país ingressou em uma das suas piores crises econômicas da sua história. Com o PIB que apresenta quedas reais há dois anos consecutivas, somados a uma taxa de desemprego que alcança a casa dos 13%, segundo dados do PNAD, a questão sobre a retomada do crescimento é ponto que ultrapassa os gabinetes governamentais, e passa ser pauta de toda população como um todo.

São várias os pontos de vista que podem explicar a atual crise econômica brasileira, como a questão da instabilidade política, bem como alto déficit fiscal, por exemplo. Todavia, há também outras considerações como a tendência a financeirização da economia.

Segundo relatório divulgado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), a financeirização apresenta repercussões negativas nos países desenvolvidos na forma de aumento das desigualdades de renda, desemprego, etc. No Brasil, segundo a entidade, verifica-se a tendência de redução dos investimentos produtivos e maior participação dos ativos financeiros nos balanços das companhias, o que em tese, prejudicaria o crescimento econômico.

Entretanto, estariam nossas empresas apresentando tendências de financeirização, ou o deslocamento de recursos para aplicações financeiras seriam uma estratégia das companhias para tentar amenizar os efeitos da falta de oportunidades decorrente do baixo dinamismo econômico?

Objetivo deste trabalho é refletir sobre o processo de financeirização na economia brasileira, e seus possíveis analisando alguns indicadores e seus possíveis impactos e consequências na esfera produtiva. Para tal, analisa evolução de indicadores de empresas listadas na BMF/BOVESPA no período de 2007 à 2016.

Trabalho foi dividido em 5 partes: na primeira é realizada uma breve contextualização acerca do processo de financeirização, analisando suas principais características e particularidades. Na segunda parte é apresentado a metodologia do trabalho, com a descrição dos indicadores e variáveis eleitas, assim como apresentado algumas hipóteses da pesquisa. Por fim, na quarta parte é realizado a discussão e análises dos dados recolhidos. O trabalho se encerra com as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1. Financeirização – Novo Padrão Sistêmico de Riqueza



A partir dos anos de 1970, o padrão de acumulação de capital se modificou muito, quando se comparado com o período pós-guerra. Segundo Carneiro (2005) a partir do final dos anos 1970 e início dos anos 1980, profundas transformações estruturais ocorreram na economia internacional, observando uma crescente liberalização financeira e cambial e por uma mudança significativa nos padrões de concorrência intercapitalista, que provocaram um aumento nos fluxos de comércio internacional e no Investimento Direto Estrangeiro – IDE.

Como observa Carneiro (2005):

(...) a política macroeconômica foi sendo progressivamente direcionada para a obtenção de estabilidade, tanto da inflação quanto da dívida externa (...) sob égide da ideologia liberal (...) renunciou-se ao caráter anticíclico dessas políticas na era keynesiana (Carneiro, 2005: 1).

Cano (2007) destaca algumas mudanças no capitalismo a partir da década de 1970, como ampla liberdade para o capital financeiro se apropriar de elevados ganhos setoriais e regionais de toda a ordem, flexibilização das relações capital-trabalho, bem como uma ampla reforma do Estado Nacional, para desmantelando suas estruturas, com a diminuição e extinção de órgãos e instituições, privatização de empresas públicas e etc.

De acordo com Braga (1997) a partir da década de 1970 o processo de financeirização altera substancialmente o processo de acumulação de capital. Segundo o autor, a “(...) financeirização passa ser padrão sistêmico de riqueza”.

Durand e Gueude (2016) analisam que o período foi caracterizado pelo padrão do “lucro sem acumulação”, ou seja, que os ganhos das corporações não eram provenientes, em grande parte, de suas atividades principais (operacionais), mas sim de ganhos financeiros. Os autores destacam que a partir da década de 1970, um esvaziamento de fundos disponíveis para investimento que passaram a ser destinados para pagamentos financeiros.

De acordo com Braga (1997) a financeirização insere seu próprio padrão de acumulação de riqueza no sistema capitalista, alterando tanto a natureza e concepção do dinheiro e do crédito tradicionalmente concebidas, assim como alterações significantes nas estruturas macroeconômicas.

Durand e Gueude (2016) analisam que a financeirização é um processo amplo, com muitas facetas, que vão desde a mudança do comportamento do consumidor, a preeminência de motivos financeiros, o surgimento de novas instituições financeiras e tecnologias e novas regulações macroeconômicas.

Entre os indicadores que sugerem a modificação neste padrão de acumulação, Braga (1997), Davis (2009) e Lazonick e O’Sullivan (2000) destacam os seguintes pontos:

- i. Diferença entre os valores dos papéis negociados e o valor dos serviços e receita das empresas; elevação das operações cambiais descoladas como o comércio internacional da companhia;
- ii. Superação da taxa de crescimento dos ganhos financeiros em relação ao crescimento do produto; aumento da diferença entre os valores das ações das empresas e o PIB; aumento da participação dos lucros financeiros em relação ao operacional.
- iii. Paradigma que o mercado é mais eficiente na decisão de alocar recursos; iv. Intensificação da presença do Investidor Institucional na estrutura de capital das corporações.
- v. A corporação foi novamente transformada: de uma instituição social a uma mera ficção contratual orientada para valor para o acionista.

Durand e Gueude (2016) afirmam que a financeirização é um processo de suas faces: as empresas aumentam seus pagamentos para o mercado financeiro e suas instituições, e as empresas acumulam seus lucros através de canais financeiros, e não através de comércio e produção (suas atividades operacionais; objetivos principais das companhias).

Braga (1997) chama atenção para o que denomina como “lógica financeira”, isto é a riqueza de uma corporação não está mais baseada em seus ativos, como máquinas e prédios, mas sim no valor dos seus papéis negociados no mercado de capital.

Para Durand e Gueude (2016) a relação entre lucros e investimentos é cada vez mais enfraquecida pelo processo da financeirização. Até então, a lógica econômica era que os lucros obtidos das operações das companhias eram reinvestidos para gerarem mais lucros, é revertida.

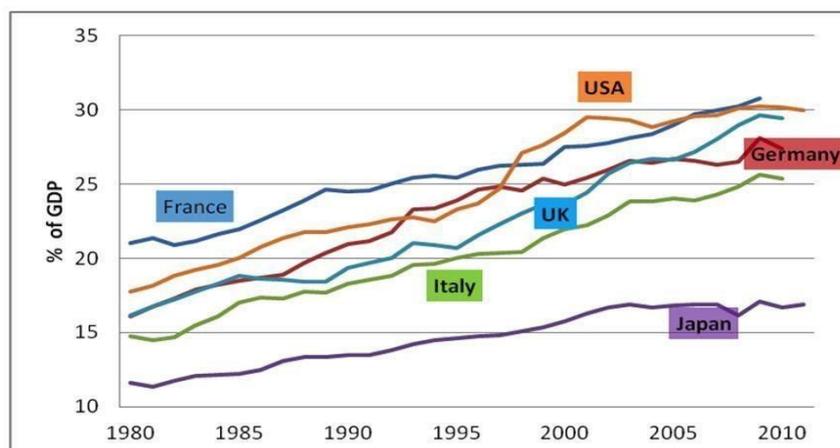


Figura 1- Value added in the financial, insurance and real-estate sector as a share of GDP (1980-2011)

A figura 1 demonstra o aumento do Valor agregado do setor financeiro, seguro e imobiliário como parte do PIB entre os anos de 1980-2011 nas principais economias do mundo. O aumento crescente da participação destes setores no total do produto indicam aumento da relevância de lucros financeiros no total da economia.

Segundo Durand e Gueude (2016), além das considerações já mencionadas, é importante salientar que o processo de financeirização foi também consequência do que os autores chamam de *The Revenge of the Rentiers*.

Interessante levar em consideração que o processo de financeirização alterou consideravelmente o mercado de capitais na sua concepção, no qual a corporação abre seu capital com objetivo de obter mais recursos (investimentos). Para Jensen (1998) o mercado aberto tradicional não é mais atrativo ao investidor. Para o autor, o mercado aberto tradicionalmente concebido não consegue se adaptar em setores que demandam um maior tempo de maturação de seus investimentos, fazendo com que os investidores fiquem atraídos não mais em aportar seus recursos nestas inversões produtivas, mas sim deslocá-las para o mercado financeiro, com mais liquidez e retorno mais rápido.

2.2. A Corporação Financeirizada

Para Braga (1997) empresa passa a ter uma nova “Função Objetivo”:

Função Objetivo = $f(Fi; Ipt; X)$. Por ***Fi*** concebe-se os ganhos financeiros da companhia no mercado financeiro, como a valorização do seu capital na Bolsa de Valores, operações de especulação cambial, além daquela necessária a operações do comércio internacional, assim como adoção de um “novo paradigma”, isto é, liquidez como algo estratégico.

Já a variável ***Ipt*** refere-se à tendência da companhia em flexibilizar seus padrões produtivos e operacionais. Tendência de preferir ganhos de escopo do que escala, visando aumento das opções e variedades dos serviços prestados e produtos produzidos, assim como optar por investimentos multisetoriais, que possam ser utilizados em vários tipos de operações e portfólios de produtos, além de possibilitar que a firme opere em mercados que não são a sua especialidade.

Por fim a variável ***X*** refere-se ao que o autor denomina como *tradebles* (negociáveis). A produção é espalhada e pulverizada ao redor do mundo, apesar de que a montagem final tende-se a ser no país de origem da companhia, que o exporta para todo o globo. A corporação precisa ofertar produtos e serviços que sejam comercializados a nível global.



Durand e Gueude (2016) consideram a difusão da globalização como questão chave para o surgimento desta corporação. Para os autores, sem a devida desregulamentação e processo intenso de globalização, não aconteceria o enfraquecimento da relação entre lucros e investimentos, característica deste tipo de firma.

De acordo com Braga (1997), além destas companhias conseguirem “suprir o mundo” do que ele precisa, corporações que estas características se tornam gigantes de acumulação de capital, tanto do ponto de vista financeira quanto produtivo.

Além disso, com o tamanho destas empresas e com o capital envolvido, estas companhias conseguem desempenhar um papel mais “intervencionista” em seus próprios mercados, como de valorização ou desvalorização de ativos financeiros, além de serem capazes de criarem mercados para seus próprios produtos e serviços.

Essas corporações, sobretudo as pertencentes da tríade dominante, estão implementando a rede do mercado mundial em produção, comércio, tecnologia, dinheiro e finanças. Neste sentido, são empresas que fornecem base material para uma efetiva globalização dos negócios. Vale dizer, enquanto agentes de produção que simultaneamente operam com grande massas monetárias líquidas, estão sendo capazes de redefinir a territorialidade econômica a partir dos interesses do mundo dos negócios (Braga, 1997:218).

2.3. Transformações e Consequências macroeconômicas

Entretanto, para que estas modificações no comportamento sistêmico das corporações são balizadas também em mudanças substanciais na ordem macroeconômica. Segundo Braga (1997) a partir da década de 1970 ocorreram alterações significativas no papel e uso do dinheiro e crédito, nas restrições impostas aos bancos centrais e na dívida pública, bem como na relação entre a circulação industrial e financeira.

Entretanto, uma mudança substancial está na concepção em relação ao papel dos juros. Este passa a se conceber como uma fusão entre a forma de juros (financeiro) e lucro (operacional). Já o dinheiro, meio de pagamento de curso forçado estatal, supera sua existência material, e seu uso deixa de ser de monopólio dos bancos centrais, uma vez que os pagamentos podem ser realizados através de ativos financeiros; dinheiro passa a ser preterido a ativos financeiros de “quase moeda”.

O juro sobre o dinheiro deve ser compreendido como manifestação máxima do capital enquanto pura propriedade, enquanto mercaria plena, como ativo estratégico peculiar de uma economia monetária, gerida por empresas, cujo objetivo último não é a troca de mercadorias por mercadorias, mas sim o circuito dinheiro- mercadoria-mais dinheiro. (...)



estamos, portanto, num universo de dinheiros que combinam liquidez com rentabilidade (...) não se trata de reter moeda, dinheiro, para dela abrir mão quando a taxa de juros atender o cálculo expectacional. Pode-se estar quase-líquido desfrutando já dos juros correntes. Os ativos geradores de juros, funcionando como quase-moeda, permitem gerir e gerar riqueza financeira numa velocidade e amplitude antes inexistentes (Braga, 1997:223-224)

Outra alteração substancial refere-se ao papel do crédito. As empresas não ficam, neste regime de financeirização, sujeitas ao capital de seus sócios e próprios. Para Davis (2009), a função bancária tem sido cada vez mais suplantada por mercado Intermediação de capitais, e a tradicional distinção entre banco comercial (que realiza depósitos e empréstimos) é dissolvido através da desregulamentação e do uso expansivo da securitização; a separação tradicional da indústria e das finanças também foi completamente violada.

Uma das consequências disso foi a Crise do Crédito iniciada em 2007 (Crise do Subprime), que segundo próprio Davis (2009) ilustra o novo enigma de financiamento baseado no mercado. As consequências da crise financeira se espalham muito além dos serviços financeiros: a contração no crédito levou a queda abrupta no consumo, derrubando dezenas de varejistas, deixando a bancarrota indústria automobilística americana à beira de esquecimento. “The risks in the new financial system are unpredictable, as the financial crisis demonstrated”⁷ comenta o autor.

As consequências desta crise são também mencionadas por Carneiro (2010). Para ele, a Crise do Subprime é uma consequência de um Sistema Financeiro desregulado, e seus desdobramentos fazem refletir acerca das contradições do atual padrão de riqueza, bem como demanda uma nova maneira de regulamentar este padrão de acumulação capitalista.

O descolamento entre valor de mercado e valor fundamental tem uma implicação essencial, mas que só se revelará quando do estouro da bolha, pois, num primeiro momento, ele não tem importância, dado o interesse na valorização do ativo subjacente. (...) formação da bolha ocorre, como já assinalado, pela ampliação do valor da riqueza financeira ou imobiliária com um duplo efeito sobre o consumo: a redução da propensão a consumir e o aumento do endividamento. No caso do endividamento, ele pode ocorrer com base em financiamento direto para o consumo ou para a realização de ganhos de capital. Neste último caso, ele teve como motivação o refinanciamento da propriedade imobiliária a partir de sua valorização (Carneiro, 2010:49-50).



Contudo, Davis (2007) chama atenção para a significativa mudança ocorrida no sistema financeiro norte-americano, principalmente pelo processo de securitização, que segundo o autor, transformou consideravelmente o comportamento e papel dos bancos na economia. Para ele, Securitização forneceu um modelo de negócios alternativo para os bancos: ao invés de fazer empréstimos e mantendo-os em seu balanço, os bancos poderiam originar empréstimos e, em seguida, revendê-los, para ser transformado em títulos e comercializados para investidores institucionais.

Banking in the US has seen a fundamental shift since the 1980's, as the traditional banking function has been increasingly supplanted by market-based intermediation.

The result has been a large-scale restructuring of the financial services industry and a blurring of the boundaries around what we think of as finance. The long-standing distinction between commercial banking—taking deposits and making loans—and investment banking—underwriting and dealing in securities—has effectively dissolved through deregulation and the expansive use of securitization (Davis, 2009:102)

Lazonick e O'Sullivan (2000) destacam que a lógica financeira, como já mencionado anteriormente, gerou considerável queda na geração de novos postos de trabalho; autor critica que os investimentos para geração de novos postos de trabalho não foram acompanhados pelos investimentos das empresas. Segundo os autores, os gestores das corporações estão focados na redução da despesa com pessoal e preocupados na distribuição de suas receitas para aumentar os valores de suas companhias na bolsa de valores.

A queda na geração de postos de trabalho pode estar relacionada com a queda no volume de investimentos, uma vez que os lucros ao invés de serem reinvestidos, passam a ser distribuídos entre seus acionistas.

(...) declining employment security, falling job tenures and the significant costs of job loss that many, if not most, American have experienced in the 1990's reflect a longer run trend, dating back to the 1970's towards a persistent worsening of the distribution of income in the United States. (...) compared with the 1960's and 1970's, upward shift in corporate pay-out ratios occurred in the 1980's and 1990's. In 1980, when profits declined 17% (the largest profits decline since the 1930's), dividends rose by 13%, and the pay-out ratio shup up 15 points to 57% (Lazonick e O'Sullivan, 2000: 22-29).



Entre as consequências geradas por este novo padrão sistêmico de riqueza da financeirização, de acordo com Lazonick e O'Sullivan (2000), fez com que aumentasse o nível de desigualdade de renda entre os americanos, com expressiva queda no nível de salários.

Outra consequência macroeconômica consiste na disponibilização de recursos financeiros para financiamento de projetos e maturação de novas tecnologias, como o caso das empresas de tecnologia instaladas no Vale do Silício. De acordo com Mowery e Rosenberg (2005) o avanço das empresas de tecnologia nos EUA tiveram como pano de fundo a disponibilização de consideráveis volume de recursos financeiros, assim como forte presença estatal.

5. 3. Procedimentos Metodológicos

Para atingir os objetivos mencionados anteriormente, este trabalho analisa dados quantitativos contábeis publicados por empresas de capital aberto, que negociam ações ordinárias na BMF/BOVESPA, no período de 2007 à 2016, disponibilizado pelo Portal ComDinheiro.

Para melhor caracterização do processo de financeirização, optou-se por dividir as companhias entre corporações que tem suas atividades principais na esfera produtiva, daquelas que atuam no mercado financeiro, holdings ou em conglomerados de participações. Esta segmentação levou em conta as informações prestadas por estas empresas em suas publicações anuais, disponibilizada no registro cadastral das próprias companhias listadas na bolsa.

A análise dos dados foi dividida em dois momentos: primeiro, é analisado alguns indicadores de financeirização das empresas abordadas, seguido pela análise entre receitas financeiras e atividade econômica.

3.1.Os Indicadores de Financeirização

Entre os indicadores de financeirização utilizados, o trabalho optou em analisar:

1. **Receitas Financeiras / EBIT:** relação entre as Receitas Financeiras (receitas provenientes de aplicações financeiras realizadas pelas companhias, que não tem ligação com as suas receitas operacionais) das corporações relacionadas com seu EBIT (*Earning Before Interest and Taxes*, também chamado no Brasil de LAJIR, isto é Lucro antes dos Juros e Tributos (imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido). Hipótese é que quanto maior esta relação, maior o peso das receitas financeiras das empresas em relação a sua atividade principal, caracterizando assim índices de financeirização.
2. **Controle Acionário:** análise do padrão de estrutura de capital de companhias que possuem ações ordinárias na BMF/BOVESPA no que se refere ao controle

exercido entre os 5 maiores acionistas controladores. É analisado qual a percentagem de valor de mercado na data de apuração de pessoas físicas (PF) e pessoas jurídicas (PJ), e destas, qual a percentagem de valor de mercado é controlado por investidores institucionais. Espera-se que empresas controladas por investidores institucionais tendem a distribuir mais proventos do que “reter para investir” (ver revisão bibliográfica); proventos são mais privilegiados do que os investimentos.

3. **Evolução dos Proventos em relação aos Investimentos e Lucro Líquido:** análise da distribuição dos proventos das companhias com ações ordinárias na BMF/BOVESPA (Dividendos, Juros sobre Capital Próprio, Bonificação Direitos de Subscrição, dentre outros), comparado com a evolução da despesa com investimento, assim como do resultado do Lucro Líquido. Hipótese é que uma evolução maior de no total distribuído por proventos, quando comparado com a despesa de investimentos realizada e lucro líquido, maior o efeito financeirização nesta companhia.
4. **Empresas Financeiras e Não Financeiras:** análise da relação entre valor de mercado e do lucro líquido das empresas financeiras em relação às empresas não financeiras. Hipótese é que caso haja uma diferença considerável entre as empresas, com vantagem para aquela, que o setor financeiro ganha vantagem em relação ao setor produtivo, o que pode caracterizar indícios de financeirização.
5. **Evolução das Despesas Financeiras:** análise da evolução das despesas financeiras de empresas não financeiras. Hipótese é que um aumento das despesas financeiras pode comprometer recursos destinados ao investimento e as suas operações; aumento de despesas financeiras pode comprometer o lado produtivo da economia (ver revisão bibliográfica).

3.2.Receitas Financeiras em relação a Atividade Econômica

Objetivo desta análise é verificar se em momentos de oscilação econômica as receitas financeiras tendem a tomar rumos diferentes. Ou seja, hipótese é que em momentos de crescimento econômico ruim, as companhias tendem a aumentar suas aplicações financeiras, como estratégia para enfrentar a crise. O inverso também tende a ser verdade, isto é em momentos de retomada do crescimento, as aplicações financeiras tendem a diminuir para dar lugar a despesa com novos investimentos.

Para realização desta análise este trabalhou optou por:

1. Relação entre evolução das Receitas Financeiras x EBIT: visa, através da comparação entre a evolução das Receitas Financeiras (indicador de financeirização) e EBIT (resultado operacional da

empresa), verificar se possuem tendências de comportamento diferentes.

2. Correlação: verificar o coeficiente de correlação entre evolução das receitas financeiras e EBIT, valores referenciados ao ano de 2007 (2007=100%). A análise deste coeficiente complementa a análise do item anterior.

7. 4. Resultados e Discussões 4.1. Receitas Financeiras x EBIT

No que refere-se a evolução da Receita Financeira (RF) em relação ao EBIT, observase que durante quase todo o período de 2007 à 2016, a RF teve uma evolução maior, bem como demonstra a figura 2. Sua evolução também está acima dos investimentos registrados no período. Na relação entre RF/EBIT, observa-se uma relação acima durante o período, bem como demonstra a tabela 1, que nos sugere que os ganhos financeiros de companhias da esfera produtiva foram maiores que em seus resultados operacionais.

ANO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
RF/EBIT	2,0	1,5	1,6	2,0	1,1	1,6	1,1	2,4	1,1	1,9	1,9

¹ Exclui-se empresas financeiras, bancos, holdings, etc. Ver

Metodologia. Fonte: ComDinheiro; elaboração própria.

Esta contestação vai ao encontro do que foi publicado por Unctad (2016) que revela uma tendência de financeirização das empresas brasileiras. O relatório apontou a tendência de redução dos investimentos produtivos e maior participação dos ativos financeiros nos balanços das companhias. Segundo a entidade, a tendência a financeirização contribuiu para ampliação do aumento das desigualdades de renda, no enfraquecimento da demanda agregada, crescimento do desemprego, bolhas financeiras, entre outros.

8. 4.2. Controle Acionário

No período de 2007 à 2016, nas empresas relacionadas à esfera produtiva (ver metodologia), observa-se que quase totalidade das mesmas são controladas por pessoas jurídicas. A tabela 2 analisa a relação o valor de mercado controlado por cada tipo de pessoa. Durante o período, observa-se quase inalterado o valor de mercado controlado por cada tipo de pessoa, com uma pequena perda para o tipo pessoa física (PF) que controlava cerca de 3,5% para 2,9% do valor de mercado.



TABELA 2- VALOR DE MERCADO CONTROLADO POR ACIONISTAS - PJ E PF - EMPRESAS ESFERA PRODUTIVA ¹		
ANO	JURIDICA	FISICA
2007	96,5%	3,5%
2008	96,3%	3,7%
2009	96,3%	3,7%
2010	96,9%	3,1%
2011	96,9%	3,1%
2012	96,9%	3,1%
2013	96,9%	3,1%
2014	97,1%	2,9%
2015	97,1%	2,9%
2016	97,1%	2,9%

¹Exclui-se empresas financeiras, bancos, holdings, etc. Ver Metodologia.

Fonte: Com Dinheiro; elaboração própria.

Já os acionistas PJ com controle nas respectivas companhias, também se observa inalterado o valor de mercado controlado por acionistas institucionais ou não. Observa-se uma pequena perda percentual dos acionistas PJ institucionais, que passam de 43,9 para 42,1% no período observado (ver tabela 3)

TABELA 3- VALOR DE MERCADO - CONTROLE INSTITUCIONAL E NÃO INSTITUCIONAL - ESFERA PRODUTIVA ¹		
ANO	INSTITUCIONAIS	NÃO INSTITUCIONAIS
2007	43,9%	56,1%
2008	45,9%	54,1%
2009	45,2%	54,8%
2010	45,3%	54,7%
2011	45,2%	54,8%
2012	45,3%	54,7%
2013	45,3%	54,7%
2014	42,1%	57,9%
2015	42,1%	57,9%
2016	42,1%	57,9%

¹Exclui-se empresas financeiras, bancos, holdings, etc. Ver Metodologia.

Fonte: ComDinheiro;elaboração própria.

9. 4.3. Proventos em relação aos Investimentos e Lucro Líquido

No que tange a evolução dos proventos em relação ao Lucro Líquido (LL), observa-se que apesar do LL das companhias da esfera produtiva ter diminuído muito em relação ao ano de 2010, os proventos distribuídos caíram num ritmo muito inferior, bem como demonstra a tabela 4.

TABELA 4- EVOLUÇÃO DOS PROVENTOS, LUCRO LÍQUIDO E INVESTIMENTOS DE EMPRESAS ESFERA PRODUTIVA (2010=100%) ¹					
ANO	PROVENTOS	LUCRO LÍQUIDO	INVESTIMENTOS	PROV/INV	LL/INV
2010	100,0%	100,0%	100,0%	127,6%	168,0%
2011	56,9%	141,6%	81,0%	89,6%	293,6%
2012	61,3%	118,1%	112,1%	69,8%	177,0%
2013	62,7%	70,8%	169,5%	47,2%	70,2%
2014	71,5%	72,4%	256,9%	35,5%	47,3%
2015	71,6%	19,0%	227,2%	40,2%	14,1%
2016	74,6%	-50,4%	211,4%	45,0%	-40,1%

¹Exclui-se empresas financeiras, bancos, holdings, etc. Ver Metodologia.

Fonte: ComDinheiro;elaboração própria.

Contudo, quando se analisa a relação entre proventos e investimentos (coluna PROV/INV), apenas no ano de 2010 os proventos distribuídos foram maiores que os investimentos realizados. Na tabela 4, a evolução a despesa com investimentos é único item que cresce em relação a 2010.

Já a relação Lucro Líquido e investimentos (coluna LL/INV) observa-se que entre 2010 à 2012, o LL foi maior que a despesa com os investimentos. A tendência inverte-se de 2013 à 2016, decorrente principalmente do fraco desempenho do LL das empresas da esfera produtiva.

4.4. Empresas Financeiras e Não Financeiras

Na análise da evolução do valor de mercado de empresas não financeiras em relação a empresas financeiras, observamos que durante o período analisado, as empresas dos ramos financeiros obtiveram tanto um valor de mercado quanto lucro líquido superior ao das empresas não financeiras. Os valores de mercado das empresas financeiras cresceram cerca de 34,9% no período, enquanto das empresas

financeiras expandiu seu valor na bolsa em cerca de 26,2%, conforme demonstra tabela 5.

TABELA 5- VALOR DE MERCADO E LUCRO LÍQUIDO DE EMPRESAS FINANCEIRAS E NÃO					
FINANCEIRAS (2007=100%)					
ANO	EMPRESAS FINANCEIRAS		EMPRESAS NÃO FINANCEIRAS		
	VALOR DE MERCADO	LUCRO LÍQUIDO	VALOR DE MERCADO	LUCRO LÍQUIDO	LUCRO LÍQUIDO
2007	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2008	103,4%	134,5%	104,7%	112,0%	112,0%
2009	104,1%	129,8%	107,2%	108,9%	108,9%
2010	114,5%	188,3%	112,8%	120,2%	120,2%
2011	114,6%	241,5%	113,4%	192,8%	192,8%
2012	114,6%	269,2%	114,6%	158,0%	158,0%
2013	117,4%	256,7%	114,7%	70,1%	70,1%
2014	120,8%	312,3%	126,0%	70,7%	70,7%
2015	137,4%	395,3%	126,1%	4,5%	4,5%
2016	134,9%	471,7%	126,2%	-85,7%	-85,7%

Fonte: ComDinheiro; elaboração própria.

Contudo, a diferença considerável está quando se analisa o Lucro Líquido. Enquanto as empresas financeiras obtiveram um aumento de aproximadamente 371,7% em relação a 2007 (valores correntes), as empresas não financeiras apresentaram resultados em 2016 muito aquém do realizado em 2007, com uma queda de 85% no seu Lucro Líquido.

Interessante notar que o lucro das empresas financeiras consegue se expandir tanto nos períodos de crescimento do produto (PIB) que em período de recessão econômica, o que nos sugere que estas empresas conseguem multiplicar seu capital deslocado com a performance produtiva da economia.

10. 4.5. Evolução das Despesas Financeiras

No que se refere a evolução da despesa de empresas não financeiras com despesas financeiras, observa-se que entre o ano de 2007 à 2016, os valores cresceram na ordem de 500%, crescimento este muito maior do que qualquer outro indicador apresentado anteriormente neste trabalho.

TABELA 6- DESPESAS FINANCEIRAS (2007=100%)



ANO	DESPESAS FINANCEIRAS
2007	100,0%
2008	97,0%
2009	183,2%
2010	139,3%
2011	139,4%
2012	219,5%
2013	228,6%
2014	292,1%
2015	400,2%
2016	600,3%

Fonte: ComDinheiro; elaboração própria.

Apesar do aumento substancial das despesas financeiras não representar por si só indicador de financeirização, pode ser um importante alerta sobre a estrutura do sistema financeiro brasileiro e seus impactos na esfera produtiva da economia.

Apesar de não ser alvo deste trabalho analisar a estrutura e papel das instituições financeiras do Brasil, assim como verificado na economia americana, com reestruturação dos bancos comerciais, os agentes financeiros no Brasil podem ter tirado grande vantagem do processo de financeirização da economia.

4.6. Receitas Financeiras em relação a Atividade Econômica

No que se refere a evolução das receitas financeiras e o EBIT das empresas não financeiras listadas, observa-se uma tendência inversa entre evolução das receitas financeiras e EBIT (ver figura 2).

RECEITA FINANCEIRA x EBIT - VARIAÇÃO ANO ANTERIOR (%)

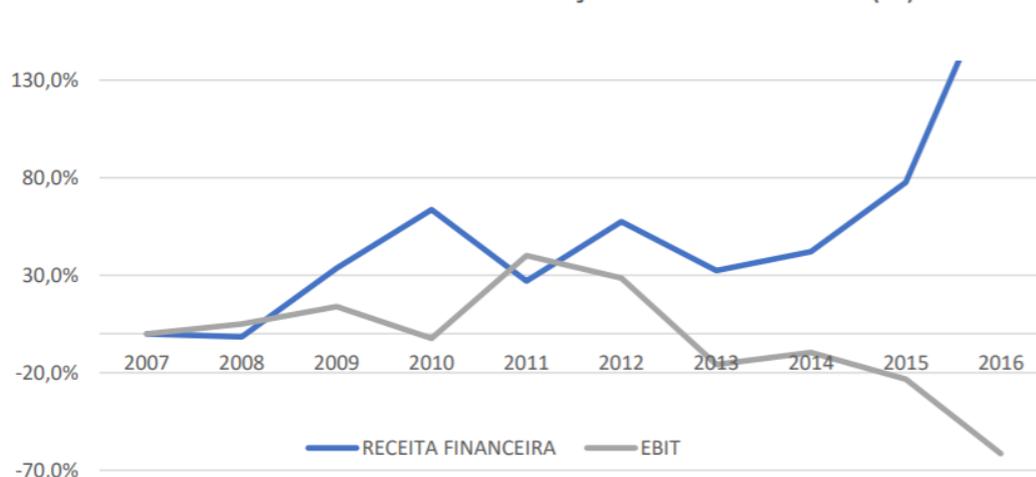


Figura 2 - Receitas Financeiras x EBIT - Variação em relação ao ano anterior (%); Fonte: Comdinheiro; elaboração própria.

Comparando a variação das receitas financeiras e EBIT, em relação ao ano anterior, observa-se que em momentos de crescimento do EBIT as receitas financeiras apresentaram queda, e em momentos de queda no EBIT observa-se um crescimento das receitas financeiras. Esta observação fica mais latente quando se compara os dados a partir de 2013, quando a economia apresentou indícios de recessão, intensificando no ano de 2016, período em que o PIB variou -3,6% em relação a 2015 em termos reais (descontado a inflação). Neste período de forte recessão, observa-se além da queda do PIB, uma descida de cerca de 65% do EBIT das empresas listadas, enquanto as receitas financeiras das mesmas empresas aumentaram 189%! Tal crescimento é observada na figura 2.

Ao analisar o coeficiente de correlação entre o evolução do EBIT e receitas financeiras, esta análise se confirma. O resultado de -0,7 indica uma correlação forte inversa, isto é que a evolução dos respectivos indicadores tem considerável relação inversa.

11. 5. Considerações Finais

A financeirização entendida como um processo em si mesmo, representando um novo padrão de acumulação de riqueza, é um fenômeno econômico inegável e que vem apresentando significativas mudanças não só na acumulação de capital, mas também causando consideráveis impactos sociais.

Ao modificar o uso do dinheiro, do crédito, da reorientação as instituições financeiras que deixam de ter o papel clássico de intermediador entre poupadores e deficitários, para competir por recursos financeiros, a financeirização cria novos paradigmas e desafios econômicos.

Principal deles é no deslocamento entre a riqueza financeira sem lastro produtivo, ou como mencionado anteriormente neste trabalho, “lucro sem acumulação”, o que pode gerar problemas como as bolhas especulativas ou então a crise de hipotecas Subprime, que levou o sistema capitalista para sua maior crise pós 1930.

Apesar dos indicadores utilizados por este trabalho não serem suficientes por si só para indicar financeirização da economia brasileira, observa-se forte tendência de empresas da esfera produtiva brasileira em ampliar a relação entre Receitas Financeiras e seu resultado operacional (EBIT), bem como Unctad (2016) já havia indicado.

Trabalho observa-se que quase metade das empresas da esfera produtiva, com ações ordinárias listadas na BMF/BOVESPA no período de 2007 à 2016, eram



controladas por pessoas jurídicas institucionais, como fundos de pensão, investimentos, bancos de investimentos, dentre outros. Este pode ser um dos motivos que faz com que os proventos (todos eles, desde dividendos, juros de capital próprio e etc), continuarem sendo distribuídos entre os acionistas, apesar da considerável diminuição do lucro líquido destas companhias no período de análise do trabalho.

Outro fator que merece destaque é a diferença entre os resultados de valor de mercado e lucro líquido das empresas financeiras das não financeiras. Seja em período de crescimento do PIB ou de recessão, empresas do setor financeiro aumentaram consideravelmente seus resultados em relação a companhias da esfera não financeira.

Fica mais claro estes resultados quando analisamos a evolução das despesas financeiras de empresas da esfera produtiva: de 2007 à 2016 a despesa aumentou em cerca de 500% (valores correntes) o que nos indica do esforço que estas empresas tem que realizar para fazer frente a estes compromissos.

Contudo, observa-se também uma relação inversa entre evolução do EBIT (resultado operacional da empresa) e evolução das receitas financeiras. Bem como demonstrado anteriormente, em momentos de baixo resultado operacional (EBIT), maior tendência em se elevar os resultados financeiros da companhia. Estariam, então, estas empresas apresentando tendências de financeirização, ou apenas diversificando suas aplicações para sobreviverem em momentos de crise e incerteza econômica?

Seja qual for a resposta, ao encontrar oportunidades de multiplicação do capital no setor financeiro com mais segurança, o capital tende a migrar. Apesar de não ser objetivo deste trabalho, o Brasil apresenta condições macroeconômicas que favorecem o setor financeiro, como uma das maiores taxas de juros reais do mundo, que concedem generosos rendimentos a um risco quase zero.

Resta saber se uma macroeconomia menos favorável ao setor financeiro manteria ainda tendências de financeirização ou não, resultando em “lucro sem acumulação”, conforme mencionado anteriormente.

Para uma melhor caracterização do processo de financeirização, é necessário que outros indicadores sejam considerados, como se empresas controladas por investidores institucionais tendem a distribuir mais proventos do que aquelas controladas por outros tipos de investidores, ou então se empresas mais alancadas tendem ter resultados mais positivos que aquelas com maior liquidez.

Entretanto, trabalho evidencia o papel de destaque que o setor financeiro possui na economia brasileira, e que o respetivo mercado compete acirradamente por recursos, impactando consideravelmente o lado produtivo da economia brasileira.



BRAGA, J.C.S. Financeirização Global. In Tavares, M. C. e Fiori, J. L. **Poder e Dinheiro**. Rio de Janeiro: Vozes. P. 212 a 242, 1997

CANO, WILSON. **Uma agenda nacional de desenvolvimento**. Texto de Discussão 183. Campinas: Instituto de Economia, 2010

_____. **A desindustrialização do Brasil**. Texto de Discussão 200. Campinas: Instituto de Economia, 2012

CARNEIRO, Ricardo. A supremacia dos mercados e a política econômica do Governo Lula. **Política Econômica em Foco N°7**, Campinas, 2005.

_____. O Brasil Frente à Crise Global. **Interesse Nacional** – abr/II/junho 2009

]_____. Dinâmica e crise do capitalismo com dominância financeira in:

CARNEIRO, Ricardo; MARCOLINO, Luiz Cláudio (ORG's). **Sistema financeiro e desenvolvimento no Brasil: do Plano Real à crise financeira**. São Paulo : Publisher Brasil e Editora Gráfica Atitude Ltda., 2010

DAVIS, Gerald F. **Managed By The Markets: How Finance Reshaped America**. Oxford University Press. New York, 2009

13.

14. DURAND, Cédric; GUEUDE, Maxime. **The Investment-Profit nexus in an Era of Financialisation and Globalisation: A Profit-centred Perspective**. Working Paper 1614. Post Keynesian Economics Study Group. July, 2016

JENSEN, M. O eclipse do grupo empresarial de capital aberto. In Montgomery, C. e Porter, M.(orgs.) **Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

LAZONICK, W. e O'SULLIVAN, M. Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance. **Economy and Society**, vol.29 n.1, 2000

MOWERY, D. C. e ROSENBERG, N. **Trajetórias da Inovação – mudança tecnológica nos Estados Unidos da América no século XX**. Clássicos da Inovação. Editora da Unicamp. Campinas, 2005



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise
ISSN: 2675-4185

OLIVEIRA, Giuliano Contento de. O mercado de capitais brasileiro no período recente: evolução e singularidades. CARNEIRO, Ricardo; MARCOLINO, Luiz Cláudio (ORG's). **Sistema financeiro e desenvolvimento no Brasil: do Plano Real à crise financeira**. São Paulo : Publisher Brasil e Editora Gráfica Atitude Ltda., 2010

SOUSA, Edimilson Patrocínio de. **Evidências Internacionais dos Efeitos de atuação de investidores institucionais na anomalia de accruals**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2016

UNCTAD -United Nations Conference On Trade And Development. **Trade And Development Report, 2016**. New York: United Nations, 2016.



Área Temática: Administração Mercadológica

**FATORES DE TOMADA DE DECISÃO DOS CONSUMIDORES DE
PRODUTOS COSMÉTICOS, DE HIGIENE PESSOAL E DE PERFUMARIA
EM CORUMBÁ-MS**

Alcilane Alves Amorim
nany.alves16@hotmail.com

Lígia Rizzo Amorim
ligia.rizzo@gmail.com

Resumo

O presente artigo tem como principal objetivo identificar os fatores de tomada de decisão no consumo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos em Corumbá-MS. Tendo como finalidade analisar o mercado consumidor das empresas Mary Kay e Natura através dos seus canais de vendas a fim de identificar o perfil desses consumidores, as motivações pela escolha do canal e os fatores sociais e pessoais que influenciam no consumo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos das marcas em estudo. Desta forma, as informações obtidas proporcionarão melhor posicionamento e desenvoltura dos consultores nas vendas. Um dos fatores de crescimento são os preços acirrados que promovem a competitividade entre as empresas do setor e conseqüentemente a necessidade de entender os fatores que influenciam no consumo dos produtos das marcas Mary Kay e Natura na cidade de Corumbá-MS.

Os resultados deste estudo descritivo de natureza qualitativa, que teve o questionário como método para a coleta de dados, permitiram caracterizar os consumidores que utilizam o canal de vendas diretas das marcas em estudo como pertencentes a diversos ciclos de vida, provavelmente pelo grande mix de produtos que as empresas oferecem; tendo em sua maioria ensino médio completo ou superior completo, sendo seu consumo relacionado aos hábitos de beleza – que reforça a preocupação com o bem estar –, a sua personalidade, imagem que o produto transmite e a boa reputação do produto, recebendo e dando recomendações dos produtos que utilizam a pessoas



próximas. Neste contexto, o status é visto como influenciador no consumo, porém não é o fator determinante, assim como o preço, ao uso dos produtos.

Em relação aos consumidores que adquirem produtos pelo e-commerce, identifica-se que dentre os fatores para a aquisição por este canal estão a comodidade no momento da compra e a rapidez na entrega. Enquanto para a venda direta, o atendimento personalizado e a forma de pagamento confortável são os principais fatores que levam a aquisição por este canal.

A pesquisa limitou-se ao não identificar grande quantidade de consumidores que adquirem produtos das marcas em estudo em e-commerce. Por isso, recomenda-se identificar os motivos pelos quais os consumidores ainda não adquirem os produtos pelo e-commerce.

Palavras-chaves: Comportamento do consumidor, Produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, Canal de distribuição, E-commerce, Vendas diretas.

1 Introdução

A Associação Brasileira de Higiene pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABHPEC), aponta que o Brasil teve um crescimento de 10,5% no consumo destes produtos nos últimos 10 anos. Esse crescimento é justificado devido ao aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, à cultura do bem estar, ao aumento de renda que leva a procura por produtos de maior valor agregado, em especial da classe C, além do aumento da expectativa de vida.

Paralelo a isto, a venda direta obteve um crescimento de 90,4% nos últimos 10 anos, conforme apresentou o Top 10 de 2015 do mercado global de vendas diretas através do Relatório de Produção 2016 do *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA), que destacou o Brasil como detentor do sexto lugar, tendo faturamento de R\$ 30.370 milhões, sendo 84% das vendas destinadas a categoria de cosméticos e cuidados pessoais. (WFDSA, 2016)

Também com base na receita de 2015, a ABEVD (2016) exibiu em seu site oficial o ranking Global 100 do setor realizado pela *Direct Selling News* (DSN) que divulgou as 100 empresas com maior faturamento no ano de 2015 no mercado mundial de vendas diretas, dentre elas apenas quatro são associadas a ABEVD e pertencentes a categoria de cosméticos e cuidados pessoais: a Amway, Avon, Mary Kay e Natura, sendo apenas as últimas três empresas citadas atuantes em Corumbá-MS.

Nota-se que apesar de existir um crescimento significativo da demanda, as empresas apresentam novos produtos a cada dia, disputando cliente a cliente, acreditando que uma maneira de sair na frente é conhecer o seu cliente. Kotler e Keller (2006) afirmam que o consumidor deve sempre ser monitorado. Assim, os



investimentos com pesquisa de mercado têm aumentado, sendo importante identificar os fatores que influenciam no consumo destes produtos, oferecendo elementos que poderão ser utilizados para o melhor posicionamento e desenvoltura nas vendas.

Além do canal das vendas diretas, hoje as empresas buscam expandir a sua atuação migrando também para o e-commerce. A Natura, empresa participante do estudo, abriu lojas virtuais em parceria com suas consultoras, sendo estas responsáveis por gerenciar suas lojas online e consequentemente lucrar com as mesmas. A estratégia foi pensada a fim de não impactar no canal consolidado de vendas diretas, e ao mesmo tempo acompanhar a nova tendência de mercado, atendendo ao cliente. (Guissoni *et al*, 2016).

Mas quem é este consumidor? O que buscam os corumbaenses ao optarem por determinado canal de venda? Quais os fatores pessoais e sociais que influenciam no seu consumo? Underhill (1999) afirma que o principal erro dos empresários e grandes executivos é não saber como acontece a decisão de compra de seus clientes, é comum ignorarem os fatores que levam a compra. Segundo Kotler e Keller (2006), é necessário monitorar permanentemente o comportamento de compra do consumidor, desta forma os produtos e serviços serão moldados de acordo com os desejos e necessidades do consumidor. Em sintonia com esses autores, esta pesquisa busca conhecer o consumidor, mas para isso é preciso entender as motivações dos consumidores locais, e não generalizar tomando como base um comportamento homogêneo.

Fontoura e Refkalefsky (2009) explicam que apesar da Natura e a Avon, gigantes no mercado de HPPC, trabalharem com a mesma categoria de produtos e serem fortes no meio de venda direta, as empresas trabalham para atingir públicos-alvo diferentes. Ambas focam nas mulheres, sendo que a Natura visa as clientes de classe média e alta, enquanto a Avon procura atender as clientes de classe média e baixa.

Diante disto, buscou-se identificar quais os fatores sociais e pessoais que influenciam no consumo dos produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos através dos canais de venda direta e e-commerce das empresas Mary Kay e Natura. Assim, descreveu o que os consumidores preferem ao optar por determinado canal de distribuição da empresa e qual o seu perfil socioeconômico.

Justifica-se a pesquisa devido ao grande crescimento desta indústria e do canal de venda direta, além da incorporação ao novo canal de vendas: o e-commerce. Acreditando que a compreensão dos fatores que influenciam na tomada de decisão dos consumidores de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria pode beneficiar canais de vendas em ambientes competitivos, oferecendo elementos que possam gerar melhor posicionamento e desenvoltura a força de vendas, proporcionando condições de atender de maneira mais adequada essa demanda que a

cada dia ganha mais espaço, de acordo com as exigências, preferências e desejos de seus consumidores na cidade em estudo.

4. 2 Referencial Teórico

De fato, entender o cliente não é tarefa fácil para as empresas, pois o mesmo pode afirmar uma coisa e fazer outra, e isso pode ocorrer de forma inconsciente, por isso não conhecer o consumidor, suas necessidades e desejos dificulta o desenvolvimento de novos produtos (Cobra, 2009). O indivíduo pode escolher o produto, conforme Solomon (2016) e Hoyer e MacInnis (2011), não apenas pela sua funcionalidade, mas pela sua representação, ou seja, para suprir necessidades subjacentes como objetivos pessoais e aspirações futuras que são estimuladas por motivações pessoais ou pela cultura. Diante de tantos fatores e variáveis envolvidos, torna-se relevante entender o processo de compra e suas repercussões para o consumidor.

A ótica do processo decisório de compra é apresentada de maneiras diferenciadas por vários autores, entretanto a premissa básica é agir a fim de satisfazer uma necessidade gerada por fatores internos ou externos. Para isso, o consumidor percorre alguns estágios no processo de compra e alguns autores (LAS CASAS, 2013; CHURCHIL E PETER, 2012; SOLOMON, 2016; SHETH, MITTAL, NEWMAN, 2001, COBRA, 2009) compreendem que os passos para decisão de compra são o reconhecimento da necessidade, busca por informações, avaliação das alternativas, decisão da compra e por fim a avaliação pós-compra conforme imagem abaixo.

Figura 1 Processo de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de ShethMittal, Newman (2001).

Como demonstra a figura acima, o reconhecimento da necessidade é o precursor do processo de compra (LAS CASAS, 2013), seguido pela busca de informações que poderá ocorrer através de diversas fontes. Após isso, o interessado considerar algumas marcas de produtos, nesta etapa quanto mais publicidade tiver a marca, mais facilmente ela participará do grupo considerado para a compra. (CHURCHIL E PETER, 2012)

Uma vez ocorrida a busca de informações, o consumidor avalia as alternativas de acordo com o que lhe interessa mais no produto e toma uma atitude, decidindo ou não fazer a compra. Churchill Jr e Peter (2012) classificam a tomada de decisão com a visão voltada ao marketing, definindo-a como rotineira, limitada e extensiva. Segundo Cobra (2009), as atitudes são respostas a alguma situação favorável ou desfavorável.

Para concluir o processo de compra, o consumidor faz uma avaliação do produto, sendo esta a etapa decisiva, pois a partir dela o indivíduo poderá fidelizar-se e/ou recomendar o produto. Entretanto, ao não ter uma boa opinião, a pessoa provavelmente não comprará novamente o produto da marca que não o satisfaz (CHURCHIL E PETER, 2012).

Compreendendo o processo de compra, a caracterização apresentada por Churchill Jr e Peter (2012) será considerada neste estudo. Desta forma, sente-se a necessidade de assimilar e identificar os fatores de influência social e pessoal que direcionam a atitude no processo de compra dos produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos da Mary Kay e Natura.

2.1. Fatores de influência na tomada de decisão de compra

Os indivíduos estão constantemente sendo influenciados pelo seu meio, seja através do marketing, das pessoas com quem convivem ou da situação em que vivenciam. Kotler e Keller (2006) classificam as influências sobre o consumidor em quatro grupos: fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, ressaltando que os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência. O quadro abaixo representa esta divisão:

Quadro 1 Fatores que influenciam na tomada de decisão

Fatores culturais	Fatores sociais	Fatores pessoais	Fatores psicológicos
Cultura	Grupos de referência	Idade e estágio do ciclo de vida	Motivação
Subcultura	Família	Ocupação e circunstâncias econômicas	Percepção
Classe social	Papéis e status	Personalidade e autoimagem	Aprendizagem
		Estilos de vida e valores	Memória

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

Segundo Corrêa (2006); Livramento *et al* (2013); Pinto (2013), são fatores que influenciam no consumo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos



(HPPC) atributos como a qualidade, a marca e a durabilidade, além das motivações de parecer mais bonita e se sentir bem nos lugares que frequentam, ou seja, a vaidade e a autoestima. É importante ressaltar que na pesquisa realizada com as mulheres de baixa renda, os fatores definidos como sociais e pessoais como: a elevação da autoestima, a vaidade e a aceitação social também se mostram presentes. Entretanto, as mulheres se mostram conscientes de suas possibilidades orçamentárias, adquirindo apenas os produtos que condiz com a sua realidade financeira.

Dessa forma, os autores referenciados acima definem o estudo como uma associação das influências internas e externas que implicam na escolha do produto, demonstrando que o comportamento do consumidor apresenta visão ampla e envolve outras áreas além do marketing, ou seja, é interdisciplinar. Assim sendo, é relevante adentrar nesta área para que os consultores das empresas Mary Kay e Natura em Corumbá – MS apresentem ofertas convenientes às necessidades e desejos individuais dos consumidores de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos dessas marcas.

2.2. Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC)

A indústria de HPPC apresenta grande diversidade em seus canais de distribuição, sendo feita através das vendas por atacado ou por meio de representantes comerciais. A ramificação do setor é grande, contendo lojas especializadas, vendas diretas e prestadores de serviços, como médicos, esteticistas, fisioterapeutas ou ainda cabeleireiros profissionais da beleza (MACHADO, 2016)

A venda direta é um dos canais que mais obteve sucesso ao longo dos anos, sendo importante ressaltar que a principal dificuldade inicial foi formar a equipe de vendas, visto que precisa ser numerosa. Guirro (2007) explica que a abordagem pessoal e o atendimento personalizado são vantagens oferecidas pelo canal, que proporciona o estabelecimento de um relacionamento duradouro, resultado em clientes fiéis. Assim, essa modalidade é vista por Guilliani (*et al.*, 2005), como estratégia de comercialização que se encaixa a diversas categorias de produtos, e é utilizada por empresas de diferentes portes, que enxergam nas vendas diretas o potencial de expandir o alcance geográfico de seus produtos. (ABEVD, 2016).

Atualmente, uma das empresas referencia neste canal, a Natura, passou a experimentar outros canais como a Internet e drogarias selecionadas (MACHADO, 2016). O e-commerce foi vinculado às páginas das consultoras, que são comissionadas de acordo com as suas vendas, enquanto os clientes (que não conseguem comprar sem um consultor) escolhem os produtos dentro de casa e o recebem direto da empresa. A estratégia busca não criar conflito entre a venda direta e o e-commerce (SITE OFICIAL DA NATURA, 2016; LOTURCO, 2015). Enquanto isso, a Mary Kay, que assim como a Natura, já disponibiliza o catálogo



digital, mas prefere apostar no forte relacionamento de sua força de vendas com as clientes, investe pesado em treinamento e premiações a suas consultoras. Entretanto, também reservou um espaço para que as suas consultoras disponibilizem no site os produtos que possuem a pronta entrega, e seus clientes possam fazer encomendas através do espaço, sendo o pagamento e a entrega feita pessoalmente pela consultora, que além do espaço, contam um aplicativo (Assistente Mary Kay), que proporciona a consultora atualizar os seus produtos do estoque, além de registrar pedidos e receber encomendas realizadas no seu espaço no site da empresa. (SITE OFICIAL MARY KAY; LOTURCO, 2015). Os consultores também utilizam as redes social e aplicativos, como Facebook e WhatsApp, para expandir o alcance das suas vendas e divulgar o seu trabalho, conforme Nery (2015) apresenta.

Diante do exposto, é possível perceber que o novo estilo de vida dos consumidores que o acesso as diversas tecnologias tem feito as empresas apresentarem formas que proporcionem a rapidez buscada pelos clientes e ao mesmo tempo a interação do consultor com o cliente, para que o principal benefício da venda direta, o forte relacionamento com o cliente, não seja perdido. Desta forma, o e-commerce surge como nova alternativa aos clientes dos produtos HPPC.

5. 3 Procedimentos Metodológicos

Uma pesquisa pode ser caracterizada como básica ou aplicada, dependendo da sua natureza e fins. A presente pesquisa se classifica como básica, visto que a mesma objetiva gerar novos conhecimentos que contribuam de alguma forma, sendo diferente da pesquisa aplicada, que gera conhecimentos para a aplicação na prática, dirigida a solução de problemas específicos, conforme Gil (2002) explica.

Ainda tendo em mente os objetivos da pesquisa, a pesquisa é definida como descritiva, de acordo com Malhotra (2012) e Gil (2002), devido a descrição das características da tomada de decisão na compra de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos pela venda direta. Vergara (2016) complementa que este tipo de pesquisa apresenta as características da população sem ter o compromisso de explicar os fenômenos que expõe, entretanto a mesma pode servir de base para tal explicação. Desta forma, o pesquisador deve ter profundo conhecimento do problema para determinar a finalidade do estudo. (MATTAR, 2008).

Já em relação à abordagem da pesquisa, a mesma é caracterizada como qualitativa por se basear nas palavras do indivíduo participante da amostra, além de proporcionar maior aprofundamento das questões relacionadas ao estudo, melhor missão e compreensão do contexto do problema. (VERGARA, 2016; GIL, 2002; MALHOTRA, 2012).

A pesquisa utilizou como instrumento de pesquisa o questionário estruturado com os consumidores, que tem como base os fatores de tomada de decisão propostos



por Kotler e Keller (2006). De acordo com Gil (2002), o questionário proporciona a obtenção de grande número de pessoas simultaneamente; economiza tempo e dinheiro, obtém respostas mais rápidas e mais precisas; possibilita mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento; obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

A fim de verificar possíveis deficiências no método escolhido, foi realizado o pré-teste nos dias 10 e 11 de junho no bairro Centro, mais especificamente no perímetro formado entre as ruas Ladário, Dom Aquino, Delamare e Quinze de Novembro. O fim de semana foi escolhido na intenção de encontrar maior fluxo de pessoas, devido a feira realizada aos domingos e a escolha do sábado como dia de realizar compras ou outras atividades no Centro.

Após o pré-teste, foram feitas alterações na terceira, quarta e décima questões, destacando os canais de distribuição, expondo a escala de importância de forma mais compreensível e limitando o número de respostas.

Dessa forma, amostra é caracterizada como não probabilística por conveniência com variação por tráfego, que é realizada, conforme explica Mattar (2008, p. 275) da seguinte maneira, “os entrevistadores vão escolhendo entre os passantes (ou presentes) aqueles a quem entrevistar, conforme as cotas foram determinadas”. Assim, para atingir uma amostra confiável, a coleta de dados foi realizada durante dois fins de semana, nos dias 17, 18, 24 e 25, durante manhã e tarde em ruas com maior concentração, tendo total de 100 questionários respondidos para obter um tamanho que permitisse suposições durante a análise. É importante salientar que em torno de 70 entrevistas, a entrevistadora percebeu predominância em algumas respostas. Todavia, durante a aplicação dos questionários houve várias recusas, assim como pessoas que não utilizavam a marca em estudo, sendo em sua maioria homens.

Feita a coleta de dados, as respostas foram lançadas com entrada manual ao programa Survey Monkey pela versão gratuita, para isto foram criados dois questionários, pois a versão utilizada permite apenas 10 perguntas por questionário. No primeiro questionário foram inseridas perguntas sobre o perfil e canal de vendas escolhido, já no segundo as perguntas foram sobre os fatores de influência e novamente sobre o perfil, repetição que se fez necessária para fins de tabulação e cruzamento de dados.

O programa permitiu a tabulação e obtenção de informações cruzadas, porém a versão gratuita não permitiu a exportação de dados, sendo copiados para o Excel e posteriormente os gráficos foram criados e finalmente, exportados para o Word. O próximo passo foi a análise, interpretando os dados e confrontando-os com a revisão bibliográfica.

6. 4 Resultados e discussão



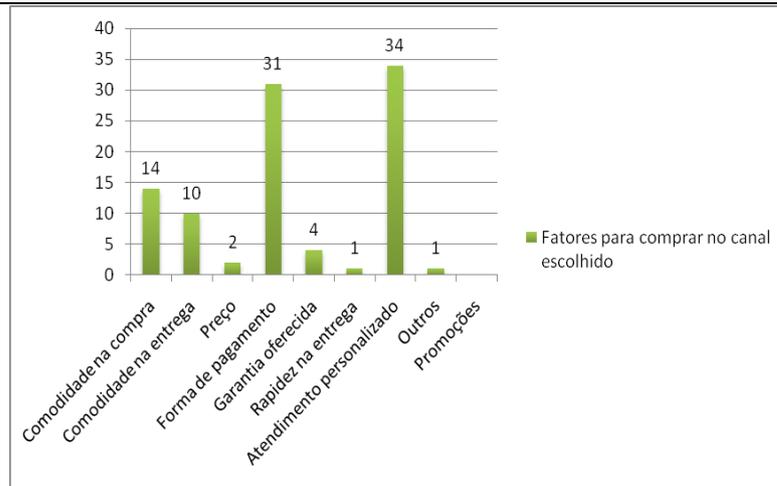
Visando evidenciar os fatores de tomada de decisão no consumo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, os resultados da pesquisa através da análise de dados apresentam-se graficamente em formato de pizza, barra e coluna para melhor entendimento dos dados da pesquisa.

A análise dos dados começa apresentando a preferência dos consumidores do bairro Centro de Corumbá MS pelo atendimento da consultora, resultando em 97% dos 100 entrevistados. Dentre os principais motivos estão a forma de pagamento e o atendimento personalizado, reforçando a afirmação de Guirro (2007), que destaca a abordagem pessoal e o atendimento personalizado como vantagem oferecida pelo canal de distribuição, além de estratégia de comercialização para todos os portes de empresa, a fim de expandir o alcance geográfico dos seus produtos, de acordo com Guilliani (et al, 2005).

Diante da quantidade inexpressiva de indivíduos que utilizam o canal e-commerce para a aquisição de produtos das empresas Mary Kay e Natura, não foi possível identificar o perfil desses consumidores. Todavia, a comodidade no momento da compra e a rapidez na entrega foram respostas ao questionar as três respondentes sobre o que se busca ao optarem por este canal, demonstrando ser influenciadas por fatores diferentes dos consumidores que compram pela consultora, como é visto no gráfico 1. A rapidez na entrega supostamente está relacionada ao fato da Natura, empresa em estudo que utiliza o e-commerce, utilizar transportadora para a entrega dos produtos as consultoras e Correios para a entrega dos produtos adquiridos por e-commerce, sendo esta última forma de distribuição mais rápida. Vale ressaltar que o número inexpressivo de consumidores que utilizam a compra pela internet sugere a falta de hábito dos corumbaenses a este tipo de canal.

O gráfico seguinte mostra os fatores que levam a preferência ao atendimento das consultoras.

Gráfico 1 Fatores de escolha pela venda direta



Fonte: Autoria própria.

Em relação ao perfil dos consumidores de produtos das marcas em estudo por meio de consultores, observa-se a predominância de mulheres, sendo apenas 7% dos entrevistados do sexo masculino. Sugerindo que apesar da crescente preocupação dos homens com o bem estar, este segmento ainda é tímido em relação ao público feminino.

Nota-se que apesar do maior público ser jovem, entre 21 anos e 30 anos, este tipo de canal abrange outras faixas etárias, como a de 31 a 40 anos e de 51 a 60 anos, que provavelmente buscam categorias de produtos diferentes, outro ponto interessante é a tendência das respostas sobre o perfil do público masculino serem parecidas com respostas obtidas pelo público feminino.

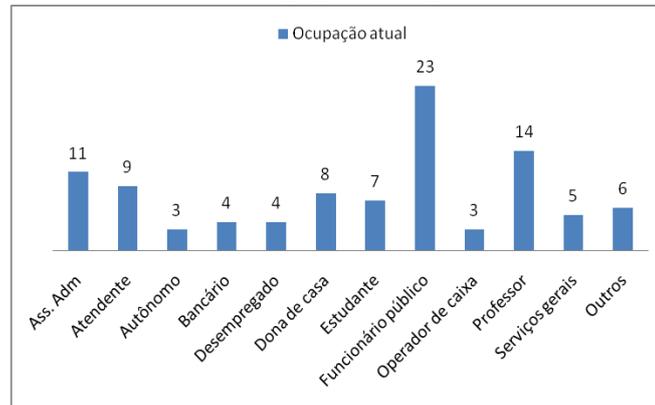
Além disso, os consumidores se dividem entre casados e solteiros, sendo em sua maioria o último citado. Já em relação a quantidade de filhos, 42 dos 97 entrevistados não possuem nenhum filho, 27 possuem 1 filho e 19 tem 2 filhos, sugerindo que a marca atinge diversos ciclos de vida, provavelmente pelo amplo mix de produtos das marcas em estudo, característica do setor de vendas diretas. O gráfico 3 demonstra que 35 de 97 respondentes acreditam que o ciclo é um fator de pouca importância na influência do consumo dos produtos, enquanto 24 respondentes acreditam que o ciclo de vida é um fator de mais influência em seu consumo, reforçando a suposição deste parágrafo.

A maior parte dos respondentes tem a renda familiar mensal entre R\$ 937,00 e R\$1874,00. De acordo com alguns autores, a renda é um dos fatores que influenciam no consumo, entretanto, apenas 18 respondentes identificaram como o fator que mais influencia, sendo considerado 4 em uma escala de 1 (menos importante) a 5 (mais importante) por 27 dos 97 respondentes.

Quanto ao nível de escolaridade, a maior parte dos respondentes tem ensino superior completo, sendo em sua maioria servidores públicos, como pode ser visto

no gráfico 8. Assim, torna-se interessante identificar quais os produtos em comum que este grupo de consumidores que atuam na mesma ocupação utiliza e quanto está disposto a gastar, desta forma o valor agregado do produto continuará sendo oferecido aos clientes, como os autores explicam no referencial teórico.

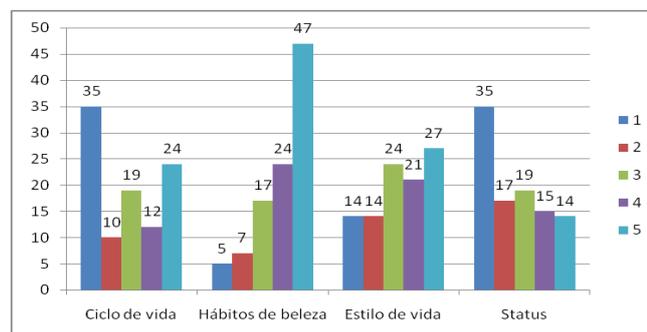
Gráfico 2 Ocupação dos respondentes



Fonte:

Autoria própria.

Gráfico 3 Escala de importância (ciclo de vida, hábitos de beleza, estilo de vida e status)

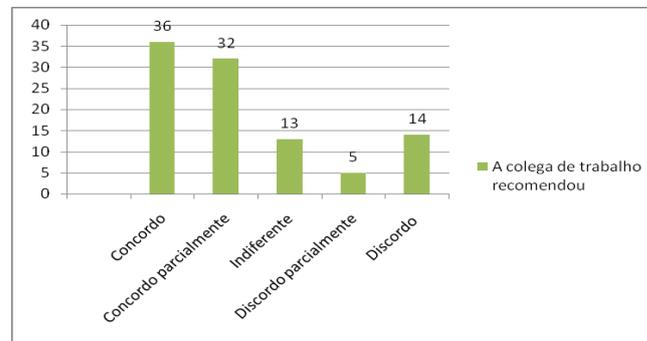


Fonte: Autoria própria.

Quando questionados sobre os fatores que influenciam no consumo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos das marcas Mary Kay e Natura, utilizando uma escala de 1 a 5, como explicado no parágrafo anterior, destacou-se os hábitos de beleza, a personalidade e a boa reputação dos produtos, seguido de a imagem que o produto transmite. Em contrapartida a profissão e o status são considerados fatores que pouco influenciam no consumo dos produtos em estudo, entretanto mais da metade dos respondentes concordaram totalmente ou

parcialmente que presenteiam outras pessoas com os produtos das marcas em estudo devido ao status que as mesmas oferecem.

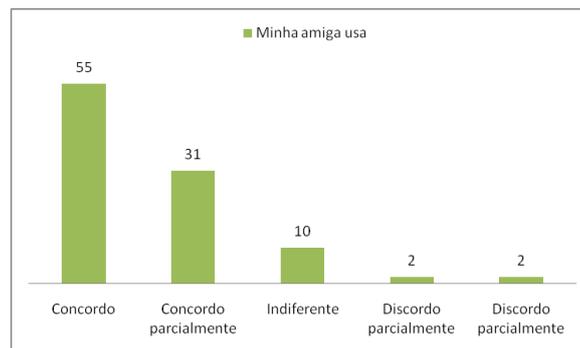
Gráfico 4 Afirmações: A colega de trabalho recomendou



Fonte: Autoria própria.

Os gráficos 4 e 5 apresentam afirmações que demonstram o consumo dos respondentes sendo influenciado por recomendações de amigas, colegas de trabalhos e páginas da internet, reforçando resultados anteriores como a importância da boa reputação, vista anteriormente.

Gráfico 5 Afirmações: A amiga recomendou



Fonte: Autoria própria.

Já ao serem questionados a respeito de influências digitais, como blogs e tutoriais, os respondentes se mostraram poucos influenciáveis, demonstrando preferir recomendações de pessoas mais próximas.

A maior parte dos respondentes afirma que sua mãe não utiliza os produtos das marcas em estudo. Assim, Kloter explica que a família é um dos grupos que mais se destacam na influência do consumo, sendo tal citação reforçada quando metade dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente que a família consome os produtos em estudo. Outro ponto de destaque é o número expressivo de 75 dos 97



respondentes, que indicam os produtos que consomem a outras pessoas, contribuindo para a boa reputação, fator apresentado como mais importante para o consumo segundo os respondentes.

Conforme citado anteriormente, a maior parte dos respondentes afirmaram que presenteiam outras pessoas com produtos que consomem das marcas Mary Kay e Natura devido ao status da marca. Entretanto, os dados apresentam que este não é o fator mais importante para o consumo, assim como o preço, segundo 69 de um total de 97 respondentes que concordam não ser o fator mais importante para o seu consumo.

7. 6 Considerações Finais

A presente pesquisa buscou identificar os fatores de decisão da compra de cosméticos, produtos de higiene pessoal e perfumaria através dos canais de distribuição das empresas Mary Kay e Natura, todavia, apenas 3 dos 100 respondentes afirmaram utilizar o e-commerce, segundo canal de distribuição utilizado pela Natura, impossibilitando identificar o perfil socioeconômico e os fatores sociais e pessoais do consumidor deste canal, um dos objetivos específicos.

Por meio de um estudo exploratório e descritivo, as informações obtidas através de entrevista no bairro centro com moradores e pessoas que estavam no local, beneficiarão consultores – visto que através da pesquisa, sugere-se que o corumbaense ainda não tem o hábito de utilizar o e-commerce para a aquisição dos produtos em estudo – a atenderem melhor a sua demanda. Deste modo, em relação aos objetivos específicos, o perfil socioeconômico dos consumidores de produtos HPPC que compram por venda direta é caracterizado em sua maioria por mulheres, com faixa etária entre 21 e 40 anos, solteiras e casadas, sem filhos, a maioria apresenta ensino superior completo e renda mensal familiar entre R\$ 937,00 a R\$ 3.747,00. Apesar da atual preocupação do público masculino com o bem estar, percebe-se que esta área ainda oferece amplo espaço de crescimento.

Já em relação das motivações que levam aos consumidores ao optarem pelo canal venda direta estão o atendimento personalizado e a forma de pagamento confortável, enquanto os três respondentes que utilizam o e-commerce para a aquisição dos produtos das marcas em estudo visam a comodidade no momento da compra e a rapidez na entrega. Além disso, foi possível evidenciar que a preocupação com o bem estar que estimula os hábitos de beleza estão ligados ao consumo dos produtos em estudo.

Quanto aos fatores pessoais, a pesquisa revelou que os consumidores não consideram a idade e o ciclo de vida determinantes para a utilização dos produtos, assim como a ocupação e as circunstâncias econômicas. Entretanto, a personalidade foi definida pela maioria dos participantes da pesquisa, como fator mais importante.



Já os fatores sociais podem ser percebidos quando a maior parte dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente que já receberam boas recomendações dos produtos em estudo de colegas de trabalho, amigos, páginas da Internet, e também indicam os mesmos aos outros; além de familiares também utilizarem, considerado por Kotler um dos grandes influenciadores do consumo. Outro ponto que reforça a influência dos fatores sociais é o consumo de Natura e Mary Kay devido sua boa reputação e imagem transmitida pelos produtos, estando também relacionado ao status da marca, segundo os consumidores, que presenteiam outras pessoas com os produtos, visando prestígio.

Contudo, o atendimento personalizado e o pagamento confortável a prazo, muitas vezes sem cartão são elencados diretamente pelos consumidores como fatores que levam a aquisição de produtos pela venda direta, enquanto indiretamente responderam que a sua personalidade, hábitos de beleza, boa reputação dos produtos por meio de pessoas próximas, utilização pela fama e status que a marca oferece motivam ao consumo dos produtos. A pesquisa limitou-se ao não identificar uma quantidade boa de consumidores de adquirem produtos das marcas em estudo em e-commerce. Recomenda-se identificar motivos pelos quais os consumidores não adquirem os produtos pelo e-commerce.

8. Referências

Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Classificação de produtos HPPC**. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br>>. Acesso em: 21 de fev. de 2017.

Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. **Definição de vendas diretas**. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/venda-direta/>>. Acesso em: 20 de Nov. de 2016.

CHURCHIL Jr, Gilbert A; Peter, Paul J. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. 3 edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORRÊA, Jorge de Paula. **Comportamento da Consumidora de Cosméticos**. 2006. 117 folhas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura. Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte –MG, 2006.



FONTOURA, Juliana; REFKALEFSKY, Eduardo. **Teorias da Comunicação aplicadas na estratégia de publicidade das Empresas Avon e Natura**. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste – Rio de Janeiro – 7 a 9 de maio de 2009.

GUIRRO, Rose. **Marketing: uma boa agenda é fundamental. Revista Valor Setorial: Especial de Vendas diretas. A Pujança do Comércio sem Lojas**. Valor Econômico: São Paulo. Pág. 58-66. Fevereiro de 2007.

GUISSONI, Leandro Angotti; OLIVEIRA, Tânia Veludo de; TEIXEIRA, Thales. **Um novo momento para o e-commerce: Corporações que operam com e-commerce no Brasil abandonam a ideia de ter prejuízo agora para lucrar depois e desenvolvem iniciativas que visam ampliar sua atuação, conversão de vendas e rentabilidade**. GV Executivo. V 15, N 1, jan/jun 2016.

HOYER, Wayne D., MACLNNIS, Debora. J. **Comportamento do consumidor**. 1 Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IBGE. **Censo de 2010**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/default.php>>. Acesso em 25 de fev. de 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12.ed. – São Paulo: Pearson, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing : conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. ed. – São Paulo : Atlas, 2013.

LIVRAMENTO, Mariana Nazaré Hor-Meyll, Luis Fernando; Pessôa, Luís Alexandre Grubits de Paula. **Valores que Motivam as Mulheres de Baixa Renda a Comprar Produtos de Beleza**. Revista Administração Mackenzie. V. 14, n.01. São Paulo: Janeiro/Fevereiro: 2013. Páginas 44-74.

LOTURCO, Roseli. **Diversificar é a Palavra de Ordem. Revista Valor Setorial: Especial de Vendas Diretas. Atendimento Integrado: Sinergia com plataformas digitais fortalece atuação dos revendedores**. Valor Econômico: São Paulo. Pág 36-41. Dezembro de 2015.

9. MACHADO, Miriam. **Estudo sobre Segmento de Cosméticos na Bahia**. Sebrae BA. 2016



MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NERY, Carmen. **Caminho Inevitável para Todos**. Revista Valor Setorial: Especial de Vendas Diretas. Atendimento Integrado: Sinergia com plataformas digitais fortalece atuação dos revendedores. Valor Econômico: São Paulo. Pág 20-22. Dezembro de 2015.

Panorama do Setor de HPPC 2016.

PINTO, Gisele Fernandes. **O consumo de Cosméticos e Perfumaria: Motivações e Hábitos Femininos**. 2013. 113 folhas. Monografia (Curso de Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Administração. Santa Rosa- RS, 2013.

SHETH, Jagdish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente: Indo além do comportamento do consumidor**. – 1º Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

Mary Kay Brasil. **Caracterização da empresa**. Disponível em: <www.marykay.com.br> Acesso em 10 de dezembro de 2016.

Natura Brasil. **Caracterização da empresa**. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/>> Acesso em 10 de dezembro de 2016.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2016.

TOLEDO, Geraldo Luciano; BATISTA, Renato Nahas, 1996. **Venda Direta e Varejo**. In: Angelo, Claudio Felisoni de; Silveira, José Augusto. Varejo Competitivo, vol 1. São Paulo: Atlas.

UGALDE, Marise Minieri. **Aspectos Sociológicos da Venda Direta no Setor de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: Uma análise a partir de narrativas biográficas**. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Porto Alegre – RS, 2015.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise
ISSN: 2675-4185

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

World Federation of Direct Selling Associations. **Relatório de Produção 2015**. Disponível em: <<http://wfdsa.org/>>. Acesso em: 25 de nov. de 2016.

UNDERHILL, Paco. **Vamos às compras: a ciência do consumo**. São Paulo: Campus, 1999.



**Área Temática: Gestão Mercadológica e
Comportamento do Consumidor**

**FEIRINHA SOLIDÁRIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL E MARKETING
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.**

Carlos Henrique G. Freitas
chg.freitas@gmail.com

Juliana Bonnas
julianabonnas@gmail.com

Wladislau Guimarães Silva Chalub
wladislaumedvet@gmail.com

André Francisco Alcântara Fagundes
andre.fagundes@ufu.br

Resumo

Hoje, a literatura especializada é rica em discussões que relacionam a Responsabilidade Social Corporativa ao contexto estratégico das empresas. Entretanto, a Responsabilidade Social é um construto que não se restringe à administração de empresas. O setor público e o terceiro setor, inclusive por seus objetivos essencialmente sociais, também devem observância à pirâmide da Responsabilidade Social, formada pela economia, legalidade, ética e filantropia. Esta pesquisa procurou investigar o caso de uma ação social, a Feirinha Solidária de produtos orgânicos, da Universidade Federal de Uberlândia, analisando a possibilidade de sua contribuição para o marketing estratégico da instituição. Para tal, realizou-se um experimento que permitisse interpretações sobre o nível de reconhecimento da marca da Universidade, a atitude em relação à sua marca e à sua Responsabilidade Social, em relação a outras Instituições de Ensino Superior privadas. O experimento consistiu de um questionário inicial que foi submetido aos respondentes por meio eletrônico e adaptado a seis cenários, permitindo comparar esses níveis de reconhecimento e de atitudes em relação a três instituições: a uma



publica, uma privada e uma terceira universidade privada hipotética. Os resultados do experimento demonstram que a atitude em relação às instituições privadas é mais suscetível aos efeitos da percepção de ações de Responsabilidade Social. Não obstante o alcance limitado do método aplicado, a pesquisa permite interpretações valiosas para Instituições de Ensino Superior privadas, seu planejamento de marketing estratégico e suas ações de relacionamento com a comunidade, com alunos, presentes e potenciais, e com parceiros.

Palavras Chave: Responsabilidade social, marketing estratégico, Reconhecimento da marca.

1. Introdução

O presente trabalho parte do estudo da Feirinha Solidária (Feirinha), uma feira de produtos orgânicos que se realiza aos sábados, no Centro de Convivência do Campus Santa Mônica, da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Constatou-se que esse evento é uma iniciativa social de alguns de seus professores, alunos e servidores e de seu Centro de Incubação de Empreendedorismos Populares e Solidários, vinculado à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, e que tem por objetivo viabilizar a comercialização de produtos cem por cento orgânicos, produzidos em regime de agricultura familiar, com o caráter de economia solidária. Entretanto o evento não se encontra integrado a qualquer estratégia de marketing, institucional ou social, ou política de comunicação da universidade, conforme esclarecido em entrevista com os organizadores e detalhado nos procedimentos metodológicos abaixo.

O presente trabalho investigou, em sua discussão teórica e em seu experimento, se a não incorporação dessa ação social às ações de marketing e comunicação da instituição pode constituir a perda de uma oportunidade para a instituição maximizar seus laços com a comunidade, que reforçasse sua marca e a percepção de sua responsabilidade social. Em uma segunda etapa, após aplicação do experimento – um questionário estruturado adaptado a seis cenários, como descrito nos procedimentos metodológicos – a relação entre a Feirinha, o reconhecimento da marca UFU e a atitude dos respondentes foi analisada e discutida à luz do referencial teórico e dos resultados empíricos da pesquisa.

Dito isso, é importante considerar que transformações no ambiente empresarial, político, social e econômico têm aproximado conceitos e construtos do setor privado ao debate sobre a administração pública. Conceitos do marketing, como marca (COSTA et al., 2009; RAMEZANALI; DE SOUZA; SILVEIRA, 2014; e BORGES; DE MELLO, 2014), comunicação e interação (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013, e WOOD, 2016), identificação (BORGES; DE MELLO, 2014), qualidade



(COUTINHO, 2000; COSTA et al., 2009; SARAIVA; CAPELÃO, 2002; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013, BORGES; DE MELLO, 2014) e marketing de relacionamento, social e relacionado a causas (SVENSSON; WOOD, 2011; e WOOD, 2016) têm surgido na literatura relativa a organizações públicas ou sem fins lucrativos prestadoras de serviços públicos.

Desde o final da década de 1990 e início dos anos 2000, a discussão sobre o papel da Administração Pública e das organizações paraestatais e privadas que operam em parceria com ela, seus paradigmas, suas práticas e a forma como os destinatários de seus serviços e produtos (os cidadãos e a sociedade de uma forma geral) são definidos e percebidos têm refletido nessa mesma literatura, evidenciando novas práticas e expectativas, a partir de suas pesquisas teóricas e empíricas. Essa tendência está presente tanto no reconhecimento de que a Administração Pública Gerencial e o Governo Empreendedor – não obstante seus referenciais históricos e ideológicos – podem oferecer relevantes ferramentas e conceitos, como a autonomia do gestor público, o foco no desempenho e outras práticas oriundas da administração empresarial que aproximam a Administração Pública de seu público alvo (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013).

Tais transformações encontram reverberação ainda maior na medida em que os construtos da Governança Corporativa (GC) e da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) são igualmente apropriados por estudos em gestão pública e por suas práticas, em especial em reconhecimento da responsabilização do Estado na prestação de seus serviços aos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2010). As empresas públicas, autarquias, organizações do terceiro setor e empresas privadas atuando em parceria com o setor público na prestação de serviços têm também incorporado a seu discurso e práticas, em diferentes graus, ideias como *accountability*, transparência, *stakeholder*, entre outras, que em conjunto não só corroboram a aproximação entre seus discursos e práticas àqueles da administração das empresas privadas (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008; COSTA et al., 2009; MIRANDA; AMARAL, 2011; NOGUEIRA, GARCIA; RAMOS, 2011; CAPOBIANGO et al., 2013; MACLENNAN; SEMENSATO; OLIVA, 2015), como também, mais significativamente para o escopo deste trabalho, o reconhecimento do papel social que esse tipo de organização tem e seus reflexos sobre seu desempenho, social e econômico, na medida em que a sociedade percebe o serviço público como uma atividade em que a prestação de contas e a qualidade tornam-se essenciais (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008; BRESSER-PEREIRA, 2010).

Surge então uma relação entre marketing e alguns de seus conceitos – como imagem, marca, qualidade, comunicação, interação, relacionamento e identificação – com o construto da Responsabilidade Social – que por sua vez tem uma estreita



afinidade com os construtos da Governança e da Sustentabilidade (NTIM; SOOBAROYEN, 2013; e AMARANTE et al., 2016). Entretanto, a relação entre a atividade de marketing e o setor público, seja por meio da administração direta e indireta ou de parcerias entre o público e privado, ainda é pouco pesquisada no Brasil e a atividade ainda é igualmente pouco incorporada às práticas e estruturas de um diversificado perfil de organizações (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013). O problema do marketing especificamente aplicado a organizações prestadoras de serviço público é igualmente pouco discutido (SUDY, 2009; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013; DOLNICAR; LAZAREVSKI, 2009).

Diante destes contexto e justificativas surge a questão de pesquisa. Qual o efeito da Feirinha sobre o reconhecimento da marca e a atitude em relação a ela quanto a responsabilidade social?

Nesse sentido, o presente trabalho pretende discutir um referencial teórico e analisar resultados empíricos que contribuam para a reflexão sobre o papel do marketing em instituições públicas, a partir do conceito de marca e de imagem corporativa (e.g. reconhecimento e atitude em relação à marca) e do construto da Responsabilidade Social. A partir da discussão e análise do caso da Feirinha e de um experimento, foi analisados o nível de reconhecimento da marca UFU, em relação a outras Instituições de Ensino Superior (IES); a atitude dos respondentes do experimento em relação à UFU e a outras IES e quanto à responsabilidade social.

2 Referencial Teórico

A área de marketing, suas atividades e ferramentas são mais diretamente associadas ao Segundo Setor (o setor privado); por outro lado, o Primeiro e o Terceiro setores (a administração pública, direta e indireta, e a gestão de organizações sem fins lucrativos), tradicionalmente carecem de investimentos e esforços nessa área (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013). Entretanto, a partir dos anos oitenta, observa-se um movimento da administração pública na direção da escola gerencial, que implica mudança na relação entre o Estado e o cidadão (COUTINHO, 2000, e RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013). Este passa a ser apresentado e percebido também como cliente, ou cidadão-cliente, usuário de serviços prestados diretamente pelo Estado, por seus órgãos da administração indireta, por entidades representantes de parcerias público-privadas, por concessionárias desses serviços ou mesmo por organizações sem fins lucrativos, todos envolvidos na prestação de serviços, exclusivos ou não exclusivos, essenciais ou não essenciais, à sociedade (COUTINHO, 2000; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008; BRESSER-PEREIRA, 2010; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013).



Essas transformações tiveram relação com a reforma do Estado brasileiro, conduzida entre 1995 e 2003, que buscou uma aproximação da Administração Pública com práticas de mercado (COUTINHO, 2000, e RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013.). A partir de 2003, com a mudança de governo, buscou-se uma orientação da Administração Pública segundo uma abordagem societal, que reconhece que as organizações envolvidas, direta ou indiretamente, na prestação de serviços à sociedade devem permanecer atentas à participação social e orientadas às necessidades do cidadão, visto menos como um cliente que como um ser social e politicamente participante (PAES DE PAULA, 2005).

Contudo, do gerencialismo à Administração Pública Societal, a concepção do papel das organizações envolvidas na prestação de serviços relacionados ao Estado e a implementação de novas práticas de gestão pública têm um percurso não linear, sob influência de diferentes escolas (CAPOBIANGO; et al., 2013). Não obstante críticas à reforma gerencial do Estado ou à ideia de cidadão-cliente, as organizações envolvidas, direta ou indiretamente na prestação de serviços à sociedade, devem ser orientadas às necessidades do cidadão (PAES DE PAULA, 2005). Ao mesmo tempo, surgem novas considerações, como as do *New Public Management* e da Governança, que trazem ao debate o construto da *accountability*, a influência da competitividade na qualidade dos serviços prestados ao cidadão e a percepção deste como um *stakeholder* das organizações prestadoras desses serviços (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008, e CAPOBIANGO; et al., 2013).

Assim, é possível reconhecer que, a partir de diferentes correntes do estudo da Administração Pública, há concordância sobre a importância das organizações prestadoras de serviços públicos orientá-los para seu público alvo, visto como cidadã, cliente ou qualquer outra designação – por exemplo, em Coutinho (2000), Paes de Paula (2005) e Ribeiro e Oliveira (2013), apesar de representarem momentos históricos e correntes teóricas distintas, reconhecem a centralidade do cidadão como público-alvo da Administração Pública. Apesar da importância que tal distinção possa ter no campo da ciência política, para o escopo do marketing, o importante é vislumbrar que a organização prestadora de serviço público pode cumprir melhor sua função na medida em que incorpore ao seu planejamento estratégico e às suas práticas elementos da atividade e da estrutura de marketing comum às organizações do Segundo Setor (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013).

A organização deve ser capaz de identificar necessidades de ajustar seus serviços, funções, componentes e processos conforme seu público alvo e seu ambiente, apesar de dificuldades intrínsecas ao processo histórico da Administração Pública, fortemente influenciado pela burocracia (SARAIVA; CAPELÃO, 2002). Ao aceitar-se que o Marketing pode ser definido como um conjunto de elementos da organização que se articulam em funções e processos de identificação, criação, comunicação, integração, prestação e troca de informações e conhecimentos, que



podem gerar valor para a própria organização, seus clientes, usuários, parceiros e a sociedade em geral (AMA, 2017), é possível esperar que estratégias e ferramentas de marketing e o marketing estratégico possam contribuir igualmente para a organização prestadora de serviços, como discutido a seguir.

Na medida em que necessidades sociais são melhores identificadas, tratadas e efetivamente incorporadas a processos, posicionamento e objetivos da organização, o cidadão é melhor atendido (SARAIVA; CAPELÃO, 2002; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013). Entretanto, como já mencionado, o processo histórico de formação burocrática da Administração Pública tem efeitos contrários à adoção de práticas e processos de marketing, como a prevalência de um clima organizacional adverso à importação de práticas da gestão privada e à orientação da organização para si e não para fora, para o cidadão (SARAIVA; CAPELÃO, 2002). Esse fenômeno é igualmente observado em outros países, tanto na América Latina e como em nações anglo-saxãs (SUDY, 2009, e DOLNICAR; LAZAREVSKI, 2009). O caráter precipuamente social de sua operação deveria ser menos um obstáculo do que uma confirmação da necessidade da organização de se comunicar e ajustar suas funções a seu público alvo e a seu ambiente. É nesse sentido que Dolnicar e Lazarevski (2009) reforçam a importância de investimento em treinamento e incorporação de práticas de marketing às organizações sem fins lucrativos e que Sudy (2009) aponta a mesma necessidade às instituições prestadoras de serviços públicos, inclusive destacando que seu marketing não deva se limitar a aspectos culturais ou de clima organizacional, mas estender-se a instrumentos avançados de marketing.

A ideia de uma administração pública orientada para o efetivo atendimento de demandas sociais, na forma de serviços públicos, exclusivos ou não, essenciais ou não, traz o cidadão usuário dos serviços para o centro das decisões, seja apenas como um cidadadão (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013), ou também como participante da formulação das próprias políticas públicas (PAES DE PAULA, 2005). De qualquer forma, essa tendência é aguçada, em primeiro lugar, pelo crescente relevância que os construtos da Governança e da Responsabilidade Social têm nas organizações públicas (BRESSER-PEREIRA, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2010); em segundo lugar, pela relação entre os construtos da Governança, da Sustentabilidade e da Responsabilidade Social, em geral (NTIM; SOOBAROYEN, 2013; e AMARANTE et al., 2015), e pelo reconhecimento da importância que esses construtos têm para o administrador e para o cidadão, no contexto dos serviços públicos (NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012).

A Responsabilidade Social Corporativa é um construto com base numa pirâmide representando as perspectivas da economia, legalidade, ética e filantropia (CARROLL, 1991). A organização, além de buscar seus objetivos imediatos,



também deve orientar suas ações para a promoção de causas sociais e filantrópicas (CARROLL, 2008). Esse aspecto social da organização pode ser traduzido em ações de marketing categorizadas em espécies, do gênero marketing, como: promoção de causas (ações de conscientização e preocupação com objetivos sociais); marketing relacionado a causas (“cause-related marketing”, em referência às ações combinadas de promoção de vendas e objetivos de projetos sem fins lucrativos); marketing social (ações de mudança de paradigma dentro da organização e de convergência entre objetivos empresariais e sociais, a partir de instrumentos tradicionais de marketing); filantropia (contribuições diretas pra causas sociais em nome da organização); voluntariado (quando os funcionários contribuem com seu talento e trabalho com um projeto comunitário); e práticas empresariais socialmente responsáveis (KOTLER; LEE, 2005); bem como marketing societal (ações de marketing que buscam a integração de interesses de longo prazo da firma e da sociedade) (KOTLER; ARMSTRONG, 2016).

Hoje, reconhece-se a importância da Responsabilidade Social e de sua relação com marketing, bem como a crescente relevância das organizações articularem suas ações de marketing, segundo objetivos empresariais, com ações que, sem perder de vista o negócio da organização, também atendam a demandas sociais que contribuam para seu ambiente operacional e a consolidação de uma imagem positiva, do curto ao longo prazo (GRIFFITH; CAVUSGIL; XU, 2008; e CAVUSGIL; CAVUSGIL, 2012).

A RSC é ainda relacionada à Governança, na medida em que os pilares desta são transparência, *accountability* e *empowerment* (dos stakeholders) e da sustentabilidade, fundamentada em seu *triple bottom line*, ambiental, social e econômico (COSTA et al., 2009; e SLAPER; HALL, 2011). A configuração desses construtos revela a importância do equilíbrio do ambiente interno e externo em que a organização opera, não só em termos econômicos, como também sociais (CAVUSGIL; CAVUSGIL, 2012). Essa discussão ganhou adesões que defendem a existência de uma relação positiva entre a Responsabilidade Social Corporativa e o desempenho da organização (ELKINGTON, 2006; e AMARANTE et al., 2016); sendo inclusive defendido que a proporção de *stakeholders* externos envolvida nas decisões da organização, seu desempenho social corporativo e a legitimidade externa de suas ações são diretamente proporcionais (AMARANTE et al., 2016). Destaca-se, também, que a Governança, como ferramenta de transparência, permite à organização maximizar sua RSC e agir de forma oportuna, embora a relação inversa não possa ser sustentada (JO; HARJOTO, 2012).

Há diferentes elementos na organização que podem contribuir para uma efetiva política de Responsabilidade Social, mas é inegável que o marketing tem um papel importante nessa equação. É o marketing que, com suas estruturas e atividades, permite à organização interpretar necessidades, analisar capacidades



internas e articular ações que contribuam para resultados organizacionais socialmente responsáveis, que não só influenciam positivamente a imagem da organização como, acima de tudo, contribuem para seu desempenho, conforme as necessidades daqueles que ela se propõe a atender, inclusive no primeiro e terceiros setores (SARAIVA; CAPELÃO, 2002; SUDY, 2009; DOLNICAR; LAZAREVSKI, 2009; HILDEBRAND; SEN; BHATTACHARYA, 2011; e RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013).

O trabalho de Hildebrand, Sem e Bhattacharya (2011), apesar de não ser específico àqueles setores, detalha implicações teóricas e práticas entre Responsabilidade Social e marketing, com valor para o planejamento estratégico de marketing. Segundo eles, a reputação da marca e identidade e identificação da marca, são ativos intangíveis, de natureza externa e interna, de grande valor para a organização e seus *stakeholders*. Os autores defendem que a Responsabilidade Social pode ser um veículo eficaz para o marketing estratégico, na construção de marca e na comunicação de marketing, na medida em que a percepção adequada, por diferentes e importantes perfis de *stakeholders*, internos e externos, pode ser influenciada por políticas de Responsabilidade Social. Essa percepção gerencial dos autores, quanto à RSC, destaca que essa ferramenta deveria ser integrada a toda a organização e sus diferentes setores. É importante destacar, em especial à luz do caso da Feirinha e sua relação institucional com a estrutura de marketing da UFU, que a relação entre Responsabilidade Social e marketing estratégico depende em significativamente da percepção e o reconhecimento dos colaboradores internos da organização têm em relação ao efetivo papel que a RSC pode ter no marketing estratégico da organização (POWELL, 2011). A relação entre RSC e marketing, em especial, seu o reconhecimento e reputação da marca e sua identidade e identificação têm desdobramentos em seus *stakeholders* internos e externos e a forma como aqueles são afetados por tal relação termina por também refletir nestes (WU; TSAI; TAI, 2016).

A RSC tem, assim, um papel estratégico na organização, pois sendo ele corretamente desenhada e construída, sua reputação, imagem e identidade, bem como sua percepção e a identificação que seus *stakeholders* – em especial, dentro do escopo do presente trabalho, os usuários, os cidadãos e seus colaboradores internos e externos – constroem em relação a seu desempenho social constitui uma oportunidade estratégica passa seu funcionamento e missão (MAC LENNAN, M. L. F.; SEMENSATO, B. I.; OLIVA, 2015). Ainda, tal reputação, imagem e identidade, bem como a percepção e identificação desses *stakeholders* em relação à marca não são construídas apenas de forma racional, pelo contrário seguem aspectos emocionais (BORGES; DE MELLO, 2014). Analogamente, o posicionamento da marca depende dessa percepção que esses *stakeholders* desenvolvem em relação à marca (RAMEZANALI; DE SOUZA; SILVEIRA, 2014).



Nesse sentido, uma instituição como a UFU deve compreender que seu desempenho não é aferido apenas em números relativos a seus objetivos imediatos. Na medida em que ela é capaz de comunicar, gerir e manter relações com sua comunidade de forma que suas operações sejam efetivamente responsáveis socialmente, a instituição se estabelece legitimamente, na certeza de internalizar expectativas de seus usuários e atendê-las também consoante sua natureza e objetivos de longo prazo.

Para delimitação da pesquisa e aprofundamento do estudo, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a responsável pela idealização da feira, para determinar se havia alguma relação institucional entre os organizadores da Feirinha e a UFU. Confirmou-se que a Feirinha foi uma iniciativa da Professora Cristiane Betanho, da Faculdade de Gestão e Negócios, da UFU, sob os auspícios do Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários (UFU/CIEPS) e da Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis (PROEX/UFU), com recursos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Sua realização e objetivos, entretanto, não estão integrados ao marketing da universidade.

3 Procedimentos Metodológicos

O método escolhido foi o experimento, que se caracteriza pela manipulação de uma ou mais variáveis independentes e pelo controle sobre as variáveis externas, por meio de diversas estratégias como a atribuição aleatória dos sujeitos às condições experimentais, tendo como objetivo compreender relações de causa e efeito entre fenômenos. Não se pode provar qualquer causalidade, mas apenas inferir uma relação de causa e efeito, dentro das premissas assumidas no cenário (HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014).

Os procedimentos seguidos, nesta pesquisa, buscaram identificar, entre os respondentes: (1) o grau de reconhecimento da marca UFU e de duas universidades privadas (a Universidade de Uberaba, UNIUBE, com forte presença e tradição local, e da UNIMARAVILHA, uma instituição hipotética presumida para o experimento); (2) a atitude em relação a essas marcas; e (3) a atitude em relação à responsabilidade social dessas instituições. O objetivo final era interpretar o possível efeito que a organização de uma feira orgânica, nos moldes da Feirinha, funcionando como uma variável de controle, pudesse ter sobre essas três variáveis (reconhecimento da marca, atitude em relação à marca e atitude em relação à responsabilidade social).

A pesquisa pauta-se inicialmente por um caráter exploratório vez que se busca diagnosticar uma situação e explorar alternativas de emprego de ações sociais, como a Feirinha, no marketing estratégico da IES, em termos de reconhecimento e atitude em relação à marca e à responsabilidade social (ZIKMUND, 2000).



Destaca-se, ainda, seu aspecto descritivo, pois pretende-se a partir da observação do fenômeno ou situação, desvendar uma possível relação entre eventos (SELLTIZ et al., 1965). O desenvolvimento se dará por meio da aplicação de questionário, que conforme Marconi e Lakatos (1996, p.88), constitui uma "série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador." O questionário apresenta vantagens de diversas ordens, destacando-se seu alcance e economicidade, possibilidade de padronização, compilação e comparação de dados, assegurando o anonimato dos respondentes (OLIVEIRA, 2011).

O experimento foi realizado mediante a aplicação dos questionários estruturados, por meio da plataforma SurveyMonkey, entre maio e junho de 2017. Nele foram consideradas três IES: (1) a UFU, pública; (2) a UNIUBE, privada; e (3) a UNIMARAVILHA, privada. A partir de um questionário inicial, foram adaptados questionários específicos a seis cenários: (1) o questionário inicial com a utilização da imagem relativa à logomarca da UFU de forma isolada; (2) o questionário inicial com a utilização da imagem relativa à logomarca da UNIUBE de forma isolada; (3) o questionário inicial com a utilização da imagem relativa à logomarca da UNIMARAVILHA de forma isolada; (4) o questionário inicial com a utilização da logomarca da UFU associada à realização de uma feira de produtos orgânicos; (5) o questionário inicial com a utilização da logomarca da UNIUBE associada à realização de uma feira de produtos orgânicos; (6) o questionário inicial com a utilização da logomarca da UNIMARAVILHA associada à realização de uma feira de produtos orgânicos; todos conforme detalhado na seção seguinte.

O questionário inicial compreende quatro partes: (1) apresentação e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; (2) três escalas centrais sobre: (i) reconhecimento de marca, (ii) atitude em relação à marca e (iii) atitude em relação à Responsabilidade Social Corporativa; (3) perguntas sobre dados complementares sobre consumo orgânico, com duas escalas, sobre atitude em relação à saúde e alimentação e sobre intenção de compra; (4) perguntas sobre dados complementares e demográficos (sexo, idade, estado civil, moradia, escolaridade, renda e dependentes). A proposta inicial era obter, ao menos, 240 (duzentos e quarenta) respondentes válidos, sendo, no mínimo, 40 (quarenta) respondentes por cenário. No encerramento, a pesquisa contava com 443 (quatrocentos e quarenta e três) acessos e 301 (trezentos e um) respondentes válidos.

A participação dos respondentes se deu de forma voluntária e consentida, com anuência mediante marcação afirmativa no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), inserto previamente ao questionário. O modelo TCLE baseia-se no proposto pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Uberlândia (CEP/UFU), observando-se o capítulo III da resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), por tratar-se de pesquisa na área de Ciências Humanas e Sociais.



São esclarecidos, aos respondentes, os objetivos do estudo, da metodologia utilizada e possíveis riscos de constrangimento em responder alguma pergunta dos questionários, assegurando-se o anonimato.

Quanto às três escalas centrais, para a análise do reconhecimento da marca, foi adotada a escala “Brand awareness/associations”, adaptada a partir de Yoo e Donthu (2001), com confiabilidade inicial $\alpha = 0,882$ (alfa de Cronbach) e com o emprego de cinco proposições de sete pontos do tipo Likert, medindo o reconhecimento da pessoa em relação à marca. Para a análise da atitude em relação à marca, foi empregada a escala “Attitude Toward the Brand”, adaptada a partir de Sengupta e Johar (2002), com confiabilidade inicial $\alpha = 0,93$ (alfa de Cronbach) e com o emprego de três proposições de sete pontos do tipo Likert, medindo a atitude da pessoa em relação à marca. Para a análise da atitude em relação à marca quanto à

RSC, foi utilizada a escala “Attitude Toward the Company (Social Responsibility)”; adaptada de Lichtenstein, Drumwright, and Braig (2004); com confiabilidade inicial $\alpha = 0,90$ (alfa de Cronbach) e com o emprego de cinco proposições de sete pontos do tipo Likert, medindo a atitude da pessoa em relação ao apoio da organização a projetos sem fins lucrativos e ações sociais, em sua comunidade.

Quanto às duas escalas complementares sobre consumo orgânico, a primeira escala foi aquela sob o título “atitude da pessoa com relação à alimentação e saúde”, adaptada de Lages e Neto (2002), com confiabilidade inicial $\alpha = 0,7824$ (alfa de Cronbach) e com o emprego de cinco proposições de sete pontos do tipo Likert, medindo o nível de consciência ecológica com relação à alimentação e saúde. A segunda escala foi aquela nomeada “intenção de compra”, adaptada a partir de Putrevu e Lord (1994), com confiabilidade inicial $\alpha = 0,91$ (alfa de Cronbach) e com o emprego de três proposições de sete pontos do tipo Likert, medindo a intenção de compra de produtos orgânicos.

Onde necessário, a tradução das escalas foi feita por um acadêmico brasileiro, da área de administração, detentor de um mestrado em linguística aplicada pela University of Cardiff, com posterior validação mediante sua versão de volta ao inglês, por um nativo da língua inglesa, advogado estadunidense, formado pela University of Stanford e pela Harvard Law School. Por fim, o questionário contou com 10 (dez) perguntas de caráter socioeconômico e demográfico, a fim de permitir uma eventual avaliação cruzada de dados e segmentação por perfil, caso necessário.

Segundo Leite (2008, p. 58) “o fundamento da pesquisa experimental é o uso do experimento ou de uma situação-controle que serve de referência para o resultado da pesquisa”. Nesta pesquisa, o papel da variável controle foi, assim, desempenhado pela associação (cenários 1, 2 e 3) ou não (cenários 4, 5 e 6) da logomarca de cada IES envolvida na pesquisa associada à realização de uma feira



de produtos orgânicos (UFU, nos cenários 1 e 4; UNIUBE, nos cenários 2 e 5; e UNIMARAVILHA, nos cenários 3 e 6). Presumiu-se que a associação da logomarca da IES a uma ação social (i.e. a organização de uma feira de produtos orgânicos em seu campus) teria algum efeito sobre o reconhecimento da marca e sobre as atitudes em relação à marca e à responsabilidade social.

Sendo assim, é possível definir nossas hipóteses como:

H1: ao acolher uma feira orgânica, a IES obtém um impacto positivo sobre o reconhecimento de sua marca;

H2: ao acolher uma feira orgânica, a IES obtém um impacto positivo sobre a atitude do público em relação à sua marca;

H3: ao acolher uma feira orgânica, a IES obtém um impacto positivo sobre a atitude do público em relação à responsabilidade social.

O não falseamento dessas hipóteses, a partir de uma perspectiva otimista e teórica, corroboraria que não incorporação da Feirinha às ações de marketing e comunicação da instituição poderia evidenciar a perda de uma oportunidade para a UFU de maximizar seus laços com a comunidade, ao mesmo tempo reforçando sua marca e a percepção de sua responsabilidade social. Isso constituiu um objetivo para a pesquisa desde o momento em que se verificou, junto aos responsáveis pela Feirinha, dentro da UFU, que a mesma já se consolidara como uma referência local, como o apoio institucional da UFU, porém sem que essa aliasse a Feirinha à sua estratégia de marketing e comunicação institucional junto à comunidade de forma explícita.

4 Resultados

O experimento consistia na geração e emprego de seis tipos diferentes de questionários: (1) questionário padrão com o logo da UFU, associado à imagem de um pôster publicitário de sua Feirinha; (2) questionário padrão com o logo da UNIUBE, associado à imagem de um pôster publicitário de uma feira orgânica por ela organizada; (3) questionário padrão com o logo da UNIMARAVILHA, associado à imagem de um pôster publicitário de uma feira orgânica por ela organizada; (4) questionário padrão com o logo da UFU, sem qualquer imagem ou associação a qualquer feira, orgânica ou não; (5) questionário padrão com o logo da UNIUBE, sem qualquer imagem ou associação a qualquer feira, orgânica ou não; (6) questionário padrão com o logo da universidade hipotética, sem qualquer imagem ou associação a qualquer feira, orgânica ou não. O tratamento dos dados empíricos, obtidos da aplicação de seu experimento, foi feito por intermédio do software SPSS, versão 20. Foram computados 301 respondentes válidos, com seus dados sendo submetidos aos testes de análise de normalidade, de confiabilidade das escalas, “t de Student” e ANOVA.



A análise de normalidade evidenciou que os dados amostrais satisfaziam os critérios de normalidade em relação à assimetria (menor que 3) e à curtose (menor que 8) das variáveis, conforme discutidos em Hair Jr. et al.(2009) e Kline (2011). Para as escalas centrais (reconhecimento de marca, atitude em relação à marca e atitude em relação à RSC), efetuouse a análise de suas confiabilidades, evidenciando-se o “alfa de Cronbach” (α) de 0,862, 0,962, 0,936, para as três escalas, respectivamente. Nessa análise foram consideradas hipóteses de eliminação para melhoria do alpha, porém apenas na escala de reconhecimento de marca haveria uma possibilidade de melhora, de 0,862 para 0,905, porém optou-se por manter a escala completa, mais ampla.

Na análise dos dados complementares e demográficos, verificou-se um potencial viés, pois houve uma grande concentração da amostra em relação à escolaridade, como disponível na Tabela 1 abaixo. Analisou-se a necessidade de rodar uma nova coleta de dados, entretanto decidiu-se não executá-la com base em argumentos teóricos e empíricos. Araújo (2005, p. 317) argumenta que haja uma relação direta entre escolaridade e a percepção de responsabilidade social, na medida em que pressupõe um maior refinamento cívico do cidadão. Pelo lado empírico, os resultados de um teste ANOVA rodado para as médias das três escalas centrais (reconhecimento da marca, atitude em relação à marca, e atitude em relação à RSC), em relação à escolaridade, os sigmas encontrados descartam qualquer significância entre esses construtos e a escolaridade. O sigma variou de 0,139 a 1,000, porém, especificamente teste “post hoc” de múltipla comparação, entre “atitude em relação a RSC” e “escolaridade” e seus níveis, o sigma variou de 0,862 a 1,000.

Tabela 1. Qual é o seu grau de escolaridade?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ensino Médio incompleto.	9	3.0	3.0	3.0
Ensino Médio completo.	10	3.3	3.3	6.3
Ensino Superior incompleto.	55	18.3	18.3	24.6
Ensino Superior completo.	43	14.3	14.3	38.9
Pós-graduação incompleto.	31	10.3	10.3	49.2
Pós-graduação completa.	153	50.8	50.8	100.0
Total	301	100.0	100.0	

Por fim, especificamente em relação aos objetivos deste trabalho, os testes “t de Student” para as médias dos três construtos centrais (reconhecimento da marca,



atitude em relação à marca, e atitude em relação à RSC) evidenciou que não há suporte empírico para qualquer efeito, positivo ou negativo, da Feirinha sobre a UFU, seja quanto ao reconhecimento da marca, à atitude em relação à marca ou à atitude em relação à RSC. Nesse caso, no tocante à UFU rejeita-se H1, H2 e H3.

Entretanto, os mesmos testes “t-Student”, para as mesmas médias, indicam uma relação de significância entre o reconhecimento da marca, a atitude em relação à RSC e a associação da instituição a uma feira orgânica, no caso da UNIUBE. Nesse caso, rejeitar-se-ia apenas H2.

Por fim, em relação à UNIMARAVILHA, verificou-se que os mesmos testes suportam uma relação de significância entre a organização de uma feira orgânica e as atitudes em relação a sua marca e em relação à RCS, rejeitando-se, então, H1.

6 Considerações Finais

O presente trabalho investigou, em sua discussão teórica e em seu experimento, se a não incorporação de uma ação social, nos moldes da Feirinha, às ações de marketing e comunicação da instituição pode constituir a perda de uma oportunidade para a instituição maximizar seus laços com a comunidade, reforçando sua marca e a percepção de sua responsabilidade social. Não obstante a sua fundamentação teórica indicar nesse sentido, os resultados empíricos, do experimento, não corroboram essa expectativa teórica. Na verdade, tal perspectiva é confirmada apenas parcialmente no caso da UNIUBE, uma universidade privada. Em especial, no caso da universidade privada fictícia, essa expectativa é confirmada mais substancialmente. Assim, é possível interpretar, que observadas as condições, o contexto e as premissas do experimento, em um ambiente semelhante uma ação social nos moldes da Feirinha teria valor para uma IES privada, porém nenhum impacto em uma IES pública.

O presente trabalho, em sua discussão teórica, demonstra que o setor público tem incorporado, a seu discurso e práticas, ideias do setor privado e que o reconhecimento do papel social teria reflexos sobre seu desempenho. Neste sentido, ganharia importância a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como construto fundado em perspectivas da economia, legalidade, ética e filantropia (CARROLL, 1991), reconhecendo-se sua relação com marketing e a necessidade premente das organizações articularem suas ações, mantendo em perspectiva tanto seus objetivos empresariais quanto o atendimento às demandas sociais.

Como ressaltam Ribeiro e Magalhães (2014, pg. 151):

Tratando-se de universidade, a responsabilidade social configura-se no esforço desta em promover ações baseadas em



princípios éticos que garantam o desenvolvimento nas suas múltiplas dimensões: social, cultural, ambiental e econômica.

Então, nesse sentido, a Feirinha Solidária da UFU traduziria a responsabilidade social em ação, vez que vinculada a projeto de extensão e tendo por objetivo viabilizar a comercialização de produtos cem por cento orgânicos, produzidos em regime de agricultura familiar, com o caráter de economia solidária. No entanto, a Feirinha não é utilizada como instrumento de marketing da Universidade, o que constituiria, teoricamente, uma perda de uma oportunidade para a instituição maximizar seus laços com a comunidade, reforçando sua marca e a percepção de sua responsabilidade social.

Partindo-se da observação de Carroll (2008) de que a organização, além de buscar seus objetivos imediatos, também deve orientar suas ações para a promoção de causas sociais e filantrópicas, a teoria indicaria que o marketing de causa ou a filantropia estratégica representariam uma oportunidade de diferenciação (TREVISAN, 2002).

Entretanto, os resultados empíricos desta pesquisa indicam o contrário: não há suporte empírico para qualquer efeito, positivo ou negativo, da Feirinha sobre a UFU, seja quanto ao reconhecimento da marca, à atitude em relação à marca ou à atitude em relação à RSC. Por outro lado, enquanto não se observou qualquer efeito em relação à IES pública, o mesmo não ocorreu com relação às IES privadas. Evidenciou-se uma relação de significância entre reconhecimento de marca, a atitude em relação à marca e a atitude em relação à RSC e a associação da instituição a uma feira orgânica, em diferentes níveis, no que se refere à UNIUBE e à IES fictícia (UNIMARAVILHA).

O presente estudo como experimento tem um caráter exploratório, que impede que se discuta uma estratificação de uma realidade ampla e genérica. Não obstante não ser possível afirmar uma causalidade genérica a partir dele, ele tem validade respeitadas suas premissas. Não há geração de conhecimento com base em uma causalidade generalizante, mas é possível oferecer suas interpretações dentro de cenários próximos ao estudado. Assim suas considerações teóricas e resultados empíricos podem contribuir para a reflexão sobre o papel do marketing em instituições públicas e de IES, públicas e, em especial, privadas, a partir do conceito de marca e de imagem corporativa (e.g. reconhecimento e atitude em relação à marca) e do construto da Responsabilidade Social.

8. Referências

AMA. **Dictionary**. Disponível em:

<<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>>. Acesso em: 07 maio 2017.



AMARANTE, J. G. M. C. C., et al. Governança Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa: uma revisão sistemática dessa relação. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 123-140, 2015.

ARAÚJO, M. R. M. O que é responsabilidade social de empresas para o consumidor: significado e influências. In: FRANCISCHINI, A. S. N., et al. (org.). **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades**, vol. 4. São Paulo: Editora Peirópolis, 2005.

BORGES, G. R.; DE MELLO, S. P. T. A influência do apego na recomendação de uma IES na ótica de alunos de uma universidade pública federal no Brasil. In: XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2014, p. 1-12.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gestão pública. **RAP**, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008.

CAPOBIANGO, R. P. et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE**, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013.

CARROLL, A. B. A history of Corporate Social Responsibility: concepts and practices. In Crane, A., et al. (Org.). **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. Oxford: OUP, 2008, p. 19-46.

_____. The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, July-Aug. 1991.

CAVUSGIL S. T.; CAVUSGIL E. Reflections on international marketing: destructive regeneration and multinational firms. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 202-217, 2012.

COSTA, B. R. L; et al. A construção de marca em três empresas de administração pública do estado do Paraná o marketing social e o marketing societal como ferramentas. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 45-54, jan./jun. 2009.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40-73, jul.-set. 2000.



DOLNICAR, S.; LAZAREVSKI, K. Marketing in non-profit organizations: an international perspective. **International Marketing Review**, v. 26, n. 3, p. 275-291, 2009.

ELKINGTON, J. Governance for sustainability. **Corporate Governance: An International Review**, v. 14, n. 6, p. 522-529, 2006.

GRIFFITH, D. A.; CAVUSGIL, S. T.; XU, S. Emerging themes in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 7, p. 1220-1235, 2008.

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERNANDEZ, J. M.; BASSO, K.; BRANDÃO, M. M. Pesquisa experimental em marketing. **REMark**, v. 13, n. 2, 2014, p. 96.

HILDEBRAND, D.; SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B. Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 9/10, p. 1353-1364, 2011.

JO, H.; HARJOTO, M. A. The causal effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 106, n. 1, p. 53-72, 2012.

KLINE, R. B. Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. In WILLIAMS, M.; VOGT, W. P. (Eds.). **Handbook of methodological innovation in social research methods** London: Sage, p. 562-589, 2011.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**, Global Ed. Harlow: Pearson, 2016.

KOTLER, P.; LEE, N. **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc., 2005.

LAGES, N. S.; VARGAS NETO, A. Mensurando a consciência ecológica do consumidor: um estudo realizado na cidade de Porto Alegre. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, set.



2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-mkt-692.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2017.

LEITE, F. T. **Metodologia Científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros**. São Paulo: Idéias e Letras, 2008.

LICHTENSTEIN, D. R.; DRUMWRIGHT, M. E.; BRAIG, B. M. The effect of Corporate Social Responsibility on customer donations to corporate supported nonprofits. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 16-32, out. 2004.

MAC LENNAN, M. L. F.; SEMENSATO, B. I.; OLIVA, F. L. Responsabilidade social empresarial: classificação das instituições de ensino superior em reativas ou estratégicas sob a ótica da governança corporativa. **REGE**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 457-472, out./dez. 2015.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro.

Administração Pública & Gestão Social, v. 2, n. 1, p. 110-135, jan./mar. 2010

MIRANDA, R. A.; AMARAL, H. F. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **RAP**, v. 45, n. 4, p. 1069-1094, jul./ago. 2011.

NOGUEIRA, M. G. S. S.; GARCIA, T. E. M.; RAMOS, M. G. G. Governança Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa: a visão de atores de uma instituição de ensino superior – IES Federal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 222-244, dez. 2012.

NTIM, C. G.; SOOBAROYEN, T. Corporate Governance and Performance in Socially Responsible Corporations: New Empirical Insights from a Neo-Institutional Framework.

Corporate Governance: an International Review, v. 21, n. 5, p. 468-494, 2013.

OLIVEIRA, M.F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** -- Catalão: UFG, 2011.



OLIVEIRA, P. G. et al. O marketing social como diferencial competitivo: o caso da empresa expresso guanabara. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 7, n. 4, p. 740-758, 2015.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE**, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S.. Governança e *New Public Management*: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v.15, n.46, p. 39-55, jul./set. 2008.

POWELL, S. M. The nexus between ethical corporate marketing, ethical corporate identity and corporate social responsibility: An internal organisational perspective. **European Journal of Marketing**, v.45, n. 9/10, p.1365-1379, 2011.

PUTREVU, S.; LORD, K. R. **Comparative and noncomparative advertising: attitudinal effects under cognitive and affective involvement conditions**. Journal of Advertising, v. 23, n. 2, p. 77-90, 1994.

RAMEZANALI, M.; DE SOUZA, M. J. B.; SILVEIRA, A. Os Desafios da Marca na Instituição de Ensino Superior. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 3, p. 78-89, 2014.

RIBEIRO, R. C.; MAGALHÃES, A. M. Política de responsabilidade social na universidade: conceitos e desafios. n. 42, p. 133-156, 2014.

RIBEIRO, M. P.; OLIVEIRA, E. R. Comunicação e marketing no setor público: uma prática que permite o fortalecimento da cidadania e a modernização da gestão pública. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. IV, n. 7, ago.2013.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A utilização do marketing como estratégia de melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão: um estudo de caso sobre a perspectiva organizacional na esfera pública. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.1, n.3, p. 51-64, set./dez. 2002.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.



SENGUPTA, J.; JOHAR, G. V. Effects of inconsistent attribute information on the predictive value of product attitudes: toward a resolution of opposing perspectives, **Journal of Consumer Research**, v. 29, p. 39-56, jun. 2002.

SLAPER, T. F.; Hall, T. J. The triple bottom line: what is it and how does it work? **Indiana Business Review**, p. 4-8, Spring, 2011.

SUDY, J. A. R. Applying marketing in management and modernization strategies of public services: cases of study in South of Chile hospitals. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 6, p. 181-183, 2009.

SVENSSON, G.; WOOD, G. A model of cause-related marketing for “profit-driven” and “non-profit” Organizations. **European Business Review**, v. 23, n. 2, p.203-214, 2011.

WOOD, M. Midstream social marketing and the co-creation of public services. **Journal of Social Marketing**, v. 6, n. 3, p.277-293, 2016.

WU, T.J.; TSAI, H.T.; TAI, Y.N. Would Corporate Social Responsibility affect consumers' attitudes towards brand and purchase behavior? Buyer-seller anxiety as the moderator. **Revista de Cercetare si Interventie Sociala**, v. 53, p. 272-287, 2016.

YOO, B.; DONTU, N, Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. **Journal of Business Research**, v. 52, n. 1, p. 1-14, abril 2001.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**.5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.



Área Temática: Gestão de Pessoas

**GESTÃO AMBIENTAL EM HOSPITAIS: EM BUSCA DE EVIDÊNCIAS DA
CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Elaine Dias Barbosa

elainedb23@gmail.com

Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas

wesley.freitas@ufms.br

Apoio: CNPq/UFMS

Resumo

A gestão ambiental tem sido entendida como a preocupação das empresas em adotar medidas e oportunidades relacionadas ao meio ambiente, a fim de tornar os processos produtivos e produtos sustentavelmente mais adequados. E para se ter uma gestão proativa direcionada em projetos ambientais, a mesma deve envolver toda a organização e seus colaboradores a partir de uma ampla gestão de recursos humanos sustentáveis, para alcançar bons resultados. Assim, a gestão de recursos humanos desenvolve um papel determinante no contexto organizacional para a sustentabilidade, sendo alicerce para outras funções organizacionais, capaz de recrutar, selecionar, treinar, avaliar, recompensar e desenvolver as pessoas em torno da gestão ambiental. O objetivo deste estudo foi verificar como as práticas de recursos humanos contribuem para a gestão ambiental em hospitais, sendo abordados dois hospitais de Paranaíba/MS. Para realizar esse estudo qualitativo e exploratório, utilizou-se como instrumento a análise de conteúdo, que possibilitou um entendimento aprofundado através dos dados obtidos por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturado. Assim, observou-se que os hospitais estudados têm colaborado para o desenvolvimento sustentável, a partir de ações desenvolvidas que visam gerenciar os resúos de saúde emitidos, o controle da qualidade da água, a utilização de fonte alternativa de fornecimento de água, fundamental para redução de custos, o treinamento e a conscientização das pessoas envolvidas, o controle e monitoramento do consumo de energia elétrica, além da utilização de fonte alternativa de energia renovável. No entanto, essas práticas poderiam ser intensificadas, envolvendo cada



vez mais os recursos humanos com o desenvolvimento e a viabilização da gestão ambiental, introduzindo novas ações que fortaleçam a gestão ambiental, por meio da mobilização e do envolvimento de colaboradores, fornecedores e demais públicos diretamente envolvidos nos processos, educando e conscientizando a todos para que a sustentabilidade ambiental seja fortalecida culturalmente e se torne permanente e efetiva.

Palavras-chave: 1) Gestão Ambiental 2) Gestão de Recursos Humanos 3) Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis

1. Introdução

Atualmente, diante das frequentes mudanças e demandas globais, as organizações são influenciadas a desenvolverem ações conscientes e de forma integrada quanto à necessidade de produção e consumo sustentável, na busca de garantir a sobrevivência do planeta em condições mais favoráveis. Na medida em que o governo também vem exigindo que as empresas desempenhem um papel social e ambiental mais proativo (MATOS; QUELHAS, 2008).

Assim, as empresas têm aplicado diversas ações e políticas pautadas em conceitos e atitudes sustentáveis, como por exemplo, a responsabilidade social, a reciclagem, a redução do consumo de recursos e emissões de efluentes, o reaproveitamento, a reutilização, entre outros, cooperando para uma nova postura da empresa perante a sociedade (ARAÚJO; MENDONÇA, 2009).

Nesta perspectiva, a gestão ambiental tem evoluído, no sentido de que, independente das atividades, as empresas vêm gerando significativos impactos ambientais e por isso carecem de uma administração focalizada neste tipo de gestão. Segundo Jabbour (2014), a gestão ambiental, é entendida como a preocupação com a adoção de medidas e oportunidades relacionadas ao meio ambiente num contexto empresarial, para tornar processos produtivos e produtos ambientalmente mais adequados.

De acordo com Camargo, Liboni e Oliveira (2015), para se ter uma gestão proativa direcionada em projetos ambientais, a mesma deve envolver toda a organização e seus colaboradores a partir de uma ampla gestão de recursos humanos sustentáveis, na perspectiva de alcançar bons resultados. Assim, para criar uma cultura organizacional voltada para o meio ambiente, uma das estratégias é recrutar e selecionar candidatos comprometidos com as questões ambientais (FREITAS et al, 2015).

É evidente que a gestão de recursos humanos desenvolve um papel determinante no contexto organizacional para a sustentabilidade ambiental, sendo



alicerce para outras funções organizacionais, capaz de recrutar, selecionar, treinar, avaliar, recompensar e desenvolver as pessoas em torno de valores que são indispensáveis à organização (FREITAS et al, 2013).

Jabbour, Santos e Nagano (2009) conceituam a gestão de recursos humanos como o conjunto de práticas empresariais projetadas a fim de motivar o comportamento dos funcionários, orientando-os para a realização dos objetivos empresariais, por meio da interação entre a área de recursos humanos e as demais áreas organizacionais. Neste caso, a seleção de pessoas comprometidas com o meio ambiente favorece a sensibilização de novos funcionários para com as questões de gestão ambiental, como também o treinamento e a formação da cultura organizacional.

Segundo Borges et al (2013), a gestão ambiental vem se consolidando no meio empresarial. O desenvolvimento da consciência ecológica em diferentes camadas e setores da sociedade mundial acaba por envolver também o setor da educação. Porém, a interação entre a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade ainda é contemporânea. Mesmo diante da grande amplitude da gestão de recursos humanos, percebe-se uma lacuna entre a mesma e a gestão ambiental. Visto que, a integração com a gestão ambiental, a responsabilidade social e a sustentabilidade já representam aproximadamente 5% da produção acadêmica brasileira (FREITAS et al, 2013).

Na prática, mesmo sendo um fenômeno ainda recente, Jabbour et al (2013) salienta a importância do treinamento para a efetividade da gestão ambiental nas organizações. Para tanto, é relevante a capacitação da equipe de gerenciamento. Visto que, a gestão de recursos humanos, no alinhamento das diversas práticas, como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, recompensas, é que darão suporte aos aspectos técnicos da gestão ambiental.

Diante disso, muito se tem discutido sobre a associação da gestão ambiental à gestão de recursos humanos, a qual é denominada Green Human Resource Management (GHRM), ou seja, Gestão de Recursos Humanos Verde. Freitas et al (2015) concluem que a gestão de recursos humanos verde (GRHV), consiste no desenvolvimento de princípios ambientais para as práticas e políticas de recursos humanos, resultando em uma cultura organizacional ambiental que contribua para a redução do uso de recursos naturais e matérias-primas, e possivelmente os impactos ambientais.

Nessa perspectiva, pode-se dizer que a Gestão de Recursos Humanos Verde tende a exercer também uma grande influência sobre o desempenho hospitalar, caso haja o envolvimento dos recursos humanos, através de suas práticas e políticas voltadas para a redução dos impactos ambientais, aliado a gestão dos recursos materiais, uma vez que os processos de trabalho no setor de saúde são tipicamente intensivos e requer uma força de trabalho e de políticas gerenciais que contribuam para o alcance dos resultados esperados, principalmente no que tange a gestão ambiental (RODRIGUES; TORRES, 2015; PEREIRA et al, 2011).



Assim, a questão de pesquisa que norteia esse trabalho é Os hospitais apresentam critérios ambientais em suas práticas de recursos humanos? Conseqüentemente, o objetivo consiste em verificar como as práticas de recursos humanos contribuem para a gestão ambiental em hospitais.

2. Referencial Teórico

1. Gestão Ambiental

Com o frequente desencadeamento das questões ambientais, têm-se exigido das empresas uma postura proativa quanto à forma de operar seus negócios, fazendo-se necessário desenvolver estratégias que antecipem formas de lidar com os problemas ambientais, em que a gestão ambiental empresarial se apresenta como uma delas (SEHNEM et al, 2012).

Desde o final da década de 1960, aprofundou-se o debate em relação ao desenvolvimento organizacional em detrimento dos recursos naturais, ou seja, o esgotamento dos recursos renováveis e não renováveis em face do modelo de crescimento, do avanço tecnológico e da estrutura da demanda, potencializando assim, questionamentos quanto ao desenvolvimento sustentável e mais tarde à introdução da gestão ambiental empresarial. Esses questionamentos se intensificaram devido à crescente importância da proteção ambiental, e desencadearam em 1994 a criação de normas, no âmbito da International Standard Organization (ISO), como ISO 14001 e ISO 14004, contendo diretrizes para uma gestão com qualidade ambiental (BARATA et al, 2007).

Martins et al (2016) ressaltam que a implementação de práticas que propiciam melhores condições ambientais por parte das empresas são influenciadas pela pressão exercida pelos stakeholders, como por exemplos clientes, fornecedores, comunidades e até o governo. As exigências do governo podem ocorrer por meio da imposição de leis relativas às atividades empresariais e suas interações com o meio ambiente, já os clientes e a comunidade, à medida que demandam produtos, processos ou serviços com menor impacto ao meio ambiente (BÁNKUTI; BÁNKUTI, 2014).

Conforme Rohrich e Cunha (2004), a gestão ambiental se refere ao conjunto de políticas e práticas administrativas e operacionais, que através de seus instrumentos aplicados consideram não somente a saúde e a segurança das pessoas, mas principalmente a proteção do meio ambiente, por meio da eliminação de impactos e danos ambientais decorrentes de toda a operação da empresa. Assim, a gestão ambiental se dá por meio de tecnologias e processos que utilizem recursos de forma eficiente e que minimizem os refugos durante o ciclo de vida do produto ou processos.



Para se tornar sustentável, Santos et al (2015) propõe que as organizações passem a integrar políticas e diretrizes de sustentabilidade desde o nível estratégico ao operacional, desenvolvendo assim uma prática efetiva. Salienta ainda, a importância de um sistema de gestão ambiental (SGA), em que haja uma revisão periódica dos processos, execução de auditorias, emprego de boas práticas, a correta destinação dos resíduos, efluentes e rejeitos resultantes do processo produtivo, como também, a promoção da educação ambiental, a difusão e sensibilização tanto dos funcionários quanto da comunidade à política implementada e às atividades promovidas pela empresa.

De acordo com Martins et al (2016), as empresas podem estabelecer uma relação com o meio ambiente sob duas concepções: uma através de um modelo normativo (abordagem reativa), em que as empresas devem atender a todos os regulamentos e leis aplicáveis às questões ambientais; e a outra como uma visão estratégica (abordagem proativa), alinhando as questões ambientais à estratégia da empresa, de modo a obter vantagem competitiva sustentável e um melhor desempenho ambiental e organizacional.

A gestão ambiental contribui para a eficiência das empresas, ou seja, na produção de bens e serviços mais úteis, porém com uma redução tanto no consumo de recursos como da poluição ambiental. O propósito é estabelecer uma relação entre a atividade empresarial, o meio ambiente e as necessidades humanas presentes e futuras, de maneira que as empresas possam aperfeiçoar suas cadeias produtivas, por meio de ações que conduzam à melhoria do desempenho ambiental (BARATA et al, 2007).

Segundo Jabbour e Santos (2007), desenvolver produtos ambientalmente sustentáveis tem sido uma das principais atividades das empresas que se comprometem com a gestão ambiental efetiva. Porém, o desenvolvimento de produtos sustentáveis se mostra ilusório caso não haja um comprometimento dos recursos humanos com os pressupostos da sustentabilidade.

2. Integração da Gestão de Recursos Humanos com a Gestão ambiental

Segundo Jabbour et al (2009), a gestão de recursos humanos se manifesta como o conjunto de práticas empresariais capazes de influenciar o comportamento dos funcionários em torno dos objetivos específicos, a medida que busca a interação da área de recursos humanos com as demais áreas organizacionais, visando à geração de vantagens competitivas.

Assim, de acordo com Freitas et al (2011, p. 32):

A gestão de recursos humanos é uma área estratégica, fundamental para qualquer organização atingir resultados sustentáveis através



das pessoas, agregando valor econômico para a organização e contribuindo para o desenvolvimento social dos indivíduos.

Salientam ainda que, além de desenvolver as práticas funcionais (recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho etc.), os gestores de recursos humanos devem analisar a cultura e o ambiente em que a organização está inserida, articulando os objetivos e os negócios da organização, desenvolvendo estratégias e valores que darão sustentabilidade aos negócios (FREITAS et al, 2011).

As empresas que adotam e valorizam a sustentabilidade em suas estratégias de negócio tendem a adaptar seus sistemas organizacionais a esse posicionamento, ao passo que as políticas e práticas de RH têm um importante papel no processo de transformação organizacional (PIRES; FISCHER, 2014).

Freitas et al (2013) acentuam que a Gestão de Recursos Humanos se constitui como um conjunto de práticas que visam o comprometimento das pessoas com a estratégia organizacional. No que se refere à sustentabilidade, a GRH contribui trazendo benefícios econômicos, sociais e ambientais, que sustentam os três pilares da sustentabilidade.

Assim, a área de recursos humanos contribui para integração da questão ambiental tanto interna quanto externamente à empresa, à medida que, além de se desenvolver funcionalmente, através de suas práticas, pode estabelecer parceria entre as outras áreas da empresa, atuando sob uma dimensão estratégica, promovendo a mudança organizacional, através da internalização de uma cultura ambiental; favorecendo a aprendizagem organizacional ecológica, para a melhoria contínua do desempenho ambiental; e fortalecendo o trabalho em equipes multidisciplinares em torno das problemáticas ambientais (JABBOUR; SANTOS, 2007).

Nessa perspectiva, Jabbour et al (2009) salientam que a articulação de equipes, a gestão da cultura organizacional e as práticas de aprendizagem organizacional tem um importante papel para o desenvolvimento da gestão de recursos humanos, à medida que a articulação de equipes possibilita compartilhar conhecimentos mútuos e competências de diversos funcionários para a solução de problemas ambientais complexos; a cultura organizacional passa a ser composta por valores que envolvem a questão ambiental; e as práticas de aprendizagem organizacional valorizam a troca de experiências, reflexões e informações sobre a gestão ambiental na empresa.

A integração efetiva da gestão ambiental na organização depende da eficácia nas práticas de recursos humanos. Nesse cenário, a GRH pode contribuir recrutando e selecionando pessoas comprometidas com o ambiente, treinando e avaliando os funcionários com base em critérios ambientais; implementando formas de recompensas financeiras e não financeiras, individuais e coletivas, em razão do desempenho ambiental; estimulando a educação continuada em gestão ambiental;



inserindo a questão ambiental na cultura corporativa, e promovendo interação entre as equipes, a fim de lidar com os problemas ambientais e lutar pela melhoria contínua do ambiente (FREITAS et al, 2011).

Assim sendo, a efetividade da gestão ambiental pode se desenvolver a partir da Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV), uma política a qual está embasada no desenvolvimento de critérios ambientais para as práticas e políticas de recursos humanos, favorecendo uma cultura organizacional ambiental que coopere para a redução do emprego de recursos naturais e matérias-primas, e reduza os impactos ambientais (FREITAS et al, 2015).

3. Evidências de práticas de Gestão ambiental e Recursos Humanos em hospitais

O ambiente natural tem sido alvo de diversos impactos, que podem ser atribuídos às ações da sociedade e principalmente das empresas. Em resposta, o que se espera é que as empresas busquem soluções para esses problemas socioambientais, exigindo dos empresários e gestores a adoção de estratégias de enfrentamento, considerando o meio ambiente em que estão inseridos (BERTO et al, 2012).

No ambiente da saúde, segundo os autores, a expectativa é de que os estabelecimentos construam um ambiente saudável para a sociedade, contribuindo assim para a melhoria da saúde pública. Logo, a gestão de recursos humanos se apresenta como uma importante ferramenta para gestão socioambiental nas organizações, uma vez que envolve o comprometimento, empenho e satisfação das pessoas em relação ao trabalho e o ambiente envolvido. O treinamento e capacitação contribuem para o melhor desempenho tanto pessoal quanto organizacional em relação à questão ambiental interna e externa.

Pereira et al (2011) supõe que a gestão ambiental disponha de ferramentas capazes de combater os fatores de riscos, incluindo desde a identificação, diagnóstico, tratamento e monitoramento desses riscos. E num ambiente hospitalar tanto os clientes quanto as equipes de trabalho estão expostos a estes riscos.

Salientam ainda que, a gestão ambiental em hospitais abrange a gestão de resíduos, a vigilância sanitária e epidemiológica, adequações ambientais, treinamento e conscientização de equipes, controle de riscos ocupacionais, biossegurança e o controle da qualidade da água. Ao desenvolver essas ações, deseja-se que seja realizado um monitoramento e uma avaliação constante, para que as equipes de trabalho envolvidas possam adequar-se a melhor gestão dos riscos ambientais, as adequações do meio ambiente, de forma a minimizar e controlar a ocorrência de acidentes, contaminações e elaborar medidas de prevenção.

Buss et al (2012) assinalam que critérios de preservação da saúde ambiental devem estar presentes no processo decisório e nas políticas públicas que afetam a



saúde. Temas como a saúde ocupacional, segurança química, acidentes radiológicos, resíduos de serviços de saúde, doenças por contaminação alimentar, agrotóxicos e saúde humana, devem ser discutidos e tratados internamente em cada organização, em conformidade com a gestão proposta pela Organização Mundial da Saúde - OMS.

Nota-se que a geração e a destinação de diversos tipos de resíduos têm sido amplamente discutidas atualmente. Muitos desses resíduos são considerados perigosos, entre eles os radioativos, os tóxicos e os contaminados por agentes biológicos patogênicos, gerados por estabelecimentos como hospitais, clínicas, laboratórios e outros. Os resíduos sólidos de serviço de saúde (RSSS), principalmente, merecem uma atenção especial, pois além de envolver questões ambientais, englobam também aspectos importantes referentes ao controle de infecções e à saúde individual e pública (BERTO et al, 2012).

No que se refere aos resíduos sólidos de serviços de saúde, Tognoc (2015) ressalta a importância da implementação de um plano de gerenciamento, que envolva todos os procedimentos normativos e legais, de modo a minimizar a produção de resíduos e proporcionar o encaminhamento seguro e eficiente destes, visando proteger o trabalhador, preservar a saúde pública e os recursos naturais do meio ambiente. Destaca ainda que, além do envolvimento de recursos físicos e materiais, esse plano de gerenciamento deve compreender a capacitação de recursos humanos envolvidos no manejo desses resíduos, orientando-os quanto à forma de segregação, acondicionamento e identificação dos mesmos.

Pereira et al (2011) enfatizam que os fatores ambientais demonstram ser importantes aspectos para o desenvolvimento da gestão hospitalar, principalmente no que se refere ao envolvimento de recursos financeiros e humanos para o alcance de metas e o melhor desempenho da instituição.

Nesse sentido, a gestão de recursos humanos exerce uma grande influência sobre o desempenho hospitalar, pois os processos de trabalho no setor de saúde demandam por uma intensiva força de trabalho, e as políticas desenvolvidas para seu gerenciamento também contribuem para o alcance dos resultados esperados. A experiência do profissional, as habilidades, as relações, rotinas e procedimentos organizacionais, entre outros recursos podem ser considerados como fatores determinantes na criação de vantagem competitiva, uma vez que dá suporte a organização para o alcance de seus objetivos e obter melhor desempenho (RODRIGUES; TORRES, 2015).

Segundo a pesquisa abordada por Afonso et al (2016) a qualidade de um plano de gerenciamento de resíduos não interfere na consciência ambiental desenvolvida pelos trabalhadores de saúde. A relação entre consciência ambiental e qualidade do gerenciamento dos resíduos em serviços de saúde pode ser afetada pela presença de entraves burocráticos e de limitações de recursos. Do mesmo modo que, a devida capacitação quanto às leis e normas que disciplinam e orientam o correto manejo e



gerenciamento dos recursos em serviços de saúde ajudam a desenvolver trabalhadores ambientalmente conscientes, preocupados com medidas de preservação ambiental.

Nessa perspectiva, Berto et al (2012) afirmam que apenas o conhecimento das normas e legislações pertinentes não asseguram o desenvolvimento do comportamento ambiental nas pessoas, mas que valores pessoais e culturais também influenciam a forma de agir.

Desse modo, os autores asseguram que, através da educação e do treinamento dos profissionais de saúde é que pode estimular o bom senso, uma postura mais ética, cidadã e responsável, além do comprometimento para com o ambiente em si e a sociedade, tanto atual quanto futura. Assim, o treinamento eficiente deve envolver ações motivacionais, auxiliadas pelo uso de cartazes, boletins, palestras e filmes, e de avaliação constante. E principalmente, que a instituição tenha a preservação ambiental como uma política institucional, enraizada na cultura, facilitando assim o processo de educação permanente dos trabalhadores.

3. Procedimentos Metodológicos

De acordo com a abordagem utilizada, a pesquisa é de natureza qualitativa.

Segundo

Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a pesquisa qualitativa considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é um vínculo indissociável que não pode ser traduzido em números, o que requer uma interpretação dos fenômenos e uma atribuição dos seus significados. Nesse sentido tem como foco principal de abordagem, o processo e seu significado.

De acordo com Collis e Hussey (2005), a pesquisa qualitativa considera como um método subjetivo, que possibilita examinar e refletir as percepções adquiridas em busca de um entendimento das ações sociais e humanas.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa procura identificar como as práticas de recursos humanos contribuem para a gestão ambiental em um ambiente hospitalar, caracterizando assim a pesquisa como exploratória. Nesse sentido, Roesch (2012) determina a pesquisa exploratória como a uma estratégia que permite construir questões e hipóteses para estudos futuros, com bases nos dados qualitativos.

Quanto aos procedimentos técnicos, para uma melhor abordagem foi utilizado o estudo de caso. Conforme Yin (2010), a aplicação do estudo de caso vem da necessidade de se entender os fenômenos sociais complexos, possibilitando aos investigadores manterem todas as características significativas observadas nos eventos da vida real.

O estudo de caso tem como característica essencial ser um delineamento de pesquisa, que preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado, cujo estudo não deve ser separado seu contexto, e os dados analisados com um maior nível de



profundidade, levando em consideração os diversos meios de coleta de dados (GIL, 2009).

Em relação aos procedimentos para coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado com base no referencial teórico. Esta é considerada a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, que segundo Roesch (2012) possibilita ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes atribuídas a diversas questões e situações em um dado contexto.

Associados ao roteiro de entrevista foram adotadas as técnicas de observação e análise de documentos. A observação, enquanto informação adicional proporciona um maior entendimento sobre o tópico sendo estudado, e a análise de documentos favorece a evidência de outros detalhes específicos para certificar a informação de outras fontes (YIN, 2010).

Quanto à análise dos dados, a técnica aplicada nesta pesquisa é a análise de conteúdo, a qual consiste em comparar as relações observadas com as relações teoricamente apresentadas. Por meio da análise sistemática e da observação, o pesquisador examina a frequência com que palavras e temas principais acerca do objeto ocorrem, e identifica o conteúdo e as características das informações abordadas (HAIR JR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005).

4. Resultados

As unidades de saúde em estudo estão situadas no município de Paranaíba-MS, e serão representadas por Hospital Alfa e Hospital Beta. Em ambas as unidades foram sujeitos da pesquisa as gerentes de recursos humanos.

O Hospital Alfa é uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, cuja diretoria é composta por membros da irmandade com eleição a cada dois anos, foi fundada em 01 de janeiro de 1954, a partir de uma assembleia de membros da sociedade local com o intuito de tratar de assuntos médicos hospitalar da cidade, visando assistência hospitalar de caridade aos pobres. A organização serviu por muitos anos em seu antigo prédio, com equipe de bons médicos servindo a toda a população, principalmente aos mais necessitados. Atualmente é composta por uma diretoria, um conselho deliberativo e um conselho gestor, composto por um grupo de gerentes que ajudam a diretoria a administrar a entidade.

O Hospital Alfa tem se destacado na prestação de serviços como um hospital muito importante para Paranaíba e região, pois é polo na microrregião de Paranaíba, sendo referência para cirurgias ortopédicas no Estado de MS, por meio da Central de Regulação de Vagas. Recentemente tem se estruturado para fazer parte da Rede de Urgência e Emergência (RUE) por meio da Portaria 2.395 de 11 de outubro de 2011. Atende à diversos convênios e oferece serviços de média complexidade, possui 105 leitos, sendo: 72 SUS e 33 outros convênios. No momento, seu quadro de



colaboradores é composto por mais de 208 funcionários efetivos, distribuídos por setor, sendo: Administrativo, Enfermagem, Higienização, Lavadeira, Nutrição e Dietética, Serviço de Farmácia 24 horas com farmácia, Serviços de Assistência Social, Fisioterapia e Psicologia.

Dentre os serviços oferecidos a população paranaibana e dos municípios que estão vinculados aos serviços de especialidades médicas do Hospital Alfa de Paranaíba, através da PPI, pactuação de procedimentos integrados estão às especialidades de: pediatria, cirurgia geral, ortopedia, ginecologia e obstetrícia, clínica médica, urologia, nefrologia, radiologia, anestesiologia, oftalmologia, cardiologia, dermatologia, otorrinolaringologista e vascular. Assim, o Hospital Alfa tem como missão promover assistência integral à saúde, com resolutividade, qualidade e humanização de forma a recuperar e promover a saúde dos clientes, assegurando o desenvolvimento profissional dos colaboradores. E como visão ser excelência e referência na assistência dos serviços hospitalares na nossa área de atuação com compromisso e responsabilidade com a comunidade, visando a satisfação dos clientes, através do trabalho em equipe.

Já o Hospital Beta, foi inaugurado em março de 2009, atuando na prestação de serviços com o objetivo de oferecer atendimento em saúde garantido e com qualidade aos beneficiários. A unidade de Paranaíba oferece atendimento clínico e cirúrgico em diversas especialidades, além de serviços de diagnóstico. Em pesquisa recentemente realizada, o grau de satisfação dos beneficiários dos serviços atingiram índices de mais de 80%, mesmo não possuindo nenhuma certificação. O hospital B tem sido de grande importância para Paranaíba e região, abrangendo as cidades de Aparecida do Taboado, Cassilândia, Chapadão do Sul, Costa Rica e Inocência. E ainda tem como missão: adotar práticas comprometidas com os objetivos da organização, exercendo uma assistência médica hospitalar de alta qualidade a custos adequados, consoante com as necessidades de saúde dos beneficiários/clientes.

Em sua estrutura, o Hospital Beta é composto por: 20 leitos, 03 salas cirúrgicas, 03 consultórios, e ainda com 40 colaboradores mais o pessoal terceirizado (limpeza, imagem e diagnóstico e laboratório). Os serviços oferecidos abrangem: densitometria, laboratório, mamografia, raios-X, tomografia e ultrassonografia.

Quando questionados sobre os programas e práticas ambientais desenvolvidos na organização, no Hospital Alfa, a única prática ambiental interna desenvolvida é a gestão dos resíduos de saúde. A gerente de RH entrevistada destaca que há a separação, armazenamento e a destinação adequada para cada tipo de resíduo emitido. Essa prática é desenvolvida segundo o Plano de Gerenciamento dos Resíduos de Serviço da Saúde, com o objetivo de proteger a saúde e o meio ambiente dos riscos gerados pelos resíduos de serviços de saúde, melhorando as medidas de segurança e higiene no trabalho.



No hospital Alfa, os resíduo são acondicionados em um reservatório, divididos entre resíduo infectantes e resíduo comuns. Além desse reservatório, existe um freezer, no qual são mantidos refrigerados resíduo que necessitam da refrigeração para armazenamento. Porém, existem certos tipos de resíduo como medicamentos vencidos, que a empresa responsável pelo recolhimento demonstra certa resistência em levá-lo. Porém, como na cidade de Paranaíba-MS, não existe um aterro próprio para esse tipo de resíduo, então a empresa opta por levar e dar o destino mais apropriado, mesmo não sendo esse tipo de resíduo muito bem aceito por ela. Caso a empresa deixe de recolher esse tipo de resíduo, o hospital não tem a quem recorrer então esse lixo acabaria sendo descartado de maneira irregular, porém, existe um projeto que visa disponibilizar um aterro próprio para esses resíduo, mas tudo ainda é muito incerto.

Vale destacar que todos os funcionários do hospital assistem a uma palestra educativa, em que são passadas todas as informações a respeito do manuseio e descarte dos resíduo gerados no hospital. E apesar de todos os funcionários serem instruídos a fazerem o descarte de maneira correta, de acordo com o entrevistado, existe uma resistência por parte dos funcionários mais antigos, algumas vezes eles não descartam os resíduo de maneira correta, acabam descartando na lixeira mais próxima.

Já o Hospital Beta, assim como no Hospital Alfa, a gerente relata que a única prática ambiental desenvolvida pela unidade também está relacionada ao gerenciamento e armazenamento dos resíduo de serviços de saúde, através de um planejamento (PGRSS) com o objetivo de minimizar a produção desses resíduo e proporcionar um encaminhamento seguro, de forma eficiente, visando à proteção dos trabalhadores, a preservação da saúde pública, dos recursos naturais e do meio ambiente.

Quanto aos recursos naturais utilizados, tanto o Hospital Alfa quanto o Beta têm-se destacado a utilização da água obtida por meio de poço artesiano e a energia elétrica, enquanto matéria prima. No Hospital Alfa, a água utilizada recebe tratamento e controle periódico para atestar a sua qualidade, uma vez que é consumida em todas as atividades e procedimentos da rotina hospitalar. Assim, esse procedimento é adotado como norma hospitalar e sendo enviada para análise da adequação da água, uma vez que o hospital necessita da água para higienização das instalações, para higiene pessoal tanto dos pacientes e funcionários, como das roupas de cama, dos equipamentos, do material cirúrgico, no preparo dos alimentos, entre outras aplicações. Aborda-se que há um controle e conscientização por parte dos funcionários quanto ao uso e desperdício da água utilizada. Quanto à energia elétrica, a entrevistada relata que há uma política de redução para controle dos gastos, no que se refere ao desperdício e os gastos desnecessários. No entanto, aborda que em alguns leitos (apartamentos e enfermarias) foram implantadas placas solares como



uma medida de redução nas contas de luz, se tornando assim menos dependente da luz elétrica. Essa iniciativa surgiu como uma necessidade econômica e sustentável, além de ser uma ótima alternativa de energia, principalmente por ser uma fonte limpa, gerando menores danos ao meio ambiente. Nessa perspectiva, a entrevistada relata que foi montado um projeto com orçamento para implantação total desta alternativa, porém o investimento é alto e o hospital não possui recursos financeiros para arcar com os custos no momento.

O Hospital Beta, por sua vez, ao utilizar a água obtida de poço artesiano, destaca que não há uma mensuração do consumo, porém há um monitoramento quanto ao desperdício de água e vazamentos, que sempre quando acontece é feita uma reunião com os coordenadores de setor para que haja uma conscientização quanto ao desperdício. Destaca que também é realizado o controle da qualidade da água como procedimento para conservação e limpeza de reservatórios (caixas d'água) e desinfecção, se tornando adequada para o consumo, pois a água é essencial em toda a rotina hospitalar, como: limpeza, desinfecção, esterilização de materiais e superfícies, preparo dos alimentos e refeições. Da mesma forma com a energia elétrica utilizada, quando há um consumo elevado os colaboradores são chamados a verificar e controlar os gastos desnecessários (apagar a luz e desligar ar-condicionado em setores vazios à noite), uma vez que a rotina hospitalar se mantenha constante.

No que se refere aos impactos ambientais gerados, tanto no Hospital Alfa quanto no Beta, destacou-se os riscos de contaminação e infecção gerados pelos resíduos dos serviços de saúde, seja para as pessoas como para o meio ambiente, pois a falta de treinamento e gerenciamento pode provocar infecções por exposições aos riscos e contaminações ao meio ambiente, devido à destinação errada do resíduo. No hospital Alfa a entrevistada relata que é realizado um treinamento e orientação aos funcionários, principalmente da equipe de enfermagem e higienização que mantém mais contato, quanto ao gerenciamento desses resíduos, através da CCIH (Comissão de Controle de Infecção Hospitalar) da empresa, onde são abordados o manejo e acondicionamento correto dos resíduos, como também estabelecer medidas de incentivo à correta higienização das mãos dos profissionais de saúde, o controle do uso de antimicrobianos, a fiscalização da limpeza e desinfecção de artigos e superfícies. No Hospital Beta, o treinamento é realizado pela equipe de RH, relacionado à separação e manejo correto desses resíduos, principalmente com a equipe de enfermagem e de limpeza que tem mais contato com os resíduos.

Vale destacar que os dois Hospitais estabelecem um contrato com uma empresa terceirizada responsável pela coleta, transporte e tratamento desses resíduos infectantes. O carro da empresa recolhe os resíduos de 15 em 15 dias. Já os resíduos comuns são coletados pelo caminhão da prefeitura. O volume mensal de resíduos de serviços de saúde varia de acordo com o volume de atendimento, sendo que no mês



de março/2017, o volume de resíduos de serviços de saúde gerados pelo Hospital Alfa foi em torno de 810,0 kg, enquanto no Hospital Beta o volume foi de 268,5 kg. Além disso, não foi abordado por nenhum deles algum trabalho de reciclagem ou reaproveitamento de material.

Quanto aos aspectos motivacionais voltados para a questão ambiental, no Hospital Alfa, a entrevistada relata que os funcionários são motivados através das orientações e palestras para que essas práticas sejam efetivas para a redução de impactos ambientais e principalmente dos riscos de contaminação. Além disso, destaca o reconhecimento do funcionário e a importância da responsabilidade de cada um no desempenho do trabalho e das práticas desenvolvidas, pois só através do envolvimento de todos é que os resultados serão satisfatórios. Porém, ela relata que não há um reforço em relação a treinamentos voltados para a questão ambiental, e que percebe a carência quanto a isso, pois são focalizadas apenas as orientações, o que às vezes não envolve o comprometimento de todos os funcionários. Ainda destaca a preocupação da alta direção com as práticas ambientais, pois sempre que há a necessidade de treinamento, palestras, os mesmos estão abertos a sempre buscar por melhorias em formas de incentivo ao desenvolvimento das atividades, mesmo estando em uma fase complicada devido à falta de recursos financeiros.

Já no Hospital Beta, há um reforço no investimento em treinamentos dos colaboradores para com o gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde, e orientações para que essas práticas sejam adotadas de maneira efetiva para a redução dos riscos de contaminação e impactos ambientais. Assim, buscam o envolvimento das pessoas motivando-os a desenvolverem essas práticas, por meio de palestras e reuniões com as equipes de trabalho, fortalecendo o trabalho em equipe através do comprometimento de cada colaborador. E salienta que há sempre um apoio da alta direção quando se percebe a carência de treinamento ou a falta de qualificação específica para o desenvolvimento tanto das práticas de rotina hospitalar quanto das práticas ambientais.

Posteriormente, foi-se questionado como eram desenvolvidas as práticas de recursos humanos nas organizações, considerando o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e a remuneração.

No Hospital Alfa, a política atual de admissão de colaboradores está organizada por meio de um processo seletivo, a partir da pré-seleção de currículos, e posteriormente composto por entrevista, e teste psicológicos e habilidades específicas para o cargo. O recrutamento é realizado por meio de jornal e rede social (facebook), principalmente de vagas como técnico de enfermagem, destacada como uma área escassa no hospital. Destacase que a organização tem procurado qualificar seus colaboradores para melhor atender o público, e ter uma gestão participativa para alcançar a qualidade na assistência e excelência nos serviços hospitalares na sua área



de atuação. A partir do momento que é admitido o funcionário recebe é integrado à equipe, recebendo treinamento e orientação de acordo com cada setor. Assim, a capacitação dos colaboradores se dá por especialidades, sendo serviços de apoio (higienização e lavanderia) treinados por empresa terceirizada; setor administrativo - capacitado por gerente do setor e responsáveis por gestão de pessoas; a equipe de enfermagem possui um cronograma de educação continuada. A entrevistada relata que na organização não há avaliação de desempenho dos funcionários por parte dos gestores, e até reforça também a necessidade, para acompanhar o desenvolvimento individual e o trabalho em equipe, e as expectativas quanto aos resultados esperados. Porém, tem percebido a acomodação por parte dos funcionários quanto ao desenvolvimento na organização, uma vez que a mesma oferece oportunidades de crescimento àqueles que se destacam e são comprometidos com o trabalho. Como recompensa os funcionários recebem apenas a remuneração de acordo com o cargo ofertado.

No tocante ao hospital Beta, quando surge a necessidade de recrutar funcionários, a unidade solicita através de um programa o preenchimento de alguma vaga. O recrutamento é realizado mediante divulgação de vaga na mídia local ou via web, onde pode ser feita uma seleção dos currículos cadastrados na página do Hospital, além dos currículos que são entregues pessoalmente e depositados no banco de currículos. Assim, aqueles que correspondem ao perfil da vaga são enviados para Campo Grande para a seleção, onde são analisados e convocados para entrevista. A psicóloga da empresa vem de Campo Grande para realizar a entrevista e avaliação psicológica dos candidatos, sendo selecionados os aptos que podem preencher ao perfil da vaga oferecida, sendo esta seleção válida por um ano. Posteriormente, são apresentadas ao candidato as atribuições do cargo, normas da instituição, a remuneração, os benefícios (vale alimentação e plano de saúde) e vantagens (descanso, folgas), que se aceitos, o candidato é contratado, sendo os 60 dias de período de experiência. Em 30 dias é apresentada ao superior uma avaliação de desempenho do colaborador no cargo, destacando os pontos positivos e negativos, ou seja, é dado um feedback ao funcionário, e atribuído uma nota pelo seu desempenho. Ao final dos 60 dias é feita outra avaliação, e caso o candidato atenda às expectativas, é contratado como efetivo. Vale destacar, que é feita uma avaliação de desempenho periódica para acompanhamento da conduta do funcionário e esclarecimento de normas e dúvidas. É realizada mensalmente uma reunião com os coordenadores para acompanhamento de cada setor e apresentar propostas de melhorias para sanar problemas que venham a surgir. São oferecidos pela própria instituição cursos de motivação como forma de incentivo para o colaborador.

E por fim, procurou-se identificar se nos hospitais existia algum critério ambiental ligado ao desenvolvimento das práticas de recursos humanos desenvolvidas. Foi destacado que em ambos os hospitais não existem critérios



ambientais estabelecidos para contratar, treinar, avaliar e recompensar os funcionários que mais se comprometem. A gerente de RH do hospital Alfa salienta que o processo é falho quanto a esse quesito, e entende que esse seria um grande passo para concretizar a gestão ambiental de forma efetiva na organização, através do envolvimento dos recursos humanos. No entanto, esse processo é inviabilizado devido à falta de recursos financeiros no momento, que dificultam o desenvolvimento de ações. No que se refere ao Hospital Beta, por mais que não sejam determinados critérios ambientais que intensifiquem as práticas de RH, a entrevistada ressalta que funcionários que já tenham históricos e experiências anteriores se destacam na hora de recrutar, pois apresentam uma bagagem que pode contribuir de alguma maneira com a instituição.

5. Discussão

Tem-se observado que gestão ambiental em hospitais se encontra ainda em estágio inicial e requer maior comprometimento por parte destas organizações, uma vez que possuem grande responsabilidade quanto ao adequado manejo dos Recursos de Serviços de Saúde (RSS), aliada à qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, para que a gestão ambiental ocorra de maneira efetiva é importante que os hospitais passem a integrar políticas e diretrizes sustentáveis em todos os níveis organizacionais. Um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), segundo Santos et al (2015), viabiliza a prática ambiental na organização, desde que envolva uma revisão periódica dos processos, execução de auditorias, emprego de boas práticas, a correta destinação dos resíduos, efluentes e rejeitos resultantes do processo produtivo, como também, a promoção da educação ambiental, a difusão e sensibilização tanto dos colaboradores quanto da comunidade à política implantada e às atividades promovidas pela empresa.

No entanto, para que a gestão ambiental se desenvolva efetivamente é fundamental que, além do desenvolvimento e colaboração dos recursos humanos, que a questão ambiental esteja enraizada na cultura organizacional, articulando os objetivos da organização às práticas sustentáveis, de modo que a questão ambiental seja incorporada às estratégias de negócios, que serão concretizadas a partir das práticas de recursos humanos, intensificando assim a Gestão de Recursos Humanos Verde (FRETAS et al 2011; PIRES; FISCHER, 2014).

Nesse sentido, a partir desse estudo pode-se perceber que a gestão ambiental tem se desenvolvido parcialmente nos hospitais pesquisados, a partir de algumas práticas ambientais desenvolvidas, porém poderia ser mais efetiva caso apresentassem uma cultura organizacional sustentável que oferecesse um suporte para as políticas e práticas ambientais. Assim, a cultura organizacional articulada ao treinamento e conscientização das equipes, estimulam a aprendizagem e o



comprometimento das pessoas com a gestão ambiental, à medida que possibilitam o compartilhamento de conhecimentos em torno dos problemas ambientais e a busca de soluções para os mesmos, além da troca de experiências, reflexões e informações sobre a gestão ambiental na empresa (JABBOUR et al, 2009).

Evidencia-se que a gestão ambiental em hospitais, de acordo com Pereira et al (2011) abrange a gestão de resíduos, a vigilância sanitária e epidemiológica, adequações ambientais, treinamento e conscientização de equipes, controle de riscos ocupacionais, biossegurança e o controle da qualidade da água, seguido de monitoramento e avaliação constante, para que as equipes de trabalho envolvidas possam adequar-se a melhor gestão dos riscos ambientais, mediante treinamentos e orientações a fim de minimizar e prevenir os riscos existentes. Nota-se que os dois hospitais abordam a gestão dos resíduos como a principal prática ambiental desenvolvida. No entanto, foram abordados além destas outras práticas como: o controle da qualidade da água, utilização de fonte alternativa de fornecimento de água, fundamental para redução de custos, treinamento e conscientização das pessoas envolvidas, controle e monitoramento do consumo de energia elétrica, além da utilização de fonte alternativa de energia renovável (placas solares) pelo Hospital Alfa.

No que se refere aos Resíduos Sólidos de Serviços de Saúde, Tognoc (2015) ressalta a importância da implementação de um plano de gerenciamento, que envolva todos os procedimentos normativos e legais, recursos físicos e materiais, além da capacitação de recursos humanos envolvidos no manejo desses resíduos, orientando-os quanto à forma de segregação, acondicionamento e identificação dos mesmos. Neste caso, os Hospitais Alfa e Beta atuam na gestão desses resíduos, seguindo rigorosamente as determinações legais da ANVISA, abordando o treinamento e orientação dos recursos humanos.

Vale ressaltar que, o treinamento e a conscientização existente, relacionado ao gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde, tanto no Hospital Alfa quanto no Beta, se dá principalmente às equipes envolvidas com o manejo desses resíduos, como enfermagem, higienização e limpeza. Entretanto, o treinamento deve se estender a todos os funcionários, para que as práticas ambientais sejam incorporadas por toda a organização, envolvendo não apenas gerenciamento dos resíduos, como também as outras ações sustentáveis empregadas. Mostra-se a percepção dessa necessidade, principalmente com reforço para a questão ambiental, por parte da gerente de RH do Hospital Alfa, sendo que a mesma é inviável devido à falta recursos financeiros. Destaca ainda que essa falta de recursos impossibilita também a implementação total das fontes de energia renovável pela organização.

Segundo Freitas et al (2011) a integração efetiva da gestão ambiental na organização depende da eficácia nas práticas de recursos humanos, a partir de um gerenciamento que contribua recrutando e selecionando pessoas comprometidas com



o ambiente, treinando e avaliando os funcionários com base em critérios ambientais; implementando formas de recompensas financeiras e não financeiras, individuais e coletivas, em razão do desempenho ambiental; estimulando a aprendizagem continuada em gestão ambiental, estando essa inserida na cultura corporativa. Nessa perspectiva, por mais que haja um envolvimento dos recursos humanos nos dois hospitais com as práticas ambientais desenvolvidas, percebe-se uma carência por parte da gestão em estabelecer critérios para o desenvolvimento das práticas dos recursos humanos, principalmente no que se refere ao treinamento das equipes, avaliação e remuneração.

Nessa perspectiva, Berto et al (2012) afirmam que apenas o conhecimento das normas e legislações pertinentes não asseguram o desenvolvimento do comportamento ambiental nas pessoas, mas que valores pessoais e culturais também influenciam a forma de agir, estimulando nos funcionários uma postura mais ética, cidadã e comprometida com o meio ambiente e a sociedade. Assim, destaca-se a falta de um treinamento eficiente, principalmente pelo Hospital Alfa, que envolva ações motivacionais, facilitando assim o processo de educação permanente dos trabalhadores para a efetiva gestão ambiental na organização.

Verificou-se que de maneira geral, que não são encontrados grandes problemas quanto

à questão ambiental nos hospitais de estudo. Porém, essas práticas poderiam ser intensificadas, envolvendo cada vez mais os recursos humanos com o desenvolvimento e a viabilização da gestão ambiental, de modo a propiciar uma Gestão de Recursos Humanos Verde efetiva.

Além disso, poderiam ser abordadas outras práticas como: implantar uma gerência ambiental ou criar um setor de marketing ambiental, voltados para a promoção da educação ambiental, a difusão e sensibilização tanto dos colaboradores quanto da comunidade à política implantada e às atividades promovidas pela empresa, considerando os recursos disponíveis para tal investimento; estabelecer critérios ambientais para recrutar, selecionar, treinar, avaliar e selecionar os colaboradores mais comprometidos com a questão ambiental; intensificar os esforços para a redução da geração de resíduos, o descarte correto dos mesmos e o reaproveitamento de recicláveis; envolver a mobilização e o comprometimento de colaboradores, fornecedores e demais públicos diretamente envolvidos nos processos, a fim de reduzir os impactos ambientais gerados pela organização, educando e conscientizando para que a sustentabilidade ambiental seja fortalecida culturalmente e se torne permanente.

6. Considerações Finais



A gestão ambiental tem evoluído, e é entendida como a preocupação das empresas em adotar medidas e oportunidades relacionadas ao meio ambiente, a fim de tornar os processos produtivos e produtos sustentavelmente mais adequados. E para se ter uma gestão proativa direcionada em projetos ambientais, a mesma deve envolver toda a organização e seus colaboradores a partir de uma ampla gestão de recursos humanos sustentáveis, para alcançar bons resultados. Assim, a gestão de recursos humanos desenvolve um papel determinante no contexto organizacional para a sustentabilidade, sendo alicerce para outras funções organizacionais, capaz de recrutar, selecionar, treinar, avaliar, recompensar e desenvolver as pessoas em torno da gestão ambiental.

Neste sentido, os hospitais estudados têm colaborado para o desenvolvimento sustentável, a partir das ações desenvolvidas que visam gerenciar os resíduos de saúde emitidos; o controle da qualidade da água; utilização de fonte alternativa de fornecimento de água, fundamental para redução de custos; treinamento e conscientização das pessoas envolvidas; controle e monitoramento do consumo de energia elétrica; além da utilização de fonte alternativa de energia renovável.

No entanto, essas práticas poderiam ser intensificadas, envolvendo cada vez mais os recursos humanos com o desenvolvimento e a viabilização da gestão ambiental de forma efetiva, introduzindo novas ações como a implementação de uma gerência ambiental ou um setor de marketing ambiental; a determinação de critérios ambientais para recrutar, selecionar, treinar, avaliar e selecionar os colaboradores mais comprometidos com a questão ambiental; intensificar os esforços para a redução da geração de resíduos e o reaproveitamento de recicláveis, através de treinamentos; além da busca constante pela mobilização e o comprometimento de colaboradores, fornecedores e demais públicos diretamente envolvidos nos processos, educando e conscientizando a todos para que a sustentabilidade ambiental seja fortalecida culturalmente e se torne permanente.

Desta forma, os hospitais podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, associando a gestão ambiental ao planejamento estratégico, tático e operacional da organização, como uma importante ferramenta para alcançar a sustentabilidade através da contribuição dos recursos humanos.

Referências

AFONSO, T. et al. Consciência Ambiental, Comportamento Pró-Ambiental e Qualidade de Gerenciamento de Resíduos em Serviços de Saúde. *Journal of Environmental Management and Sustainability – JEMS. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS*, v. 5, n. 3. Set./Dez., São Paulo, 2016.



ARAÚJO, G. C. de; MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. **RAM – Revista de administração Mackenzie**, v.10, n. 2. Mar/abr, 2009.

BÁNKUTI, S. M. S.; BÁNKUTI, F. I. Gestão ambiental e estratégia empresarial: um estudo em uma empresa de cosméticos no Brasil. *Revista Gestão e Produção*, v. 21, n. 1, p. 171- 184, São Carlos, 2014.

BARATA, M. M. de L.; KLIGERMAN, D. C.; GOMEZ, C. M. A gestão ambiental no setor público: uma questão de relevância social e econômica. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, p.165-170, Rio de Janeiro, 2007.

BERTO, D. N. et al. Treinamentos sobre resíduos sólidos de serviços de saúde (RSSS) em hospitais de Porto Alegre/RS na percepção de profissionais atuantes. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS**, v. 1, n. 2, p. 41-62, São Paulo, Jul./Dez., 2012.

BORGES, A. F. et al. Análise da gestão ambiental nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Cerne**, UFLA - Universidade Federal de Lavras, v. 19, n. 2, p. 177-184, abr./jun. 2013.

BUSS, Paulo Marchiori, et al. Governança em saúde e ambiente para o desenvolvimento sustentável. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, p. 1479-1491, Rio de Janeiro, 2012.

CAMARGO, J. A.; LIBONI, L. B.; OLIVEIRA, J. H. C. de. Gestão ambiental de recursos humanos e nível de envolvimento de colaboradores nas organizações. **RAM – Revista de administração Mackenzie**, p. 72-91, São Paulo-SP, Mar/Abr. 2015.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS, W. R. S.; KNISS, C. T.; CORTESE, T. T. P.; SILVA, D. A influência da gestão de recursos humanos no desempenho ambiental no setor metal mecânico brasileiro. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 1, p. 157-175, 2015.



FREITAS, W. R. de S. et al. Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n.36, p. 11-27, Ago, 2013.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; GOMES, A. F. Gestão Ambiental: um novo desafio para os profissionais de recursos humanos?. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v.16, n. 1, p. 29-47, Jan./Jun., 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso: Fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir um relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

JABBOUR, A. B. L. de S. Evidências da relação entre a evolução da gestão ambiental e a adoção de práticas de green supply chain management no setor eletroeletrônico brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.3, p.606-616, jul./ago./set. 2014.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 283307, Mar./Abr., 2007.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v.44, n.4, p.342-364, out./nov./dez. 2009.

JABBOUR, C. J. C.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A. B. L. de S. Treinamento ambiental em organizações com certificação ISO 14001: estudo de múltiplos casos e identificação de coevolução com a gestão ambiental. **Revista Produção**, v. 23, n. 1, p. 80-94, jan./mar. 2013.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.



MARTINS, P. S.; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M. S. Fatores contingenciais da gestão ambiental em pequenas e médias empresas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, p. 156-179, São Paulo, Mar./Abr., 2016.

MATOS, S.; QUELHAS, O. Organizações humanamente sustentáveis: estudo de caso em organizações de base tecnológica, um foco na gestão de pessoas. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 2, n. 2, p. 51-68. Maio-Ago, 2008.

PEREIRA, C. A. R. et al. Análise de risco em ambiente hospitalar: uma proposta de trabalho. **RAHIS – Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Jul./Dez., 2011.

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, v. 8, n. 1, p. 54-72, São Paulo, Jan./Abr., 2014.

RODRIGUES, J. M.; TORRES, H. O. da G. Eficiência/desempenho hospitalar e resultados da gestão de recursos humanos: uma aproximação possível?. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v.9, n.24, p. 1128-1142, Set/Dez, 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. da. A Proposição de uma Taxonomia para Análise da Gestão Ambiental no Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, ANPAD, v. 8, n. 4, p. 81-97, Out./Dez. 2004.

SANTOS, G. de S. dos; PAETZOLD, L. J.; SEHNEM, S.; DIAS, T. Análise do nível de sustentabilidade de um curtume a partir do estudo do sistema de gestão ambiental – SGA. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 2, p. 298-314, 2015.

SEHNEM, S. et al. Gestão e estratégia ambiental: um estudo bibliométrico sobre o interesse do tema nos periódicos acadêmicos brasileiros. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, 72. ed., n. 2, p. 468-493, Porto Alegre, Mai/Ago., 2012.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

TOGNOC, A. M. G. Gerenciamento de recursos de serviço de saúde. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 13 e 14 de agosto de 2015.

YIN, Robert, K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Ana Thorell. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.



Área Temática: Gestão Ambiental

GESTÃO AMBIENTAL EM UMA OFICINA MECÂNICA

José Marcos da Silva Filho

josemarco.sf@hotmail.com

Wesley Ricardo de Souza Freitas

wesley.freitas@ufms.br

Resumo

O presente estudo, consiste em identificar o manejo dos resíduos sólidos que são gerados nas oficinas automotivas com isso foi feito levantamento teórico abordando os seguintes assuntos. Gestão dos resíduos sólidos e Impactos ambientais das oficinas mecânicas. Considerando o aumento significativo dos veículos e junto a isto o crescimento do número de oficinas mecânicas, à gestão ambiental, buscou-se analisar como é o tratamento dos resíduos que são gerados nas oficinas automotivas, a sua destinação correta e fazer um breve roteiro de formas de manejo que podem auxiliar estas empresas. A pesquisa teve como característica ser do tipo descritiva e exploratória utilizando no estudo uma abordagem a qualitativa. Posteriormente desenvolveu-se o estudo de caso, como uma das formas de aprimorar o conhecimento científico. Utilizou-se para desenvolver a pesquisa as seguintes ferramentas para coleta de dados: entrevista e observação. Por fim, foi feito a análise do conteúdo com base no referencial teórico da pesquisa. No decorrer do estudo identificou-se quais os principais materiais que são gerados nos serviços da empresa, após isto, notou-se que há uma separação, embora seja somente de resíduos contaminados. Falhas foram detectadas na estocagem do óleo lubrificante retirado dos veículos. Mas em questão de outros resíduos, como filtros lubrificante, estopas entre outros que são agentes contaminadores, a empresa possui recipientes adequados para o armazenamento. Além disto há a necessidade de adequações no espaço físico da empresa para que possa melhorar o tratamento de maneira geral destes materiais e também buscar formas de reaproveitá-los, dentro do possível, em outras atividades.

Palavras-chaves: Gestão ambiental, Gestão de resíduos, Setor mecânico



1 Introdução

Nos últimos anos o planeta vem sofrendo várias transformações no âmbito econômico, ambiental, social e empresarial, fato que está ligado diretamente a intervenções ocasionadas pela relação entre sociedade-natureza, sendo assim as mudanças da ciência e da tecnologia, estão aliadas junto com a exploração de recursos naturais. O avanço da ciência e da tecnologia vem proporcionando ao homem conforto, praticidade e melhores condições de vida, porém esta situação ocasiona na geração de efeitos negativos ao meio ambiente (BATISTA; MELO; CARVALHO, 2016).

Embora o desenvolvimento tecnológico global vem causando um crescimento expressivo na geração de resíduos, de diversas maneiras e com várias características que dependendo de armazenamento, transporte e destinação final específica para cada tipo de material, a falta do gerenciamento correto dos mesmos, principalmente quando se trata de empresas, é considerado um problema com graves danos ao meio ambiente e a sociedade em relação aos diferentes materiais que são utilizados para a fabricação destes materiais (LOPES; KEMERICH, 2007).

Nota-se que para minimizar ou diminuir os impactos ambientais, que são gerados pelo homem e as organizações, é necessário que os mesmos conheçam os verdadeiros danos de suas ações ao meio ambiente e assim controlá-los de forma mais eficaz e podendo iniciar com o processo de implantação de práticas sustentáveis dentro das organizações e em sua própria vida (BATISTA; MELO; CARVALHO, 2016).

Domingos e Boeira (2015) relata em seu estudo que, em se tratando de resíduos sólidos e a forma que ele é gerado, a quantidade descartada de maneira incorreta em todo o mundo vem se tornando um grande problema, estes erros causam prejuízos como o desperdício de recursos financeiros, danos ao meio ambiente e até danos a sociedade.

No que se diz respeito à área organizacional e a preocupação relacionada com assuntos ligados a gestão ambiental e à sustentabilidade, vem sendo visto de forma geral, enfatizando o papel das organizações junto às questões econômicas e sociais, isto deve ser tratado de modo com que busque maior eficiência relacionando-se aos princípios da sustentabilidade (MAZO; PAMPOLINE, 2015).

Reforçando esta ideia, sobre a responsabilidade social organizacional, propor ações nas quais reconstruam um relacionamento com a sociedade, vem se tornando uma das tarefas com mais importância para as organizações do cenário atual (OLIVEIRA; GIROLETTI; DOMINGOS, 2016).

Neste cenário encontra-se grandes dificuldades por parte das pequenas empresas no momento de gerenciar os resíduos sólidos que são gerados por elas quando estão desempenhando a suas atividades.



Vilas (2006), destaca que umas das principais dificuldades dos proprietários de empresas que trabalham no ramo de reparação de veículos, é a falta de conhecimento no momento de gerenciar os resíduos que são gerados em suas empresas, também e a falta de locais apropriados para o descarte.

Com o aumento da frota de veículos nas cidades as empresas que trabalham com a prestação de serviços de reparos ou manutenção estão crescendo significativamente e com isso a geração de resíduos sólidos também é maior. Com isso, o pouco conhecimento, dos gestores destas empresas, de como tratar estes resíduos da maneira correta ainda não é suficiente (PAULINO, 2009).

Assim, a questão de pesquisa é Como é a gestão de resíduo em uma oficina automotiva de Paranaíba (MS)? Logo, o objetivo consiste em identificar o manejo dos resíduos sólidos que são gerados nas oficinas automotivas e propor alternativas para redução dos impactos ambientais.

O estudo terá como objeto de pesquisa a gestão ambiental em oficinas mecânicas, notando o grande aumento de veículos pelo mundo, sendo estes um dos responsáveis pela quantidade de resíduos que degradam o meio ambiente e também causam danos à sociedade, com os gases liberados na atmosfera e a quantidade significativa de produtos tóxicos usados no reparo dos mesmos, assim nota-se a necessidade de uma gestão mais eficiente e de forma contínua que busque minimizar estes efeitos negativos (VILAS, 2006).

Embora existam leis ambientais que regulamentem a geração de resíduos sólidos nas organizações, no caso das oficinas mecânicas os gestores não se importam tanto ou as não conhecem, ou pelo fato de que as exigências não são cobradas com mais firmeza, faz com que isso se torne um dos fatores para que não aconteça o tratamento dos resíduos gerados de forma correta (PAULINO, 2009).

2. Referencial teórico

Nesta seção, são apresentados os conceitos relacionados à gestão dos resíduos e os impactos ambientais gerados pelas oficinas mecânicas.

2.1 Gestão dos resíduos

Quando se trata da geração e descarte dos resíduos sólidos, isto se torna um dos problemas mais complexos dentro de uma cadeia de consumo, o ponto de partida sempre será com uso de recursos naturais de forma incorreta pelo homem e assim, passando para a indústria de transformação, envolvendo seu processo de manufatura dos produtos, tornando o essencial para garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas no mercado mesmo que de maneira incorreta, por esta razão nota-se a importância de um estudo na gestão de resíduos sólidos, e efluentes de oficinas



mecânicas de Paranaíba-MS, sendo desta forma que nascem os problemas ambientais sendo uma questão que deve ser analisada de forma minuciosa pela sociedade de maneira geral, que está em busca de serviços de todo tipo em que atenda às necessidades, desta maneira grande parte do desenvolvimento destes serviços que são gerados os resíduos sólidos de todo tipo precisam de tratamento e locais adequados para sua disposição final (GOMES et al., 2014).

Existem outras questões que estão ligadas ao assunto sobre gerenciamento e disposição final dos resíduos, a Agenda 21 é uma dessas, que se trata de um documento de conhecimento mundial, foi proposto na Rio 92, no momento em que cada país criou propostas de ações em relação a ações socioambientais. Já o Brasil aceitou o princípio que estava escrito na Constituição Federal, que estabelece, como direito natural de todos, um meio ambiente ecologicamente equilibrado assim, delegando a responsabilidade do tratamento dos resíduos gerados pelas organizações (GOMES et al., 2014).

Ainda, segundo o autor, nos dias de hoje em questões de argumentação ou criação de locais apropriado para o descarte destes materiais, grande parte dos municípios brasileiros cometem um atraso para o cumprimento da lei que alega que os municípios são os responsáveis pela destinação final dos resíduos alegando a falta de recursos financeiros, ou por desconhecimento dos seus benefícios que estes lugares apropriados trazem para sociedade.

Por este fato, que se torna essencial, que as organizações estabeleçam soluções completas e ligadas a seu processo produtivo ou de prestação de serviços, como uma forma de gerenciamento quando se trabalha de forma isolada, sem se relacionar com as outras partes se torna ainda mais difícil gerenciar de maneira correta a geração e o tratamento final dos resíduos (MÜLLER; PRESRLAK; BERTOLINI, 2016).

Assim, desenvolver técnicas que facilitem armazenamento que deve ser feito de maneira adequada, para que não altere a quantidade e nem qualidade dos resíduos é adotado medidas provisórias de armazenamento para o recolhimento e reciclagem, recuperação, tratamento ou a disposição final isso pode ser realizado em contêineres, tambores, tanques ou a granel este processo pode possibilitar vários pontos positivos para o tratamento dos resíduos alguns desses pontos são; evitar que materiais que possam ser recuperados ou reciclados se contaminem com outro tipo de resíduo; e reduz a contaminação do solo; facilita a identificação dos materiais, além de gerar vários outros benefícios em prol da empresa e sociedade (LOPES; KEMERICH, 2007).

2.2 Impactos ambientais das oficinas mecânicas

A necessidade de criar sistemas de gerenciamento ambiental dentro das organizações sejam elas de qualquer tamanho ou ramo de atuação vem sendo um dos



fatores considerados essenciais nos dias atuais, e assim enquadrando neste contexto as oficinas mecânicas são responsáveis por produzirem uma parte considerável de resíduos que são prejudiciais à saúde humana e também para o meio ambiente, podendo gerar problemas ambientais devido à quantidade de compostos químicos presentes nos resíduos, neste meio a falta do gerenciamento por parte das oficinas se torna um dos problemas ambientais mais graves que são cometido por elas (LOPES; KEMERICH, 2007).

Assim, no Quadro 1 sintetiza-se os principais resíduos que são gerados nas oficinas mecânicas e seus geradores que causam danos ambientais.

Gerador de resíduos sólidos	Resíduos/ contaminados encontrados nas oficinas
Veículos /que estão na oficina fazendo algum reparo	Óleo lubrificante, combustível, peças de borracha, peças de metal, baterias, pneus...
Limpeza de componentes dos veículos/peças	Combustível/óleo diesel, gasolina; solventes; graxa embalagens de papelão; embalagens plásticas; panos; estopas...
Serviço de troca de óleo	Estopa, panos; embalagens do óleo lubrificante; embalagem do filtro de óleo; filtro de ar, filtro de combustível...
Limpeza do espaço físico da empresa e manutenção de máquinas e ferramentas	Panos, estopas; serragem de madeira; água; graxa; óleo e embalagens plásticas ou de papelão...

Quadro1: identificação do gerador dos resíduos, e os resíduos que são encontrados com maior frequência nas oficinas

Fonte: Adaptado de Lima et al. (2014)

Estes problemas geram vários efeitos negativos, como: destruição de áreas verdes, mau cheiro causado por depositarem estes resíduos em locais inadequados, assoreamento de córregos e rios e também podendo contaminar solo e a água, entupimento de bueiros, aumentando a possibilidade de que ocorra enchentes nas cidades em períodos chuvosos, podendo também trazer riscos com doenças que venham da contaminação da água e do solo (JACOBI; BENSON, 2011).

Nota-se que, cada vez mais, a implantação de modelos de produção e consumo sustentáveis vem se tornando mais comuns no meio organizacional. O gerenciamento correto dos resíduos sólidos pode diminuir de forma significativa os impactos ambientais. E, com a falta de locais apropriados para o descarte de resíduos, o que é um dos maiores problemas encontrados nas cidades, só faz com que aumente este impacto (JACOBI; BENSON, 2011).

As atividades que são desempenhadas pelas oficinas mecânicas de veículos automotivos podem ser consideradas como fontes de poluição pequena, porém quando não controladas e tratadas de forma correta descartam efluentes ou resíduos



sólidos, que podem contaminar o meio ambiente. De forma geral consideram-se pequenos os impactos gerados por oficinas mecânicas, quando olhados de maneira isolada, mas os efeitos de suas atividades, quando somados, tornam-se expressivos (PAULINO, 2009).

No Quadro 2, apresenta-se o manejo adequado para alguns materiais que são gerados nas oficinas automotivas.

Materiais	Formas de manejo e tratamento dos resíduos
Óleo lubrificante	Deve ser retirado do veículo com o auxílio de um funil, e guardado em um reservatório para posteriormente ser coletado por uma empresa especializada podendo ser vendido para mesma, por aproximadamente cinquenta reais por um barril de 200 litros de óleo.
Pisos impermeabilizados	Manter na oficina pisos de concreto que não tenha buracos e nem rachaduras, para que não tenha risco de que absorvam óleo, e também auxilie na limpeza.
Panos sujos	São descartados ou lavados para serem reutilizados, os panos que vão ser reutilizados devem ser estocados em lugares adequados para o armazenamento evitando o contato com outros materiais.
Estopas usadas	Não tem como reaproveitá-las, pois, podem comprometer no desempenho e qualidade do serviço e na saúde pessoal dos colaboradores.
Solventes	Podem ser reaproveitados em outros serviços desde que não comprometa a qualidade do serviço que será feito.
Peças usadas	O correto é que tenha um local separado para o armazenamento dessas peças até serem recolhidas por uma empresa especializada que trabalhe com estas matérias e também a venda de peças usadas auxiliam na renda da empresa.
Máquina lavadora de peças	Utilizada em lavagem de peças em geral, podendo reutilizar os solventes, gerando economia para a oficina e diminuindo a quantidade de solvente que será descartado.
Embalagens plásticas	O local de armazenamento das embalagens plásticas deve ter piso impermeável, sem que haja outros materiais no mesmo local, deve ter barreira de contenção para o caso de vazamento quando forem embalagens de óleo lubrificante. Se ocorrer vazamento, o óleo não deve ser direcionado para sistema de esgoto, e sim para sistemas de tratamento água-óleo.
Efluentes líquidos	Água contaminada com outros produtos como (óleo, solventes, graxa): correto é ter na oficina um decantador para a separação, dessa maneira o proprietário está evitando multas por vazamento de óleo na calçada e no esgoto e também a contaminação do meio ambiente.
Analisador de gases	Para ser controlado os gases lançados na atmosfera é necessário que tenha nos estabelecimentos analisador de gases. Servindo para analisar e regular os gases gerados na combustão dos veículos.



Quadro 2: como fazer o tratamento dos resíduo gerado nas oficinas

Fonte: Adaptado de Paulino (2009) com bases nas informações IQA (instituto da qualidade automotiva)

Os serviços como lubrificação, a limpeza de peças de motores e das oficinas mecânicas em si, podem gerar efluentes e resíduos compostos ou contaminados por óleos, graxas, ou algum tipo de combustível, esses efluentes e resíduos quando não recebem o devido tratamento antes de serem descartados podem atingir a rede pluviais ou a rede coletora de esgoto sanitário (PAULINO, 2009).

Os danos ocasionados por serem feitos descartes e armazenamento final de maneira inadequada dos resíduos que são gerados, no momento das atividades das empresas, pode ser relacionado com defeitos nas instalações, como falta de preparo ao trabalhar com os resíduos, de equipamentos necessários e instalações adequadas para que não ocasionem vazamentos de efluentes e resíduos não tratados, e poeiras tóxicas (VILAS, 2006).

Ainda pode ser encontrado nas oficinas mecânicas resíduos como; serragem de madeira contaminada com óleo, alumínio, água com contaminação de óleo lubrificante, tintas, lonas de freio, solventes, vidros, pneus usados, plásticos e papéis contaminados, baterias que não servem mais para uso nos veículos, borrachas, mangueiras, sucata ferrosa e peças usadas. E, além desses materiais, pode-se encontrar vários outros resíduos que são gerados na troca de óleo dos motores, troca de fluido de freio dos veículos, na limpeza de peças com solventes e lâmpadas usadas (PAULINO, 2009).

Por gerarem esta variedade de materiais contaminados, estabelecer processos que torne o tratamento eficaz é de extrema importância podendo ser adotadas medidas de controle como registro dos materiais gerados nos processos de serviços, dando atenção aos que se relacionam ao tratamento de resíduos, para que assim, diminua os riscos ambientais (BELFI et al., 2014).

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi do tipo descritiva, assim os estudos descritivos são considerados os mais formais podendo estruturar hipóteses descrevendo fenômenos. O estudo descritivo pode ser considerado simples ou complexo, podendo ser realizado em diversos ambientes podendo ter abordagem simples referindo a hipóteses ou questões (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A pesquisa descritiva é utilizada por um pesquisador quando o objetivo for: retratar qualidades de um grupo, mencionar a quantidade dos elementos de específico grupo ou ações importantes para o pesquisador, analisar as relações envolvendo os fatores que são responsáveis pela construção do estudo (ACEVEDO; NOHARA,



2010). Desta forma, buscase por meio de abordagens descritivas estruturar as hipóteses que serão encontradas ao decorrer da pesquisa.

O estudo descritivo é útil quando os pesquisadores estabelecem uma ideia sobre quais as dificuldades que surgirão, e ainda tendo outros propósitos como, por exemplo, economizar tempo. A pesquisa exploratória é muito utilizada. O estudo exploratório é o início de qualquer pesquisa, trata-se do entendimento de ideias de outros autores e teorias legítimas que serão definidas de outra forma em outro trabalho científico (BAPTISTA; CAMPOS, 2010). De maneira geral Roesch (2012) comenta, que estudos exploratórios normalmente tem como objetivo explorar uma nova área e fazer com que apareça novas técnicas e teorias a partir da situação estudada.

Utilizou-se no estudo uma abordagem qualitativa, nesse tipo os pesquisadores têm o objetivo de recolher informações sobre o assunto, por meio de vários fatores, como experiências, documentos, interações, entre outros; busca detalhar todas as particularidades desses fatores pois estes são os responsáveis por formar a problematização do estudo (FLICK, 2009). Esse tipo de abordagem é ideal para a parte exploratória de uma pesquisa (ROESCH, 2012). Acevedo e Nohara (2010) comentam em seus estudos que os métodos qualitativos são métodos investigativos de uma pesquisa sendo entrevistas de profundidade se tornando úteis para entender as verdadeiras razões e porquês da pesquisa.

O estudo de caso se torna uma das formas de desenvolver o conhecimento científico que é necessário quando o pesquisador deseja extrair informações para alcançar os objetivos de sua pesquisa (BAPTISTA; CAMPOS, 2010). Portanto, estudo de caso é utilizado em pesquisas de âmbito científico, procurando delinear a pesquisa e fornecer conhecimentos específicos, podemos ressaltar que o estudo de caso é proposto para a produção do conhecimento sobre algo em que estamos pesquisando, embora seja uma estratégia flexível, exige domínio dos pesquisadores em relação ao tema (GIL, 2009).

Sendo assim, estudo de caso pode ser considerado teórico ou prático, partindo de estudos acadêmicos, em sua grande maioria são práticos, servem para ampliar e agregar conhecimentos na carreira acadêmica (ROESCH, 2012).

Foi utilizado para desenvolver a pesquisa as seguintes ferramentas para coleta de dados. Entrevista que se trata de uma técnica que pode ser demorada quando o pesquisador deseja conhecer todos os detalhes do caso e também requer muita habilidade para extrair as respostas necessárias do entrevistado, a pesquisa qualitativa é determinada de acordo com o propósito do pesquisador (ROESCH, 2012).

Observação que se qualifica como uma investigação científica no momento em que ela é feita para responder questões da pesquisa podendo ser considerada como uma fonte essencial para o início do estudo, podendo obter por meio da observação registros históricos ou atuais não dependendo de se basear em outros relatos de



observação também pode superar algumas deficiências que são encontradas em questionários podendo manter contato direto com o local do desenvolvimento da pesquisa podendo utilizar outras formas (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Por fim, a análise do conteúdo com base no referencial teórico que foi construído e em teorias de autores distintos, uma vez que desenvolvida a entrevista e formação do caso, surge a necessidade de desenvolver a categorização das respostas que é desenvolvida em forma de textos no caso apresentado para então seja feito cabendo ao autor explicar o resultado a análise dos dados com base em outras teorias que sejam relevantes em seu estudo (ROESCH, 2012). A análise de conteúdo visa explicar o que está sendo dito sobre os aspectos encontrados no decorrer da pesquisa, sendo utilizado o referencial teórico, podendo ser feita uma comparação entre categorias das perguntas feitas na pesquisa (VERGARA, 2012).

Operacionalmente, os dados foram coletados em 12/05/2017, sendo realizado uma entrevista com o proprietário, gravada, tendo 40 minutos de duração. Posteriormente, observou-se como eram os processos de serviço na empresa. Após a conclusão destas etapas a entrevista e sua análise foi feita a partir da técnica de Análise de Conteúdo.

4 Resultados e discussão

A empresa em que foi realizado o estudo de caso localiza-se no município de Paranaíba-MS. Sendo uma oficina mecânica de porte pequeno com dezesseis anos de atuação no mercado contendo quatro colaboradores, em suas respectivas funções, que são: dois sócios mecânicos, responsáveis pela empresa, e dois funcionários que são os auxiliares de serviços gerais.

Os principais serviços prestados no local são: revisões de suspensão, freios, injeção eletrônica, motor, câmbio, troca de óleo e de filtros lubrificantes.

Na empresa pesquisada, os serviços ocorrem da seguinte maneira, quando solicitado por um cliente a resolução de algum problema em seu veículo. É necessário, em alguns casos, que seja feito a substituição de alguma peça para que resolva o problema.

Após ser feito a substituição da peça que está danificada ela será depositada em um local onde ficam as sucatas, quando acumula-se uma grande quantidade destes materiais elas são vendidas a uma empresa que trabalha com comercialização. Assim, fica sob responsabilidade desta empresa dar a sua destinação final.

Nas atividades da empresa são gerados vários tipos e materiais, sendo alguns contaminados e outros não, como por exemplo, embalagens de papelão, frascos de óleo lubrificante ou de graxa e até mesmo solventes utilizados na limpeza de peças. Estes materiais são armazenados em tambores de separação de resíduos de acordo com a característica de cada produto nota-se que este tipo de separação minimiza os



riscos de contaminação entre os materiais e também ao meio ambiente. Assim, como discutido acima Lopes; Kemerich (2007) propõem se que em atividades que geram resíduos sólidos, ou de qualquer outra forma é necessário que se desenvolva procedimentos que facilitem o armazenamento a separação de maneira adequada afim de evitar problemas no momento da coleta e reciclagem dos materiais assim, é identificado algumas maneiras para essa separação como, contêineres, tambores, tanques ou a granel estes processos facilitam o armazenamento e possibilita outros pontos positivos como evitar que materiais que possam ser recuperados ou reciclados se contaminem com outro tipo de resíduo e também reduz a contaminação do solo; facilita a identificação dos materiais, embora tenha na empresa três tambores para a separação de materiais não existe outros para a separação dos resíduos que não estão contaminados, ou seja os materiais que não estão contaminados ou são jogados no lixo comum, ou com os materiais contaminados.

Já em se tratando dos lubrificantes que são retirados dos veículos o seu tratamento é realizado da seguinte forma, é feito retirada do resíduo em um escorredor de óleo, que vai para um recipiente maior para ser armazenado, o local que este recipiente de armazenamento se encontra é coberto, porém o piso não possui impermeabilização adequada; embora tenha serragem de madeira no chão para conter vazamentos. Verifica-se que ainda há falhas desde o processo de estocagem até o momento de sua venda, este óleo é vendido para um a empresa especializada que passa recolhendo nas oficinas do município. Mas não é apenas o óleo que pode ser considerado como um resíduo contaminante, neste processo de troca é utilizado estopas, frascos de óleo e filtros, porém estes são armazenados em tambores sendo separados até que a empresa responsável pelo tratamento os recolham. Em questão do local em que é armazenado o óleo lubrificante que é trocado dos veículos encontra-se alguns problemas podendo se destacar o piso que não é impermeabilizado possibilitando que aconteça alguma infiltração Jacobi e Bensen (2011) relatam que quando não a locais totalmente adequados para depositar estes resíduos aumenta o risco de contaminação do meio ambiente.

Em uma observação nas instalações da empresa foi identificado que não possui canaletas para escoamento de possíveis resíduos que venham a cair no chão, essas canaletas são necessárias para que os resíduos escoem até caixas de contenção para que não contaminem o solo e nem escoem para as redes de esgoto sem antes passar por um tratamento inicial, também quando questionado sobre o piso o responsável relatou que não é impermeabilizado. Com a realização de qualquer serviço nas oficinas sempre terá a geração de algum resíduo, ou seja, adequações como as canaletas podem ajudar que estes materiais não contaminem o solo ou redes de esgoto ou fluviais. Paulino (2009) ressalta o cuidado que gestores destas empresas precisam estabelecer uma rotina de cuidados para que isso não aconteça.



Embora com todas estas dificuldades no tratamento de resíduos que são gerados na oficina em que foi desenvolvido o estudo de caso, os gestores procuram cumprir com as normas que foram estabelecidas a eles para que possam realizar os seus serviços. Desta maneira os responsáveis pela empresa são conscientes que precisam fazer o mínimo que é separarem os resíduos contaminados em seus determinados recipientes para que a empresa responsável pela coleta faça o devido recolhimento. Além disso Vilas (2006) resalta a importância que tem o devido tratamento com os resíduos que são gerados em sua disposição final muitos dos danos que são causados por contaminação de acordo com o autor acontecem pelo fato que as instalações ou não são adequadas para o serviço, ou também a falta de preparo dos responsáveis por realizar o processo de armazenagem ou descarte nota se que empresas de porte menor como a que foi realizada a pesquisa se torna uma questão mais complicada por não existir técnicas de gestão destes materiais ou até mesmo a falta de conhecimento sobre os riscos que podem ser gerados por não existir um manejo correto.

A empresa não trabalha com nenhum tipo de reutilização de peças ou materiais, que são utilizados nos serviços estes materiais ou peças são vendidos ou separados para ser feito a coleta, e também não é oferecido por seus fornecedores nem um tipo de programa de logística reversa dificultando mais a gestão destes resíduos e outros fatores como a falta de conhecimento de técnicas de gestão e armazenamento pode ser considerado um problema pelo qual empresas com as mesmas características passam em seu dia a dia. No Quadro 3, sintetizam-se os resultados.

Materiais	Sugestões para o caso
Óleo lubrificante	Deve ser retirado do veículo com o auxílio de um funil, e armazenado em reservatório e em seguida deve ser coletado somente por empresas especializadas no tratamento do seguinte material.
Pisos impermeabilizados	Manter na oficina pisos de concreto que não tenha buracos e nem rachaduras desta forma evita que não aconteça infiltrações de possíveis vazamentos que venha a acontecer.
Panos Sujos	Grande maioria destes materiais ou são descartados ou lavados para um possível reaproveitamento embora seja um produto que possa ser reaproveitado o seu descarte deve ser feito em locais apropriados, por serem utilizados como um meio para a limpeza peças, ferramentas e pessoal que estão contaminadas com algum tipo de lubrificante ou combustível.
Estopas usadas	Não são reaproveitáveis por poder comprometer a qualidade dos serviços e também pode trazer riscos à saúde.



Solventes	Quando não estão muito contaminados este material é reaproveitado embora quando não há no local uma máquina lavadora de peças este resíduo pode facilmente vazar e contaminar o meio ambiente e trazer riscos à saúde humana.
Peças usadas	O correto é que tenha um local coberto com piso impermeabilizado até o momento de sua destinação final porque algumas dessas peças podem ter sofrido contaminação de outros resíduos.
Máquina lavadora de peças	Utilizada em lavagem de peças em geral, podendo reutilizar os solventes, gerando economia para a oficina e diminuindo a quantidade de solvente que será descartado minimiza riscos de vazamento de forma direta ao solo ou redes coletoras de esgoto.
Embalagens plásticas	Assim como no caso das peças o armazenamento das embalagens plásticas deve ser feito em um local apropriado sem que haja outros materiais no mesmo local, inclusive, criando uma barreira de contenção para o óleo que resta nas embalagens.
Efluentes líquidos	Água contaminada com outros produtos como (óleo, solventes, graxa): correto é que o proprietário da oficina faça um investimento em um decantador que faz a separação destes resíduos da água assim evitando possíveis preocupações futuras.
Analisador de gases	Este equipamento serve para medir a quantidade de gases que os veículos estão lançando a atmosfera se caso for feito uma análise com este aparelho e ele identificar que a quantidade que está sendo lançada é superior a aceita será preciso ser realizado reparos no veículo que foi identificado o problema.

Quadro 3: Sugestões para a melhoria da gestão ambiental em uma oficina automotiva

5 Considerações finais

Tendo em vista o objetivo proposto, que é identificar o manejo dos resíduos sólidos que são gerados nas oficinas automotivas, constatou-se que na empresa em questão muito pouco é feito em relação a gestão dos resíduos que são gerados por ela.

A partir do momento em que foi feita a entrevista e logo em seguida a observação no espaço físico da empresa pode-se notar que seriam necessárias várias mudanças na empresa, sendo em equipamentos para melhorar o manejo destes materiais e também em uma elaboração de um plano de gestão de resíduos sólidos.

Nota-se também, que há separação de certos materiais quando eles geram algum valor comercial, quando não há o interesse em separar os resíduos quase não existe, e também pelo fato de que se forem fiscalizados e encontrarem irregularidades poderão gerar sérios problemas para a empresa.



Em se tratando de questões relacionados a gestão ambiental em empresas de pequeno porte, como a que foi feito o estudo de caso, o conhecimento das pessoas que fazem sua gestão ainda é pouco sobre estes assuntos, todavia as decisões podem ser ágeis. Embora a gestão ambiental em empresas tem se tornado um assunto com grande relevância, e também por ser considerado uma ferramenta essencial para seu destaque no mercado, verifica-se que ainda precisa ser mais explorada por empresas como as oficinas mecânicas.

Desta forma, recomenda-se que as oficinas mecânicas sigam os seguintes passos para um efetivo gerenciamento ambiental e para que possam fazer um correto manejo de seus resíduos: seria necessário, primeiramente, identificar quais resíduos que são gerados em seus serviços e definir um local apropriado com as condições necessárias para o devido armazenamento; depois, o estabelecimento teria que oferecer um piso impermeabilizado com canaletas para o escoamento de possíveis vazamentos e caixas de contenção de efluentes contaminados com óleo ou combustível.

Lima et al, (2014) mostra em seu estudo quais são os principais geradores de resíduos nas oficinas e quais os tipos mais comuns sendo alguns deles, óleo lubrificante, combustível, peças de borracha, peças de metal ou plástico, pneus e baterias, embalagens de lubrificantes, filtros, panos e estopas. E também a suas principais fontes geradoras que são veículos que se encontram na oficina fazendo algum reparo, limpeza de peças dos veículos, serviço de troca de óleo, limpeza do espaço físico da empresa e manutenção de máquinas e ferramentas.

Logo que identificado as principais fontes geradoras de resíduos é necessário que seja feita adequações no espaço físico da empresa e também no tratamento destes materiais que são gerados nos serviços em que a oficina presta a sociedade como já destacado no quadro 2.

Em relação as limitações, o curto período de tempo junto com o proprietário da empresa para fazer uma observação com maior profundidade nos seus processos de serviço, e também o que dificultou foi a falta de conhecimento do empresário sobre este. Embora a empresa precise cumprir com normas ambientais para seu funcionamento, percebe-se que não são cumpridas de forma correta.

Também seria necessário um número maior de empresas deste mesmo ramo para ser feito uma análise de como é a verdadeira realidade da gestão de resíduos neste setor.

Desta forma, sugere-se que pesquisas com múltiplos casos e em empresas de outros setores que geram algum tipo de resíduo para analisar se a falta de gestão dos resíduos, é um problema exclusivo das oficinas mecânicas ou se outras empresas também sofrem com a falta de gestão de seus resíduos, sejam realizadas para que possam ser coletados dados em maior quantidade, e por meio destes dados traçar um plano de gerenciamento de resíduos sólidos com as técnicas adequadas de gestão, os



preços para ser feito as adequações necessárias no estabelecimento servindo como um manual de gestão ambiental pra oficinas mecânicas no município de Paranaíba-MS.

Referências

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. Monografia no curso de administração: Guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 192.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. Metodologias de pesquisa em ciências: Análises quantitativa e qualitativa. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010. p. 299.

BATISTA, K. R.; MELO, J.; F. M.; CARVALHO, J.; R. M. Evidenciação dos itens ambientais nas empresas do setor de mineração de metais cadastradas na BM&Fbovespa: Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – Geas, v .5, n.1, p128-143, abril.2016.

BELFI, T. G.; LIMA, M. C. M.; MILAGRES, P. F.; ASSIS, N.F.S.; RAFAEL, A. A. C. Projeto de regularização e adequação ambiental de oficinas mecânicas. In: Anais... V Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental. Minas Gerais. 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 10. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 762.

DOMINGOS, D. C.; BOEIRA, S. L.; Gerenciamento De Resíduos Sólidos Urbano Domiciliares Análise Do Gerenciamento Do Atual Cenário No Município De Florianópolis. Revista De Gestão Ambiental e Sustentabilidade Geas, v. 4, n. 3, p.14-30, dez. 2015.

FLICK, U. Qualidade na pesquisa qualitativa. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 196.

GIL, A. C. Estudo de caso. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.148.

GOMES, M. H. S. C.; et al. Política Nacional de Resíduos Sólidos: Perspectivas de Cumprimento da Lei 12.305/2010 pelos municípios brasileiros, paulistas e da região do ABC. Revista de Administração da UFMS, v. 7, p. 93-110, 2014.



JACOBI, P. R.; BESEN, G. R. Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade. Estudos Avançados, v. 25, n. 71, p. 135-158, 2011.

LOPES, G. V.; DA CUNHA KEMERICH, P. D. Resíduos de oficina mecânica: proposta de gerenciamento. Disciplinarum Scientia Naturais e Tecnológicas, v. 8, n. 1, p. 81-94, 2007.

MAZO, C. G. D.; PAMPOLINE, C. P. G. Sustentabilidade Nas Organizações: A Aplicação Do Método Gaia De Gerenciamento De Impactos Ambientais Em Uma Empresa. Revista De Gestão Ambiental e Sustentabilidade Geas, v. 4, n.3, p.103-121, dez. 2015.

MÜLLER, A. C. M.; PRESRLAK, M. I.; BERTOLINI, G. R. F. Proposta de Intervenção na Gestão de Resíduos Sólidos de uma Oficina Mecânica do Oeste do Paraná Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, v. 4, n. 1, p. 97-113, 2016.

OLIVEIRA, M. O.; GIROLETTI, A. D. Avaliação De Programa De Responsabilidade Social

Empresarial Com Aplicação Do Balanced Scorecard: Um Estudo De Caso Da Cooperárvore Da Fiat Automóveis. Revista de gestão ambiental e sustentabilidade Geas, v. 5, p 144-159, abr.2016.

PAULINO, P. F. Diagnóstico dos resíduos gerados nas oficinas mecânicas de veículos automotivos do município de São Carlos-SP: 2009. 59 f. Trabalho de conclusão de curso (Engenharia Ambiental) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Rio Claro, 2009.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 308.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 277.

VILAS, L. H. L. Gestão Ambiental Em Concessionaria De Veículos: Uma Proposta De Operacionalização:2006. P, 116. Dissertação, (Mestrado em Meio Ambiente e Sustentabilidade) - Centro Universitário De Caratinga, Caratinga,2006.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 248.



Roteiro para entrevista

Características da empresa:

Tempo de atuação e nome da empresa

Número de colaboradores:

Tipos de serviço prestados no local: (todas e principal)

Localização:

Nome/ Função do responsável pelo estabelecimento:

1. Na troca de peças na manutenção de um veículo, o que é feito com a peça substituída/defeituosa?
 - Armazenamento
 - Local coberto () Sim () Não
2. Os resíduos são separados? Qual o destino?
3. O que é feito com as embalagens de graxa e lubrificantes?
4. Como é o manejo de pneus usados? Qual a destinação?
5. Como é o manejo dos óleos usados? Qual a destinação? Tem local apropriado na empresa para armazenamento? Comercialização do óleo queimado?
6. Como é a coleta de pneus e embalagens plásticas/papelão?
 - empresa especializada
 - Sucateiro
 - outro destino



7. Há canaletas no local da empresa? Há Caixa de Contêntes? O que é feito com os resíduo sólidos retirados da caixa de contêntes?
8. O piso da oficina é impermeabilizado? Porque não é?
9. Qual é o cuidado com o manejo de combustível? E o filtro de combustível/óleo?
10. O que é feito com os panos/estopas sujas de óleo ou combustível?
11. Como é o manejo das baterias usadas?
12. A oficina é muito barulhenta? Houve reclamações dos vizinhos? Os funcionários usam EPI? Algo foi feito pela empresa?
13. Algum tipo de resíduo é reutilizado pela empresa?
14. A empresa percebe dificuldades para fazer a logística reversa?
15. Os funcionários recebem algum tipo de treinamento para o manejo adequado dos resíduos?
16. Há custos para a gestão dos resíduos?

Área temática: Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Qualidade

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE QUALIDADE:
ANÁLISE À LUZ DA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS**

Luiz Cesar Campos Domingues
luizadm96@gmail.com

Wesley Ricardo de Souza Freitas
wesley.freitas@ufms.br

RESUMO



Este estudo teve por objetivo descobrir se as práticas de recursos humanos influenciam positivamente a gestão da qualidade em empresas manufatureiras. Foi descrito neste trabalho as práticas de Recursos humanos para competitividade organizacional assim como para a Gestão da qualidade. O método de pesquisa foi pesquisa explicativa com abordagem quantitativa, a técnica de pesquisa foi o Survey por meio de um questionário aplicado a 54 empresas manufatureiras, a técnica de análise utilizada foi modelagem de equações estruturais. Como resultado obtido foi possível constatar que as práticas Recursos Humanos são interdependentes das questões que abordam Gestão da Qualidade podendo evidenciar que para cada ação tomada em cada uma dessas duas temáticas influencia diretamente a outra.

Palavras Chave: Gestão de Recursos humanos, Gestão da qualidade, Competitividade.

2. 1. INTRODUÇÃO

Com avanço das teorias e técnicas da administração as organizações passam por mudanças constantes para se manter competitivas, segmentos industriais são considerados a base para economia e buscam aumentar sua competitividade em relação aos seus concorrentes, melhorar os processos se tornou fundamental para melhor aproveitamento dos recursos que estão cada vez mais escassos.

Para competitividade organizacional é de suma importância o aperfeiçoamento dos processos e melhor aproveitamento dos recursos para que as organizações possam produzir com qualidade e gerar mais riqueza, cada vez mais o fator humano é apontado como agente de mudança, as mudanças ocorrem a nível macro decorrente do aperfeiçoamento do capital humano que muda a organização de forma sistêmica.

O fator humano dentro do ambiente organizacional na esfera da qualidade é a principal variável na busca por melhores resultados, por isso é preciso que esteja no centro das discussões, pois os resultados derivam das ações humanas, por isso é preciso estimular o potencial dos recursos humanos em todas as esferas (KURCGANT; TRONCHIN; MELLEIRO, 2006).

Considerando este panorama das questões da sustentabilidade organizacional, com enfoque na GRH e GQ envolvendo segmento industrial, ressaltando o papel das organizações, bem como as práticas realizadas, a pergunta desta pesquisa é As práticas de Recursos Humanos influenciam positivamente a Gestão da Qualidade em empresas do segmento industrial?

O objetivo do presente trabalho é descobrir se as práticas de recursos humanos influenciam positivamente a gestão da qualidade em empresas manufatureiras. A interferência do capital humano dentro das organizacionais ainda é assunto pouco difundido pela alta complexidade para se mensurar a relação entre



aperfeiçoamento do capital humano e desempenho organizacional, o que se pode afirmar de forma ampla é que a GRH alinhada aos objetivos organizacionais proporciona maior desempenho, podendo gerar resultados quanto à produtividade, qualidade e desempenho organizacional de forma sistêmica (FISCHER, 2015).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) foi criada para atender as necessidades da gerência do capital humano e de negócio, no entanto, a área não surgiu na forma que vemos hoje, isto é, nasceram com foco na parte operacional apenas para atender a esfera burocrática de controle dos funcionários, as principais abordagens da GRH: abordagem operacional, atualmente envolve também a estratégica e competitiva (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Para Albuquerque (1992) as práticas de recursos humanos estão voltadas para obtenção de resultados, qualidade na produtividade nos produtos e serviços como também na busca por melhorar a competência das organizações, parte das premissas da GRH são: valorização de talentos, incorporação de empregados com alto potencial, condições favoráveis, possibilidade de crescimento, incentivos e adaptação de políticas integradas de RH. Essas práticas devem ser vinculadas a toda organização de forma sistêmica para que o sucesso da mesma seja possível.

Freitas, Jabbour e Santos (2009) e Jabbour (2012) relatam que a GRH sofreu várias influências externas, como fatores sociais, ambientais e econômicos, mas principalmente pelo fator competitivo, resultando na abertura para a atuação do RH na esfera estratégica, o que proporciona mudanças importantes na área que agora tem papel primordial no desempenho das organizações.

Para Barreto, Albuquerque e Medeiros (2012) capacitar o capital humano, investir nas pessoas, criar bons líderes é importante nas práticas de RH, o fator humano afeta diretamente as estratégias de uma organização, por isso a importância em trabalhar e desenvolver pessoas, pois são elas que transformam estratégias em capacidades por meio de ações, quando efetiva as mudanças transparecem para organização e para os próprios clientes.

Freitas (2013) acrescenta dizendo que é por meio da gestão de recursos humanos que são postas em prática as ações para efetivação das estratégias e objetivos organizacionais. A GRH pode então ser considerada uma ferramenta organizacional para atender as novas demandas, os profissionais de recursos humanos são os agentes mais habilitados para transformar e modificar as ações organizacionais proporcionando resultado esperado.

Younger, Brockbank e Ulrich (2013) complementam evidenciando que o setor de Recursos humanos é cada vez mais importante, para um bom desempenho



das organizações até mesmo no setor financeiro, pesquisas mostram que um bom planejamento e estratégias de gestão de recursos humanos podem aumentar a lucratividade, além disso, é função desse setor a atribuições e promoções dos colaboradores, treinamentos, recompensa, avaliação de desempenho, além de lidar com a cultura e diferenças entre pessoas.

Para Queiroz, Albuquerque e Malik(2013) a gestão estratégica de recursos humanos pode prover para a organização práticas inovadoras que buscam maior competitividade organizacional por meio de práticas como: recursos humanos para disseminação de conhecimento, sofisticação da comunicação interna, redução de níveis hierárquicos, mudanças no estilo gerencial para facilitar ações entre outros, maior flexibilidade e autonomia nas funções. Além das boas práticas de GRH as organizações necessitam de pessoas qualificadas e polivalentes que se adaptam a cultura organizacional e que possuem criatividade alinhada à estratégia organizacional.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

O surgimento da qualidade se deu a princípio no Japão, a qualidade sofreu algumas alterações desde o seu surgimento, na primeira fase a qualidade era vista como conformação, medida por inspeções, na segunda fase a preocupação se estendeu aos clientes, procurava realmente a satisfação dos clientes, na terceira ao custo, combinação de satisfação dos custos e dos clientes aos produtos, por último, procura satisfazer as necessidades que os clientes ainda não têm consciência, a qualidade durante sua evolução não excluiu seus antigos preceitos, porém incrementou às novas necessidades, ela se transforma de medida preventiva e controle para medida ofensiva estratégica o que realça a importância da qualidade em toda esfera organizacional (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

Marino (2006) destaca que a preocupação das organizações é buscar atender o mercado oferecendo produtos de qualidade, baixo custo e úteis, para isso é preciso conhecer as variáveis que envolvem o seu meio como: mercado, recursos, estratégias e tecnologia, por isso é possível definir qualidade como sendo fazer algo da melhor maneira possível seja em produtos ou serviços como também em todos os processos que envolvem as organizações.

Albuquerque e França (1998) e Araújo e Mendonça (2009) complementam dizendo que a Gestão da Qualidade (GQ) é fundamental para desenvolvimento de uma organização, diante dos clientes, dos parceiros e órgãos reguladores, ela busca oferecer produtos que correspondem à expectativa dos clientes, a utilização de ferramentas que busquem a qualidade proporcionando alto grau de competitividade, a qualidade na esfera do macro ambiente proporciona resultados que levam a eficiência e sustentabilidade organizacional que são novas exigências globais.



Lozano et al (2014) descrevem a qualidade como um fator de peso para as organizações, os consumidores passam a exigir mais, seja nos produtos ou serviços, qualidade proporciona satisfação do cliente e segurança do mesmo, ou seja, a garantia de um produto ou serviço que atenda todas as suas necessidades. Para garantir a qualidade dos produtos e serviços as organizações precisam ter eficiência na cadeia produtiva, para que possa proporcionar qualidade em múltiplos aspectos, o que torna um processo sistêmico e integrado necessitando cada vez mais aperfeiçoamento.

Nunes, Araújo e Santos (2016) concluem dizendo que a qualidade dentro de uma organização só é possível aliada às ferramentas organizacionais disponíveis para otimização dos processos, os colaboradores são os agentes de mudança, por isso a gestão de pessoas é de extrema importância para eficiência organizacional através da competência dos agentes que são responsáveis pela mudança aliada a treinamentos e práticas que aprimorem as habilidades dos colaboradores para maior qualidade organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins este trabalho utiliza da pesquisa casual ou explicativa, que para Vergara (2009) busca justificar e esclarecer fenômenos por meio dos fatores que interferem na ocorrência dos mesmos, entender as razões para que esse fenômeno aconteça.

A abordagem escolhida a ser utilizada nesse trabalho será quantitativa, que segundo Roesch (2012) visa analisar relações entre variáveis por meio de delineamentos analíticos ou relacionais, utilizados para evidenciar associações, é possível com essa abordagem evidenciar a interferência na aplicação de diferentes métodos ou estratégias nas organizações. Cooper e Schindler (2016) acrescentam dizendo que a abordagem quantitativa procura obter resultados precisos através de dados coletados podendo medir atitudes e comportamentos do ambiente pesquisado, esse método pode responder perguntas de vários cunhos como quanto, quando e com que frequência um evento pode acontecer.

A técnica adotada foi o Survey, aplicando o questionário junto a 54 empresas brasileiras manufatureiras, localizadas na região sudeste. Prodanov e De Freitas (2013) conceitua survey ou pesquisa de levantamento como método de pesquisa ao qual se procura descobrir certo comportamento por meio de um questionário direto a um determinado grupo de pessoas, esse método é utilizado junto à abordagem quantitativa para demonstrar padrões sobre a realidade estudada.

A pesquisa é importante porque procura demonstrar indicadores na relação entre a gestão de recursos humanos (Quadro 1) e a gestão da qualidade (Quadro 2) para a competitividade organizacional.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

Práticas de Recursos Humanos	Descrição
Recrutamento	É o processo que identifica e atrai candidatos para o processo de seleção e escolha para vaga de emprego
Seleção	Processo que seleciona candidatos que foram atraídos pelo processo de recrutamento e identifica os que são aptos a vaga por meio de triagem
Treinamento	Processo que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que propiciem a organização melhor desempenho funcional dos empregados em suas atividades
Programa de Benefícios	São pagamentos que não se encaixam na esfera salarial, pagamentos indiretos que podem ser: seguro, plano de saúde, renda de aposentaria entre outros
Sistema de Recompensas	Promoções, prêmios por excelência no desempenho, segurança no emprego, realização pessoal, auto-estima, oportunidades de crescimento além dos aspectos psicológicos como satisfação no trabalho
Avaliação de Desempenho	Avalia o desempenho dos empregados por meio de sua produtividade, seja por meio da quantificação da produção ou desempenho individual

Quadro 1: Práticas de Recursos Humanos

Fonte: Milkovich e Boudreau (2010)

Ferramentas de Qualidade	Descrição
ISO 9001	Faz parte do sistema internacional de normalização composto por regulamentos por meio de documentos normativos visando padronizar processos. A ISO 9001 faz parte da série ISO 9000 e visa regular a gestão da qualidade
Certificação de fornecedores com base em critérios ambientais	Certifica fornecedores com base em normas da família ISO 14000 responsável por certificar o sistema de gestão ambiental das organizações
Qualidade total	Gestão organizacional a partir dos princípios da qualidade por meio do planejamento, controle, garantia e melhoria da qualidade, subentende-se que seja feita de forma sistêmica e completa
Controle estatístico do processo	Objetiva entender e avaliar os processos organizacionais por meio de ferramentas que utilizem variáveis ou indicadores além da capacidade ou normalidade de cada processo

Quadro 2: Práticas da Qualidade

Fonte: Carvalho e Paladini et al (2012)

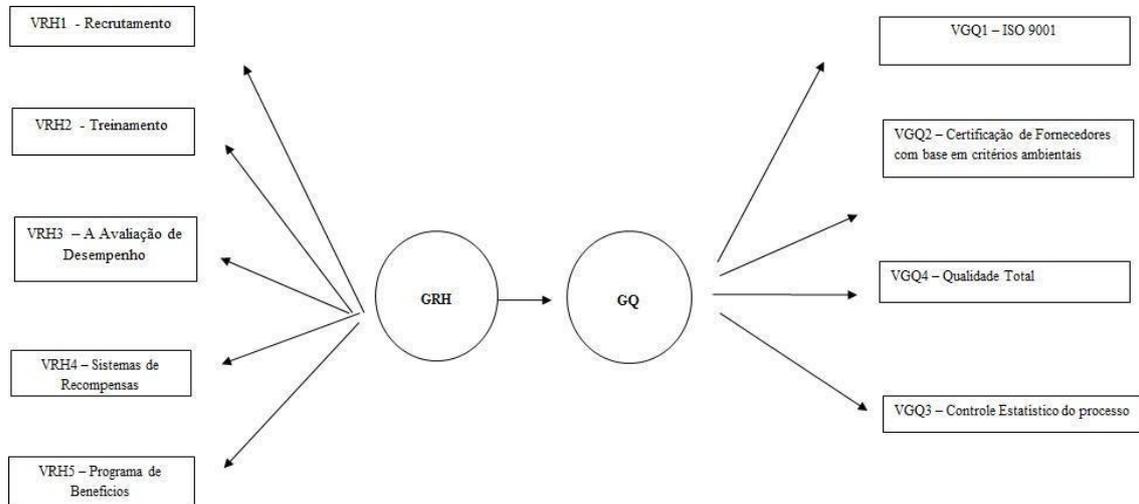


Figura 1: Modelo conceitual relacionando a GRH a GQ

Manzato e Santos (2012) afirmam que o questionário é um conjunto de perguntas com objetivo de identificar e mensurar dados de uma determinada população, o questionário é uma ferramenta que deve ser clara e objetiva eliminando interpretações errôneas para que os resultados não sejam influenciados. O questionário foi construído com base nas práticas descritas no Quadro 1 e 2.

Como técnicas de análise, adotou-se a modelagem de equações estruturais que tem por objetivo analisar correlações entre um evento e outro sejam pessoas, ideias ou conceitos, é um dos mais eficientes modelos para análise e articulação de variáveis sociais por meio de dados quantitativos, esse modelo procura testar hipóteses através da correlação entre fenômenos (OLIVEIRA; MARINHO; DIAS, 2017), conforme a Figura 1, utilizando o software SmartPLS, utilizando as técnicas descritas no Quadro 3.

Técnicas de Análise	Conceito
Variâncias Médias Extra-Ítem (AVE)	Dados que se correlacionam entre si dentro de seus constructos, são avaliados por meio de índices superiores a 0,5 com propósito validades convergentes
Cargas Cruzadas	Indicadores que possuem cargas fatoriais maiores que os constructos com propósito validades discriminantes



Critério de Fornell e Larcker	Avalia relações positivas entre variâncias médias extraídas comparando suas raízes quadradas, sendo positivas raízes maiores que as correlações dos constructos com propósito validade discriminantes
Alfa de Cronbach e Confiabilidade composta	Indicador baseado em intercorrelações de variáveis, avalia a confiabilidade no conjunto de respostas por meio de índices acima de
	0,60
Teste t de Student	Tem como propósito avaliar as significâncias das correlações e regressões, valores de referência precisam ser maior igual a 1,96
Avaliação dos coeficientes de Determinação de Pearson (R ²)	Demonstra qualidade do modelo ajustado avaliando o conjunto da variância das variáveis internas, explicada por meio do modelo estrutural classificado em três efeitos para área de ciências sociais e comportamentais: R ² = 2% efeito pequeno, R ² = 13% efeito médio e R ² = 26% efeito grande
Tamanho do efeito (f ²) ou indicador de Cohen	Avalia a utilidade de cada constructo para o ajuste do modelo é determinado pelos índices 0,02= pequeno, 0,15= médio e 0,35 grande
Validade preditiva (Q ²) ou indicador de StoneGeisser	Indicador de qualidade de ajuste avalia conformidade do modelo ajustado índice de referência= Q ² > 0
GoF	Score de qualidade global, é determinado pela raiz quadrada do resultado de dois indicadores, tem como índice o valor de 0,36, considerado como apropriado
Coefficiente de Caminho	Avalia relações casuais por meio da interpretação de valores a luz da teoria

Quadro 3: Técnicas de Análise Equações Estruturais - PLS

Fonte: Ringle, Silva e Bido (2014)

4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

Com a técnica utilizada, inicialmente obtém o modelo estrutural e o modelo de mensuração.



Figura 2: Modelo de Mensuração – relação entre GRH e GQ Fonte: gerado automaticamente pelo SMART PLS 2.0 M3 Nota1: FactorWeightingScheme; Mean 0, Var. 1; Max. Iteration 300

Na sequência, avaliam-se os resultados da relação entre o construto gestão de recursos humanos e o construto gestão da qualidade. Tabela 1: Resultados do modelo de mensuração

Construto	Alfa de cronbachs	Rho-A	Confiabilidade composta	AVE
GQ	0,720	0,719	0,824	0,540
GRH	0,841	0,868	0,883	0,603

Fonte: dados da pesquisa

Para Hair et al. (2014) no alfa de cronbachs (AC) avalia se a amostra está livre de vieses e se as respostas são confiáveis, tem por objetivo medir confiabilidade do modelo, são aceitos valores acima de 0,7 podendo variar entre 0 e 1. O modelo apresenta os construtos GQ com 0,720 e GHR com 0,841, podendo assim admitir a confiabilidade das respostas.

Para Hair et al. (2014), assim como alfa de cronbachs (AC), a confiabilidade composta (CC) tem por objetivo medir a confiabilidade do modelo priorizando indicadores que demonstrem confiabilidade superior a 0,7. A confiabilidade dos índices de confiabilidade composta deste modelo apresenta para os construtos GQ e GRH 0,824 e 0,883 respectivamente, os valores estão acima do índice indicado pelos autores, o que demonstra confiabilidade.

Segundo Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) a variância média extra-ítem AVE é a porção de dados que se correlaciona entre si, a AVE tem por objetivo determinar as validades convergentes em seus constructos, são admitidos como satisfatórios índices com valores superiores a 0,5. A variância média extra-ítem (AVE) dos construtos GQ e GRH apresentam valores 0,540 e 0,603 respectivamente, por isso a AVE do modelo indica a validade convergente do modelo proposto.

Para obtenção da validade discriminante, realizou-se duas análises: a cargas cruzadas (crossloading) e pelo critério de Fornell e Larcker (1981). Na Tabela 2, verificou-se que os resultados nas cargas cruzadas diferem dos demais construtos (HAIR et al. 2009), pois as cargas são maiores nos seus indicadores do que nos outros indicadores do outro construto.

Tabela 2: Cargas cruzadas

	GQ	GRH
Q1	0,290	0,794
Q2	0,192	0,687
Q3	0,354	0,799
Q4	0,252	0,775
Q5	0,403	0,820
Q6	0,719	0,190
Q7	0,681	0,320
Q8	0,729	0,352
Q9	0,805	0,264

Fonte: Resultados da Pesquisa

Segundo Chin (1998) o propósito das Cargas cruzadas (Cross Loading) é a validade discriminante que indica se os construtos são independentes um do outro, medidos por meio de cargas fatoriais presentes em cada questão de cada construto, superioridade de cargas indica independência de um construto em relação a outro, valores inferiores indicam dependência.

Fornell e Larcker (1981) descrevem que para aplicar a validade discriminante em seu método Comparam-se as raízes quadradas dos valores das AVE's de cada construto com as correlações (de Pearson) entre os constructos ou variáveis. As raízes quadradas das AVEs assim como no método de cargas cruzadas devem ser maiores que as correlações dos constructos, conforme resultados da Tabela 3.

Tabela 3: Correlações entre os construtos e raízes da AVE

Construto	GQ	GRH
GQ	0,735	-
GRH	0,403	0,776

Fonte: dados da pesquisa

Para o método de Cargas Cruzadas (Cross Loading) e método Fornell e Larcker os dois modelos demonstraram que os construtos GQ e GRH apresentam validade discriminante. Dessa maneira, o modelo de mensuração foi finalizado com os testes, sendo aprovado.

Na segunda etapa da PLS, realizou-se as análises do Modelo Estrutural de Bootstrapping (Figura 3), para determinar o nível de significância do modelo, o qual obteve-se uma carga de 2,447, para Hair et al. (2014), o Test t-students avalia as significâncias das correlações e Regressões, seu valor de referencia é $t \geq 1,96$, o teste t apresentado no modelo tem valor de 2,447 as correlações e os coeficientes de regressão são significantes, pois são diferentes de zero e superior ao recomendado pela literatura, confirmando a hipótese estabelecida de que a GRH influencia na GQ de empresas manufatureiras.

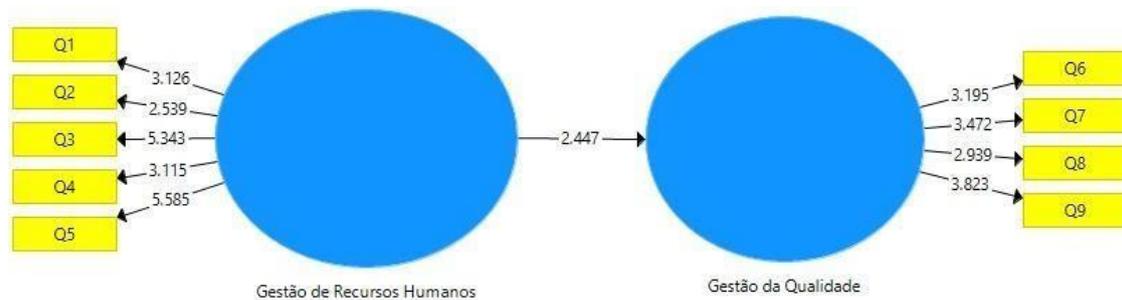


Figura 3: Modelo de Estrutural – relação entre GRH e GQ Fonte: gerado automaticamente pelo SmartPLS 2.0

Nesta fase, realizou-se a avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2), que foi 0,162. Cohen (1988) explica que os Coeficientes de determinação de Pearson (R^2) avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, indica a qualidade do modelo ajustado.

Concluindo-se os testes, a tabela 4 apresenta os parâmetros do Bootstrapping.

Tabela 4: parâmetros do Bottstrapping

GRH	À	Amostra original	Amostra média	Desvio padrão	Erro padrão	Valores de P	Teste t
GQ		0,403	0,444	0,165	0,015		2,447

Fonte: Resultados da Pesquisa

Pelos resultados obtidos pelo relatório Blindfolding, no SmartPLS, obteve-se um resultado de 0,243 para Q² para o construto gestão da qualidade e 0,384 para gestão de recursos humanos, indicando a acurácia de ajuste do modelo, conforme Ringle, Silva e Bido (2014). O f² foi 0,194 avalia quanto cada construto é relevante para a construção do modelo, sendo considerado como um efeito médio (HAIR et al., 2014).



5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para avaliação entre a correlação das questões do construto GQ e GRH foram utilizados o método de Cargas Cruzadas (Cross Loading) e método Fornell e Larcker os dois modelos demonstraram que os construtos GQ e GRH apresentam valores distintos em relação às questões de cada construto. As variáveis Q1, Q2, Q3, Q4, Q5 são questões referentes à GRH, todos os valores presentes nessas variáveis dentro do construto GQ são inferiores a GRH que indica dependência do construto GQ em relação ao construto GRH, o mesmo critério se aplica as variáveis Q6, Q7, Q8, Q9 que abordam GQ, dentro do construto GRH as variáveis que compõem essa questão têm valores abaixo a GQ indicando dependência, por isso os construtos GQ e GRH são interdependentes.

O modelo testado confirma que a Gestão de Recursos Humanos assim como a Gestão da Qualidade são dependentes uma da outra.

Para Barreto, Albuquerque e Medeiros (2012) o fator humano afeta diretamente as estratégias de uma organização, por isso a importância em trabalhar e desenvolver pessoas, pois são elas que transformam estratégias em capacidades por meio de ações.

Lozano et al (2014) argumentam que para garantir a qualidade dos produtos e serviços as organizações precisam ter eficiência na cadeia produtiva, para que possa proporcionar qualidade em múltiplos aspectos, o que torna um processo sistêmico e integrado necessitando cada vez mais aperfeiçoamento.

Freitas (2013) acrescenta dizendo que é por meio da gestão de recursos humanos que são postas em prática as ações para efetivação das estratégias e objetivos organizacionais.

Younger, Brockbank e Ulrich (2013) sustentam que é função desse setor a atribuições e promoções dos colaboradores, treinamentos, recompensa, avaliação de desempenho, além de lidar com a cultura e diferenças entre pessoas.

Marino (2006) destaca que a preocupação das organizações é buscar atender o mercado oferecendo produtos de qualidade, baixo custo e úteis, para isso é preciso conhecer as variáveis que envolvem o seu meio como: mercado, recursos, estratégias e tecnologia

Nunes, Araújo e Santos (2016) concluem dizendo que a qualidade dentro de uma organização só é possível aliada às ferramentas organizacionais disponíveis para otimização dos processos, os colaboradores são os agentes de mudança, por isso a gestão de pessoas é de extrema importância para eficiência organizacional através da



competência dos agentes que são responsáveis pela mudança aliada a treinamentos e práticas que aprimorem as habilidades dos colaboradores para maior qualidade organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi verificar se as práticas de recursos humanos influenciam positivamente a gestão da qualidade em empresas manufatureiras, fato constatado, como demonstrado pelos resultados da pesquisa.

As práticas Recursos Humanos são interdependentes das questões que abordam Gestão da Qualidade podendo evidenciar que para cada ação tomada em cada uma dessas duas temáticas influencia diretamente a outra. Com esta pesquisa é possível confirmar as teorias estudadas e mostrar que para que as organizações possam ser competitivas precisam alinhar as práticas de Gestão de Recursos Humanos com as práticas de Gestão da Qualidade para conseguir maiores resultados, pois como diz Nunes, Araújo e Santos (2016), os funcionários são os agentes de mudança, por isso a gestão de pessoas é de extrema importância para eficiência organizacional através da competência dos agentes que são responsáveis pela mudança aliada a treinamentos e práticas que aprimorem as habilidades dos colaboradores para maior qualidade organizacional. Ainda nessa dinâmica de estudo que provoca descobrir as relações entre as temáticas podem ser feitos novos experimentos evidenciando relações da Gestão de Recursos Humanos com outras áreas organizacionais.

Referências

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade Da Silva; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão De;

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional: o papel das capacidades organizacionais. **XXXI Enanpad**– Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 22 a 26 de Setembro 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro De; PALADINI, Edson Pacheco; ET al. **Gestão da qualidade: Teoria e Casos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 430 p.

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. in Marcoulides, G.A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-336, 1998.



COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**-12ª Edição. McGraw Hill Brasil, 2016.

DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 27, n. 4, 1992.

DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 33, n. 2, 1998.

DE ARAÚJO, Geraldino Carneiro; MENDONÇA, Paulo Sergio Miranda. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, 2009.

FISCHER, Andre Luiz. **As configurações de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por um conjunto de empresas brasileiras e suas relações com o desempenho organizacional**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v.18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. Rumo à sustentabilidade organizacional: uma sistematização sobre o passado, o presente e o futuro da gestão de recursos humanos. Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração-**ENANPAD**, v. 2, 2009.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; SOUZA, Maria Tereza Saraiva. Gestão de Recursos Humanos Verde (GHRM): uma análise das informações voluntárias das



empresas do setor petroquímico brasileiro. XVI simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, São Paulo, 2013.

HAIR, J.F.; HULT, T.M.; RINGLE, C.M. E SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*. v. 20, p. 277-319, 2009.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta et al. Humanresource management andoperational performance: empiricalevidence. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012.

KURCGANT, Paulina; TRONCHIN, Daisy Maria Rizatto; MELLEIRO, Marta Maria. A construção de indicadores de qualidade para a avaliação de recursos humanos nos serviços de enfermagem: pressupostos teóricos. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 19, n. 1, p. 88-91, 2006.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LOZANO, Bruna Siqueira; FOREST, Rafael; WOSGRAU, Fernando; FOREST, Marlene;

BINOTTO, Erlaine. Qualidade e segurança agroalimentar: a influência do transporte na qualidade do peixe. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 12, n. 1, p. 238-247, 2014.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística–Universidade de Santa Catarina, 2012.

MARINO, Lúcia Helena Fazzane de Castro. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. **XIII SIMPEP** – Bauru,SP, Brasil, 06 a 08 de Novembro 2006.



MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**: subtítulo do livro. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010. 534 p.

NUNES, Karolina Gomes; DE ARAÚJO, Bárbara Lins Gomes; DOS SANTOS, Suelen Nascimento. A liderança sustentável nas organizações que buscam a qualidade por meio da gestão de pessoas. **Ciência Amazônica**, v. 1, n. 1, 2016.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende; MARINHO, Marlon FinelliAvendanha; DIAS, Alexandre Teixeira. Um estudo sobre a utilização da Modelagem de Equações Estruturais na produção científica nas áreas de Administração e Sistemas de Informação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 559-578, 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2^a Edição**. Editora Feevale, 2013.

QUEIROZ, Ana Carolina Spolidoro; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; MALIK, Ana Maria. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 658, 2013.

RINGLE, Christian M.; DA SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012. 310 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.96 p.

YOUNGER, Dave Ulrich Jon; BROCKBANK, Wayne; ULRICH Mike. **Rh de dentro para fora**. Porto Alegre: Bookman, 2013.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185



**Área Temática: Sistemas de Informação
e Tecnologia**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UM
EMPREENHIMENTO HOTELEIRO NO PANTANAL
SUL-MATO-GROSSENSE**

Keila Prates Rolão

keilarolao@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em caracterizar a gestão do conhecimento em um empreendimento hoteleiro no município de Miranda – MS. A metodologia empregada é de caráter exploratório por meio de um estudo de caso no empreendimento hoteleiro. Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semi-estruturado. A entrevista foi realizada com a representante da administração do hotel fazenda. A análise de dados foi norteada por um modelo analítico. Constatou-se que a gestão do conhecimento apresenta uma ideia clara e formal discutida no hotel fazenda San Francisco. No entanto, diversas práticas de gestão estão presentes na busca do desenvolvimento do conhecimento com finalidade de alcançar seus objetivos e metas estabelecidos. Esse estudo traz considerações relevantes tanto para a academia como para a comunidade empresarial. Primeiramente, por evidenciar a conexão entre a teoria e a prática através de um modelo analítico, em segundo, orientar as empresas a adotarem a gestão do conhecimento em suas dependências.

Palavras Chave: Hotelaria; Sistemas de informação; Conhecimento; Modelo analítico.

1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) alicerçada na tecnologia da informação, global, interligada e, ao mesmo tempo individualizada, tem permeado o desenvolvimento de uma nova cultura baseada em diversos valores e conhecimentos. A utilização da informação, seletiva, direta e utilizada de maneira individualizada cria a competência individual e incorpora os indivíduos para criação de conhecimento e soluções criativas de problemas (RODRIGUES, 2002). Nesse sentido o capital intelectual torna-se o principal patrimônio das organizações bem sucedidas



(BROOKING, 1996). Laudon e Laudon (2004) argumentam que o surgimento da economia da informação caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional, baseada na convergência e na interação entre as tecnologias de informação e comunicação, os modelos de gestão e as articulações crescentes de redes de pessoas e empresas.

As organizações devem saber quais fatores devem ser considerados para maximizarem suas chances de sucesso e de sobrevivência nos mercados contra-flores e voláteis de hoje. Por isso, um número crescente de empresas está incorporando a GC em suas operações, para auxiliá-las em aspectos como: sistematizar os dados e informações, analisar os concorrentes, definir as competências necessárias para explorar todos os recursos, e identificar oportunidades, ameaças externas, pontos fortes e fracos internos à organização. Procurando estar em sintonia com as grandes transformações, as empresas precisam trabalhar com informações que agreguem alto valor ao processo de tomada de decisão e à criação de novos conhecimentos.

Assim, a gestão do conhecimento pode constituir-se em um ferramental de grande valia para empresas que buscam manterem-se competitivas no longo prazo. Não obstante, a GC atrelada às diversas modalidades da tecnologia da informação, por si só não representa aumento de competitividade. É necessário levar em consideração a estratégia corporativa, a motivação do pessoal que compõem a arquitetura da informação e a concepção e pleno entendimento do que vem a ser gestão do conhecimento (RODRIGUES, 2002).

Entre os estudos que trabalham com a hotelaria e a gestão do conhecimento encontrou-se o estudo de Siqueira *et al.* (2014) que propõe um modelo analítico a partir das práticas facilitadoras e etapas da gestão do conhecimento. A metodologia adotada consistiu na análise de três grupos hoteleiros, com entrevistas semi-estruturadas realizadas com os Diretores de Recursos Humanos, responsável pelos sistemas de informação. Constatou-se mediante análise da informação coletada que a gestão do conhecimento não apresenta idéias claras e formais discutida no empreendimento pesquisado.

Diante do exposto, este artigo tem como pressuposto estudar o arcabouço teórico que permeia o conceito de gestão do conhecimento. Estudar algumas singularidades dos sistemas de informação e estilos gerenciais de informação. Visando subsidiar a compreensão do conceito, definiu-se como problema de pesquisa: Como se configura a Gestão do Conhecimento em um empreendimento hoteleiro, no contexto pantanal sul-mato-grossense?

Dessa forma, o objetivo deste artigo é caracterizar a gestão do conhecimento em um empreendimento hoteleiro no município de Miranda - MS. Com este trabalho, pretende-se: i) conhecer o funcionamento e o cumprimento das funções da gestão do conhecimento; ii) estudar algumas peculiaridades inerentes a tecnologia de informação e as ferramentas tecnológicas que sustentam e viabilizam a gestão do



conhecimento e iii) verificar a existência da gestão do conhecimento na empresa estudada.

O presente artigo foi estruturado da seguinte maneira: no primeiro capítulo destina-se a contextualização do trabalho, o problema, a justificativa e os objetivos da pesquisa; no segundo capítulo, o referencial teórico da pesquisa; no terceiro capítulo, destina-se a metodologia a ser empregada no artigo; no quarto capítulo, apresenta-se um estudo de caso a ser realizado em um Hotel Fazenda localizado no município de Miranda, e posteriormente no mesmo capítulo os resultados apurados de acordo com a fundamentação teórica; no quinto capítulo, as considerações finais e finalmente na última seção as referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma contextualização das abordagens: gestão estratégica do conhecimento, sistema de informação e estilos gerenciais da informação. O objetivo desta seção é evidenciar como esses conceitos podem ser aplicados no gerenciamento do conhecimento em um empreendimento hoteleiro.

1. Gestão estratégica do conhecimento (GC)

Segundo Murray (1996), a GC é a estratégia que transforma os bens intelectuais, tanto informações como o talento dos membros, em maior rendimento, novos valores e aumento da competitividade. Para Garvin (1993), uma organização balizada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que utiliza o conhecimento como recurso estratégico. A GC é um procedimento sistêmico e organizacionalmente específico para a aquisição, organização, manutenção e comunicação de conhecimento, tácito e explícito, dos colaboradores e funcionários da organização, para que estes possam usá-lo de forma mais efetiva (TERRA, 2005). Klein (1998) argumenta que a GC está relacionada com o conceito de gestão do capital intelectual e o fato de as organizações competirem constantemente com base em seus ativos intelectuais.

O conhecimento tem sido considerado o fundamental fator de produção das economias atuais e a competitividade passou a ser determinada pelo capital intelectual das empresas, ou seja, seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao oposto do capital tangível (KLEIN, 1998). Davenport e Prusak (1998) afirmam que para que a GC tenha sucesso, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para estimular o processo de aprendizado e distribuição do conhecimento. Terra (2005) argumenta que as organizações com GC devem enfatizar a importância da alta administração, pois os modelos de gerenciamento do conhecimento demandam um nível de autoridade, iniciativas singulares. Portanto, a delegação de funções dentro de uma estrutura hierárquica é



fundamental para a externalização das competências individuais, que precisam emergir nas atividades diárias e nos processos internos das organizações (TERRA, 2005). O dever da organização é definir qual conhecimento deve ser desenvolvido, para posteriormente desenvolver ações de criação, integração e transferência de conhecimento e maneiras de proteção deste conhecimento. Assim, desenvolve-se o aprendizado organizacional e mantém-se um esforço permanente para sustentar a vantagem competitiva, mesmo em ambiente dinâmico (STEWART, 2002).

Ainda, dentro do conceito de GC, o processo de aprendizado organizacional também melhora quando se domina o medo de que disputas de poder tenham distorcido os fatos, pois todos podem consultar uma fonte comum para a verificação de eventos, tendências e demandas dos ambientes externo e interno (MCGEE; PRUSAK, 1994). Senge (1997) foi um dos pioneiros a apontar a necessidade de se desenvolverem organizações que aprendem. A criação de conhecimento contínuo requer um novo padrão de comportamento, e uma maneira nova de olhar a organização, seus integrantes e demais partes interessadas em seu sucesso. Enquanto o conhecimento nas organizações é considerado um ativo intangível de inestimável valor, a aquisição de conhecimento é um processo interno de compreensão das informações recebidas, as quais podem levar as ações e decisões completamente diferentes, como resultado de um mesmo conjunto original de dados (STEWART, 1997, DAVENPORT, 1998; MCGEE; PRUSAK, 1994). No tocante à GC pode se afirmar que a TI e os sistemas de informação agem como facilitadores da GC (DAVENPORT, 1998, MCGEE; PRUSAK, 1994).

2. Sistema de informação

Stair (1998) classifica os sistemas de informação computacionais em cinco tipos básicos:

1. Sistema de Processamento de Transações (SPT) ou Sistemas Transacionais (ST): a primeira aplicação utilizando a TI para a maioria das organizações. Esse sistema é compreendido por um conjunto de pessoas, procedimentos, bancos de dados e dispositivos utilizado para registrar transações de negócios completas, como por exemplo, vendas;
2. Sistemas de Informação Gerenciais (SIG): disponibilizam aos gerentes informações cotidianas no auxílio à tomada de decisão, fornecendo informações precisas necessárias à tomada de decisão e dando, assim, condições para que o planejamento e controle operacionais da organização sejam executados eficazmente. Esses sistemas têm como características a emissão de relatórios, com formatos e conteúdos configuráveis, principalmente a partir de dados vindos dos SPTs;



3. Sistema de Informação Executiva (SIE): um tipo de sistema de apoio à decisão especializado, cujo objetivo é auxiliar os executivos de alto nível na tomada de decisão.

Tradicionalmente esses sistemas eram utilizados por altos executivos, mas atualmente são utilizados por funcionários de diversos níveis. Esses tipos de sistema são desenvolvidos sob medida para os usuários;

4. Sistema Especialista (SE): Aplicações baseadas em conhecimento de um ou mais especialistas com o objetivo de auxiliar a solucionar os problemas e realizar tarefas como, por exemplo, simular uma tomada de decisão. Os SE são sistemas informatizados que utilizam amplamente o conhecimento baseado na experiência em um assunto para solucionar tópicos de maneira inteligente, parecido com um especialista humano, muitas vezes utilizando Inteligência Artificial.

5. Sistema de Apoio à Decisão (SAD): fornecem aos executivos diversas ferramentas de modelagem e análise com o objetivo de capacitar os usuários a solucionar problemas de forma integral, fornecendo diversas ferramentas de modelagem e análise sobre informações obtidas de diversas fontes de dados na empresa. De forma geral, os SPTs e SIGs fornecem relatórios impressos aos gestores, e os SADs e SIEs permitem aos tomadores de decisões pesquisarem informações e dados em busca de melhores alternativas e, assim, tomar decisões mais acertadas. Os SE dão suporte à tomada de decisão e aos processos empresariais de valor adicionado em uma organização (SEIXAS, 2000). Para Rodrigues (2002), a aplicação da TI não deve focar no melhor equipamento e sistemas tecnológicos mais modernos, mas na integração do elemento humano, da arquitetura dos sistemas de informação e da necessidade de combinar bases cognitivas e criativas para plataformas de inovação, para juntos construirmos um negócio inteligente. Considerando as variáveis externas do sistema empresa, percebe-se que o ambiente competitivo e a globalização influenciam o posicionamento estratégico da mesma, exigindo, concomitantemente, uma adequação no posicionamento estratégico da área de TI. Esse posicionamento deve, pois, ajustar-se, com flexibilidade e efetividade, ao posicionamento estratégico da organização (TAPSCOTT, 1997, MARKUS, BENJAMIN, 1997, BENJAMIN; BLUNT, 1992).

O Sistema de Inteligência Competitiva é um dos instrumentos disponíveis na gestão da informação. Conforme Fuld (1995), a Inteligência Competitiva (IC) está fundamentada na informação, formal e informal, e na informação estruturada em sistema de informação. Jakobiak (1995) descreve a IC como uma atividade de gestão estratégica da informação, que tem por objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução das práticas e ações da concorrência. Barbieri *apud* Andriani e Zomer (2001) trata IC como um sistema de monitoramento do ambiente interno e externo e como uma forma organizada de coleta, análise e disseminação de informações estratégicas que auxiliem na tomada de



decisões nos negócios. Para Kahaner (1996), a IC configura-se como um programa institucional sistemático, destinado a garimpar e analisar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.

Para o gerenciamento das informações, o Sistema de IC foca as metas e o posicionamento no mercado, sua matéria-prima é a informação, obtida da demanda e da necessidade de se manter a competitividade no mercado. Ele tem por característica marcante o rastreamento e a identificação de ameaças e novas oportunidades para a conquista e a manutenção de uma posição superior no mercado. Os principais componentes de um Sistema de IC se fundamentam nas necessidades de informação estratégica, no grau de adequação das fontes de informação a essas necessidades, e na disponibilidade de recursos financeiros, humanos e de informática na empresa (BATTAGLIA, 1998).

Para ser efetivo, um Sistema de IC deve ser capaz de contemplar as variáveis que compõem o ambiente competitivo de negócios: variáveis econômicas, político-legais, tecnológicas, físico-naturais e socioculturais (Battaglia, 1998). Sob o aspecto estrutural, o SIC necessita de um programa sistemático de coleta e análise de dados, provenientes de fontes formais e informais, e de uma rede de especialistas que aprimorem a informação estratégica para a tomada de decisão. Ele envolve, pois, transformar dados econômicos financeiros, de fornecedores, de mercado, de clientes, de intermediários, de concorrentes e de outras entidades e forças do ambiente externo, em “informação com valor agregado” para a tomada de decisão e, ao mesmo tempo, incorporá-los na definição da estratégia da empresa (BATTAGLIA, 1998).

2.3 Estilos de gerenciamento da informação

McGee e Prusak (1994), Weil e Ross (2004) classificam em quatro “estados” os estilos de gerência da informação. Salientam que manter estilos múltiplos gera confusão e consome recursos da organização, com perda de eficiência.

1. Utopia Tecnocrática: uma abordagem altamente tecnológica de gerenciamento da informação enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em novas tecnologias. É estimulada geralmente por profissionais de informação, que desenvolvem planejamento detalhado, baseados em arquitetura e uso eficiente dos dados organizacionais. Objetiva planejar uma infra-estrutura tecnológica com um banco de dados único para informações sem redundância. Tem a característica de valorizar os mais recentes *hardwares* e *softwares*. Preocupam-se mais com os mecanismos de distribuição da informação do que por quem a informação é utilizada. Lida com todas as informações da organização e pressupõe que aqueles que ocupam uma posição hierarquicamente mais elevada não restringirão o livre fluxo de informação.



2. Anarquia: ausência total de uma gerência da informação, deixando a cargo dos indivíduos a tarefa de obter e gerenciar sua própria informação. Foi possível com a introdução e rápido crescimento do computador pessoal. No longo prazo, isso leva a dispersão e divergência de informações.
3. Feudalismo: gerenciamento da informação por unidades de negócios ou funcionais, que definem as próprias necessidades de informação, e repassam apenas uma informação limitada à empresa como um todo. Os líderes possuem força para decidir que medidas vão ser utilizadas para entendimento do desempenho e o vocabulário comum a ser utilizado. É freqüente em empresa estruturada por unidades ou em divisões com grande autonomia.
4. Monarquia: o poder sobre o gerenciamento da informação é centralizado, e a autonomia dos departamentos e divisões em relação às políticas de informação é substancialmente reduzida. A abordagem é de cima para abaixo, autocrática. Geralmente revelam breves “reinos” de “monarcas” e “presidentes” que trazem maus prognósticos para o crescimento de usos e de tradições persistentes de informação. A mortalidade desse estilo é alta e rápida.

3. METODOLOGIA

Este estudo consiste em uma pesquisa empírica de caráter exploratório, bibliográfica e de campo, utilizando o método estudo de caso múltiplo como uma única unidade de análise (holístico). Yin (2004) define o estudo de caso como forma de se fazer pesquisa social empírica ao se investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real. Yin (2004) propõe para pesquisas do tipo estudo de caso, duas estratégias gerais de análise, o uso de fontes teóricas e a descrição do caso. O autor sugere três modalidades de análise:

- Proposições teóricas - As proposições ajudam o investigador a manter o foco e a estabelecer critérios para selecionar os dados. Ajudam também a organizar o estudo e a analisar explicações alternativas;
- Padrão combinado - proposto como um dos métodos mais recomendados para se fazer a análise. Compara padrões com base empírica com os padrões previstos. Se os padrões coincidem, os resultados ajudam a aumentar a sua validade interna;
- Elaboração de explicações: o objetivo é o de analisar os dados para se elaborarem explicações sobre o fenômeno, consiste em uma cuidadosa análise da relação dos fatos inerentes ao fenômeno. Na presente pesquisa, a análise de dados foi baseada na elaboração de explicações a partir de um modelo analítico (Figura 1).

A organização escolhida para o estudo de caso foi a Pousada Hotel Fazenda San Francisco localizada em Miranda/MS. A coleta de dados será por meio de

entrevistas focalizadas e observações não participantes, realizada com a representante administrativa da fazenda, ambas com o auxílio de um protocolo composto por um roteiro de investigação versando sobre os assuntos abordados no problema da pesquisa.

A análise de dados consiste em um modelo de analítico norteado por Siqueira *et. al* (2014) fazendo a identificação das diferentes etapas do processo de gestão do conhecimento, desta forma busca-se estabelecer um método adequado que fornece uma óptica integrada do processo de gestão do conhecimento no empreendimento.

Figura 1: Modelo analítico



Fonte: Siqueira *et al.*, 2014.

Nesta pesquisa adotar-se-á apenas uma parte da estrutura analítica apresentada, as etapas da gestão do conhecimento, a saber: criação e aquisição de conhecimento, retenção e armazenamento do conhecimento, transferência e partilha de conhecimento, e utilização do conhecimento.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa está localizada no município de Miranda – MS, mais precisamente no pantanal sul-mato-grossense. A fazenda San Francisco Agro Ecoturismo Pousada e passeios constituem uma área de 9.000 mil hectares. Apresenta um universo de aproximadamente 60 funcionários. A fazenda San Francisco, é uma das principais cadeias do ecoturismo em Miranda.

Considerando a criação do conhecimento, no estabelecimento pesquisado, a entrevistada relatou situações de interação presencial como forma de promover o



diálogo, discussão de problemas e bem como suas possíveis soluções e maneira de compartilhar experiências.

[...] nas reuniões quinzenais e mensais que realizamos, aproveitamos para falar do cotidiano do trabalho e verificar o relacionamento com cada equipe...”(Entrevista pela responsável da empresa)

Esta situação está de acordo com que Siqueira et.al (2014), aponta:

“A auto-aprendizagem através da reflexão sobre as experiências de trabalho e a análise de novos projetos ocorre essencialmente nas reuniões que se realizam ao longo da cadeia hierárquica, na revisão do sistema de qualidade, no acompanhamento do plano de metas e objetivos e nos contextos de informalidade em que se discutem situações do trabalho e se encontram soluções” (SIQUEIRA ET. AL, P. 08, 2014).

Cabe ressaltar, se houver a necessidade imediata de discutir problemas ou sugestões de conhecimento são agendadas reuniões extraordinárias, o hotel fazenda pesquisado é certificado pela gestão ambiental, que exige padronização e revisão periódica dos procedimentos.

Referindo ao nível da aprendizagem com os demais segmentos hoteleiros, por meio de estudo das melhores práticas ambientais internas ou externas, nota-se que no empreendimento adotam-se métodos de atividades que identificam e registram as melhores práticas internas, como por exemplo, a auditoria.

Constatou que há ações ligadas a aprendizagem com o ambiente externo, a saber: parceria com universidades para diversas pesquisas na propriedade, a participação efetiva com órgãos sociais, da indústria e do turismo, satisfação dos clientes entre outras.

Considerando o armazenamento do conhecimento, buscou-se identificar o procedimento de apontamento e registro do conhecimento com os demais setores, a saber: a sistemática turística, lançamento em documentos relacionados à gestão ambiental, atas de reuniões, relatórios e instrumentos de acompanhamento dos planos, objetivos e metas e os manuais.

De acordo com Siqueira *et.al*, p.11, 2014 *apud* Cyert e March,2007, aponta:



“os procedimentos estandardizados permitem reter a aprendizagem organizacional quando as pessoas saem da organização, uma vez que promove a transformação da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional, o que por conseguinte, conduz à retenção do conhecimento na organização”

A Fazenda registra e disponibiliza informação por meio da empresa Gestão Ativa Soluções Web que desenvolve projetos de marketing online e tecnologia por meio de uma metodologia própria.

Quanto à transferência do conhecimento, segundo Siqueira *et al.* (p.11, 2014) consiste “A transferência consiste na recuperação e acessibilidade do conhecimento da memória coletiva da organização, envolvendo a distribuição, a acessibilidade aos repositórios e a partilha entre os colegas”.

Quando faz a contratação de um trabalhador o mesmo é direcionado para um centro de formação inicial de integração e, conseqüentemente, adquire formação técnica, havendo a necessidade de atualização de novas abordagens e métodos de executar as atividades.

Relacionado às infraestruturas tecnológicas, a troca de comunicação entre os colaboradores é realizada por meio do acesso à internet e à intranet.

Quanto à utilização do conhecimento, está a criação de soluções alternativas e inovadoras. Percebe-se o incentivo da aplicação do conhecimento no nível da inovação. De acordo com Siqueira *et al.*, p.13, 2009, *apud* Tidd *et al.*, 2003

“a introdução de novos produtos e serviços conduz à inovação de processos, ou seja, à introdução de novas tarefas e novas tomadas de decisão ao nível da produção desses produtos e da prestação desses serviços”.

Percebe-se que a criação de ambiente propício os colaboradores são desafiados a inovar constantemente e buscar soluções. A participação é uma medida de estimular a aprendizagem. Segundo Argyris e Schon (1998), um ciclo de aprendizagem simples possibilita a organização implementar suas políticas e alcançar os seus objetivos. Esse modo de aprendizagem corrobora, com as atividades repetitivas, como é perceptível no empreendimento hoteleiro (SIQUEIRA ET AL., 2014).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em caracterizar a gestão do conhecimento de um empreendimento hoteleiro segmentado no ramo de ecoturismo no município de



Miranda/MS. Nota-se que a gestão do conhecimento apresenta uma idéia clara e formal discutida no hotel fazenda San Francisco. No entanto, diversas práticas de gestão estão presentes na busca do desenvolvimento do conhecimento com finalidade de alcançar seus objetivos e metas estabelecidos.

Considerando a criação e aquisição do conhecimento salienta-se a comunicação presencial para a discussão de problemas e soluções, bem como reuniões extraordinárias inseridas em contextos de informalidade. Referindo ao armazenamento do conhecimento, destaca-se de forma integrada, sistematizada e de forma estruturada. A transferência de conhecimento, se aposta em infraestruturas tecnológicas como forma de promover o diálogo virtual.

Adotou-se apenas uma parte do modelo analítico estabelecido por Siqueira et al.(2014), sendo possível identificar as etapas do conhecimento, mas cabe a gestão não focalizar somente em uma etapa da gestão do conhecimento que poderá apresentar resultados de parcialidade.

Essa pesquisa contribui no elo da teoria com a prática através de um modelo analítico proposto por Siqueira *et al.* (2014) no entendimento da gestão do conhecimento aplicada ao empreendimento hoteleiro. Chama atenção das empresas ao adotar e orientar a gestão do conhecimento em seus estabelecimentos. Sugere-se para pesquisas futuras abordagem de todos os elementos do modelo analítico estabelecido por Siqueira *et al.* (2014), caracterizando a real situação do contexto específico.

REFERÊNCIAS

ANDRIANI, Y M H; ZOMER, S S. Inteligência empresarial estratégica na sociedade do conhecimento. Disponível em: <<http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie2/ IntlgSocConhec.doc>> Acesso em: 15 de junho, 2017.

BATTAGLIA, M G B L. 1998. *Intelligence compétitive comme support pour la construction d' un modèle de Système d' Information des Clients pour la FINEP*.Rio de Janeiro / Marseille, CEIC / DEA. Mémoire en vue de l'obtention du Diplome d'Etudes Approfondies – DEA.

BENJAMIN, R I; BLUNT, J.1992. **Critical IT issues:** the next ten years. *Sloan Management Review*, p. 7-19.

Brooking, A. 1996. *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thomson Publishing Inc.



DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FULD, L M. 1995. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors*. New York: Wiley and Sons.

GARVIN, D. A. 1993. **Building a Learning Organization**. *Harvard Business Review*, Boston, July/August.

JAKOBIAK, F. *Que sais-je? Information scientifique et technique*. Paris, Presse Universitaire de France.

KAHANER, L. *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms – how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*. New York: Simon e Schuster, 1996.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAUDON, K C; LAUDONJ P. **Sistemas de informação gerencial: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Markus, M L.; Benjamin, R. I. 1997. The magic bullet theory in IT-enabled transformation. *Sloan Management Review*, p. 55-68, Inverno.

MCGEE, J. V. PRUSAK. L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro. Campus, 1994.

MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente**. São Paulo: Nobel, 1996.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUES, L C. *Business Intelligence: the management information system next step*. In: *Anais of International Conference on Management of Information Systems Incorporating GIS and Remote Sensing*, 2002, Halkidiki. Southampton: WIT Press, v.1, p269-278, 2002.



ROMANI, C; TEIXEIRA, F L M; DAZZI, M C S; ANGELONI, M T. 2001. A tecnologia como suporte à Inteligência Competitiva. Anais do II Workshop de Inteligência Competitiva. São Paulo. Ruas, R. 2001. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M. T. L.; Oliveira Jr., Miranda, M. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas.

SIQUEIRA, B.D.; MARQUES, J.F.; SERRANO, A. Gestão do Conhecimento em Organizações Hoteleiras; Um Olhar da Sociologia. In: VII Congresso Português de Sociologia. Portugal: Porto. 2012. **Anais....** Porto – POR: VII Congresso Português De

Sociologia. 2012. Disponível em:

[http://www.academia.edu/7502129/Gest%C3%A3o do Conhecimento em Organiza%C3%A7%C3%B5es_Hoteleiras_Um_Olhar_da_Sociologia](http://www.academia.edu/7502129/Gest%C3%A3o_do_Conhecimento_em_Organiza%C3%A7%C3%B5es_Hoteleiras_Um_Olhar_da_Sociologia). Acesso em: 10 de julho, 2017.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistema de informações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002

TERRA, J.C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YIN, R K. **Case study research: design and methods**. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 2004.



Área Temática: Inovação e Tecnologia

INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS: Um estudo do processo de produção de carteira de identidade de Paranaíba-MS

Dieici Ferreira da Silva
dieiciufms@gmail.com

Carlos Rodrigues da Silva
persilva@gmail.com

A pesquisa tem como objetivo demonstrar as contribuições das inovações tecnológicas na produção de carteira de identidade. O método de pesquisa foi qualitativo-descritivo. O ambiente pesquisado foi o processo de inovação implantado na Unidade Regional de Perícias e Identificação (URPI) – um órgão público do Estado de Mato Grosso do Sul. Foi entrevistado o responsável pelo setor pesquisado. Os resultados indicaram aspectos positivos da adoção da inovação, tanto no procedimento operacional (satisfação do trabalhador) como dos clientes; no entanto constatou que existem há carência de pessoal qualificado.

Palavras Chave: Adoção de inovação. Gestão pública. Processo de inovação

1 Introdução

De acordo com Manual de Oslo (2005), inovação é a realização ou o melhoramento de um produto, bem ou serviço moderno, e também pode ser um processo, nova tática organizacional das práticas dos afazeres, na empresa, no ambiente de trabalho e nas ligações externas. A presente pesquisa destaca as inovações tecnológicas implantadas no Instituto de Identificação localizado na Unidade Regional de Perícias e identificação de Paranaíba/MS, e suas contribuições na produção de carteira de identidade.

Como o Manual de Oslo (2005) destaca a comunicação de informação é vital para o desenvolvimento econômico, afirma que a inovação evoluiu com o passar dos anos, tornando-se necessário que indicadores de mudanças, oferecerem aos formuladores de políticas, mecanismo apropriado de análise, que forneça



conhecimento central em inovação, pois a globalização trouxe um crescimento de produto e produtividade para dentro das empresas, a economia mundial evoluiu, ocorrendo o mesmo com o processo de inovação, acarretando crises às empresas, no que diz respeito ao acesso à informação e a novos mercados, trazendo uma competição internacional, tendo que enfrentar novas formas de encarar as cadeias de fornecimento global.

As mudanças tecnológicas estão interligadas ao sistema inovador, Schumpeter (1912) traz o método da inovação em três fases: a invenção ocupa a primeira etapa ela pode ser ou não viável financeiramente, por ser uma nova ideia, a inovação é gerada após a invenção o propósito é que seja financeiramente viável, e após comercializar e divulgar um novo produto ou processo.

A partir deste contexto, a busca do conhecimento de como a inovação ocorre no setor público, direcionou para a seguinte pergunta: Quais os tipos de inovações tecnológicas que o Instituto de Identificação de Paranaíba/MS utiliza no processo de produção de carteira de identidade e quais as contribuições decorrentes dessa inovação?

Com vista responder a presente pergunta o objetivo da pesquisa é identificar as inovações e suas contribuições utilizadas na produção de carteira de identidade.

Justifica-se a pesquisa por tratar de um tema pouco pesquisada no ambiente público, que é o foco desta pesquisa. Assim, é uma contribuição para a academia, por apresentar uma contribuição teórica em um ambiente pouco pesquisado. Outrossim, serve àqueles que queiram utilizar a tecnologia, objeto da pesquisa empírica. Evidencia a importância das inovações tecnológicas no processo de produção, analisando os impactos que elas proporcionam aos envolvidos no processo. As novas tecnologias contribuem bastante para o bom desenvolvimento no processo de produção de carteiras de identidade, agilidade e praticidade no atendimento da população. Esta pesquisa é viável, pois não houve barreiras para a coleta de informações e dados através da entrevista.

O artigo foi organizado em 5 diferentes tópicos: no primeiro apresentou-se o problema de pesquisa, objetivo e a justificativa; no segundo fundamentou-se o suporte teórico; no terceiro evidenciou os métodos e procedimentos da pesquisa; no quarto foi apresentada e analisada a pesquisa de campo; e, no quinto, buscou-se concluir a presente pesquisa.

2 Referencial Teórico

Diversas mudanças podem ocorrer dentro de uma empresa, com a aplicação de métodos distintos na produção, para posteriormente ter resultados que aumenta a sua produtividade, um dos mecanismos útil é a adoção da inovação, o manual descreve quatro tipos de inovações que formam uma grande soma de mudanças nas atividades



das empresas que são: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing (MANUAL DE OSLO, 2005).

Vale destacar a contribuição ao significado assumido pela inovação, através da economia, a inovação associada a novos produtos, compete aqui classificar os tipos de inovação que uma empresa tem capacidade de gerar e compreender as inovações mercadológicas, organizacionais e tecnológicas. Tomando por base a terceira edição do Manual de Oslo, estudo publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento.

A inovação mercadológica, conhecida por marketing, está ligada a novas práticas e métodos de aplicação do marketing, com mudanças expressivas na aparência do produto, embalagem, a posição do produto, sua promoção, e fixação de preços; as inovações organizacionais fazem referência a prática de novos procedimentos de organização e gestão de negócio na empresa, do seu local de trabalho ou em suas relações com atores externos, como fornecedores ou distribuidores. Na inovação de processo, é destacada a robotização na linha de fabricação de automóveis. Além disso, a evolução histórica da indústria automobilística é forte em modelos de inovações de processo, com ênfase para as linhas de produção fordismo expandindo no início da década do século XX (MANUAL DE OSLO, 2006).

A proximidade entre as inovações de processo e as inovações organizacionais, sendo ambas voltadas à diminuição dos custos pela introdução de novos conceitos produção eficiente, distribuição e organização interna. Como ressaltado no Manual de Oslo, a caracterização entre elas é o tipo de atividade: destacando que as inovações de processos se tratam de implementações de novos equipamentos, softwares, técnicas ou procedimentos enquanto as inovações organizacionais lidam, primordialmente, com pessoas e a organização do trabalho (MANUAL DE OSLO, 2006).

Schumpeter (1943) trata a inovação com novas combinações de materiais e forças, dando contribuição fundamental no desenvolvimento econômico, abrindo novos mercados. Em um de seus trabalhos, o autor cita cinco novas combinações ou inovações, a saber:

- Introdução de um novo bem, ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estão familiarizados, ou de uma nova qualidade de um bem;
- Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de algum modo, precisa estar baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode constituir uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria;
- Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, que esse mercado tenha existido antes ou não;



- Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada; Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

2.1 Tipos de inovação

2.1.1 Inovação de processo

A administração de operações refere-se aos processos os quais produzem bens e serviços, o processo é basicamente um conjunto de atividades fundamentais utilizadas pelas empresas para realizar tarefas e alcançar suas metas, transformando e agregando valor a partir dos insumos, que são: recursos humanos, capital, materiais e serviços adquiridos, imóveis e energia; o tipo de processos pode variar de acordo com cada segmento das organizações, pode se tratar de uma fábrica em que o processo primário se trata de uma transformação de matérias-primas em produtos; porém existem processos não relacionados às indústrias diretamente, empresas que proporcionam serviços através de suas instalações (RITZMAN et al., 2004).

Segundo o Manual de Oslo (2005), inovação de processo é algo novo trazendo melhorias na produção, podem ser mudanças com resultados positivos em equipamentos, técnicas, softwares etc. Ela diminui custos de produção e aumenta a qualidade. É a inovação ou a melhoria de algo já existente. Inclui mudanças essenciais nos equipamentos e nos softwares aplicados em corporações preparadas para serviço ou nos mecanismos e nas práticas utilizadas para uma atividade de posição.

Inovar um processo inclui mudanças que irão modificar totalmente ou parcialmente as atividades para formar determinado produto, quando se introduz a tecnologia, torna-se grande aliada para aperfeiçoar os produtos, reduzir custos que na fase anterior eram frequentes e torná-los mais competitivos quanto à sua entrega aos consumidores (TIGRE, 2006).

Diante da gama diversificada de empresas, algumas não conseguem estabilidade no mercado com determinadas inovações em seus processos ou mudanças organizacionais, logo, será preciso se apagar do mercado e se levantar com inovações totalmente diferentes das quais apresentou anteriormente, pois a compra de uma máquina não consegue dar o privilégio à empresa como inovadora porque além de ser propensa à obsolescência deverá atender outros setores com carência de tecnologia, por fim, a alternativa é alterar partes do processo produtivo para atender as cobranças de novos produtos (SCHUMPETER, 1961).

A tecnologia em sua essência procura ser contemplada após estudos criteriosos que são elaborados com base nas informações concedidas pelas empresas, possuem o foco voltado diretamente para a produção porque é nesse objetivo que se permite a



criação de novas ferramentas, precisam superar as dificuldades produtivas e resultar em bons produtos (LIMA; MENDES, 2003).

Segundo Tigre (2006), há outras empresas com estratégias diferentes de como introduzem a tecnologia em suas operações diárias, conhecida como empresa imitativa, pode ser alguma empresa terceirizada, pequena ou não, da empresa de grande porte, o que acontece é a introdução da mesma mudança que a imitativa considera aplicável da qual se espelha. A outra é a dependente, pelo próprio nome, nunca toma a decisão de inovação por depender fortemente da inovação da grande empresa ou por ter a sede como matricial, então estrutura, processos, ideias, máquinas, softwares somente são introduzidos como a permissão ou criação de algo novo da matriz ou da grande empresa.

Processo é uma tarefa, ou uma união de tarefas, que contém utilidade e validade a um cliente essencial, podendo através de recursos, trazerem resultados positivos. Movimentos de máquinas e pessoas é uma forma de processo empresarial, e quando o processo é em empresas de produção, torna-se mais fácil de analisar os períodos que apresentam ou não problemas e quando obtém ou não resultados. Esses fatores de produção colaboram para a empresa inovar tanto na esfera organizacional como nos processos (GOLÇALVES, 2000).

Muitas empresas, preferencialmente as grandes, utilizam diversas formas de inovação que contribuem para os processos produtivos, entre outros processos que apresentam precisão tecnológica, um exemplo é os centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de tecnologias próprias para serem introduzidas internamente. Entretanto, as pesquisas de desenvolvimento tecnológico se concentram apenas na empresa sede, nas filiais a atenção é para produtos (TIGRE, 2006).

De acordo com Schumpeter (1961) a partir da conquista de mercados diferentes e o aumento de empresas concorrentes, as empresas nunca permanecem sem alterar o processo ou mudar sua forma de trabalhar, possuem sempre novos modos de produção para permanecer, crescer e conquistar clientes, a partir disso, está sempre compondo os quadros de oferta e demanda resultado da necessidade de inovar.

Para Tigre (2006), tecnologias recentes disponíveis no mercado que ainda não possuem demanda suficiente para expandir informações podem ocasionar gargalos se introduzidas em algum processo, a dependência de acesso à fábrica de origem acaba por prevalecer, enquanto necessidade corriqueira de solução de problemas permanece debilitada para as paradas com a tecnologia nova em busca de informações mais precisas.

2.1.2 Inovação de produto

A inovação de produto é o lançamento de um serviço ou bem novo ou melhorado no que interessa suas qualidades, são exemplos: restaurações relevantes



em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, simplicidade de uso ou outras qualidades funcionais. Para isso acontecer é preciso novas tecnologias e conhecimento. Um aperfeiçoamento de um recente uso para um produto com poucas alterações para suas informações técnicas é uma inovação de produto (MANUAL DE OSLO, 2005).

Um dos desafios para as empresas que desejam ter um desempenho nas vendas e na suas mercadorias é a inovação de produto, pois acontece uma mensuração que foge de um modelo único, proporcionando uma análise nos processos e nas estruturas para o surgimento de novos produtos (MANTHEY et al., 2016).

Segundo Terra, et al. (2015) uma inovação de produto pode ser um bem ou serviço novo ou um produto existente aperfeiçoado. Quando ocorre essa mudança, muitas vezes os processos também mudam para acompanhar esse produto com diminuição de custo em relação à produção e diferenciação da concorrência, isso resulta no crescimento de lucratividade da organização.

Muitas empresas não dão tanta importância quando o assunto é produto pelo fato de ser algo simples, só que realmente não é simplesmente assim é importante que tenha o projeto do produto que conta com ajuda de analista de marketing, diretores de arte, previsores de vendas, engenheiros, especialista em finanças para pensarem e planejarem de maneira estratégica que envolve materiais, medidas, desenhos etc. (REID et al., 2005).

Para implantar uma inovação de produto terá custo referente a vários aspectos para a produção desse novo produto, aspectos como: mão de obra, matéria prima, financeiro aplicado nesse investimento entre outros. Vale ressaltar que esse dinheiro aplicado dará resultados futuros que as organizações precisam, mas o tempo para que esses resultados cheguem varia de empresa para empresa, devido à necessidade e a inovação que foi aplicada de cada uma (MANTHEY et al., 2016).

O cuidado ao inovar deve ser um assunto bem importante para empresas, pois inovar não quer dizer que só terá vantagens, tudo depende do ponto de vista das organizações e também a forma de trabalhar e fabricação desse novo produto. Um exemplo claro sobre esse assunto seria um novo produto com baixa qualidade que irá trazer só resultados contrários sem benefício algum, por isso a certeza da necessidade de conhecimento, compartilhamento de tecnologia e participação de projetos entre outros (SEVERO et al., 2014).

Para chegar a uma inovação de produto ou qualquer inovação é necessário que a empresa tenha muita informação, e adquirir conhecimento para poder então colocar em prática, dessa forma diminui as chances de errar e aumentar a lucratividade, empregos, vendas e produtividade (TERRA et al., 2015).

Os clientes estão cada vez mais exigentes e atender a esses pedidos se torna uma tarefa difícil, mas são objetivos e metas das organizações fazer com que conseguiram superar essas dificuldades com a utilização de práticas e ferramentas



estratégicas. A inovação de produto nesse caso torna-se uma ferramenta para satisfazer seus clientes possibilitando a vantagem competitiva (MANTHEY et al., 2016).

De acordo com Severo et al. (2014) são vários processos e pessoas que vão fazer parte para que essa inovação aconteça, com o objetivo de trazer resposta dos clientes sendo reclamações e sugestão, então todos tem que ter acesso a essa tecnologia e aprender lidar com ela, otimizando em todos os aspectos e entender que um liga ao outro.

Para Reid et al. (2005) produtos tangíveis são palpáveis, ou seja, bens, objetos entre outros, já os produtos intangíveis são os serviços (não palpável). Todo produto possui um ciclo de vida que são divididos em: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A introdução é o lançamento do produto com vendas e lucratividade baixa. O crescimento se dá através da procura por aquele produto provocando o aumento de vendas e surgimentos de concorrentes. Depois dessa fase as vendas dos produtos estabilizam chegando à maturidade. No declínio o produto fica obsoleto e ser substituído por outro futuramente.

Foi denominado em (4 Ps) da inovação, que nos quais consiste, inovação de produto, quando ocorrem mudanças nos produtos e serviços. Inovação de processo, quando ocorre a mudança na maneira de produzir ou nas máquinas utilizadas para produzir. Inovação de posição, quando ocorre mudança no ramo dos produtos. Inovação de modelo, quando ocorre mudança na forma que orientam as empresas (TIDD et al., 2008).

2.1.3 Inovação organizacional

Inovação organizacional é a realização de um novo estudo das técnicas de negócios da organização, no ambiente de trabalho e no meio externo, por meio da diminuição de custos, provoca-se uma melhoria no funcionamento da empresa e no ambiente de trabalho. Quando ela se relaciona em práticas de negócio, alcança novas técnicas para a empresa do cotidiano e recursos para direção do serviço. Permite-se a realização de novas práticas para beneficiar a distribuição do conhecimento dentro da organização (MANUAL DE OSLO, 2005).

A inovação organizacional é distinta dentro de uma organização, a primeira consegue ser modificada e aplicada por outra empresa, à segunda é que faz a organização ter exclusividade no mercado conseguindo a admiração e bom desempenho, pois trabalha de acordo com sua cultura que é própria, contudo, o ambiente organizacional deve ser propício para os funcionários terem a capacidade de fazer da tecnologia uma fonte de surpresas no mercado (TIGRE, 2006).

De acordo com Tidd et al, (2008) as pequenas empresas tomam decisões mais rápida que as maiores, mas a inovação pode estar presente em qualquer uma, independentemente do tamanho, e com esses argumentos percebe-se que as pequenas



empresas devem inovar em busca constante de melhorias. Para se destacar é preciso não ser igual às outras, pois várias funções procedem diferentemente.

O tamanho da organização influencia para uma maior capacidade e elevada concentração tecnológica dentro de sua planta, nenhuma empresa possui intenção de expandir seu prédio se não tiver uma boa tecnologia para acompanhar o crescimento, logo, sucede em processos diversificados que ocupam espaço amplo o suficiente para atender a escala produtiva (TIGRE, 2006).

As mudanças surgem devido às tecnologias que estão sempre inovando e trazendo melhorias para a empresa. Não é a tecnologia que faz a diferença a ponto de solucionar os problemas, mas os resultados que surgirão, faz valer a pena o investimento. Propostas que visam à inovação contam com a ajuda dos colaboradores, no mundo de competitividade atual (KUSTHER et al., 2010).

Segundo Oliveira et al. (2008) para ocorrer uma melhoria necessita-se de mudança, não só para a empresa, mas para os funcionários que vão ter que se adequar a essa alteração, acaba sendo uma maneira de sobrevivência para as organizações, mudando o comportamento humano, a estrutura, estratégias, cultura e tecnologia entre outras coisas, para poder chegar nos resultados que almeja, alcançando a meta e ganhando vantagem competitiva. Passar por esses momentos de alteração não é uma tarefa fácil, requer muitos recursos e investimentos e corre o risco de não dar certo.

A inovação organizacional adentra-se nas alterações que envolvem as pessoas, incluem-se aqui os diversos departamentos existentes e que fazem as atividades empresariais funcionarem, compreende assim, o comportamento dos profissionais que direcionam o contato com clientes internos e externos da organização, além de como se dá a capacidade desses funcionários a ponto de ocorrer mudanças inovadoras no modo de trabalho (TIGRE, 2006).

Incluir tecnologia é possuir vantagem competitiva porque muitas empresas entram em falência por não conseguir se atualizar ou se adequar às mudanças de empresas do mesmo ramo. Outra dificuldade a ser driblada é lidar com as pessoas, pois eles estão acostumados ao existencial, distribuído dentro da empresa, portanto, fazer acontecer mudanças exigirá esforços para o treinamento (KUSTHER et al., 2010).

Inovação organizacional é a realização de um novo estudo das técnicas de negócios da organização, no ambiente de trabalho e no meio externo, por meio da diminuição de custos, provoca-se uma melhoria no funcionamento da empresa e no ambiente de trabalho. Quando ela se relaciona em práticas de negócio, alcança novas técnicas para a empresa do cotidiano e recursos para direção do serviço. Assim mesmo, a realização de novas práticas para beneficiar a distribuição do conhecimento dentro da organização (MANUAL DE OSLO, 2005).

2.2.2 Inovações quanto à intensidade



Para Santini e De Souza (2006) a inovação é dividida nesses aspectos distintos:

Radical: é definido com um produto tecnologicamente novo cujas qualidades tecnológicas ou usos almejados diferenciam expressivamente dos produtos antecipadamente produzidos. Essas inovações podem apropriar tecnologias completamente novas, podem ser fundamentados nas combinações de tecnologias existentes, ou derivados do uso de novas ideias.

Incremental: é definido como um produto tecnologicamente melhorado, cujo desempenho foi expressivamente aprimorado ou inovado. Um simples produto pode ser melhorado em aspecto como de menor custo por meio do uso de elementos ou materiais de um bom desempenho.

Para Dos Santos et al. (2011) as inovações podem ser classificadas como: inovação incremental, inovação radical, novo paradigma técnico-econômico:

A inovação incremental pode acontecer com maior ou menor intensidade, mas com constância, nas indústrias e atividades de serviço; essa ocorre devido as invenções e melhorias que engenheiros e profissionais capacitados sugerem, cujos trabalhos são voltados para o processo de produção e das sugestões e iniciativas de usuários; elas podem surgir, também, embora com menos frequência, de programas organizados de pesquisa e desenvolvimento; é possível que os colaboradores produzam soluções criativas para melhor atender a clientela, que nas etapas produtivas não tenham alternativas inovadoras ou modificadoras de produtos de um insumo, que caracterizam a inovação incremental.

A inovação radical rompe o caráter contínuo da inovação incremental e é possível, apenas, em ambientes que se preocupam com o aperfeiçoamento, dos objetos examinados; vários setores da economia são afetados com as mudanças do sistema tecnológico, que são causa direta de entrada de empresas em novos setores, expandindo suas possibilidades de atuação no mercado.

As inovações tecno-econômicas, também conhecidas como paradigma tecno-econômico, afetam as estruturas de produção e distribuição em diversos ramos da economia, quase que em sua totalidade. São um processo de seleção econômica do âmbito de inovações técnicas de grande impacto na vida prática e da sociedade, e conseqüentemente na economia, o que não é tão frequente, mas que envolve um processo, geralmente, longo de desenvolvimento (DOS SANTOS, et al., 2011).

3 Procedimentos metodológicos

A abordagem qualitativa é utilizada em pesquisa em que a preocupação maior é a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados e que direcionam a pesquisa a segmentos específicos, buscando embasar informações numa análise comparativa com a literatura da área de pesquisa (YIN, 2015; GODOI et al, 2010; DIAS; SILVA, 2010).



O estudo de caso é uma investigação empírica em que se faz um estudo intenso e exaustivo. Por envolver poucos elementos, permite amplo e detalhado conhecimento sobre o caso. É uma metodologia de pesquisa poderosa que combina entrevistas em grupos e individuais; com análise de registros e observação. Seu objetivo é de obter panoramas múltiplos de uma única organização (YIN, 2015; COOPER; SCHINDLER, 2011).

Tendo em vista que esta pesquisa foi sobre o caso exclusivo de uma organização pública, com estudo particular sobre uma atividade específica (a adoção de inovação), descrevendo os procedimentos e características desse caso. Esta é uma pesquisa qualitativa-descritiva, com abordagem de Estudo de Caso e apoio no suporte teórico, característica da pesquisa bibliográfica (YIN, 2015; ROESCH, 2012; COOPER; SCHINDLER, 2011; FONSECA, 2002).

A coleta dos dados seguiu a um roteiro previamente estruturado, organizado a partir da literatura que formou o suporte teórico. O roteiro foi utilizado para direcionar a entrevista com vistas a atingir o objetivo da pesquisa. A entrevista teve um registro das informações prestadas pelo entrevistado (chefe do instituto de identificação e Papiloscopista da Unidade Regional de Perícias de Paranaíba/MS). A entrevista ocorreu presencialmente e, após, foi transcrita. Ainda, utilizou-se de observação não participante, as quais foram registradas em diário de campo.

A análise do material colhido seguiu aos procedimentos comuns da análise de conteúdo, confrontando o material colhido na entrevista e na observação com o suporte teórico pesquisado (COOPER; SCHINDLER, 2011; BARDIN, 1979).

4 Apresentação e análise dos resultados

A Coordenadoria Geral de Perícias é um órgão da Secretária de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP) responsável pela realização das perícias oficiais e identificação do Estado de Mato Grosso do Sul. A Unidade Regional de Perícias e Identificação (URPI) de Paranaíba está localizada, desde 2009, à Rua Autogamis Rodrigues da Silva, nº 1531, centro, com o prédio pertencente ao Estado de Mato Grosso do Sul. O seu objetivo é prestar serviços ao estado, às delegacias e aos cidadãos. É constituído por três setores: Instituto de Identificação, Instituto de Medicina Legal e Instituto Criminalístico. O setor pesquisado foi o Instituto de Identificação, que possui três servidores públicos ocupando o cargo de Papiloscopista. Até o ano de 2008, o processo de produção de identidades era realizado na primeira Delegacia de Polícia. Hoje, o Instituto de Identificação é instalado na URPI.

4.1 Apresentação dos dados



O entrevistado foi Wagner Martins de Almeida, 35 anos de idade, pós-graduado em administração, servidor público estadual, desenvolve atividades como perito papiloscopista há 15 anos. Precipuamente, realiza a confecção de documentos, perícias e outras atividades inerentes ao cargo de chefe do posto de identificação.

Até o ano de 2014, a prioridade no atendimento era organizada pela ordem de chegada, o servidor distribuía senhas e atendia até o fim do expediente. Às vezes algumas pessoas, mesmo com senhas em mãos, ficavam sem atendimento; o ambiente físico não suportava grande número delas, não promovia conforto para quem esperava, algumas aguardavam em pé ou mesmo do lado externo do prédio.

Com o objetivo de atender melhor a população, reduzir o tempo de espera dos usuários, e agilizar o processo de atendimento foi implantada uma inovação no processo: o agendamento *on-line* – iniciou, primeiramente, na capital do Estado e em seguida ampliado para as demais sedes de unidades regionais.

Para ter acesso ao atendimento eletrônico, o usuário deve conectar-se ao site da Secretaria de Segurança Pública de Mato Grosso do Sul, selecionar a cidade em que deseja ser atendido, após o posto de identificação, o local e data desejada, preencher corretamente o formulário e confirmar o agendamento. Em seguida o requerente receberá em seu e-mail o protocolo de agendamento no qual constarão os dados do requerente: o dia, hora e local que será atendido, a relação dos documentos com apresentação obrigatória para confecção da carteira de identidade, sendo ela primeira ou segunda via e demais informações pertinentes a confecção do documento.

O processo de produção de identidades possui algumas etapas:

- 1º. Agendamento eletrônico: através do site: <serviços.sejusp.ms.gov.br>.
- 2º. Comparecer no dia, hora e local marcado para o atendimento, neste é realizado o processo de conferência da documentação exigida, cadastro do requerente junto ao Sistema de Gestão Integradas (SGI), coletas de digitais, assinatura e fotos. Lembrando que nesta etapa as cópias e documentos são recolhidos.
- 3º. Nesta fase, há uma análise no tocante as impressões digitais, em que são analisadas para evitar duplicidade na documentação ou até mesmo geração de documentos falsos, simultaneamente ocorre o envio dos documentos recolhidos para o Instituto de Identificação de campo grande, onde encontra-se o arquivo de todo o Estado, local onde é realizada conferência dos mesmos e posteriormente arquivados;
- 4º. Nesta última etapa ocorre a geração da carteira de identidade, a qual tem um prazo de cerca 5 dias úteis para chegar em seu local de origem, isto devido ao prazo do envio do malote, local onde fica aguardando pela sua retirada em um prazo máximo de 730 dias. Este processo de inovação não é rígido, mas flexível. Por exemplo, as pessoas idosas ou mais carentes geralmente possuem dificuldades em acessar a



internet. Os papiloscopistas sabendo disso abrem exceções, atendendo essas pessoas que não realizaram o agendamento *on-line*.

O processo de produção das carteiras de identidades vem sofrendo constantes aprimoramentos. Teve início com a mudança do local utilizado para confeccionar os documentos, migrando da delegacia de polícia para atender em prédio próprio, o que proporcionou um ambiente mais agradável, principalmente para os mais idosos que geralmente ficavam constrangidos em entrar na delegacia.

Em 2011, informatizar o sistema de produção das carteiras de identidade, que eram produzidas com a utilização de tinta, assinatura do requerente direto na cédula, classificação das digitais manualmente, que também conhecido como processo *off-line*. Com a mudança tudo passou a ser *on-line*, em que fotos digitais, assinaturas, são todos coletados através de câmera acoplada ao sistema de identificação. É importante salientar que com esta mudança o processo de atendimento se tornou muito mais ágil. Antes um documento demorava algo em torno de 60 a 90 dias para ser entregue com o advento da tecnologia este prazo passou para aproximadamente 15 dias.

Logo, em 2014 ocorreu a implementação do sistema *on-line* de agendamento, uma inovação que trouxe conforto e agilidade no processo tanto para a população quanto para os funcionários, e resultou em uma nova aparência no seu produto final que é a identidade.

Em 2016, houve novas mudanças no sistema, porém utilizando do agendamento eletrônico, onde foram instalados novos sistemas contra fraude, cruzamento de dados *on-line*, e geração de carteira instantânea com gráfica na capital do estado, investimentos estes que permite ao requerente ter acesso ao seu documento no prazo de 5 dias úteis, isto devido ao prazo do malote.

Juntamente com as mudanças nos sistemas, o Instituto de Identificação recebeu novos equipamentos como: computadores e câmeras novas, com uma tecnologia avançada. Para realizar as mudanças nos sistemas e receber novos equipamentos foi necessário reformar o espaço físico do ambiente de atendimento. Até o ano de 2016, a sala de atendimento era apertada, tinha capacidade de atender somente uma pessoa por vez, possuía três computadores, um com o sistema de emissão de identidade e os outros dois para produção de documentos. Com a inovação organizacional, quebraram uma parede da sala ao lado e criaram uma sala grande, para suportar os novos equipamentos, que contam com dois computadores para emissão exclusiva das carteiras de identificação e capacidade para atender duas pessoas ao mesmo tempo. Ao lado, mais dois computadores para realizar outras atividades.

Os papiloscopistas prestam serviços uma vez por semana na delegacia de Cassilândia, que por não possuir infraestrutura e equipamentos para implantação de tais inovações apresentadas, até os dias de hoje atendem com o sistema *off-line*.



Portanto, não podem oferecer as mesmas condições que na unidade de Paranaíba, dificultando o processo produtivo.

4.2 Análise dos dados

Com o intuito de melhorar o atendimento e agilizar os serviços prestados à população, o instituto de identificação progrediu na produção de carteira de identificação, implantando alguns tipos de inovações: de processo, de produto e organizacional.

A inovação de processo trouxe melhorias na produção com novas técnicas de agendamento *on-line*, e conseqüentemente obteve qualidade na produção, promovendo mais agilidade e eficiência (MANUAL DE OSLO, 2005).

Inovar um processo inclui mudanças que modificam total ou parcialmente as atividades para formar determinado produto. Quando a tecnologia é introduzida, torna-se grande aliada no aperfeiçoamento dos produtos. Com a aquisição de novos equipamentos tecnológicos, o Instituto de identificação sofreu mudanças essenciais e obteve resultados positivos (TIGRE, 2006).

O produto novo pode ser semelhante a um produto existente, mas possui características que se diferencia, isso ocorre devido às tecnologias que dão uma nova utilidade para esse produto ou até mesmo a aparência, fazendo com que ele se torne moderno. A carteira de identidade atual obteve mudanças que modificaram sua aparência, com todos os registros digitais (ROCHA et al., 2016).

Para o Manual de Oslo (2005), as questões de inovação devem compreender períodos específicos, que não abrangem pesquisas que ultrapassem três anos, nem sejam inferiores a um. O processo de produção de carteira de identidade, vigente na delegacia da cidade Cassilândia, em que os papiloscopistas atendem uma vez por semana, futuramente poderá ser modificado de *off-line* para *on-line*. Contudo, somente após um ano entraria na classificação de inovação. Para o Manual de Oslo (2005), existem fatores relacionados aos objetivos e efeitos (impactos) das inovações, ser destacado somente as ocorridas na empresa pesquisada:

Competição demanda e mercados: com a implementação da inovação de processo houve uma mudança, na redução de tempo de atendimento e entrega dos documentos, para melhor atender as necessidades da população;

Produção e distribuição: a carteira de identidade digital, foi um resultado na qualidade dos bens e serviços, com as novas tecnologias obteve-se o aumento da capacidade de produção, redução dos tempos de produção, aumento da velocidade do fornecimento e distribuição de bens e serviços;

Organização do local de trabalho: As melhorias das condições de trabalho foram uma inovação de processo e organizacional, pois a empresa transformou o local de trabalho, realizou uma reforma e aumentou o espaço físico, para um melhor



conforto tanto para os funcionários tanto para a população; juntamente a unidade recebeu novos equipamentos tecnológicos para um melhor processo de produção.

6 Considerações Finais

O objetivo da pesquisa foi identificar as inovações e suas contribuições utilizadas na produção de carteira de identidade. Estes objetivos foram atingidos, conforme pode ser observado na apresentação do estudo de caso (e anáise). Identificou-se a existência de três tipos de inovação: por processo, por produtos e organizacionais. Outrossim, foi possível apresentar as contribuições em que essas inovações trouxeram para a organização pesquisada.

Dentre as melhorias que a inovação tecnológica trouxe, destacam-se: as condições para recepcionar os requerentes; diminuição da fila de espera; minimização no tempo da entrega dos documentos; maior segurança para o requerente e para o estado; otimização nas condições de trabalho. Como resultado, ainda que a produção de carteira de identidade tenha aumentado, o requerente é atendido em menos tempo, porque já traz consigo a documentação correta.

Um contraponto encontrado, que é uma restrição ao processo produtivo, é a escassez de servidores na produção de carteira de identidade. Esta é uma das principais barreiras que o órgão pesquisado enfrenta, pois nesse trabalho necessita-se de mão de obra efetiva para realização e desenvolvimento da inovação.

Esta limitação foi apontada no Manual de Oslo (OECD, 2005), indicando que as empresas podem enfrentar barreiras para implantar a inovação decorrente da ausência ou carência de mão de obra. Ainda, a limitação pode ser quanto à qualificação dos funcionários, o que pode prejudicar suas atividades em virtude do desempenho crítico dos funcionários decorrentes da falta de conhecimento na utilização das novas tecnologias. Assim, a empresa tem restrições para encontrar profissionais qualificados para as novas atividades decorrentes da adoção da inovação.

Genuino e Machado (2013) identificaram que no caso da adoção da inovação radical, da qual decorrem mudanças bruscas no processo produtivo, há a necessidade de reestruturar a empresa, modificando significativamente os processos anteriormente utilizados. Uma vez que a organização pesquisada adotou uma inovação radical, conseqüentemente transformando o processo produtivo, se por um lado obteve ganhos, o fato de que o novo processo produtivo depende de que o sistema esteja *on-line* é outra limitação, posto que com a queda da internet, interrompe-se a produção das carteiras de identidade.

Decorrentes das duas limitações, duas propostas de intervenção se apontam:

1ª Gestão de Pessoal: investimento nesse departamento, tanto na contratação (quantidade) de novos funcionários, como no treinamento (qualidade) dos funcionários; e,



2^a Gestão de Tecnologia da Informação de Comunicação (TIC): investir no sistema, tanto na aquisição de equipamentos como quanto à internet, de forma a que fique menos dependente às intempéries tão comuns que causam quedas no sistema.

Como proposta para estudos futuros, propõe-se uma pesquisa quantitativa que vise a identificar a percepção dos clientes acerca da adoção da nova tecnologia.

7. Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Métodos da pesquisa em administração**. 10. ed, Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DIAS, D. S.; SILVA, M. F. **Como escrever uma monografia**: manual de elaboração com exemplos e exercícios. São Paulo: Atlas, 2010.
- DOS SANTOS, A. BA; FAZION, C. B.; DE MEROE, G. PS. inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA**. ISSN 1414-7394, v. 5, n. 1, 2011.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GENUINO, S. L. V. P.; MACHADO, A. G. C. Pesquisa & Desenvolvimento com inovação aberta: o caso EMEPA. **XVI SemeAd**, ISSN 2177-3866, 2013.
- GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.
- KUSTHER, E. A.; BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E.; NOGUEIRA M.; CASAROTTO E. Inovação tecnológica e suas influências no processo de gestão: uma análise no setor de segurança privada patrimonial. **Revista Gestão Organizacional**. v. 3, n. 1 - Jan./Jun. 2010.
- LIMA, M. A. M.; Mendes, J. P. F. Inovação na gestão organizacional e tecnológica: conceitos, evolução histórica e implicações para as micro, pequenas e médias empresas. **Revista Produção OnLine**. ISSN 1676-1901. v. 3. n. 2. Junho de 2003.
- MANTHEY, N. B.; VERDINELLI, M. A.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. Desempenho da Inovação de Produto: Teste de uma Escala para Aplicação em PME's. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 4, p. 43-62, 2016.
- OECD – Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Finep – tradução para o português, 2005.
- OLIVEIRA S. A.; CANUTO K. C.; SEGATTO-MENDES A. P.; MANFIO F.; MUSSI F. B. Mudança organizacional e inovação tecnológica em processos: Estudo



de caso em uma empresa prestadora de serviços do estado do Paraná XXI Simpósio de gestão da inovação tecnológica ANPAD. Brasília, DF- 22 a 24 de out. 2008.

ROCHA, A. F. R.; VIEIRA, A. M. Aprendizagem Organizacional e Inovação de Produtos:

estudo em Empresas de Base Tecnológica do Vale da Eletrônica (MG) . **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 108-131, 2016.

REID, R. D.; SANDERS, N. R. **Gestão de operações**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2012.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J.; **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Tradução Henrique Luiz Corrêa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTINI, G. A.; DE SOUZA FILHO, H. M.; BÁNKUTI, S. M. S. Inovações tecnológicas em cadeias agroindustriais: alguns casos do segmento de processamento de carnes, leite e café no Brasil. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 1, n. 2, p. 9, 2006.

SCHUMPETER, J. A. (1912). **A Teoria do desenvolvimento econômico**. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHUMPETER, J. A. (1943) **O processo de destruição criadora**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SEVERO, E. A.; OLIVEIRA, M.; GUIMARÃES, J. C. F. Inovação de produto em uma empresa de micro-ônibus. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 4, p. 46-63, 2014.

TERRA, N. M.; BARBOSA, J. G. P.; BOUZADA, M. A. C. A Influência da inovação em produtos e processos no Desempenho de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 183-208, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



Área Temática: Ensino e Pesquisa em Administração

MÉTODOS TRADICIONAIS E NÃO TRADICIONAIS PARA UM APRENDIZADO EFICAZ

Morelle Maykon Monteiro Mello
morelle22@hotmail.com

Wladislau Guimarães Silva Chalub
wladislaumedvet@gmail.com

Resumo

O método tradicional de ensino pode ser ou não eficaz para o aprendizado na graduação. Diante disso, os traços culturais dos jovens estudantes de graduação podem ser um desafio ao docente que não se atualiza, de maneira a melhorar sua didática. Embasado nisso, faz-se necessário conhecer as perspectivas dos alunos e ex-alunos em relação ao curso que estão. Deste modo, este trabalho buscou analisar se o método tradicional de ensino na universidade é ou não eficaz, na visão do aluno de graduação de Administração. Para isso se utilizou como método de pesquisa a abordagem quantitativa e método survey, sendo que os resultados mostraram que quando comparado o ensino tradicional com o não, as diferenças não foram significativas para a aprendizagem do aluno.

Palavras Chave: Método tradicional; Graduação; Didática.

1. Introdução

As aulas tradicionais podem ser ou não eficazes, diante disso alguns autores defendem que a aula ministrada de forma criativa é mais eficaz se comparado ao método tradicional, como explica Oliveira e Cruz (2007) ao afirmarem que a aula tradicional, na qual o professor fala e os estudantes escutam, é uma estratégia de ensino que pode ser pouco eficiente, uma vez que não desperta a atenção dos alunos quanto ao conteúdo transmitido.

Os autores Braum, Carmo e de Sá (2016) analisaram o ensino da forma como é conhecido hoje, e, perceberam que os métodos tradicionais ainda são os que prevalecem nas salas de aula, embora o ensino tradicional não permita o desenvolvimento criativo por parte dos discentes.



As aulas preparadas de forma exacerbadamente formatadas e metódicas podem gerar frustração não só no aluno ao aprender, como também no professor ao ensinar, pois é algo estático, sendo que esse último fala, o primeiro escuta e muitas vezes se distrai com todo aquele falatório, sendo que se fosse mais dinâmico o ensino, o aluno fixaria o conteúdo com mais facilidade e o professor teria mais ânimo em preparar as aulas.

Além dessa relação interna (professor-aluno), há também a externa (professor-universidade), sendo que a maioria das instituições de ensino superior têm contribuído para esse movimento estático do ensino ao padronizar as avaliações, geralmente, com uma prova e um trabalho a ser apresentado.

No entanto, mesmo com essa padronização é possível o professor ser criativo e despertar a atenção do aluno para o tema a ser discutido com diversas ferramentas, por exemplo, a discussão de um filme, recortes de jornais ou revistas, desenhos etc. Essa quebra de rotina pode ser benéfica tanto para o aprendizado do aluno como para a experiência docente, assim esse terá habilidade de saber o que pode ou não dar certo durante as aulas (SOUZA, BARROS; DE SOUZA, 2009).

Vê-se que algumas dinâmicas usadas por professores primários e no ensino médio poderiam funcionar muito bem para o ensino na graduação, a exemplo de Fraga (2007) ao relatar que a reportagem de jornal sempre leva as discussões calorosas a respeito de um tema específico, ainda mais se isso for realizado em um ambiente com pessoas mais maduras, tal como na universidade.

2. Referencial Teórico

Traços culturais de gerações podem ser um desafio para o professor que não atualiza sua didática. A partir da geração conhecida como “Z”, ou seja, aqueles nascidos depois de 1993, os estudantes vivem em uma era virtual, na qual o conhecimento não precisa mais ser decorado, pois existe algo que faça isso por eles: o computador. Com isso o aprendizado dessa geração deve ser diferente das anteriores (SOBRINHO; BITTENCOURT; DESIDÉRIO, 2016).

Na visão dos estudantes de graduação em Administração, o professor deve prezar pela clareza dos conteúdos como sendo o item mais importante, seguido pela postura ética do profissional e o acesso fácil dos alunos a eles (KÜHL *et al.*, 2013).

Isso ocorre, porque o método de ensino atual, que é o tradicional baseia-se em um sistema de relações centrado apenas na didática da transmissão de informação que reduz o estudante a um sujeito que recebe passivamente essa informação (ouvinte-aluno) e outro que explica o conteúdo de forma exaustiva (interlocutor-professor).

Na prática os docentes aprendem a dar aulas de forma mecanizada, o que é um erro muitas vezes, pois desconsidera o mundo do aluno e suas diferenças, mas



deveriam auxiliar o aluno a conquistar com seus próprios recursos intelectuais e afetivos qual a melhor forma de ensino (LIBÂNEO, 2003).

1. Técnicas de ensino

Para que o professor possa utilizar ferramentas criativas e chamar a atenção do aluno é necessário conhecer quais as perspectivas desses em relação ao curso de Administração, para assim aqueles se adequem (LOMBARDI; ARAUJO; TEIXEIRA, 2009).

Existem várias ferramentas de ensino que podem ser utilizadas pelo professor, entre elas a literatura cinzenta, a qual segundo Gomes, Mendonça e Souza (2000, p.1) consiste em “designar documentos não convencionais e semi-publicados, produzidos nos âmbitos governamental, acadêmico” e aproxima o aluno de Administração à realidade da organização; o auto aprendizado, principalmente, com o uso da internet que favorece o próprio estudante; o ensino baseado em simulações através do uso de software, que para Almeida (1998) consiste em simular uma empresa na qual o estudante deve tomar decisões baseada em teorias da administração, e acompanhar o progresso desta organização virtualmente; o estudo de caso e as discussões em sala de aula ajudam na percepção da relação teoria/prática por parte dos alunos (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

O foco da prática docente é a aprendizagem do aluno, assim a sala de aula é um espaço de aprendizagem conjunta e esta relacionada a atividade de pesquisa do aluno e do professor, a sala de aula implica em uma aproximação entre teoria e prática, na universidade esta associada a aprender a pensar como ajuda ao aluno em desenvolver suas habilidades de pensamento (LIBÂNEO, 2003).

Uma técnica de ensino muito utilizada nos cursos EAD é a auto aprendizagem que deve ser incorporada na educação em administração (VERGARA, 2007), o uso do E-learning como ferramenta pelas organizações é importante para a formação do profissional para o mercado de trabalho e para seu aprendizado pessoal, no entanto essa ferramenta não é utilizada e/ou não estimulada pelas instituições de ensino pesquisadas (MARIA; DA SILVA, 2012).

O fórum é uma ferramenta que permite a discussão dos alunos em relação a determinado assunto, para um jogo de simulação de empresa o fórum pode ser útil, uma vez que os alunos podem compartilhar suas experiências dos simuladores via web estimulando a cognição do aluno e incentivando sua participação em atividades extraclasse, esta ferramenta permitiu aos estudantes relacionar melhor a teoria com a prática (MANTOVANI; GOUVEA; VIANA, 2016).

Versiani e Fachin (2007, p.11) escrevem que “As simulações empresariais são adequadas aos objetivos educacionais orientados a processos [...] Os jogos propiciam uma reflexão profunda em relação a si e aos outros, sugerindo ser recurso de aprendizagem adequado para possibilitar o autoconhecimento”



O uso da interdisciplinaridade (ID) como ferramenta da didática de ensino contribui para um dinamismo em sala de aula, Cezariano e Correa (2015) nos alertam que o ensino em administração carece de ID, para que haja mudança é necessária uma reforma na estrutura das matrizes curriculares dos cursos e centralizar mais no aluno do que na figura do professor, corroborando com essa ideia Melo, Oliveira e Gorgosinho (2007) nos informa que a ID nas instituições de ensino superior de administração contribui para a formação dos profissionais, uma vez que possibilita aos alunos uma análise dinâmica e fora do tradicional do aprendizado e uma reflexão sobre os temas que o cercam.

3. Procedimentos Metodológicos

Foi realizada a pesquisa com alunos graduandos e egressos do curso de Administração a UFMS – Campus de Paranaíba, com intenção de identificar seu ponto de vista sobre qual o melhor método de ensino, o tradicional ou não.

Foi utilizado o teste ANOVA estatístico para fins de comparação de médias dos constructos, foi feito o teste de normalidade da amostra, ainda foi realizado o teste de Curtose e assimetria da amostra a fim de testar a normalidade das variáveis.

Dentro dessa etapa foi utilizado o método *survey*, o qual é o modo de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas opiniões.

Para isso, foram aplicados questionários estruturados cujas respostas foram fechadas, de modo que se fez 09 questões com respostas da escala tipo Likert de 5 pontos, onde 1 não aprendeu nada/ com o método proposto, 3 aprendeu/aprenderia o suficiente e 5 aprendeu/aprenderia muito com esse método/técnica.

Como métodos tradicionais foram considerados: as provas, os seminários e os trabalhos, já como ensino não tradicional foram considerados: a auto aprendizado, as simulações, os estudos de caso, os fóruns e os trabalhos científicos, sendo que todas as variáveis foram previamente definidas para o estudante.

Quanto às questões tradicionais, pediu-se para considerar as provas como a avaliação, na qual o aluno responde questões sem consulta e individual; os trabalhos foram definidos como resumos de textos ou similares e que deve ser entregue ao professor a fim de avaliar os alunos; os seminários como apresentação de um conteúdo para os colegas de sala de um assunto pertinente a disciplina.

As questões não tradicionais também foram definidas no questionário. O auto aprendizado como um estímulo do docente para o aluno buscar aprender por conta própria algum assunto relacionado à matéria; as simulações são simulações de jogos empresariais, por exemplo, as decisões tomadas durante essa irão refletir no final do jogo para o bom ou mal da empresa, sendo que as decisões devem ser baseadas nas teorias da administração; o estudo de caso ficou caracterizado como os problemas de uma empresa apresentado pelo docente podendo ser fictícia ou não, exigindo o empenho do aluno para identificar e solucionar o problema com base nas teorias da



administração; o fórum é um local onde deve discutir, definir, explicar determinado assunto proposto pelo docente, por exemplo, blog, página na internet etc... e, finalmente, foi definido os trabalhos científicos como construção, elaboração ou publicação de textos, artigos, ensaios com orientação do professor.

O número de respondentes totalizou 58, na qual 03 foram descartados, 01 por haver perguntas com respostas em branco e 2 pelas respostas serem iguais para todas as perguntas, assim as respostas computada para esta pesquisa foram em um total de 55.

É importante mencionar que os respondentes não foram pré-selecionados pelos pesquisadores em relação à raça, ao sexo, à classe econômica, dentre outras.

A pesquisa foi realizada nos meses de maio e junho de 2017, abordando os alunos em geral, tendo em vista ter uma miscigenação daqueles.

Essa amostra como intencional e não probabilístico, apoiado na ideia de ser uma pesquisa exploratória e que todos os resultados descritos têm ligação com a amostra e não com o censo de alunos.

O preenchimento dos questionários foi realizado na presença do pesquisador, estratégia utilizada com intuito de reduzir ou até mesmo eliminar erros de respostas junto aos entrevistados.

O processo de análise dos dados foi realizado com auxílio do software estatístico SPSS versão 20.0. Foi utilizada a técnica descritiva (média) para análise dos dados, frequência e/ou relações entre fenômenos apurados por meio dos questionários.

4. Resultados

1. Característica dos pesquisados

Entre os 55 respondentes validados, a característica de sexo foi bem distribuída sendo ligeiramente maior entre os respondentes masculinos (52,7%); o ano do curso variou entre o 1º ao 4º ano, sendo 43,6% dos respondentes do 1º ano do curso, talvez devido ao maior número de ingressantes no curso se comparado com os quase-concluintes; a idade dos pesquisados variou entre 16 e acima de 30 anos, sendo a maior parte entre 21 e 25 anos (41,8%); a renda familiar com maior destaque ficou entre 1500 e 5000 reais representados por 45,5% dos alunos; a escolaridade, 10,9% tem curso superior completo e 3,6% com pós graduação, como mostra a tabela 1.

Tabela 1: característica dos respondentes

		Porcentagem
Sexo	Masculino	52,7
	Feminino	47,3
Ano do curso	1º ano	43,6
	2º ano	29,1



	3 °ano	9,1
	4 °ano	18,2
Idade	Entre 16 e 20 anos	34,5
	21-25 anos	41,8
	26-30 anos	12,7
	Acima de 30 anos	10,9
Renda familiar	At é900 reais	5,5
	Entre 900 e 1500	32,7
	Entre 1500 e 5000	45,5
	Entre 5000 e 10000	12,7
	Acima de 10000 reais	3,6
Escolaridade	Superior incompleto	85,5
	Superior completo	10,9
	P ós gradua ção	3,6

5. Discussão

O teste de normalidade evidenciou que os dados amostrais satisfaziam os critérios em relação à assimetria (menor que 3) e à curtose (menor que 8) das variáveis (Tabela 2) conforme discutidos em Hair Jr. *et al.*(2009) e Kline (2011).

Tabela 2: Teste de normalidade da amostra.

	Assimetr ia	Curto s e
Prova	-0,246	0,281
Trabalhos	-0,329	-0,095
Seminários	-0,737	-0,170
Auto aprendizado	0,134	-1,015
Simulações	-0,361	-0,368
Estudo de caso	-0,548	-0,088
Fórum	-0,105	-0,480
Trabalhos científicos	-0,285	-0,516

No constructo de aulas e avaliações tradicionais, os alunos responderam que aprenderam o suficiente quando usado este tipo de avaliação. A média dos constructos foi de 3,84 para os seminários; 3,31 para provas; 3,20 para trabalhos. O ensino não

tradicional teve uma média de 3,8 para o estudo de caso; 3,78 para simulações; 3,11 para trabalhos científicos; 2,96 para fórum e 2,85 para o autoaprendizado (Tabela 4 e 5).

Tabela 3: Frequência do constructo tradicional.

		<u>Prova</u>	<u>Trabalho</u>	<u>Seminário</u>
Não aprendi	1	7,3%	10,9%	3,6%
	2	5,5%	7,3%	9,1%
Aprendi o suficiente	3	50,9%	45,5%	21,8%
	4	21,8%	23,6%	30,9%
Aprendi muito	5	14,5%	12,7%	34,5%

Tabela 4: Frequência do constructo não tradicional

		<u>Auto Aprendizado</u>	<u>Simulações</u>	<u>Estudo de caso</u>	<u>Fórum</u>	<u>Trabalhos Científicos</u>
Não aprendi	1	21,8%	1,8%	3,6%	10,9%	14,5%
	2	16,4%	5,5%	3,6%	20,0%	9,1%
Aprendi o suficiente	3	32,7%	34,5%	34,5%	38,2%	40,0%
	4	12,7%	29,1%	25,5%	23,6%	23,6%
Aprendi muito	5	16,4%	29,1%	32,7%	7,3%	12,7%

Os resultados mostram que os alunos da graduação aprendem melhor quando os docentes usam o método/técnica em forma, respectivamente, de seminários, estudos de caso, simulações, e, por fim, de provas, trabalhos e trabalhos científicos. Conclui-se, portanto, que o método tradicional (provas e trabalhos) são os que os alunos consideram menos eficazes em relação ao aprendizado.

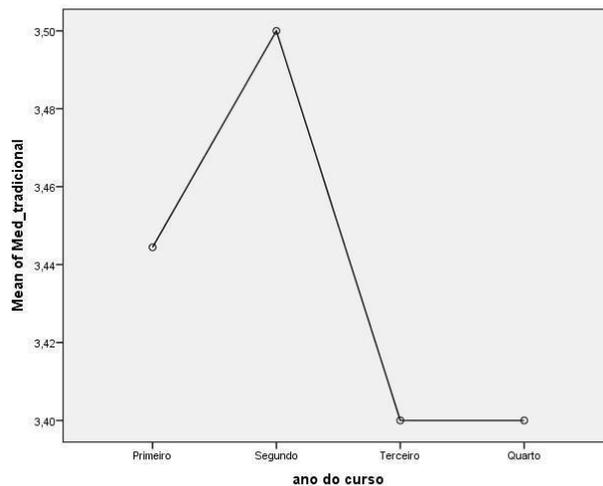
Quando comparado o ano do curso com os constructos, não houve diferença significativa das respostas, o que mostra uma padronização das respostas entre os alunos do primeiro ao quarto ano, ou seja, todos os alunos, independente do ano do curso de graduação, têm a mesma opinião sobre o aprendizado dos constructos. O teste ANOVA confirma estes dados (tabela 5).

Tabela 5: Teste ANOVA constructos x ano do curso

	Sig.
Prova	0,845
Trabalho	0,868
Seminários	0,734
Auto aprendizado	0,306
Simulações	0,479
Estudo de casos	0,916
Fórum	0,928
Trabalhos científicos	0,501

Ainda comparando o ano do curso com os constructos podemos afirmar que os primeiros anos do curso os alunos têm uma ligeira tendência de melhor aprendizado com os métodos não tradicionais, enquanto os alunos que são quase concluintes preferem métodos tradicionais do ensino (gráfico 1).

Gráfico 1: Método tradicional de ensino comparado com ano de graduação.



Entre os alunos diplomados no ensino superior esta pesquisa evidenciou que eles aprendem mais com aulas não tradicionais. Quando comparados com a idade não houve diferença significativa, mas uma ligeira tendência de alunos mais velhos preferirem aulas tradicionais, já quanto ao sexo não houve diferença.



6. Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi de analisar o método tradicional de ensino na visão do aluno de graduação do curso de Administração. Ao término da presente pesquisa, com auxílio estatístico do software SPSS, percebeu-se que os alunos dos primeiros anos de graduação preferem os métodos não tradicionais, enquanto os concluintes preferem os tradicionais. Esta pesquisa contribui para o avanço do ensino no curso de Administração. Como sugestão para pesquisas futuras faz-se necessário uma ampliação da amostra desta pesquisa.

Referências

BRAUM, L. M. S; CARMO, H. M. O; DE SÁ, E. V. Criatividade no ensino superior: uma análise da percepção dos discentes sobre práticas dos docentes. **Revista capital científico – eletrônica**. v.14, n.4, 2016.

CEZARIANO, L. O; CORREA, H. L. Interdisciplinaridade no ensino em administração: visão de especialista e coordenadores de cursos de graduação. Rio de Janeiro: **Administração: ensino e pesquisa**. v.16, n.4, 2015.

DE ALMEIDA, Fernando C. **Experiências no uso de jogos de empresas no ensino de Administração**. III SEMEAD. 1998.

FRAGA, V. F. A Postura do Professor e as Grandes Questões Humanas nas Práticas Educacionais. **Cadernos EBAPE**. Volume V - Edição Especial – Janeiro 2007.

GOMES, Sandra Lúcia Rebel; MENDONÇA, Maria Alvarenga Rocha; SOUZA, Clarice Muhlethaler. Literatura cinzenta. **Fontes de Informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2000.

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KLINE, R. B. Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. In WILLIAMS, M.; VOGT, W. P. (Eds.). **Handbook of methodological innovation in social research methods** London: Sage, p. 562-589, 2011.

KÜHL, M. R.; et al. O valor das competências docentes no ensino da Administração. **R. Adm.**, São Paulo, v.48, n.4, p.783-799, out./nov./dez. 2013.

LIBÂNEO, J. C. O ensino de graduação na universidade: a aula universitária. Goiânia: UCG, 2003.



LOMBARDI, M. F. S; ARAUJO, B. F. V. B. de; TEIXEIRA, M. L. M. Os estudantes de graduação em administração de empresas e seus valores básicos: um estudo em duas universidades da cidade de São Paulo. In: ENEPQ, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** .Rio de Janeiro: Anpad, 2009. v. 01, p. 01 - 16. CD-ROM.

MANTOVANI, D. M. N; GOUVÊA, M. A.; VIANA, A. B. N. Fórum de discussão como ferramenta no ensino de administração: um estudo em uma disciplina de estatística aplicada. Santa Maria: **Rev. Adm. UFSM.** v.9, n.4, 2016.

MARIA, P. C; SILVA, N. B. da. A Contribuição do *E-Learning* para o Desenvolvimento de Estudantes Universitários. **Revista Gestão & Tecnologia.** Pedro Leopoldo, v. 12, n. 1, p.5373, jan./jun. 2012.

MELO, M. C. O. L; OLIVEIRA, J. G. de; CORGOSINHO, R. M. L. Interdisciplinaridade: utopia ou necessidade? Uma análise da prática de administração de uma IES de Belo Horizonte.. In: ENEPQ, 1., 2007, Recife. **Anais...** .Rio de Janeiro: Anpad, 2007. v. 01, p. 01 - 10. CD-ROM.

OLIVEIRA, F. B; CRUZ, F. de O. Revitalizando o processo ensino-aprendizagem em Administração. **Cadernos EBAPE.** NúmeroEspecial – Jan. 2007.

OLIVEIRA, P. S. G; LOPES, M. dos S; PICCHIAI, D; HELLENO, A. L. Análise dos fatores que contribuem para a formação de administradores nas regiões do ABC e de São Paulo. **Gestão e Regionalidade,** v. 26, n. 77, p.33-48, mai-ago/2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23 ed. rev. e atual. São Paulo: CORTEZ, 2010.

SOBRINHO, C. A. C.; BITTENCOURT, I. M.; DESIDÉRIO, P. H. M.. Ensino em administração: o olhar de docentes frente ao conflito de gerações. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços,** v. 7, n. 1, p. 1508-1534, 2016.

SOUZA, S. P.; BARROS, M. E. B. de; SOUZA, E. M. de. Problematização e (re)significações sobre o trabalho docente em administração. In: ENEPQ, 2., 2009, Curitiba. **Anais.2009:** Anpad, 2009. p. 01 - 15. CD-ROM.

VERGARA, S. C. Estreitando relacionamentos na educação à distância. **Cadernos EBAPE.** NúmeroEspecial – Jan. 2007.

VERSIANI, A; FACHIN, R. C. Avaliando aprendizagem em simulações empresariais. **Cadernos EBAPE.** NúmeroEspecial – Jan. 2007.



Área Temática: Métodos Quantitativos e Qualitativos

**MODELO MULTIVARIADO PARA PREDIÇÃO DO PREÇO DOS
IMÓVEIS RESIDENCIAIS URBANOS NO MUNICÍPIO DE
PARANÁBA-MS**

Elton Gean Araújo
egarauj@yahoo.com.br

Júlio César Pereira
julio.pereira.ufscar@gmail.com

Vinícius Renan Araújo
vi-araujo@hotmail.com

João Paulo Risso
joaormat@gmail.com

Ricardo André Hornburg
ricardo_andreh@yahoo.com.br

Resumo

O presente artigo teve por finalidade apresentar uma metodologia, baseado em técnicas de regressão linear múltipla, para avaliação de imóveis residenciais a venda no município de Paranaíba-MS em função de suas características (covariáveis). A metodologia foi aplicada a um conjunto de 45 casas que estavam à venda nos sites imobiliários do município. Foi empregado o método de pesquisa quantitativa. Os métodos de seleção de variáveis *Stepwise* foram aplicados, em que as covariáveis Localização (Centro ou fora do Centro), Área do Terreno, Número de Salas, Estado de Conservação (Baixa, Média e Alta), Vagas de Garagem foram selecionadas para comporem o modelo. O modelo final apresentou um ajuste adequado aos dados e uma capacidade de predição bastante satisfatória, tornando-se assim uma ferramenta adicional confiável para avaliação de imóveis urbanos no município.

Palavras Chave: Modelagem; predição, mercado imobiliário.



1. INTRODUÇÃO

O município de Paranaíba está localizado nas fronteiras dos estados de São Paulo, Minas

Gerais e Goiás, mais especificamente situa-se no estado de Mato Grosso do Sul e na região Centro-Oeste do Brasil, tendo como principais atividades econômicas a pecuária, agricultura e, por compor a Região do Bóia-Mato Sul-Mato-Grossense, apresenta potencialidades de negócios locais, em especial, aquelas voltadas para as microempresas e empresas de pequeno porte. Além disso, outro aspecto importante condiz com a presença de universidades públicas (estadual e federal) e particulares, o que tem sido um fator importante para a expansão do município.

De acordo com o último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), a população de Paranaíba-MS, no último censo, realizado em 2010, era de 40.192 pessoas, em 2016, foi estimada em 41.626 habitantes. Localiza-se a uma latitude de 19°40'38" Sul e a uma longitude 51°11'27" Oeste. Sua área territorial é de 5.402,652 km².

O setor imobiliário está sendo impulsionado pelo desenvolvimento de novos bairros (residenciais Califórnia e Constroluz); aumento do PIB per capita – segundo dados do IBGE de 2010 e 2014, tal índice cresceu de R\$ 15.220,51, em 2010, para R\$ 24.464,35 em 2014; crescimento populacional: entre os anos censitários de 2000 e 2010, a quantidade de habitantes do município de Paranaíba aumentou 5% e o número de domicílios cresceu 20% no mesmo período, passando de 11.399 para 13.700 domicílios no município (IBGE,2010).

No contexto da avaliação de imóveis, percebe-se a necessidade de desenvolvimento de metodologias estatísticas (caracterizadas pela precisão científica) de precificação de imóveis residenciais. Além deste aspecto, nota-se o raro uso de tais metodologias pelo mercado imobiliário.

Face ao exposto, o objetivo deste trabalho é propor um modelo multivariado para predição do preço de casas à venda no município de Paranaíba-MS, que se apresente como metodologia científica de avaliação de imóveis, a partir de suas características físicas e geográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No âmbito das metodologias de avaliação de imóveis, a modelagem estatística é fundamental, pois apresenta-se como meio sistemático e facilitador na determinação de inferências de fenômenos a partir de amostras do todo e, segundo Dantas,



[...] inferir significa concluir. Assim, inferir estatisticamente significa tirar conclusões com base em medidas estatísticas. Em Engenharia de Avaliações o que se pretende é explicar o comportamento do mercado que se analisa, com base em alguns dados levantados no mesmo. Neste caso a inferência estatística é fundamental para solucionar a questão, pois conhecendo-se apenas uma parte do mercado pode-se concluir sobre o seu comportamento, com determinado grau de confiança. (DANTAS, 2005, p.69),

Segundo Sá (2013), as metodologias, normalizadas (determinadas pela ABNT, por exemplo), que possibilitam a realização de avaliações de imóveis, baseiam-se em três métodos básicos: métodos para identificarem o valor de um imóvel; métodos para identificarem o custo de um imóvel e, métodos para levantar indicadores de viabilidade da utilização econômica do imóvel. Além disso, Sá (2013) aponta que devido os imóveis apresentarem características heterogêneas, é necessária uma análise das mesmas optando-se por uma das seguintes metodologias: análise por fatores ou análise científica. O método comparativo direto de dados de mercado é o mais utilizado na avaliação de imóveis urbanos (THOFEHRN, 2010). Em tal método, o valor do imóvel é aferido por meio da comparação com dados congêneres do mercado (DANTAS, 2005).

No âmbito da modelagem estatística, Araújo et al. (2012) propuseram um modelo de regressão linear múltipla (modelo de regressão linear que possui mais de uma variável independente incorporada) como metodologia de avaliação do preço de venda de imóveis residenciais em Bonito/MS. Esse trabalho objetivava, através de uma abordagem quantitativa, identificar características que contribuem para explicar o preço, bem como encontrar um modelo para estimar o preço de imóveis em tal município. Com objetivos semelhantes, Pereira et al. (2012) também desenvolveram um modelo de regressão linear múltipla para estimar preços de casas a venda em Sorocaba-SP. Ambos os trabalhos se preocuparam com a seleção de variáveis que realmente pudessem contribuir com a construção dos modelos citados, com o intuito de fomentar a veracidade das avaliações dos imóveis à venda.

Atualmente, estudos e construções de modelos que consideram a variável localização e a relação que os imóveis estabelecem entre si, a partir da mesma, vem contribuindo à realização de eficientes e rigorosas avaliações de imóveis à venda. Neste sentido, pode-se apontar o recente trabalho de Hornburg e Hochheim (2016) realizado em Balneário Camboriú-SC, na qual apresenta um método que relaciona o uso da econometria espacial com a geoestatística bayesiana, tendo em vista estimar o valor dos imóveis levando-se em consideração as interações espaciais relevantes às características da localização.



Outro relevante trabalho, que se caracterizou pela análise espacial, foi realizado por Trivelloni et al. (2006), na qual a coleta de dados para aplicação ocorreu no município de São José-SC. Segundo os autores, o método proposto possibilitou a determinação de um índice do valor da localização vigorosamente significativo no modelo de regressão para todos os tipos de imóveis da região e, que modelasse de modo coerente o efeito do conjunto de polos de valorização na região. Trivelloni et al. (2006) apontam que tal método exclui toda autocorrelação espacial nos resíduos do modelo de regressão, aprimorando o poder explicativo e a confiabilidade da avaliação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados utilizados nesta pesquisa compõem uma amostra de casas no município de Paranaíba-MS, que estavam à venda em imobiliárias da cidade. Outras características relacionadas que compõem o conjunto de dados são: localização, Latitude, Longitude, quantidade de quartos (NQ), vagas de garagem (VG), área total do terreno (AT), número de banheiros (NB), salas (NSA), piscina (P), estado de conservação (Cons) e preço. Neste caso, a variável resposta Y refere-se aos preços dos imóveis e as outras variáveis são consideradas independentes. A variável localização (Centro) foi classificada como qualitativa nominal dicotômica (*dummy*), onde se atribuiu o código 0 para as casas fora do centro e 1 para as casas situadas no centro. A amostra constituiu-se de um conjunto de 45 imóveis residenciais urbanos que estavam à venda nos *sites* imobiliários do município.

O método de pesquisa utilizado trata-se de pesquisa quantitativa baseada em modelo, pois se procurou construir, analisar e testar um modelo que estabelece relações de causa e efeito entre variáveis. Além disso, buscou-se criar um modelo que descreva adequadamente relações de causa e efeito existentes na realidade, isto é a relação entre preço de imóveis e outras variáveis, permitindo assim o entendimento do comportamento da variável preço (BERTRAND e FRANSOO, 2002; ARAÚJO et al., 2012).

Considerando-se k regressores (covariáveis) o modelo de regressão linear múltipla pode ser expresso pela Eq.1. (MONTGOMERY; RUNGER, 2008):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon \quad \text{Eq.1}$$

em que β_j , $j = 0, 1, 2, \dots, k$ são os coeficientes de regressão, sendo parâmetros que representam a variação esperada em y por unidade de variação em X_j , quando todos os outros regressores são mantidos constantes.



A seleção de covariáveis para fazerem parte do modelo foi feita através do procedimento *Stepwise* (passo a passo), nas direções “*forward*”, “*backward*” e “*both*” e avaliadas em cada etapa por um critério de comparação (PEREIRA et al., 2012). No método passo a frente (*forward*), as covariáveis devem ser adicionadas ao modelo, uma de cada vez, até que não haja mais covariáveis que produzam um modelo com melhor poder preditivo do que o modelo obtido previamente, sendo que o processo inicia-se sem nenhuma variável; no método passo atrás (*backward*), o modelo se inicia com todas as covariáveis, sendo retiradas, uma de cada vez, e, excluídas do modelo as variáveis que não contribuam para um incremento significativo na explicação do preço dos imóveis; o método passo à frente e passo atrás (*both*) combina as duas direções anteriores.

O critério utilizado para eliminar ou não uma covariável do modelo nos métodos de seleção *Stepwise* foi o AIC (Critério de Informação de Akaike), mais indicado para pequenas amostras, como é o caso; e, segundo Martínez & Zamprogno (2003), o melhor modelo é o que apresenta menor AIC. O método de estimação dos parâmetros do modelo de regressão linear múltipla utilizado neste trabalho foi o método dos mínimos quadrados.

Após a seleção das covariáveis que fariam parte do modelo, foi avaliado o resíduo do modelo com o intuito de verificar se os mesmos não violavam as pressuposições de um modelo de regressão linear, tal como normalidade e independência.

Devido ao fato de se ter observações referenciadas espacialmente, por coordenadas geográficas é comum o resíduo do modelo de regressão linear apresentar dependência espacial. Nesse caso, espera-se que casas que se encontram localizadas em pontos próximos entre si apresentem maior semelhança no preço (correlação espacial) enquanto que, para casas mais distantes umas das outras, espera-se que os preços sejam mais independentes (SCHMIDT & SANSÓ, 2006). Por esse motivo, fez-se uma análise espacial exploratória a fim de se detectar possível correlação.

Uma forma de explorar as relações que possam existir entre unidades amostrais espacialmente referenciadas é fazendo o uso da geoestatística (DIGGLE & RIBEIROJÚNIOR, 2007). Como ferramenta para a detecção de correlação espacial, foi utilizado o semi-variograma empírico. Em poucas palavras o semivariograma empírico é o gráfico da semivariância observada em função da distância. A correlação espacial é detectada quando se observa um aumento na semivariância com o aumento da distância. Detalhes sobre essa ferramenta podem ser encontrados em (DIGGLE & RIBEIRO-JUNIOR, 2007).

Além da análise espacial exploratória, ajustou-se também um modelo de regressão linear múltipla adicionado de uma componente aleatória para acomodar possível correlação espacial nos dados. Tal modelo foi então comparado com o modelo obtido previamente no método de seleção de variáveis (Eq. 1).

O modelo de modelo de regressão linear múltipla adicionado de uma componente aleatória para acomodar possível dependência espacial é apresentado na Eq.2.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + v + \varepsilon \quad \text{Eq.2}$$

em que v é uma componente aleatória com distribuição normal multivariada, com vetor de médias zero e matriz de covariâncias Σ , tal que $\Sigma_{ij} = \sigma^2 \rho(d, \varphi)$, sendo σ^2 a variância do processo espacial e $\rho(d; \varphi)$ representa a função de correlação que depende do parâmetro φ e das distâncias d . A função de correlação adotada foi a exponencial. $\varepsilon(s)$ é uma componente de ruído branco, normalmente distribuída, com média 0 e variância τ^2 (efeito pepita), que descreve a variação de microescala.

4. RESULTADOS

Por meio do método de seleção de variáveis, citado na seção Procedimentos Metodológicos, o modelo selecionado apresentou o menor valor de AIC (999,86) e os mesmos resultados para as direções *backward*, *forward* e *both*. As variáveis selecionadas por estes métodos foram Área do Terreno, Número de Salas, Localização (Centro ou fora do Centro), Estado de Conservação e Vagas de Garagem.

Na Figura 1, pode ser observado o comportamento da variável resposta Preço, com as demais covariáveis selecionadas pelo modelo de regressão linear múltipla. Pode-se notar grande associação entre as variáveis Preço e as covariáveis. Isso mostra que, todas as covariáveis selecionadas pelo modelo têm forte influência (positiva) na composição dos preços dos imóveis no município de Paranaíba – MS. Este fato pode ser comprovado pelo coeficiente de correlação de Pearson entre as covariáveis quantitativas que compõem o modelo e a variável resposta Preço (Tabela 1).

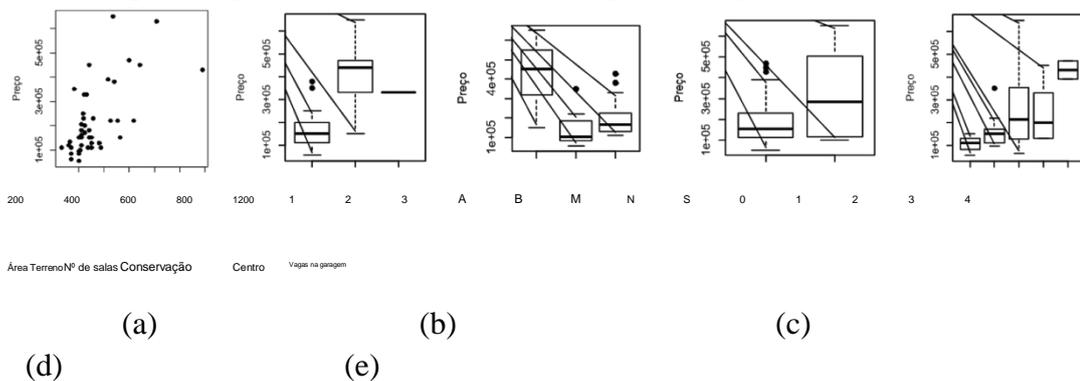


Figura 1. Gráficos da Variável resposta preço vs as covariáveis selecionadas pelo modelo.

No que tange às covariáveis qualitativas do modelo, pode-se observar que as casas com estado de conservação Baixa, Média e Alta, tem valores respectivamente maiores (Figura 1), do mesmo modo, mostra-se um incremento no preço dos imóveis se as casas estiverem localizadas no centro.

Tabela 1. Coeficiente de Correlação de Pearson entre as covariáveis quantitativas do modelo e a variável resposta Preço dos imóveis.

	Área Terreno	Nº de Salas	Vagas de Garagem
Valor	0,65*	0,89*	0,83*
Área Terreno		0,55*	0,42*
Nº de Salas			0,85*

* p-valores menos que 0,05 do teste de significância dos coeficientes de correlação de Pearson

O modelo selecionado (Eq. 3), mostra a magnitude dos efeitos da covariáveis selecionadas sobre o Preço dos imóveis por meio dos coeficientes de regressão.

$$\text{Valor} = 78614,2 + 115669,4*Centro + 20105,4*VG + 190,3*AT + 105992,1*NSA + (-178893,3*ConsB - 113696,3*ConsM) \quad (\text{Eq.3})$$

A Tabela 2 apresenta a análise de variância do modelo de regressão linear múltipla selecionado, mostrando a porção da variabilidade explicada por cada covariável, bem como os valores das estatísticas dos testes de significância e seus respectivos p-valores para cada uma delas.

Tabela 2. Análise de Variância do modelo selecionado.

Covariável	GL	SQ	QM	F	p-valor
AT	1	1,08E+12	1,08E+16	27,55	< 2,2e-16 ***
NSA	1	1,02E+16	1,02E+16	264,21	< 2,2e-16 ***
Cons	2	9,97E+14	4,99E+14	12,88	5,366e-05 ***
Centro	1	7,72E+14	7,72E+14	19,94	6,949e-05 ***
VG	1	9,15E+14	9,15E+14	23,63	2,049e-05 ***
Resíduo	38	1,47E+15	3,87E+13		

*** p-valores menos que 0,001 do teste de significância dos parâmetros do modelo

A Tabela 2 mostra que todas as covariáveis foram significativas pelo teste F, em que todas apresentaram p-valores menores que 0,05. Tal fato mostra que todas as covariáveis selecionadas são muito importantes na predição do preço de imóveis residenciais no município de Paranaíba-MS. O coeficiente de determinação ajustado foi igual a 0,94, isso mostra que 94% da variação dos preços de imóveis foi explicada pelo modelo selecionado. O gráfico dos preços preditos das imóveis vs preços observados dos imóveis residenciais é apresentado na Figura 2.

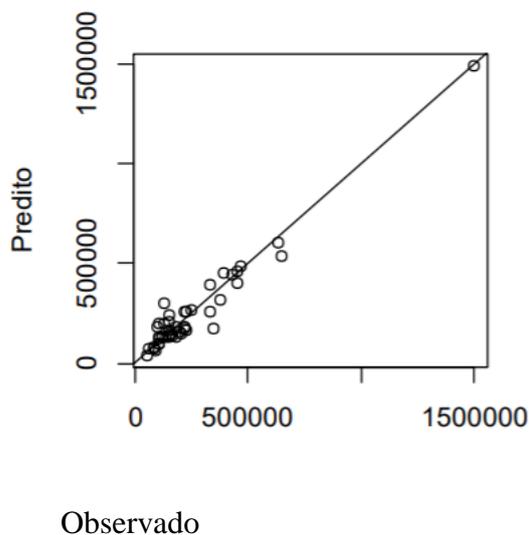


Figura 2. Gráfico dos preços observados dos imóveis vs preços preditos dos imóveis residenciais a venda no município de Paranaíba-MS.

Na Figura 3 é apresentado o semivariograma empírico construído a partir do resíduo do modelo ajustado (Eq. 3).

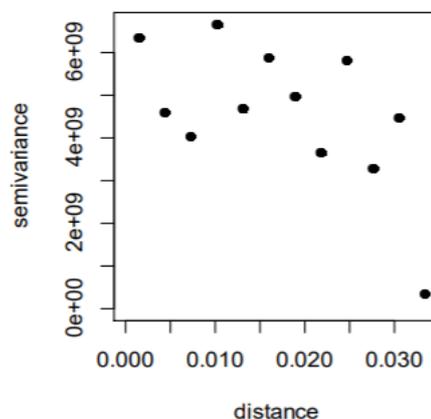


Figura 3. Semivariograma empírico para o resíduo do modelo da Eq. 3.

Pelo variograma não se observa qualquer sinal de dependência espacial do resíduo, pois não se observa uma tendência na semivariância com o aumento da distância. Apesar de não se ter detectado nenhuma dependência espacial no resíduo do modelo da Eq. 3, optou-se mesmo assim por comparar o ajuste do modelo da Eq. 3, com sua versão adicionada de uma componente espacial, modelo este representado teoricamente pela Eq. 2. O valor de AIC obtido para o modelo espacial foi de 1005 contra 999,86 do modelo não espacial. Ou seja, o modelo espacial apresentou maior AIC do que o modelo não espacial. Esse resultado corrobora o fato de não se ter detectado correlação espacial pela análise do variograma. Pelo fato de não se ter correlação espacial nos dados o modelo espacial acaba penalizado pelo aumento no número de parâmetros, isso também faz com que apresente maior valor de AIC e portanto, seu uso não se torna viável nesta situação. Dessa forma, o modelo apresentado na Eq. 3 é preferível para descrever e fazer inferências sobre o preço de imóveis nessa situação.

Mesmo não tendo sido observado dependência espacial na distribuição dos preços dos imóveis, optou-se mesmo assim por construir um mapa (Figura 4) contendo a distribuição dos preços dos imóveis de acordo com o mapa da cidade de Paranaíba-MS, o que de certa forma contribuiu para uma melhor visualização dos preços dos imóveis. Os mapas apresentados mostram os preços observados e os preços preditos pelo modelo da Eq.2. Nota-se grande semelhança entre ambos os mapas, retratando a acurácia do modelo nas predições.

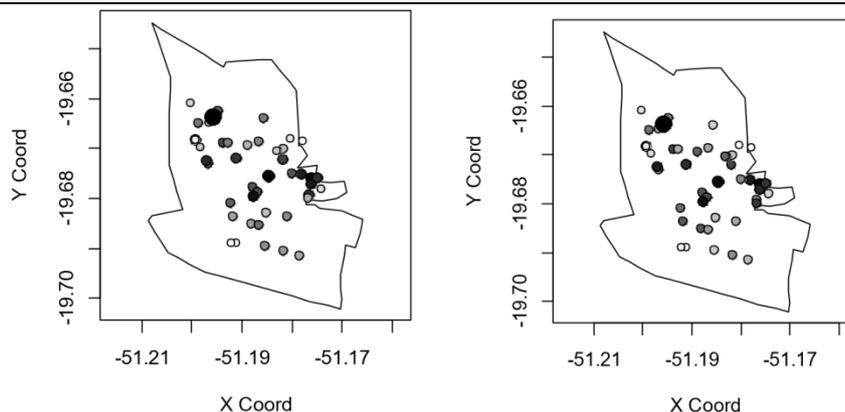


Figura 4. Preço observado à esquerda e preço predito à direita sobre o mapa da cidade de Paranaíba. O tamanho do círculo é proporcional ao preço.

5. DISCUSSÃO

De acordo com os resultados da análise exploratória dos dados (Figura 1 e Tabela 1), pode-se observar forte associação entre as covariáveis que compuseram o modelo (selecionadas pelo método *Stepwise*) e a variável resposta preço dos imóveis. Além disso, o teste F da análise de variância (Tabela 2), mostrou que todas as covariáveis selecionadas (AT, NSA, Cons, Centro e VG) foram significativas ao nível de 5% de significância, o que permite concluir que todas estas covariáveis têm forte influência na composição do preço dos imóveis.

Em trabalhos que tem utilizado a técnica de regressão linear múltipla para avaliação do preço de imóveis residenciais urbanos, como o de Araújo et al. (2012) e Pereira et al. (2012), obtiveram que o modelo selecionado foi composto por área útil, área do terreno, vagas de garagem, número de dormitórios e localização; neste sentido, as covariáveis selecionadas para compor o modelo neste trabalho e que influenciam na explicação dos preços dos imóveis corroboram com os resultados obtidos pelos referidos trabalhos.

Os resultados da Tabela 2 e o coeficiente de determinação ajustado (0,94) indicam que todas as covariáveis selecionadas são indispensáveis para o modelo, além disso 94 % de toda variação no preço dos imóveis é explicada pelo modelo. Por fim, a Figura 2, mostra que o modelo tem uma boa capacidade preditiva, pois os preços observados dos imóveis vs os preços preditos dos imóveis são bem ajustados pela reta de regressão.

Para utilização do modelo, devem-se substituir os valores das covariáveis na Eq. 2 pela área do terreno (AT), número de salas (NSA), estado de conservação



(Cons), localização (Centro) e vagas de garagem (VG) da casa que se deseja estimar o preço de venda. Nota-se pelo modelo (Eq.2) que cada m^2 a mais na área do terreno, há um acréscimo de R\$ 190,3 no preço do imóvel, mantendo-se constantes as demais covariáveis. Com relação ao número de salas, a cada sala a mais no imóvel, seu preço aumenta R\$ 105992,10; a cada vaga de garagem a mais no imóvel, o preço sofre um acréscimo de R\$ 20105,40; e, para uma casa localizada no centro da cidade, seu valor é R\$ 115669,40 maior do que uma casa não localizada no centro da cidade, considerando-se todas as outras covariáveis fixas.

Por fim, se o estado de conservação do imóvel for considerado “Médio” há uma desvalorização de R\$113696,30 comparado a um imóvel nas mesmas condições, porém com estado de conservação considerado “Alto”. Quando o estado de conservação é considerado “Baixo” a desvalorização é de R\$178893,30 em relação a um imóvel com estado de conservação “Alto”.

Em Araújo et al. (2012), quando proporam um modelo de regressão linear múltipla para avaliação de imóveis residenciais no município de Bonito-MS, a covariável Local (centro ou fora do centro) foi a que mais influenciou no preço dos imóveis, sendo que, uma casa no centro tem um valor acrescido de R\$ 88600,90, quando comparado a um imóvel fora do centro, nas mesmas condições; e, a cada vaga de garagem adicional no imóvel, o acréscimo esperado foi de R\$ 32469,90. Para Pereira et al. (2012), em que se construiu um modelo de regressão linear múltipla para predição dos preços de imóveis no município de Sorocaba-SP, a área do terreno impactou de forma mais acentuada o preço do imóvel do que neste trabalho, sendo que, o aumento de cada m^2 proporcionou um acréscimo esperado de R\$ 451,90, mantendo-se as demais covariáveis constantes no modelo.

Dantas et al. (2007), quando estudaram a importância dos vizinhos na avaliação de imóveis no caso Recife-PE, concluíram que para cada nível de melhor conservação do imóvel, este sofre uma valorização de 7,36%, e, quando incorporado a componente espacial no modelo, houve uma desvalorização de 6,87% no preço, para cada nível de pior conservação do imóvel. Steiner et al. (2008), aplicaram modelos estatísticos multivariados na avaliação de imóveis em Campo Mourão-PR, a covariável número de salas apresentou peso fatorial aproximado -0,36 para a terceira componente principal, a qual está relacionada ao número de cômodos da casa; posteriormente esta componente tomada como covariável no modelo de regressão linear múltipla apresentou significância estatística ao nível de 5%, evidenciando que o número de salas contribuiu na formação dos preços dos imóveis, como neste trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS



Neste trabalho foi proposta uma metodologia baseada em modelos de regressão linear múltipla para a predição de preços de imóveis residenciais a venda na cidade de Paranaíba/MS. O método utilizado para seleção das variáveis do modelo foi o *Stepwise*.

A metodologia apresentada para realização de predição de preços de casas se mostrou viável e adequada, com poder preditivo satisfatório. Todas as covariáveis selecionadas no modelo final, área do terreno, vagas de garagem, localização, número de salas e estado de conservação do imóvel foram estatisticamente significativas para o modelo, sendo importantes para a composição dos preços dos imóveis no município de Paranaíba-MS.

Assim, o modelo proposto pode servir de apoio tanto a gerentes imobiliários na definição de preços de casas, como para as pessoas físicas e/ou jurídicas que desejam avaliar seu patrimônio de forma genuína. Deve-se atentar que os modelos de regressão linear múltipla definidos, deverão sofrer reajustes periódicos, ou seja, deverão ser atualizados, devido a alta dinamicidade da economia do país.

7. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E. G.; PEREIRA, J. C.; XIMENES, F.; SPANHOL, C. P.; GARSON, S. Proposta de uma metodologia para a avaliação do preço de venda de imóveis residenciais em Bonito/MS baseado em modelos de regressão linear múltipla. **Pesquisa & Desenvolvimento Engenharia de Produção**, v. 10, p. 195-207, 2012.

BERTRAND, J.W.M.; FRANSOO, J.C. Modelling and simulation: Operations management research methodologies using quantitative modeling. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n.2, p. 241-264, 2002.

DANTAS, R. A. **Engenharia de Avaliações: uma introdução à metodologia científica**. São Paulo: Pini, 2005, 255 p.

DANTAS, R. A.; MAGALHÃES, A. M.; VERGOLINO, J. R. O. Avaliação de imóveis: a importância dos vizinhos no caso de Recife. **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 11, n. 2, p.231-251, 2007.

DIGGLE, P.; RIBEIRO JR, P.J. **Model-based Geostatistics**. Series: Springer Series in Statistics, 2007, 230 p.



HORNBURG, R. A.; HOCHHEIM, N. Avaliação em massa de imóveis usando geoestatística e krigagem bayesiana (um estudo de caso em Balneário Camboriú-SC). **Revista Eletrônica de Engenharia Civil – REEC**, v. 13, n. 1, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **O Cidades**

[online]. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/9EL>>. Acesso em 02/07/2017.

MARTÍNEZ, R. O.; ZAMPROGNO, B. Comparação de algumas técnicas de previsão em análises de séries temporais. **Revista Colombiana de Estadística**, v. 26, n. 2, p. 129-157, 2003.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2008. 463 p.

PEREIRA, J. C.; GARSON, S.; ARAÚJO, E. G. Construção de um modelo para o preço de venda de casas residenciais na cidade de Sorocaba-SP. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 7, n. 4, p. 153-167, 2012.

SÁ, A. R. S. Avaliação Imobiliária: método comparativo de dados do mercado - tratamento científico. **Revista Especialize On-line IPOG** [on-line]. Edição 5. Goiânia: Instituto de Pós-graduação e Graduação - IPOG, 2013, Julho/2013. Disponível em: <<https://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online/>>. Acesso em 03/07/2017.

SCHMIDT, A.M.; SANSÓ. B. **Modelagem Bayesiana da Estrutura de Covariância de Processos Espaciais e Espaço-Temporais**. Caxambu: ABE, 2006. 151 p.

STEINER, M. T. A.; CHAVES NETO, A.; BRAULIO, S. N.; ALVES, V. Métodos estatísticos multivariados aplicados à engenharia de avaliações. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 15, n. 1, p.23-32, abr. 2008.

THOFEHRN, R. **Avaliação em massa de imóveis urbanos: para cálculo de IPTU e ITBI**. São Paulo: Pini, 2010.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

TRIVELLONI, C. A. P.; HOCHHEIM, N. O valor de localização dos imóveis: determinação por métodos de análise espacial. In: IBAPE – XXII UPAV / XIII COBREAP, 22., 2006, Fortaleza. **Anais...** . Fortaleza: Ibape, 2006. p. 1 - 40.



Área Temática: Ensino e Pesquisa em Administração

O HOMEM NA VISÃO DE PETER DRUCKER: RELEITURA DAS SUAS PRIMEIRAS OBRAS

Isamaura Krauss Franco
isinhafranco@usp.br

Maria Izabel Ferezin Sares
mariaizabelf@superig.com.br

A releitura das duas primeiras obras de Peter Drucker e seu recorte quanto a visão do homem acrescentam ao pensamento dos estudiosos das Teorias da Administração um enfoque diferente do convencional que considera o homem dentro de uma organização desconectada do contexto exterior e seus fenômenos sociais. A visão de Drucker soma aos conceitos já existente o fenômeno do totalitarismo e seus desdobramentos sociais e administrativos sem a intenção de defini-los mas apenas entendê-los.

Palavras Chave: *Homo economicus*, homem industrial, Teoria da Administração

1 Introdução

Atribuir um significado coerente ao que se lê é uma constante preocupação humana. É importante que o bibliotecário conheça as obras da sua biblioteca, mas não de uma forma obsessiva, pois a biblioteca é um organismo vivo, em constante crescimento e mutação, sendo a tarefa do bibliotecário infundável. Na biblioteca de Babel, o bibliotecário é apresentado como um guardião e orientador, não como um pesquisador. (BORGES, 2007)

Existem muitos olhares sobre a gestão, seus estilos e a correspondente performance das pessoas. Peter Drucker, um dos mais influentes *managers* do século XX, deixou 38 livros sobre estes assuntos e, fez uma leitura destes conceitos



acoplando a ética social, ou seja, os acontecimentos externos às organizações, como fatores definidores de estilos de gestão e o consequente desempenho do trabalhador. Duas de suas obras, as primeiras, serão objeto deste trabalho, notadamente pelo fato de não terem sido impressas em português e, por deixarem uma visão sobre as pessoas nas organizações, que “antecipou tendências e destilou idéias” reforçando o título de guru da administração moderna.

São objetivos deste trabalho:

- Realizar a revisão bibliográfica das duas obras iniciais do legado de Peter Drucker.
- Entender a importância destes dois compêndios dentro do conjunto da obra do autor.
- Buscar delimitar a abrangência destas obras iniciais para a Teoria da Administração.

2 Referencial Teórico

As duas primeiras obras de Peter Drucker

O primeiro livro de Peter Drucker, publicado em 1939, *The end of economic man*, segundo palavras do próprio autor, registradas na introdução da edição de 1994, era uma obra que continuava atual, mesmo tendo sido ignorado pela comunidade acadêmica pelo fato de abordar um fenômeno social, não com a intenção de defini-lo, mas sim de entendê-lo.

O fenômeno social abordado é o Totalitarismo que se manifestou sob a forma de tiranias paranoicas, no início do século XX na Europa e, na condição de fenômeno social não conseguiu resolver nenhuma situação ou demanda social, mas apenas piorá-las.

Segundo registros de Krames (2010), o livro antifascista atraiu a atenção e mereceu elogios de Winston Churchill, foi aclamado por presidentes americanos, como Richard Nixon, e conquistou a Medalha Presidencial da Liberdade, dada por George W. Bush em 2002.

O autor fez um registro que seu livro não tentaria explicar situações de agora, apesar de ainda existirem movimentos prona nazistas, mas esclarecer situações da época que fora escrito.

Já no prefácio de 1969, o autor apresenta que o caráter de um povo pode explicar como as coisas são feitas, mas não o que é feito. A diferença entre estes pontos, aparentemente sem grande importância reside no fato de que foi a falência do Marxismo que atirou os povos ao apoio ao Totalitarismo. O colapso do Marxismo



enquanto crença secular jogou as sociedades na irracionalidade criando demônios tais como o desemprego e a guerra.

Em sua primeira obra, Drucker (1939) explica que analisou a crise enfrentada pela Europa que serviu de palco de batalha para a primeira guerra, o que levou a redução do seu setor produtivo, inserindo a população de todo o continente em um delicado período de pobreza e miséria. O momento não se restringiu a problemas de ordem material, mas extrapolavam para os movimentos políticos e ideológicos daquela época.

O Totalitarismo aparece como uma solução, não apenas para problemas sociais, mas como um todo e como uma doença européia da qual o Nazismo foi a expressão mais extrema e doentia. Defende que a falência do Marxismo, enquanto crença secular que jogou as sociedades na irracionalidade criando demônios tais como o desemprego e a guerra é que atirou os povos ao apoio ao Totalitarismo.

O autor afirma que a guerra não foi a forma, mas sim o objetivo. Esta existiria com ou sem o nazismo, e que este, o Nazismo, explica apenas como foi conduzida a guerra devido ao caráter do povo. Retomando posições de Drucker (1939), a guerra responde ao que foi feito. A forma dependeu das características de cada povo.

A ajuda norte americana para o enfrentamento da crise vivida pela Europa não foi possível porque estes, os Estados Unidos, também enfrentavam muitos problemas, culminando com a queda da bolsa em 1929. Soma-se a este cenário a Revolução Russa de 1917, na qual socialistas e comunistas tentavam mobilizar a classe trabalhadora em diversos países para que novos levantes populares viessem a tomar o poder.

No campo religioso, Drucker (1939) apresenta a influência da igreja que apresentava a possibilidade de uma base não mecanicista para a sociedade, mas na dificuldade em prover respostas às massas, o autor afirma que elas só poderiam ajudar em relação ao indivíduo, provendo-lhe alívio individual a suas agonias.

Para o autor, o livro se limita às esferas social e econômica, não sendo uma discussão sobre a natureza dual do ser humano: a material (parte do Reino Animal) e a espiritual (parte do Reino dos Céus) e não é possível relegar a segundo plano aspectos sociais do Totalitarismo, quando estes explicariam o que mudou e permitiu a ascensão de modelos radicais.

Estes desdobramentos propiciaram a instalação do totalitarismo na Europa. Totalitarismo é um sistema de governo em que todos os poderes ficam concentrados nas mãos do governante. No regime totalitário não há espaço para a prática da democracia, nem mesmo a garantia aos direitos individuais. No regime totalitário, o líder decreta leis e toma decisões políticas e econômicas de acordo com sua vontade. Embora possam existir os sistemas judiciário e legislativo em países de sistema totalitário, eles ficam às margens do poder.

Estes fatos levaram ao descrédito das doutrinas capitalistas e liberais, bem como geraram um clima social conturbado de miséria e pobreza que se refletiram nas organizações e, naquele momento histórico, a Teoria da Máquina, estava no auge na área administrativa. A Teoria da Máquina considera a soma das Escolas Clássica, Científica e Burocrática. Segundo os pressupostos das escolas, o homem seria considerado como *homo-economicus*. Este conceito considera que o homem é um ser racional, perfeitamente informado e centrado em si próprio, um ser que deseja riqueza, evita trabalho desnecessário e tem a capacidade de decidir de forma a atingir esses objetivos. (AVILA, 2014).

Costa (2009) explica que o termo “homem econômico” (*homo economicus*) foi usado pela primeira vez no século XIX por críticos do método proposto por Mill, em 1836, para a economia política. O que incomodava aos críticos de Mill era que este sugeria que “a economia política não deveria tratar o conjunto da natureza humana como modificada pelo ambiente social, nem o comportamento completo do homem em sociedade. Costa (2009) acrescenta que “sua preocupação com ele deveria se restringir a tratá-lo como aquele que deseja possuir riqueza e possui a capacidade de julgar a eficácia relativa dos meios para obter aquele fim”.

Assim a consideração é de que o *homo economicus* é apenas um pedaço do homem; é portanto, um ser idealizado, utilizado em muitas teorias econômicas, um conceito bastante utilizado e que pressupõe um cenário capitalista para sua existência, diferente do existente naquele momento na Europa com o totalitarismo se espalhando. Na Europa além do Nazismo na Alemanha, apareceram o Fascismo, na Itália, o Franquismo na Espanha e, o Salazarismo em Portugal.

A união dos movimentos de gestão aos movimentos sociais, apresenta, segundo Drucker (1939), uma outra concepção do homem: a figura do “*worker-soldier*”: a do anonimato do homem lutando nas trincheiras e o mesmo anonimato do homem na linha de produção, capaz de suportar a dor física e tolerar as bases de uma nova ordem de valores. O autor apresenta no centro do totalitarismo a concepção do “*heroic man*”, que surgiu em função dos movimentos sociais que não devem ser dissociados do estudo do homem. O conceito fascista deste novo homem inclui o autosacrifício autojustificável. Isto tem muito em comum com ritos de purificação e expulsão de demônios e foi incorporado por grande parte da juventude no pós-guerra na Alemanha e na Itália. Como não era possível, individual ou socialmente, declarar inútil o sacrifício em guerra dos melhores filhos de uma nação, como isso era insuportável, dar à guerra um sentido racional e grandioso validava e enobrecia todos os esforços neste sentido.

A ideia do sacrifício puro é vista na batalha de Langemarck quando soldados recém-recrutados foram enviados virtualmente desarmados para lutar com os inimigos pelo mero simbolismo do sacrifício, inspirador para os demais. A imolação (sacrifício)



sem sentido é sublimado e a guerra sem sentido ganha significado. O sacrifício é a finalidade.

Aqui aflora o conceito de *Wehrwirtschaft*, entendida como uma filosofia econômica, tal qual o Capitalismo e o Socialismo. O termo veio em substituição ao entendimento anterior alemão de que havia uma economia em tempos de paz e uma economia em tempos de guerra. Através desta filosofia, o Estado pode financiar a guerra pelo controle das principais empresas e da política econômica. (SIMPSON, 1956).

A sociedade não econômica do *Wehrwirtschaft* conseguiu exorcizar o chamado demônio do desemprego. Drucker (1939) aponta as guerras como um demônio, no entanto, dentro de um regime totalitarista e da filosofia *Wehrwirtschaft*, a guerra é racional e desejada.

Mas este não foi o único cenário, Drucker (1939) coloca que no século XIX a sociedade era pré industrial, se não anti-industrial e, cita a figura do “*gentleman*” definido como alguém não conectado ao sistema industrial e que vivia em uma sociedade pré-industrial em atividades mercantis. Os jovens preferiam o caminho do “*gentleman*” ao “*heroic man*”, assim a sociedade não se caracterizava por ser pré-industrial, mas a preferência pelas atividades mercantis, tornava a sociedade anti-industrial.

Drucker (1939) cita Ernst Juenger, filósofo alemão que se aprofundou no estudo do Totalitarismo, e que definiu o homem como fisicamente atormentado e capaz de tolerar as perdas da nova ordem de valores sociais.

Assim, o fim do *economic man* veio com o Totalitarismo e surgiu o *worker soldier* ou *heroic man* compondo a sociedade. Uma condição para a sobrevivência do modelo do homem econômico é a sociedade capitalista, com o Totalitarismo, os meios de produção sendo restritos ao controle público que levaram a um outro modelo. Drucker aponta então algo conflituoso, entre o homem heróico e o Totalitarismo: o homem heróico é ávido ao autosacrifício que pode lhe dar significado e sentido, mas não dá sentido à sociedade no regime totalitário, que vai banir o desemprego com a guerra e esta por fim destruir a sociedade.

A obra seguinte de Peter Drucker “*The future of industrial man*”, datada de 1942, descreve antecipadamente o cenário pós guerra e um novo modelo de concepção do homem. A relação de poder dentro dos exércitos passam a ser as mesmas de dentro das empresas: tanto suportadas por uma hierarquia de habilidades e funções como também por uma hierarquia de comando.

A sociedade teria a responsabilidade e, também o privilégio, de definir as bases do desenvolvimento do sistema industrial e conseqüentemente da sociedade.

O autor compara as duas guerras mundiais, dizendo que para a Primeira, embora no final tenha se transformado em uma guerra industrial, o contexto ainda era feudal e não trouxe a paz que seria possível com a industrialização, apenas postergou



esta necessidade para a Segunda Guerra. Quanto a Segunda Guerra, a indústria ficou no centro e, ao redor dela todo o resto foi construído. Ainda afirma que, pessoalmente, a guerra é sem sentido, não produz nada, e não resolve nada, mas fala dela como um espaço que incorporou os novos princípios da sociedade industrial. Diz ainda que a guerra não é nada mais do que um fato e o que lhe dará significado é a paz instalada pelo vencedor.

Na concepção de Drucker (1942), a Alemanha vinha sendo o epicentro em termos de conflitos na Europa antes das guerras, afirmando que a França exerceu este papel 100 anos antes e, não foi o caráter dos alemães o ponto principal. Reproduz as idéias de seu primeiro livro de que as características do povo alemão explicam como as coisas foram feitas (rápido ou devagar, depois de muita deliberação ou de repente, emocionalmente ou racionalmente, profundamente ou superficialmente) e não suas motivações. A motivação viria de qualquer nação ao passar para a sociedade industrial.

O francês Auguste Comte (Sec. XIX) citado por Drucker (1939) foi o primeiro pensador a focar nas indústrias e o Totalitarismo idealizado por ele (ódio ao discurso livre, ao livre pensamento e a livre consciência) surgiu de uma tentativa de organizar as sociedades no entorno das indústrias.

Drucker (1942) observa que havia máquinas, indústrias, profissionais para estas indústrias, mas não havia uma civilização industrial (política, sociedade, vida comunitária, ordem, organização). A falta desta sociedade industrial é que gerou a crise daqueles tempos pelo fato da vida da maioria das pessoas na Europa e América do Norte, naquela época, depender das indústrias em todos os sentidos. O homem ocidental tornou-se o Homem Industrial. Porém, a sociedade ocidental é fundamentalmente pre-industrial nos seus valores e crenças, instituições e instrumentos econômicos. Uma sociedade ainda mercantilista.

Drucker (1942) explica que definir sociedade é tão complicado como definir a vida, pelo fato de ser difícil ver o todo quando se é parte. Completa afirmando que as sociedades precisam conferir ao indivíduo status e função, estabelecendo uma moldura básica para a vida social, seu propósito e significado, mas que não são fixos, além de legitimar o poder decisivo, modelando o que está dentro da moldura básica, tornando-a concreta e criando suas instituições.

Os mesmos princípios que norteiam o *status* e função do indivíduo, também o fazem para a legitimação do poder, fazendo surgir governos e desde que estes tenham os mesmos princípios básicos que tem o *status* e a função, tal governo funciona, apesar das minorias contrárias adotantes de princípios diferentes. Embora o homem precise da sociedade, estar entre outros homens não faz deste grupo uma sociedade. O próprio pânico é reflexo da ausência da sociedade.

Sociedade implica valores, disciplina, poder e organização sociais. Uma sociedade é baseada em conceitos e crenças desenvolvidos para organizar uma



realidade física específica. Deve dominar o mundo material, e atribuir-lhe significado e traduzi-lo para o indivíduo, além de legitimar os poderes sociais e políticos.

Drucker (1942) discute a ilegitimidade para o poder quando os princípios deste não combinam com os princípios que definem *status* e funções. Quando uma sociedade tem um poder decisivo ilegítimo, é como se ela deixasse de ser uma sociedade, dizendo que ela só permanece junta pela força bruta – tirania, escravagismo e guerra civil.

Em uma sociedade funcional o poder é exercido como autoridade; para o autor uma sociedade só pode funcionar se conferir aos indivíduos *status* e função e se seu poder decisivo for legítimo.

3 Procedimentos Metodológicos

Este trabalho consiste em uma revisão de literatura e é fruto da discussão pelas autoras das duas obras iniciais de Peter Drucker, em língua inglesa. Os livros originais foram importados dos Estados Unidos para este trabalho. Primeiramente, conduziu-se a leitura integrais das obras com seus respectivos fichamentos. As autoras discutiram e compararam os achados com outros trabalhos, sobretudo os em Administração mas não se limitando a área, dando origem ao presente trabalho.

4 Resultados e Discussões

Drucker na descrição de alunos, era muito hábil na posição de identificar as perguntas certas para serem respondidas, ou seja a forma de olhar e entender o que estava acontecendo. Em seu segundo livro, a pergunta apresentada por Drucker (2006) foi “como pode a sociedade industrial construir uma sociedade livre?”

Para responder, o autor cita especificamente a constituição norte-americana, esclarecendo que podem existir melhores e piores constituições, mas que o ponto importante foi a salvaguarda da liberdade, como princípio e não como meta.

Tivemos uma sociedade pré-industrial junto da predominância de organizações industriais depois da Primeira Guerra que serviram para novo conflito. O homem industrial protagonista da sociedade industrial, também não viveu em uma sociedade justa. Foram mantidos o desemprego e fundamentalmente as diferenças. No século XXI tem-se a informação e o conhecimento norteando as organizações e junto de uma sociedade pós-industrial.

Eram expectativas do próprio Drucker que seus dois primeiros livros servissem para as gerações que não presenciaram os horrores das guerras, como veículo para a construção de uma nova sociedade, que estabeleçam modelos de relacionamento junto as organizações que levem a uma sociedade livre.



É perceptível o predomínio da abordagem sociológica para estas duas obras iniciais, contrariando as expectativas de muitos ao entenderem que Drucker é um autor de Administração ou Gestão. As duas obras iniciais são claramente voltadas para a Sociologia. Embora quando se pesquise por Drucker, surjam informações de que ele era Filósofo, Economista, Sociólogo, Professor, sua formação original é em Direito. A partir de sua terceira obra, é que claramente, Drucker volta seu olhar para as organizações fazendo delas sujeito das suas discussões.

Outro aspecto notável sobre Drucker, é que ele descreve, nestas duas obras iniciais, aspectos do pós Guerra, antes mesmo destes eventos acontecerem, demonstrando seu reconhecida capacidade de entender e traduzir as tendências em termos políticos, sociológicos e finalmente, de gestão.

5 Considerações Finais

Para executar este trabalho, revisitaram-se os dois livros iniciais de Drucker em inglês, uma vez que não há tradução destes para o português. As discussões apresentaram um Drucker que antecede ao reconhecido guru da Administração. Este Drucker apresentado nas duas obras iniciais, tem por preocupações, entender a sociedade e seu comportamento em um palco de guerra, trazendo considerações sobre o indivíduo e sobre o grupo e buscando prever os efeitos econômicos destes dois momentos explorados e comparados por ele.

Estas duas obras iniciais não são essencialmente sobre Administração ou sobre Organizações, embora estes temas estejam diluídos ao longo das páginas. Somente da terceira obra em diante, é que Drucker irá se dedicar a Administração em essência, tornando-o expoente para a área.

Peter Drucker, tem ainda 36 livros posteriores que devem ser revisitados pois existe em cada página um ensinamento uma forma de prever o que vai acontecer apenas observando e entendendo o que já acontece.

Nas palavras do contista argentino Borges (2007), o mais importante é a releitura. “Nós mudamos incessantemente. Mas se pode afirmar também que cada releitura de um livro e cada lembrança dessa releitura renovam o texto”.

2. Referências

AVILA, Róber Iturriet. Construção do homo economicus e a sua necessária desconstrução. **Ensaio FEE**, v. 35, n. 2, 2014.

BORGES, Jorge L. **Ficções**. Companhia das Letras, 2007



COSTA, F N. Do homo economicus ao homo pragmaticus. **Texto para discussão**. IE/Unicamp. N.165, ago2009 ISSN 0103-9466

DRUCKER, Peter F. **The end of economic man**: the origins of totalitarianism. New York: John Day Co., 1939. Third printing 2009.

DRUCKER, Peter F. **The future of industrial man**. New York, John Day Co.,1942. Fourth printing 2006.

KRAMES, Jeffrey A. **A cabeça de Peter Drucker**. Sextante, 2013.

SIMPSON, Amos E. Wehrwirtschaft: An Aspect of Nazi Economic Theory, **Journal of the Arkansas Academy of Science**: Vol. 9 , Article 11. (1956). Disponível em: <http://scholarworks.uark.edu/jaas/vol9/iss1/11>.



Área Temática: Gestão de Pessoas

O LEVANTAMENTO DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UM SUPERMERCADO DE PARANAIBA

Juliane Ferreira de Assis

Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas
wesley.freitas@ufms.br

RESUMO

O objetivo em estudar o Comportamento Organizacional é de identificar os fatores que influenciam no comportamento das pessoas, o grau de satisfação/insatisfação, a motivação, o ambiente interno da organização, auxiliando os administradores a obterem respostas precisas que contribuirá para possíveis mudanças e reformulações de novas estratégias. A realização de uma pesquisa organizacional demonstra a importância dada pela empresa às necessidades dos funcionários, e os resultados obtidos proporcionará vários benefícios, como a otimização da comunicação e das ações gerenciais, redução dos índices de rotatividade, orientação para os planos de ação de melhoria do clima e da produtividade da organização entre outros. O método utilizado no estudo de caso foi a aplicação de um questionário para os funcionários de um supermercado na cidade de Paranaíba-MS, para avaliar suas satisfações e motivações em relação ao cargo e o ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional Clima Organizacional.
Satisfação/ Insatisfação. Fatores Motivacionais

1. INTRODUÇÃO

O comportamento organizacional é um campo que estuda indivíduos, grupos e estrutura, investiga os impactos destes sobre o comportamento dentro das empresas, procura saber como melhorar a produtividade, reduzir o absenteísmo e aumentar a



satisfação, o conhecimento obtido através do estudo contribuirá para que empresas trabalhem com mais eficácia (ROBBINS, 2005).

O clima organizacional é a qualidade do ambiente, sendo percebido pelas pessoas

como bom ou ruim, o que influenciaria seus comportamentos. O clima está ligado a maneira como as pessoas percebem a organização, como elas a interpretam e como reagem a esta interpretação, sendo ele formado pelo conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos formais e informais existentes na empresa, estes afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização.

O clima de uma organização exerce vários efeitos sobre os indivíduos que nela

trabalham e ao mesmo tempo, é a organização que interfere na capacidade das pessoas em lidar com o ambiente, influenciando positivo ou negativamente em suas atividades, sendo o clima resultante de diferentes fatores, como: motivação, personalidade, valores, percepção, cultura, ambiente organizacional, satisfação etc. Cada pessoa é considerada um fenômeno multidimensional, o que torna o estudo do clima mais complexo, daí a necessidade em estudar cada um dos fatores separadamente (GIL, 2008).

A satisfação no trabalho é vista como um indicador da qualidade entre o trabalhador e a empresa, que depende de algumas condições implícitas como o rendimento, a jornada e o ambiente de trabalho; o indicador de que algo não vai muito bem, é a insatisfação, que tem como consequência o abandono do emprego, aumento da rotatividade e do número de desempregados (MACHADO e SILVA, 2014).

De acordo com Robbins (2005), satisfação é o conjunto de sentimentos de relação

pessoal com seu trabalho, tem relação com os fatores de desempenho, com o grau de absenteísmo, de rotatividade e também com a satisfação dos clientes, pois funcionários satisfeitos são mais alegres e atenciosos, o que contribui com a lealdade e satisfação por parte dos clientes.

A motivação vem do interior das pessoas, ela quem faz com que o indivíduo

mobiliza toda sua energia em busca da satisfação pessoal e profissional. A parte da hierarquia das necessidades de Maslow com enfoque nas Teorias da Motivação buscou-se entender o que leva os indivíduos a terem satisfação.

A motivação é um conjunto de forças que levam as pessoas a se engajarem em

uma atividade em vez de outra, e os gestores buscam motivar as pessoas para que elas tenham altos padrões de desempenho, mas o desempenho além da motivação depende também da capacidade pessoal e do ambiente, a deficiência em alguma destas áreas



prejudica o desempenho, sendo a motivação o fator mais difícil de gerenciar, pois se o funcionário não tem habilidades pode fazer treinamento, se faltar matérias e informações o gestor pode providenciar, mas se faltar motivação caberá ao gestor tentar descobrir o que os motivam (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

É o atual cenário competitivo que levam os gestores das organizações a buscarem

mais aproximação com seus funcionários, sendo a área de gestão de pessoas o departamento estratégico da empresa, podendo implantar com sucesso políticas referentes à satisfação e a motivação das pessoas para torna-los mais comprometidos em atender aos interesses da organização (MARRAS, 2011).

Assim, a questão da pesquisa é Os índices de demissão, absenteísmo, rotatividade

e pouca produtividade são reflexos da falta da análise comportamental nas empresas, em procurar identificar a insatisfação dos trabalhadores com o ambiente interno da organização e o que os motivam?

O objetivo do presente trabalho é mostrar quanto é importante ouvir os funcionários, avaliar seus comportamentos a parte da aplicação de uma pesquisa organizacional, verificando quais as reais necessidades e dificuldades enfrentadas por eles na empresa, e a parte dos resultados encontrados buscar soluções que tragam melhorias, beneficiando funcionários, organização e clientes.

A justificativa em estudar o Comportamento Organizacional e os fatores de

influências como a satisfação, motivação e o clima organizacional, é por eles influenciarem de forma positiva ou negativa no comportamento das pessoas, pois quando influenciam de maneira negativa tem como consequências os baixos níveis de desempenho e pouca ou nenhuma produtividade, daí a relevância do presente trabalho, em mostrar que é possível verificar e encontrar boas soluções.

O presente trabalho este estruturado em cinco capítulos, no Capítulo 1, introdução

ao tema estudado, apresenta-se o problema da pesquisa, questões da pesquisa, a justificativa e a relevância do trabalho. No Capítulo 2, apresenta a revisão bibliográfica dividido nos seguintes temas: Comportamento Organizacional, Clima Organizacional e sua influência no comportamento das pessoas, Teorias da Motivação, Influência da Motivação no trabalho e Influência da Satisfação/Insatisfação no trabalho. No Capítulo 3, é apresentado a metodologia adotada para o desenvolvimento do presente estudo, caracterizando o tipo de pesquisa quanto a abordagem, aos métodos, aos instrumentos de coleta de dados, as técnicas utilizadas para a análise dos resultados e o passo a passo da pesquisa. No Capítulo 4, é apresentado o estudo de caso. No Capítulo 5, é feita a discussão e análise dos



resultados. No Capítulo 6, são dispostas as considerações finais, com as contribuições do estudo, limitação do estudo e sugestão para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresentará fundamentação teórica do trabalho, resultados da revisão de literatura das variáveis relevantes à consecução da pesquisa.

1. Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional é um campo de estudo que procura identificar o impacto que os indivíduos e grupos exercem dentro das organizações, estudando três determinantes de comportamento: indivíduos, grupos e estrutura, com a finalidade de aplicar o conhecimento adquirido na melhoria da eficácia da empresa (ROBBINS e JUDGE, 2014).

Bergamini (2016), diz que as variáveis que afetam o comportamento podem ser divididas em individuais e ambientais, onde as individuais são as bagagens inatas, do DNA, as experiências adquiridas, e as variáveis ambientais são os eventos extrínsecos ao indivíduo, como grupo social, cultura, fatores do ambiente etc. O método experimental procura encontrar as condições determinantes que influenciam no comportamento.

Ao procurar utilizar-se do método experimental, psicólogos estão adotando uma abordagem de ciência natural para a compreensão dos fenômenos. O objetivo básico dessa abordagem é descobrir as condições antecedentes necessárias para que um evento possa ocorrer (HENNEMAN, 1972, p. 44).

O comportamento organizacional estuda o comportamento humano nos ambientes organizacionais, pois como as pessoas não trabalham isoladas com o passar do tempo mudam de comportamento em decorrência do trabalho e das próprias experiências pessoais, por isso deve-se levar em conta como as pessoas e as organizações se interagem (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

2. Clima Organizacional e sua influência no comportamento das pessoas

Os estudos sobre o clima organizacional datam desde 1960 nos Estados Unidos, onde já se percebiam a necessidade em estudar o ambiente no qual as pessoas estavam inseridas, com o objetivo de combinar a humanização do trabalho com as



melhorias na produção, que influenciava diretamente em seu comportamento na organização (AMORIM et al, 2009).

No Brasil a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada por Souza (1977-1983), em empresas públicas e privadas, utilizando-se das adaptações do modelo proposto por Litwin e Stringer. Por ser uma ferramenta que visa medir o nível de relacionamento entre a empresa e seus funcionários, sendo objetiva e segura, proporcionara à empresa a parte da análise e diagnósticos de seus problemas, sugestões voltadas para a melhoria da qualidade e para adoção de novas políticas internas (BISPO, 2006).

A pesquisa de clima organizacional serve para avaliar mais de perto as necessidades do quadro funcional, identificando as necessidades não satisfeitas, mapeando o ambiente interno, fazendo a representação da realidade, objetivando retratar as percepções dos funcionários em relação à empresa (PESTANA, 2001).

Para Marras (2011), o modelo de gestão utilizado pelas empresas até o final do século passado priorizavam os processos produtivos e a tecnologia, mas procurando aumentar seus resultados o modelo passou à enxerga nos trabalhadores a solução para os problemas organizacionais na busca de produtividade e lucratividade. Segundo o autor a preocupação das organizações com a gestão do clima organizacional, fez com que os gestores de RH adotassem ações que beneficiam os trabalhadores em vários quesitos, como saúde ocupacional, implantação de programas de qualidade de vida, estruturas de remuneração etc.

Um clima organizacional favorável é aquele que propicia aos funcionários a qualidade de vida no trabalho (QVT), por produzir um ambiente mais humanizado e produtivo. Para o autor existem cinco dimensões consideradas essenciais que proporcionam melhores condições, qualidade, motivação e satisfação no trabalho são elas: a variedade de tarefas, identidade com a tarefa, ter autonomia na tarefa, da importância da tarefa e receber feedback sobre o que está fazendo (DARIS e NEWSTRON, 1996).

As empresas são formadas por pessoas que precisam ser coordenadas em seus esforços individuais para que as metas e objetivos sejam alcançadas, havendo-se a necessidade de ter um bom líder, sendo a eficácia do líder determinada pela sua habilidade em trabalhar a favor das necessidades de auto realização das pessoas a quem dirige, o líder não motiva as pessoas, mas contribui em não permitir que a motivação delas desapareça, um líder quando eficaz passa a ser admirado pelas pessoas (BERGAMINI, 2006).

O estudo do clima organizacional é de suma relevância para o sucesso da



organização, segundo Gil (2008), as pessoas passam muitas horas do seu dia na empresa, se estes momentos forem agradáveis as pessoas se sentirão mais motivadas e envolvidas com a qualidade apresentando melhores resultados, sendo então o estudo do clima que encontrara os aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nas pessoas.

O estudo do clima organizacional é primordial para que haja uma melhoria na

gestão de pessoas e conseqüentemente melhorias nos resultados da empresa, pois as dimensões do clima tem relação com a percepção e confiança e interfere nos indicadores de percepção de outras categorias, devendo assim a gestão de confiança ser incluída nas estratégias de gestão de pessoas (ANDRADE, FISCHER e STEFANO, 2015).

É importante o fortalecimento do clima organizacional por parte dos líderes,

sendo eles os principais responsáveis para geração de energia no ambiente de trabalho, energia que contribua para o engajamento das pessoas na execução de suas tarefas. Segundo o autor o ambiente organizacional é carente de energia, ou seja, de motivação (CLAWSON e NEWBURG, 2005).

De acordo com Marras (2011), um clima organizacional adequado levam os

trabalhadores a serem mais participativos e comprometidos com as atividades da empresa proporcionando melhores resultados, a questão da satisfação no trabalho e da motivação das pessoas é crucial para um clima favorável.

O clima organizacional quando negativo, é considerado como um fator estressor

para a vida das pessoas, pois o estresse pode ser entendido como uma reação ao meio no qual as pessoas estão inseridas, e quando as pessoas se sentem nesta situação, não há compromisso para com o trabalho, aumentando assim a rotatividade e o absenteísmo, e como conseqüências efeito negativo para a saúde física e mental dos colaboradores (MARRAS, 2010).

3. Teorias motivacionais

Marras, 2009 apud (Maslow, 1954) ficou conhecido com a teoria da hierarquização das necessidades humanas, onde relatou que a motivação das pessoas objetiva satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança, social, de estima e auto-realização, sendo a motivação a força para buscar tais satisfação, e quando satisfeitas as necessidades acaba a motivação. O autor Douglas Mc Gregor complementa as afirmações de Maslow afirmando que as necessidades humanas encontram satisfação no próprio trabalho.



Vergara, 2012 apud (Maslow, 1950) as necessidades primárias “fisiológicas, de segurança” formam a base da hierarquia, e a medida que elas são satisfeitas dão lugar as necessidades secundárias “afetivo-sociais, de estima e de autorrealização”, que são as mais altas da hierarquia, vale ressaltar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa.

Bergamini (2006), ressalta que um dos modelos do método experimental nas organizações foi a experiência de Elton Mayo com as operadoras na fábrica de Western Electric, tendo como objetivo estudar o efeito da luminosidade nos índices de produtividade, onde se concluiu que o relacionamento interpessoal entre os grupos era a variável determinante para o aumento da produtividade. De acordo com o autor o método experimental possui limitações, pois nem todo comportamento humano é suscetível de investigação experimental, como exemplo as emoções.

Marras, 2009 apud (Herzberg, 1959) ressalta que o fator motivacional para o homem encontra-se no seu próprio trabalho, e que existem dois tipos de fatores, os que causam satisfação ou motivação, como reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e os fatores que com sua ausência causam insatisfação chamados de fatores higiênicos, como condições ambientais, relações interpessoais, remuneração, etc. Segundo o autor muitas empresas atendem apenas as necessidades primárias “fatores higiênicos”, satisfazendo apenas as necessidades básicas, estando o funcionário satisfeito e não necessariamente motivado.

Para Vergara (2012), a teoria de Herzberg explica o comportamento das pessoas nas organizações no qual os fatores higiênicos são extrínsecos e localizam no ambiente de trabalho, se ausente causa insatisfação se presente não causa satisfação, e os fatores motivacionais são intrínsecos, se presente causa satisfação se ausente não causa insatisfação. Ainda segundo o autor a teoria de McClelland identificou três necessidades: poder, afiliação e realização, que não nascemos com tais necessidades, pois elas são adquiridas socialmente.

As primeiras teorias de motivação, formuladas na década de 1950 representam a base para o desenvolvimento das teorias contemporâneas, e dentre as teorias contemporâneas pode-se destacar: teoria da autodeterminação que propõe que as pessoas são mais motivadas quando tem controle sobre suas ações, não se sentindo obrigadas; a teoria do engajamento de trabalho é o investimento de energias físicas, cognitiva e emocional do funcionário no desempenho da função; a teoria de definição de metas revelam efeitos impressionantes de desempenho no estabelecimento de metas e desafios; a teoria da autoeficácia acredita que um funcionário é capaz de realizar uma tarefa, de obter sucesso; teoria da equivalência/justiça organizacional



quando os funcionários comparam sua dedicação-resultados com a de outros colegas; e a teoria de expectativa de Vroom, afirma que os funcionários estarão mais motivados a exercerem esforço se acreditarem que as avaliações resultará em recompensas (ROBBINS e JUDGE, 2014).

De acordo com Griffin e Moohead (2006), a teoria ERC formulada pelo psicólogo Clayton Alderfer, apresenta três necessidades básicas relativas a motivação: de existência, de relacionamento e de crescimento, embora haja diferenças essa teoria refina os conceitos da hierarquia das necessidades de Maslow, uma diferença é que ela propõe que mais de uma necessidade pode motivar uma pessoa ao mesmo tempo, outra diferença é que ela inclui um componente de satisfação-progresso e frustração-regressão, ou seja, ao satisfazer uma necessidade avança para a próxima, ou ao tentar satisfazer uma necessidade mais elevada e não consegue retorna ao nível precedente.

A teoria da expectativa de Victor Vroom, sugere que a motivação depende do

quanto queremos algo e de quão provável achamos que é conseguir-ló. A expectativa de esforço e desempenho é a percepção que tem uma pessoa ao acreditar que seu esforço o levará a um bom desempenho; a expectativa de desempenho e resultado é quando um resultado é decorrente do bom desempenho; resultados é qualquer coisa gerada de um desempenho e a valência é a presença ou ausência de atratividade do resultado; aumentos de salários, promoções e reconhecimento são valências positivas, já o estresse, menos tempo livre, fadiga são valências negativas, vale ressaltar que a valência dos resultados depende de pessoa para pessoa (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

4. As influências da Motivação no trabalho

De acordo com Santos (2012) apud Regis (2000), o conceito de motivação surgiu

na filosofia grega, mas a parte do século XX passou a ser analisada numa abordagem psicológica-gerencial, procurando assim encontrar explicação para o comportamento humano. Segundo os autores, a motivação está associada com a satisfação, desejo, com recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, ajustamento no trabalho, com a cultura organizacional, dentre outros.

Para analisar a motivação no trabalho, deve-se levar em conta o indivíduo com

suas características e experiências, a natureza do trabalho e o clima da organização, pois a motivação é uma atitude que representa o clima organizacional, por isso é muito importante a formação do líder, ele precisa ser dotado de alta sensibilidade



interpessoal sendo o principal responsável pela manutenção do esforço motivacional dos seus subordinados (BERGAMINI, 2006).

A motivação é intrínseca, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades

interiores, é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de nossos objetivos, sendo assim, ninguém motiva ninguém, os de fora apenas estimulam, incentivam a motivação (VERGARA, 2012).

Para Dessler (2003), um adequado ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam mais motivados a desempenharem suas funções é aquele no qual se recebe um tratamento justo, e se percebe este tratamento quando se recebe mais confiança, respeito e justiça. De acordo com o autor se percebe a injustiça quando os gestores gritam com os funcionários, os ridicularizam, os humilham, até mesmo os fazem ameaças, nestas condições há mais probabilidade de os funcionários pedirem demissão, pois declaram não se sentirem motivados a permanecerem no trabalho.

Alguns gestores ainda acreditam que a motivação de quem trabalha é o dinheiro, que quanto mais ganham, mais motivados ficam, sendo este pensamento muito errado, pois se as pessoas recebem incentivos em forma de vantagens materiais, o incentivo acabará no estante que o incentivo material cessa, agora se estas pessoas receberem incentivos que satisfaçam suas necessidades psicológicas, como relações mais agradáveis no trabalho, isso proporcionará prazer ao trabalhador e impulsionará seu desempenho (BERGAMINI, 2006).

A motivação leva as pessoas a agirem em direção aos seus objetivos, sendo ela uma força impulsionadora porém, existem dois tipos de força a positiva, baseada nas necessidades que aproxima o indivíduo do estímulo, e a força negativa baseada no temor, na aversão, que afasta a pessoa do estímulo (MINICUCCI e AGOSTINHO, 1995).

Para Robbins (2005), a motivação é resultante da interação do indivíduo com a situação, podendo variar de indivíduo para indivíduo ou dependendo apenas da situação, sendo a motivação responsável pelo esforço pessoal para alcançar os objetivos.

Para Davis e Newstrom (2002), as forças motivacionais das pessoas refletem a cultura na qual elas cresceram, podendo ser família, escola, religião e livros, sendo a motivação uma força para vencer desafios e obstáculos na busca dos objetivos. Segundo os autores a teoria da expectativa desenvolvida por Victor H. Vroom, explica que a motivação é baseada em três fatores, sendo o primeiro a valência, que é o desejo da pessoa por uma recompensa, o segundo a expectativa, que é a estimativa que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido, e o terceiro a instrumentalidade, esperar que o desempenho resulte em recompensas.

A motivação repercute na satisfação e no desempenho do trabalhador, e o que



define seu desempenho é a habilidade e a motivação, no qual uma depende da outra, pois não adiante ter habilidades sem a motivação para executar, e não adianta ser supermotivado e não ter habilidades para desempenhar, ou seja, para um bom desempenho profissional é necessário motivação, habilidade e fatores organizacionais positivos (SPITZER, 1997).

Um fator importante da motivação é seu outro lado, que é a desmotivação, é muito mais fácil um líder desmotivar um membro de sua equipe do que mantê-lo motivado. Para o autor, a neutralização de fatores de desmotivação é tão importante quanto a procura de fatores motivacionais, portanto, erradicar os fatores desmotivadores facilitará o florescer do espírito motivacional (MARRAS, 2011).

Produto e produtor não se separam, a pessoa que se esforçou para realizar um trabalho busca ser recompensado pelo que fez e quando não recebe o devido reconhecimento fica frustrado, para preencher este vazio busca mecanismos de defesa que quase sempre são inconscientes como: psicológicos, sociológicos, químicos e tecnológicos; Quando ocorre o reconhecimento tem-se a plenitude, a liberação de talentos, tais reconhecimentos podem vir do chefe e da equipe de trabalho (VERGARA, 2012).

Para Griffin e Moorhead (2006), a diferença entre ser líder e ser gestor, é que o gestor se concentra na monitoração dos resultados, comparando-os com os objetivos e corrigindo os desvios, já os líderes concentram em estimular as pessoas a superar os obstáculos para atingir os objetivos. A tabela 1 mostra algumas dessas diferenças.

ATIVIDADE	GESTÃO	LIDERANÇA
Elaboração de agendas	Planejamento e aplicação de recursos	Estabelecimento de diretrizes
Desenvolvimento de uma rede humana para cumprir a agenda	Organização e alocação de funcionários	Participação aos funcionários
Execução dos planos	Controle e resolução de problemas	Motivação e entusiasmo
Resultados	Previsibilidade e ordenamento; conquistas dos resultados esperados pelos acionistas.	Produção de mudanças muitas vezes cruciais; potencial de realizar alterações extremamente úteis.

Tabela 1 Distinção entre gestão e liderança Fonte:- Griffin e Moorhead (2006, p. 277), adaptado.

5. Influências da Satisfação/Insatisfação no trabalho

As organizações têm se preocupado em criar condições necessárias para promover



a satisfação de seus funcionários, pois perceberam que o ambiente de trabalho influencia o comportamento das pessoas, que a felicidade é possível no trabalho, e isto fez com que profissionais de gestão de pessoas identificassem estratégias eficazes para promover o bemestar nos trabalhadores e assim criar impactos positivos para a empresa (SAMPAIO, 2015).

Para os autores Robbins e Judge (2014), a satisfação no trabalho tem relação com o contexto social, com a independência, com receber feedback, com a interação entre colegas e superiores etc. a remuneração se correlaciona com a satisfação para as pessoas mais pobres, para as pessoas que atinge um nível de vida mais confortável, a relação entre salário e satisfação desaparece. Para o autor funcionários satisfeitos são mais leais, participativos e produtivos, os insatisfeitos são negligentes e propensos a pedir demissão.

Os enfoques da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são o grau de satisfação das pessoas com a empresa, com as condições ambientais gerais e a saúde das pessoas, devendo assim a empresa utilizar ferramentas objetivas e seguras para avaliar o ambiente organizacional, e a partir da análise ter mais elementos para implantar programas de melhorias que beneficiam funcionários, empresa e os clientes (FISCHER, DUTRA e AMORM, 2009).

A satisfação com o trabalho é resultante da complexa somatória de diferentes elementos, como convivência com colegas e superiores, obediência às regras e as políticas da empresa, e também os valores, por isso é muito importante a empresa procurar conhecer os valores dos seus colaboradores, pois são os valores que influenciam as atitudes dos indivíduos, sendo o desempenho e a satisfação com o trabalho maior quando os valores pessoais coincidem com os da empresa (ROBBINS, 2005).

Para os autores Marques, Borges e Reis (2016), a satisfação com trabalho é a percepção dos funcionários de que seu trabalho preenche seus valores individuais. Hackman e Oldham (1980) apontaram que o contexto da organização no qual incluem (possibilidade de crescimento profissional, sistema de recompensas, qualidade da supervisão, ambiente social e segurança), tem influências para a satisfação do trabalhador. Já Oreg et al (2011), destaca que processo de mudanças organizacional tem impacto direto na satisfação em relação ao trabalho, porque tais mudanças poderão afetar as características do trabalho.

Satisfação no trabalho é um sentimento pessoal positivo em relação ao emprego, é o envolvimento das pessoas com a função que exercem, o alto grau de envolvimento tem relação direta com o nível de desempenho, com as taxas de absenteísmo e com os pedidos de demissão (ROBBINS E JUDGE, 2014).

Segundo Neves (2012), estudos realizados na área de psicologia apontam que a variável satisfação no trabalho tem relação com a síndrome de *Burnout*, esta síndrome vem sendo apontada como um problema social e está vinculada a custos



organizacionais. Carlotto e Câmara (2008) apontam que estes custos têm a ver com a rotatividade, absenteísmo, problemas de produtividade, de qualidade e vários tipos de disfunções pessoais. *Burnout* é decorrente da tensão emocional vivenciada no trabalho, constituída pela decepção, denominada diminuição da realização pessoal.

As consequências da insatisfação no trabalho podem ser expressas de diferentes maneiras, dando maior atenção a quatro tipos de resposta que diferem entre si: a fuga (abandono ou demissão do emprego), negligência (deixar as coisas piorarem, redução do empenho, absenteísmo), sendo estas duas variáveis de desempenho, as outras são a lealdade (espera passiva, otimismo) e a comunicação (sugestão de melhorias, discussão dos problemas com os superiores), estas últimas são respostas dos funcionários para tolerar situações desagradáveis no ambiente de trabalho (ROBBINS, 2005).

Os modos como se tem relacionado o homem com seu trabalho, tem contribuído para sua desumanização, pois tem se reduzido suas possibilidades de autonomia e criatividade, como consequência os estudos apontam a relação existente entre insatisfação no trabalho e estresse psíquico, quando das impossibilidades de satisfazer prioridades referentes ao valor “realização” profissional (SILVA, 2013).

A não satisfação no ambiente de trabalho tem relação direta no atendimento dos vendedores prestado aos clientes, sendo a causa do mau atendimento a insatisfação das recompensas dos fatores higiênicos como: política salarial, condições de trabalho, relacionamento com o supervisor e com os pares, status, vida pessoal e estabilidade no emprego, cabendo à empresa adotar o enriquecimento vertical, para promover o crescimento pessoal e reduzir as insatisfações com recompensas (PINTO, 2008).

No Brasil cerca de 8% dos trabalhadores estão insatisfeitos com seu posto de trabalho, destes verificou que os homens são a maioria em relação às mulheres, e um ponto que pode ser visto como positivo desta insatisfação é a probabilidade do trabalhador abrir seu próprio negócio (MACHADO e SILVA, 2014). Na tabela 2 é apresentado alguns níveis do clima organizacional de uma empresa.



DESAVORAVEL	MAIS OU MENOS	FAVORAVEL
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de interação empresa/funcionário	Baixa interação empresa/funcionário	Alta interação empresa/funcionário
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Alta rotatividade	Media rotatividade	Baixa rotatividade
Pouca dedicação	Media dedicação	Alta dedicação
Cientes insatisfeitos	Cientes indiferentes	Cientes satisfeitos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Tabela 2 Níveis de clima organizacional

Fonte: adaptado de Bispo (2006)

Para Cohen (2003), a satisfação no trabalho é a única dimensão que interessa, pois ela afeta o compromisso que os funcionários têm com as tarefas, com a criatividade, com a disposição de ir além, com a flexibilidade e com a permanência na empresa.

3. Procedimentos metodológicos

O tipo de pesquisa é descritivo. Segundo Cooper e Schindler (2011) o estudo descritivo faz as descrições de fenômenos ou características associadas ao alvo estudado, podendo ser feito em diversos ambientes, sendo um estudo simples ou complexo. De acordo com Roesch (2009), a pesquisa descritiva não procura explicar alguma coisa, como a pesquisa de caráter experimental, mas busca informações necessárias para a ação, como exemplo de pesquisa descritiva muito utilizada é o levantamento de atitudes dentro das organizações. Segundo Avila (2009) a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever sistematicamente os fatos e características de uma dada área, de maneira real e correta.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, Godoi, Mello e Silva (2010) expõem que a pesquisa qualitativa abrange várias formas de pesquisa, servindo para explicar o fenômeno social o mais próximo do ambiente natural, buscando compreender os agentes e suas atitudes. De acordo com Mello (2004), a pesquisa qualitativa tem como foco de dados o ambiente natural, sendo o investigador seu instrumento, sendo também descritiva, interessando mais pelo processo do que pelo resultado, e os investigados tendem a analisar os dados de forma indutiva, sendo o significado de suma importância.



A estratégia da pesquisa é o estudo de caso. De acordo com Bertucci (2012), o estudo de caso tem como objetivo a análise detalhada do ambiente em questão, de natureza qualitativa apesar de poder usar dados quantitativos, dados coletados de fontes primárias ou secundárias por meio de entrevistas ou observação. Para Gil (2010), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa muito utilizada nas ciências biomédicas e sociais, que consiste no estudo exaustivo dos objetivos, permitindo assim seu amplo conhecimento. Segundo Roesch (2009), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, podendo trabalhar tanto com evidência quantitativa ou qualitativa, e não requer um método único de coleta de dados.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, que segundo Carvalho (1989), são instrumentos preenchidos pelos informantes, que se constituem por perguntas fechadas e padronizadas, adequadas a quantificação. Para Bertucci (2012), deve se ter alguns cuidados ao elaborar e aplicar os questionários como utilizar linguagens e perguntas fáceis de entender, ter cuidado com o tamanho, pois muito grande cansa o respondente, ressaltar o objetivo e o anonimato do questionário. Fachin (2006) ressalta que quem for elaborar o questionário deve dominar o assunto e ter conhecimentos necessários sobre a pesquisa, considerar o aspecto material, técnico, iniciar com perguntas abrangentes para depois chegar as mais específicas.

O questionário do presente trabalho foi elaborado baseado no conteúdo do referencial teórico do mesmo, abordando os principais temas salientados pelos autores que tem influências diretas no comportamento dos funcionários da empresa pesquisada. Composto de uma folha com 18 questões (anexo 1) com respostas fechadas, contendo cinco opções de respostas, deste totalmente satisfeito à totalmente insatisfeito, abordando perguntas sobre o clima organizacional, o relacionamento interpessoal, os fatores de motivação, satisfação e insatisfação que influencia na vida e na realização dos trabalhadores. Calculou-se a média das respostas e posteriormente analisou-se os resultados com base no referencial teórico.

4. Resultados

O presente estudo de caso foi realizado em um supermercado de médio porte na cidade de Paranaíba-MS, com a aplicação em uma amostra com 40 funcionários, sendo estes mais da metade do quadro, que trabalham nos seguintes setores: caixa, açougue, padaria, confeitaria, estoque, repositores, empacotadores, etc. Avaliando a motivação, satisfação/insatisfação, relacionamentos pessoas e o clima organizacional. Após a aplicação dos questionários, com a tabulação das respostas, obteve os seguintes resultados:

Do total dos entrevistados, em relação ao tempo de serviço 16 funcionários tem entre 1 a 3 anos, que corresponde 40%; 13 funcionários têm entre 4 a 6 anos 32,5%;

09 funcionários têm menos que um ano 22,5%; 01 funcionário tem entre 7 a 10 anos 2,5%; e 01 funcionário acima de 10 anos 2,5%. Conforme apresentado no gráfico 1:



Gráfico 1: Total de funcionários e tempo de serviço

Em relação ao ambiente de trabalho ser agradável, 23 funcionários (57,5%) estão totalmente satisfeitos; 15 funcionários (37,5%) estão parcialmente satisfeitos e apenas 02 funcionários (5%) estão parcialmente insatisfeitos, ou seja, a maior parte dos colaboradores estão totalmente satisfeitos. Para Daris e Newston (1996), este elevado índice de satisfação pode ser resultante da qualidade de vida proporcionado pela empresa aos colaboradores.

Sobre o relacionamento com os colegas de trabalho, 28 funcionários (70%) estão totalmente satisfeitos e 12 funcionários (30%) estão parcialmente satisfeitos. Em relação ao relacionamento com os líderes e chefes, 27 funcionários (67,5%) estão totalmente satisfeitos, 09 funcionários (22,5%) estão parcialmente satisfeitos e 04 funcionários (10%) estão totalmente insatisfeitos. Ou seja, em relação aos relacionamentos interpessoais a grande maioria está totalmente satisfeitos, o que é muito favorável para a empresa, pois segundo Bergamini (2006), relações agradáveis no trabalho proporciona prazer e impulsiona o desempenho. Robbins e Judge (2014), afirmam que a interação entre colegas e superiores tem relação com a satisfação no trabalho.

Sobre as metas, cobranças e atitudes do gerente, 19 funcionários (47,5%) estão totalmente satisfeitos; 15 funcionários (37,5%) parcialmente satisfeitos; 03 funcionários (7,5%) parcialmente insatisfeitos; 02 funcionários não souberam responder e 01 funcionário (2,5%) totalmente insatisfeito, estando os colaboradores satisfeitos com a maneira que as metas são colocadas e cobradas, isso se deve as atitudes de um líder, que de acordo com Bergamini (2006) para que as metas e objetivos sejam alcançados necessita das habilidades de um bom líder que irá trabalhar a favor das necessidades de realização das pessoas que dirige. Veja o resultado no gráfico 2:

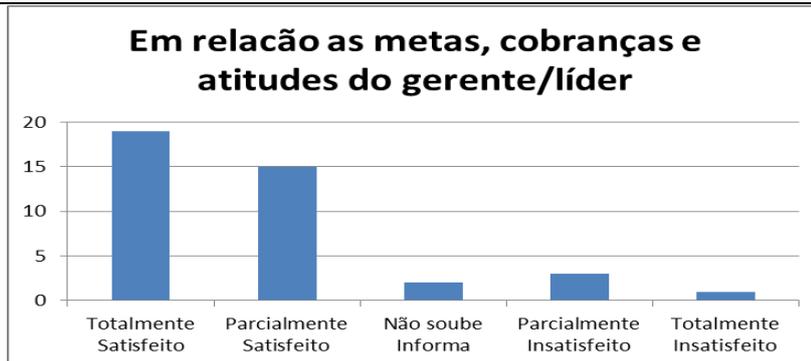


Gráfico 2: Metas, cobranças e atitudes do gerente/líder

Sobre a valorização do trabalho dos funcionários por parte da empresa, 17 funcionários (42,5%) estão parcialmente satisfeitos; 11 funcionários (27,5%) estão totalmente satisfeitos; 06 funcionários (15%) parcialmente insatisfeitos; 04 funcionários (10%) não souberam responder e 02 funcionários (5%) totalmente insatisfeitos. Em relação às oportunidades dentro da empresa, 17 funcionários (42,5%) estão totalmente satisfeitos; 13 funcionários (32,5%) parcialmente satisfeitos; 05 funcionários (12,5%) parcialmente insatisfeitos; 04 funcionários (10%) totalmente insatisfeitos e 01 funcionário (2,5%) não soube responder. Sobre se sentirem respeitados, 22 funcionários (55%) estão totalmente satisfeitos; 13 funcionários (32,5%) estão parcialmente satisfeitos; 03 funcionários (7,5%) não souberam responder e 02 funcionários (5%) estão parcialmente insatisfeitos. Conclui-se então que em relação à valorização, ao respeito e as oportunidades dentro da empresa a maioria dos funcionários estão satisfeitos.

Em relação ao cargo atual, 21 funcionários (52,5%) estão totalmente satisfeitos; 14 funcionários (35%) parcialmente satisfeitos; 03 funcionários (7,5%) parcialmente insatisfeitos; 01 funcionário (2,5%) não soube responder e 01 funcionário (7,5%) está totalmente insatisfeito. Já em relação às condições de trabalho, 27 funcionários (67,5%) estão totalmente satisfeitos; 08 funcionários (20%) estão parcialmente satisfeitos; 03 funcionários (7,5%) não souberam responder; 01 funcionário (2,5%) parcialmente insatisfeito e 01 funcionário (2,5%) totalmente insatisfeito. Segundo o autor Bergamini (2006) as pessoas que recebem incentivos que satisfaçam suas necessidades psicológicas, como relações mais agradáveis no trabalho, proporcionara prazer ao trabalhador e impulsionara seu desempenho.

Em relação ao salário que recebem, 13 funcionários (32,5%) estão totalmente satisfeitos; outros 13 funcionários (32,5%) parcialmente satisfeitos; 08 funcionários (20%) estão parcialmente insatisfeitos; 05 funcionários (12,5%) totalmente insatisfeitos e 01 funcionário (2,5%) não soube responder, conforme apresentado no gráfico 3.



Gráfico 3: Percepção sobre o salário

Em relação ao atendimento das necessidades como alimentação e moradia, 17 funcionários (42,5%) estão totalmente satisfeitos; 15 funcionários (37,5%) parcialmente satisfeitos; 04 funcionários (10%) não souberam responder; 03 funcionários (7,5%) totalmente insatisfeitos e 01 funcionário (2,5%) parcialmente insatisfeito. Para Bergamini (2006) a motivação de quem trabalha não vem só do dinheiro, pessoas que recebem incentivos que satisfaçam suas necessidades psicológicas, como relações mais agradáveis no trabalho, terá mais prazer ao trabalhar o que impulsionará seu desempenho.

Em relação às realizações profissionais 20 funcionários (50%) estão totalmente satisfeitos; 11 funcionários (27,5%) parcialmente satisfeitos; 05 funcionários (12,5%) não souberam responder; 03 funcionários (7,5%) parcialmente insatisfeitos e 01 funcionário (2,5) totalmente insatisfeito.

Sobre as motivações por recompensas, 25 funcionários (62,5%) estão totalmente satisfeitos; 10 funcionários (25%) parcialmente satisfeitos; 03 funcionários (7,5%) totalmente insatisfeitos e 02 funcionários (5%) não souberem responder. De acordo com os autores Robbins e Judge (2014), a teoria de expectativa de Vroom, afirma que os funcionários estarão mais motivados a exercerem esforços se acreditarem que as avaliações resultarão em recompensas (gráfico 4).

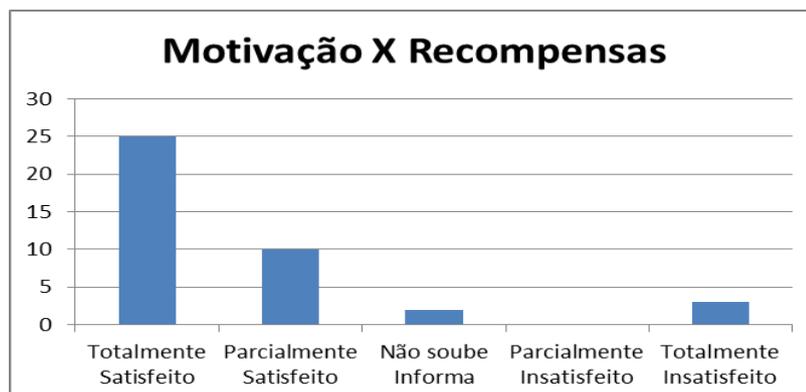


Gráfico 4: relação entre a motivação e as recompensas

Sobre a divisão do trabalho, 14 funcionários (35%) estão parcialmente satisfeitos; 13 funcionários (32,5%) totalmente satisfeitos; 08 funcionários (20%) totalmente insatisfeitos; 03 funcionários (7,5%) parcialmente insatisfeitos e 02 funcionários (5%) não souberam responder. Sobre a maneira com que o superior confia às atividades, 23 funcionários (57,5%) estão totalmente satisfeitos; 10 funcionários (25%) estão parcialmente satisfeitos; 03 funcionários (7,5%) não souberam responder; 02 funcionários (5%) estão parcialmente insatisfeitos e mais 02 funcionários (5%) não souberam responder.

Em relação às transmissões das informações, 19 funcionários (47,5%) estão totalmente satisfeitos; 11 funcionários (27,5%) estão parcialmente satisfeitos; 06 funcionários (15%) parcialmente insatisfeitos; 02 funcionários (5%) totalmente insatisfeitos e outros 02 funcionários (5%) não souberam responder. De acordo com os autores Daris e Newstron (1996), dar e receber feedback sobre o que está fazendo torna o ambiente de trabalho mais humanizado e produtivo.

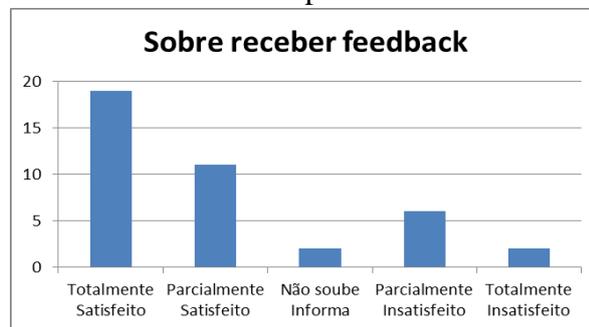


Gráfico 5: Percepção sobre o Feedback

Sobre o trabalho já ter prejudicado ou não sua saúde, 16 funcionários (23%) estão totalmente satisfeitos; 10 funcionários (25%) estão parcialmente satisfeitos; outros 10 funcionários (25%) não souberam responder; 03 funcionários (7,5%) estão totalmente insatisfeitos; 01 funcionário (2,5%) está parcialmente insatisfeito. Pela média dos resultados verifica-se que as atividades realizadas na empresa não prejudicam a saúde dos funcionários, por isso da maioria está satisfeitos.

5. Discussão

Verificou-se então que a maioria tem pouco tempo de empresa, ou seja, até 03 anos com um total de 25 funcionários (62,5%), contra os 15 restantes de 04 anos acima, que corresponde (37,5%), o que segundo Robbins (2005) as empresas devem procurar reduzir o absenteísmo e aumentar a satisfação, através dos conhecimentos obtidos com estudos de pesquisas organizacionais que contribuíra para que as empresas trabalhem com mais eficácia.

Pode-se então verificar com a pesquisa, quais são os fatores de maior reclamação que podem estar contribuindo para a pouca permanência no emprego, estando 08 pessoas totalmente insatisfeitos e 03 parcialmente insatisfeitos em



relação a divisão de tarefas, acreditam estes que poderiam estar ocupando um outro cargo, ou seja, ter sido promovido, ou até mesmo pensam que certos colegas que ocupam determinados cargos, não deveriam ocupar, o que também contribui com a insatisfação na divisão das tarefas. Outro fator de queixa foi sobre o salário, estando 05 pessoas totalmente insatisfeitos e 08 pessoas parcialmente insatisfeitos, sendo esta questão um pouco delicada, pois, sempre que as pessoas são questionados sobre seus salários, independente da empresa ou do cargo, a maioria das pessoas sempre respondem que ganham pouco e que deveriam ganhar mais, o que exige então do pesquisador uma análise mais aprofundada, para verificar e comparar se a empresa X realmente está pagando muito pouco em relação as outras empresas do mesmo setor.

Dentre as alternativas as que obtiveram maiores pontuação em Totalmente Satisfeitos foram: 70% em relação ao relacionamento com os colegas de trabalho. 67,5% em relação ao bom relacionamento com líderes/chefes. 67,5% em relação às condições de trabalho. 62,5% afirmaram que suas motivações aumentam quando percebem que receberão recompensas. 57,5% concordam que o ambiente de trabalho é agradável. 55% concordam que a empresa respeita os funcionários e 52,5% estão satisfeitos em atender suas necessidades básicas. Percebe-se então que o clima organizacional é favorável, com bons relacionamentos entre colegas e chefes, os funcionários se sentem valorizados pela empresa, fatores estes que contribuem para a satisfação e motivação no trabalho, porém não estão muito satisfeitos com o salário que recebem e acham que a divisão de tarefas é injusta, apesar destas últimas queixas não sobressair às satisfações que pontuaram muito mais que o restante.

Durante a aplicação do questionário, realmente pode perceber estes pontos apresentados de maiores satisfações, pois é visível ao adentrar na empresa que ela é organizada, limpa, agradável, proporcionando boas condições de trabalho, que os funcionários se dão bem entre si e com os líderes, percebe também que são todos tratados com muito respeito, o que no meu ponto de vista, são estes os fatores principais “respeito e boas condições de trabalho” que contribuem para que os funcionários se sintam mais satisfeitos e motivados, pois não adianta ter altos salários se as condições de trabalho são precárias e as pessoas não são tratadas com respeito, pois no início os trabalhadores podem até tolerar, o que será por pouco tempo, pois logo aumentará os índices de absenteísmo, prejudicando a eficácia e eficiência da empresa.

6. Considerações finais

Tendo em vista o objetivo proposto, pode-se concluir que o presente trabalho

atendeu o objetivo da pesquisa, que era demonstrar o quanto é importante ouvir os funcionários, saber suas opiniões em relação à empresa, ao ambiente de trabalho, aos chefes e colegas, verificando quais suas reais necessidades e dificuldades enfrentadas



por eles na empresa. Foi através da pesquisa organizacional, com a aplicação de um questionário que se chegou aos resultados, e aparte deles procurou possíveis soluções que beneficiasse funcionários, organização e clientes.

O estudo apresentou algumas limitações em relação à aplicação do questionário, pois, a pesquisa foi feita durante o horário de expediente do supermercado, ou seja, eles não tiveram muito tempo e nem um ambiente tranquilo que pudessem sentar, lê com calma, analisar as perguntas para dá as melhores respostas, foi então bem rápido. Os funcionários começavam a responder, se caso chegasse cliente, tinham que parar atender e depois voltar a responder, sem falar nos colegas que chegavam do lado para conversa; acredito que as respostas seriam mais precisas sem essas interferências. Outra limitação foi o fato de ter aplicado o questionário sozinha e não ter dividido ele por setor, pois como entrevistei todos os setores juntos, ficou difícil identificar qual departamento tem mais reclamações.

Sugiro para os próximos trabalhos a aplicação do questionário por setor, pois como as atividades, salários, chefes e colegas são diferentes, as respostas por setores também tenderão a ser diferentes. Outra sugestão é solicitar na empresa uma sala reservada, onde os funcionários possam se acomodar para responder as perguntas, sem pressa, sem ruídos, ou seja, sem interferências do ambiente.

REFERÊNCIAS

AMORIM, W. A. C; FISCHER, A. L; DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

AVILA, V. F. **A pesquisa na vida e na universidade**. Campo Grande - MS: ed. UFMS, 2009.

ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.12, n. 2, p.155-166, 2015.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada a administração de empresa: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 2012.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006



CARLOTTO, M. S. CÂMARA, S. G. Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil. **Psico**, v.39, n. 2, p.152-158. 2008.

CARVALHO, M. C. M. **Construindo o saber**: metodologia científica, fundamentos e técnicas. Campinas, SP: Papirus, 1989.

CLAWSON, J. G., NEWBURG, D. S. (2005). The motivator's Dilemma. In M. Losey, S. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), **The future of human resource management**: Thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow (pp. 15-22). New York: John Wiley.

DARIS, K. NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. Vol. 2. Tradução: Eunice Lacava Kwasnicka. Ed. eletrônica: segmento e co. produções gráficas Ltda. Cengage Learning, 1996.

DAVIS, K. NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FISCHER, A. L. DUTRA, J. S. AMORIM, W. A. C. **Gestão de pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K; MELLO, R. B; SILVA, A. B.; **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva 2010.

GRIFFIN R. W. MOORHEAD G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HACKMAN, R. J.; OLDHAM, G. R. **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.



HENNEMAN, R. H. **O que é psicologia**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1972.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública** [online]. 2016, vol.50, n.1, pp.41-58. ISSN 0034-7612. 2016.

MACHADO, D. C., SILVA, A. F. Um indicador de não satisfação no trabalho e a mobilidade do mercado de trabalho: um estudo para homens e mulheres. **Nova econ.** [online], v. 24, n. 1, p.123-140, 2014.

MELLO, L. S. **Pesquisa interdisciplinar: um processo em construção** - Campo Grande, MS: ed. UFMS, 2004.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

NEVES, V. F. Impacto da satisfação no trabalho e da percepção de suporte organizacional sobre a Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem de um hospital universitário.

Uberlândia, 2012. Disponível em:

<http://www.pgpsi.ip.ufu.br/sites/pgpsi.ip.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Vanessa%20Faria%20Neves.pdf>> Acesso em 01 de set. 2016.

OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 4, p. 461-524, 2011.

PESTANA, S. C. C. **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em:

<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/SIMERY%20CONCEICAO%20CONSTANCI%20PESTANA.pdf>> Acesso em: 12 mar. 2017.



PINTO, E. P. Insatisfação com sistemas organizacionais e repercussão no atendimento a clientes. **Comport. Organ. Gest.** [online], v. 13, n. 2, pp.261-281, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS S. P. JUDGE T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso/** colaboração Graci Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. Ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, T. R. C. **Motivação, valor instrumental e percepção de suporte: um modelo preditor de impacto do treinamento.** Uberlândia, 2012. Disponível em: <<http://www.pgpsi.ip.ufu.br/sites/pgpsi.ip.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Tiago%20Regis%20Cardoso%20Santos.pdf>> Acesso 01 de set. 2016.

SAMPAIO, T. A. **Bem-estar no trabalho: impacto das políticas de gestão de pessoas e o papel mediador da justiça nas organizações em uma instituição pública.** Uberlândia, 2015.

Disponível em: <<http://www.pgpsi.ip.ufu.br/sites/pgpsi.ip.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20THANIA%20ACCIARI%20SAMPAIO.pdf>> Acesso em: 03 set. 2016.

SILVA, M. R. M. S; MENDONÇA, H. (In)satisfação dos valores laborais e estresse: análise de um modelo moderacional. **Psic.: Teor. e Pesq.** [online], v.29, n.1, p.41-49, 2013.

SPITZER, D. R. (1997). **Supermotivação: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização** (P. M. Celeste, tradução). São Paulo: Futura. (obra original publicada em 1995).



Área temática: Gestão de Recursos Humanos

**ORGANIZAÇÃO DAS POSIÇÕES DE ATENDIMENTO (P. AS) NA
EMPRESA ATENTO**

Marcela Soares Pacheco
marcela.pacheco@mouralacerda.edu.br

Marianne Aparecida Januário Duarte
mari_adj@hotmail.com

Maria Eduarda Serafim Guarnieri
marcela.pacheco@mouralacerda.edu.br

Resumo

A organização das empresas tem sido primordial para aquelas que querem se manter no mercado e crescer assertivamente. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) auxilia no processo de efetividade da empresa quando diz respeito as pessoas e suas atividades. Por essa razão, escolheu-se elaborar uma pesquisa de campo para evidenciar alguns problemas advindos na base técnica e operacional da empresa Atento, situada em Ribeirão Preto, para destacar os aspectos negativos ocorridos com as posições de atendimento (P. As) nas trocas de turno e, assim, propor melhorias e servir de modelo possivelmente para outras filiais. Propõe-se, então, um método para a solução deste problema. Dentre os processos e temas abordados em Gestão de Recursos Humanos, o processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal é evidenciado, pois se faz necessário o treinamento dos tele operadores e supervisores para aprenderem a maneira correta de usar o novo sistema de organização das P. As, e entender a importância deles para que dê certo. Além da análise quantitativa foram feitas pesquisas bibliográficas para embasar o que foi sugerido.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional e Treinamento e Desenvolvimento.



1. INTRODUÇÃO

As organizações, na atualidade, devem buscar cada vez mais processos ágeis e com excelência de maneira que consigam resolver seus problemas de forma efetiva, uma vez que a concorrência tem aumentado a cada dia.

Este trabalho sugere que haja uma mudança na forma de trabalho no nível operacional na empresa. Atento para que agilize o processo e não se perca tempo com problemas operacionais específicos, pois as chamadas posições de atendimento (P. As) recorrentemente apresentam problemas e a cada troca de turno de funcionários perde-se muito tempo entre identificar uma P. A. com problema e resolver o mesmo, ou mudar para outra P. A.

O problema da falta de P. As começa antes mesmo da contratação dos tele operadores, pois, a contratação dos mesmos é feita a partir da quantidade de chamadas que a empresa receberá nos próximos meses. Quando se constata que a quantidade de tele operadores existentes não será suficiente para atender estas chamadas ocorre às contratações. Mas não é feita uma análise de quantas P. As existem disponíveis para receber estes novos tele operadores ou até mesmo se existem P. As. Então, inicia-se o problema da falta de P. As.

O problema não é somente a falta de P. As para os tele operadores que acabaram de chegar para trabalhar, mas também dos tele operadores que já estão trabalhando. Muitas vezes, esses chegam e perdem demasiado tempo procurando uma P.A disponível ou até mesmo chegar antes do horário para “reservar” uma P.A para começar a trabalhar. Os seus respectivos supervisores devem ajudá-los nessa busca, mas isso nem sempre acontece. E muitas vezes quando acham uma P.A disponível e começam a trabalhar, essa P.A está quebrada, sem nenhuma sinalização, e isso só vai aparecer para o tele operador depois de ter iniciado todo o equipamento, causando atrasos e descontentamento.

Essa falta de organização das P. As atrapalha o trabalho desses tele operadores, por: atrasar o serviço deles, pelo tempo gasto na sua procura, tendo que chegar mais cedo apenas para achar uma P.A disponível; os deixa nervosos, o que influencia na maioria das vezes no seu atendimento com o público ao longo do dia; e deixa o clima organizacional muito ruim. Sendo também um dos motivos do *turnover* da empresa, contribuindo para crescer a cada dia também a insatisfação dos que continuam na empresa. Sendo desvantajoso para ela, e para os funcionários.

O tema Gestão de Pessoas respalda este trabalho, pois apesar de se tratar de problemas operacionais técnicos envolve pessoas nos seus postos de trabalho, que são influenciadas negativamente pela espera de iniciar suas funções, o que ocasiona em desmotivação e insatisfação aparentes.



A empresa Atento é uma grande empresa. Foi fundada em abril de 1999, conta atualmente com 75 mil funcionários (todos contratados em regime CLT). Em 1999, adquiriu a empresa Trilha, da Bahia, e no ano seguinte a Quatro A, até então, a maior empresa de atendimento do país. A Atento – atualmente, a maior empresa de contact da América Latina – possui cerca de 33 mil Posições de Atendimento (P. As).

Para tanto, o objetivo do trabalho é apresentar uma solução fácil e prática para o problema da desorganização das Posições de Atendimento (P. As) que acontecem na empresa Atento.

Este problema nas P. As foi constatado através de pesquisa com os funcionários além de ter sido observado que essa desorganização causa descontentamento nos funcionários, desmotivando-os, influenciando assim no seu desempenho e na cultura organizacional da mesma.

O novo método de organização deve ser analisado se é o mais adequado e se trará resultados positivos para empresa, visando não somente solucionar o problema físico, como trazer satisfação, melhor desempenho dos funcionários e promover harmonia entre a organização e o indivíduo atingindo assim, os objetivos da empresa Atento e dos seus funcionários, como sugere Chiavenato (2002).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 História da Empresa Atento

Fundada em Abril de 1999, a Atento é uma empresa de Call Center que presta serviços para Telefônica. Atualmente, A Atento administra uma carteira de 70 clientes nacionais e multinacionais dos mais diversos setores de atividades, como o financeiro, de serviços, de telecomunicação, indústria de bens de consumo, operadoras de viagens e turismo, empresas de comunicação e entretenimento, além de outras organizações privadas.

Possui operações em 17 países, inclusive Brasil. Está presente em sete capitais brasileiras e conta com 75 mil funcionários, divididos em 30 centrais de atendimento e escritórios próprios, além das mais de 25 operações remotas e Serviços Presenciais. Com renda anual de cerca de R\$ 1.8 bilhões.

Estratégia

Em 2003, o Grupo Atento realizou uma análise sobre o setor de Contact Center, chegando à conclusão de que se tratava de um mercado “comoditizado” e ameaçado pela forte competitividade, pressão de preços na demanda de grandes clientes e sucesso limitado na venda de serviços de valor agregado.



Nesse contexto, a Atento gerou uma visão de liderança como fornecedor de serviços

BPO/CRM nos mercados de idioma hispano-português. Assim, assumiu uma Estratégia de Diferenciação, baseada na Qualidade e na Geração de valor aos negócios dos clientes. Dedicando, a partir de então, seus esforços na execução da estratégia, a partir dos seguintes pontos:

- Parceria com clientes referencia e líderes em seus seguimentos.
- Melhores processos de negócios, com impacto direto na satisfação de clientes. o Investimento nas pessoas como fonte de diferenciação. o Eficiência operacional como alavanca para a prestação do melhor serviço ao menos custo possível.
- Incremento do valor do Grupo e da taxa de retorno sobre o capital investido. A execução da estratégia foi chave para os resultados da empresa, permitindo melhorias em seu faturamento e resultados. Como, por exemplo, crescimento rentável, diversificação da carteira e participação de clientes em todos os setores da economia.

Missão

A cultura única da Atento reflete a nossa missão, valores corporativos e princípios orientadores. Estes definem o nosso comportamento como uma empresa, priorizam o trabalho em equipe e a inovação e inspiram nossas pessoas a ter dedicação total ao cliente.

“Fazemos com que as empresas obtenham sucesso ao passo que garantimos a melhor experiência para os seus consumidores.”

Política de Qualidade

Oferecer aos clientes produtos e serviços inovadores, que agreguem valor aos seus negócios e, assegurando a sua satisfação.

Organizar os recursos e processos da empresa, para desenvolver e manter um sistema de qualidade que tenha como foco principal nossos clientes e seus consumidores.

Assegurar aos nossos acionistas um crescimento real e sustentável através da otimização de nossos recursos financeiros, tecnológicos e humanos.

Promover permanentemente o melhor ambiente de trabalho, que assegure uma equipe motivada, capacitada e comprometida com os objetivos da empresa e do cliente.

Valores



- Compromisso: Estamos comprometidos com o sucesso de nossos clientes;
 - Paixão: Trabalhamos com paixão, entusiasmo e com a ambição de sermos melhores a cada dia;
- Confiança: Garantimos a confiança, transparência e respeito nas relações com todos os nossos grupos de interesse (clientes, funcionários, provedores, sociedade e acionistas);
- Integridade: Agimos com integridade, fiéis aos nossos valores, defendendo o que acreditamos e assumindo a responsabilidade de nossas ações.

2.2 Desenvolvimento e Cultura Organizacional

Segundo Chiavenato (2002), as organizações e as pessoas sofrem constantes mudanças assim como os métodos usados e as tecnologias. O desenvolvimento organizacional (DO) baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza a organização a longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estruturas organizacionais. O conceito de desenvolvimento organizacional está ligado aos conceitos de mudanças e de capacidade adaptativa da organização a mudanças.

Neste trabalho foi feito através deste novo método de organização das P. As uma mudança tanto organizacional quanto comportamental, onde todos devem se adaptar.

Os especialistas em DO adotam um conceito behaviorista de organização. Bennis (1972), por exemplo, procura enfatizar as diferenças entre os sistemas mecânicos (típicos do conceito tradicional de organização) e os sistemas orgânicos (típicos da abordagem do DO). Segundo Bennis (1972), os sistemas orgânicos permitem uma conscientização social dos participantes, tornando as organizações coletivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles, enquanto os sistemas mecânicos têm ênfase exclusivamente individual.

De acordo com Beckhard (1972), “a cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.”

A única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua cultura, isto é mudar os sistemas dentro e fora dos quais as pessoas trabalham e vivem. Portanto será necessário uma mudança de cultura na empresa Atento, para melhor adaptação do novo método proposto neste projeto.

Segundo Chiavenato (2002), O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte da organização. Essas forças podem ser exógenas, que são forças externas, como



necessidade de novas tecnologias, e endógenas que vem da interação dos participantes, mudanças estrutural ou comportamental dos mesmos.

Chiavenato, mostra que a mudança organizacional não pode ser deixada ao acaso, ela deve ser planejada.

Existem quatro tipos de mudanças nas organizações:

1. Mudanças estruturais: que afetam a estrutura organizacional.
2. Mudanças na tecnologia: que afetam máquinas e equipamentos.
3. Mudanças nos produtos ou serviços: que afetam os resultados.
4. Mudanças culturais: mudança nas pessoas.

“Uma organização sensível e flexível tem capacidade e versatilidade de redistribuir rapidamente os seus recursos de maneira a maximizar a sua adaptação e a melhorar seu rendimento no alcançar dos seus objetivos.” (CHIAVENATO, 2002)

No caso da empresa Atento, é necessária a adaptação rápida, para que este problema seja solucionado de tal forma que faça com que a empresa tenha seus objetivos alcançados. Se organização formar um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduo, colocando-os em primeiro lugar, estes poderão crescer, expandir-se e encontrar sua satisfação e auto-realização ao promover da organização. De tal maneira que ambos são beneficiados. Ainda segundo Chiavenato (2002), as definições do desenvolvimento organizacional pressupõe as seguintes características:

1. **Colheita e Análise de Dados:** Inclui técnicas métodos para descrever o sistema organizacional, as relações entre os seus elementos ou subsistemas e as maneiras para identificar problemas e assuntos importantes.
2. **Diagnostico Organizacional:** No diagnostico verifica-se as estratégias alternativas e os planos para sua implementação.
3. **Ação de Intervenção:** Nesta fase da ação, seleciona-se a intervenção mais apropriada para solucionar um problema particular organizacional.
4. **Avaliação:** O resultado da avaliação o implica alteração do diagnostico, o que leva a novos levantamentos, novo planejamento, nova implementação e assim por diante.

2.3 Treinamento

Para Milkovich e Boudreau (2000), “Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conhecimento ou atitudes que resultem em uma melhoria da adaptação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.



Neste trabalho o treinamento é fundamental para o sucesso e a boa prática da técnica proposta para a organização das P.As, pois toda mudança causa resistências, que serão transmitidas pelos tele operadores e supervisores neste treinamento.

O treinamento não tem apenas o objetivo de mostrar como será a nova forma de trabalho, e sim conscientizar os tele operadores e supervisores da importância de colocar em prática esta nova técnica, e que, se der certo, será uma melhoria para seu trabalho e o clima organizacional e seu próprio atendimento.

O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000) Então, no treinamento aplicado aos tele operadores e supervisores deve ser deixado claro qual papel de cada um neste projeto, e que o treinamento é o início desta nova fase na prática.

Nas organizações, o treinamento é utilizado para manter o bom desempenho do funcionário ou ajuste a novas formas de trabalho como será implantado neste projeto. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), as organizações podem usar o treinamento como uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos da empresa e dos seus empregados. A ligação entre treinamento e objetivos parece bastante óbvia, mas, frequentemente, acaba sendo esquecida na luta cotidiana pela implementação de programas e no enfrentamento de crises.

A meta da empresa neste caso é conseguir implantar um método eficaz para solucionar o problema das P. As. O treinamento é a última etapa antes da implantação no método.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de campo é uma aplicação das atividades intelectuais humanas para a solução de problemas pelo uso de métodos científicos. E para se desenvolvê-la com maior eficiência e rapidez é necessário seguir o planejamento. E então usar os instrumentos específicos para coletar e registrar ordenadamente as informações referentes ao assunto de pesquisa (FACHIN, 2003).

A pesquisa de campo deve ser bem planejada para oferecer resultados fidedignos e úteis. O que envolve coleta de dados. Há diversas formas de coletas de dados. Uma forma muito eficiente de e escolhida para este projeto é o questionário, que possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Este é preenchido pela própria pessoa que fornece as informações do problema. O tipo de pergunta pode ser fechada, por um número limitado de opções ou aberta, sem restrições. No caso, escolhemos usar a maioria de perguntas fechadas, para agilizar o processo, e somente

uma pergunta aberta, onde os tele operadores puderam expressar a sua visão sobre o problema e dar alguma sugestão útil para solucioná-lo.

Todo questionário deve ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação. O anonimato possui a vantagem de os respondentes se sentirem mais confiantes, possibilitando coletar informações e respostas mais reais. Deve ainda ser limitado em sua extensão e finalidade (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Seguindo esse padrão, foi realizado um questionário (Vide Anexo 1) para os tele operadores da Atento de Ribeirão Preto. Esse questionário contendo 5 questões fechadas e 1 questão aberta foram questionados 20 tele operadores, em anonimato. Os resultados são mostrados nos tópicos a seguir.

4. RESULTADOS

A primeira pergunta se referia a dificuldade de iniciar as atividades (ou logar) em uma P. A.



Ilustração 1: Dificuldade de logar em uma P. A. na empresa Atento.

O resultado nesta questão já evidencia como o problema está aparente e necessitando de mudanças.

Já na segunda questão foram dadas algumas opções como problemas frequentes, uma vez que o respondente tenha sinalizado na primeira questão se havia dificuldade de logar em uma P. A.

E a maioria sinalizou que o problema mais frequente é a falta de uma P. A. adequada para o trabalho disponível no momento de iniciar suas atividades. Além disso, problemas com o sistema operacional e problemas com a máquina em si também foram apontados, como mostra o gráfico abaixo.

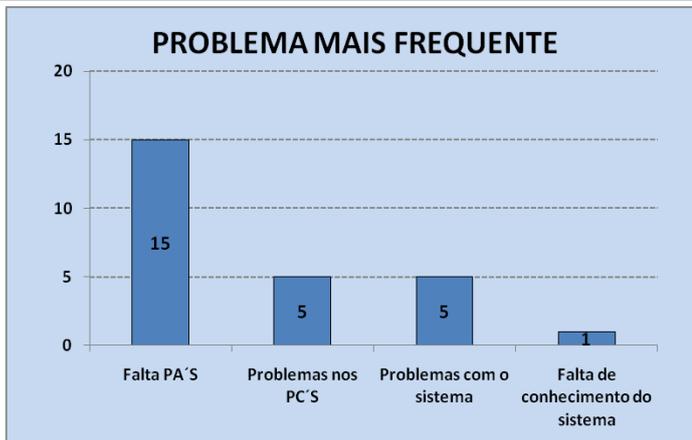


Ilustração 2: Problemas mais frequentes ao logar em uma P. A. na empresa Atento.

Na terceira questão, questionou-se sobre o auxílio dos superiores aos atendentes junto aos problemas com as P. As.

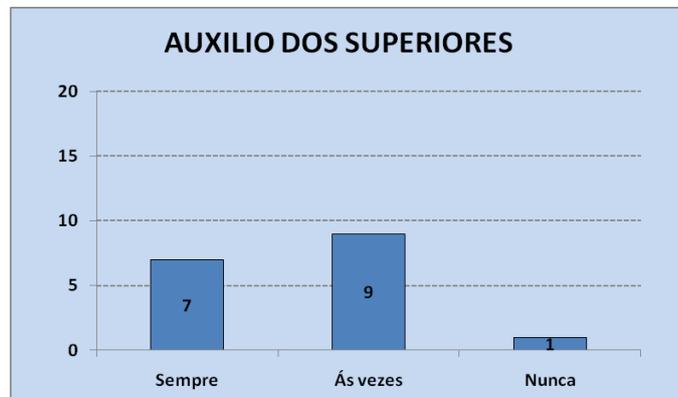


Ilustração 3: Auxílio dos superiores quando se deparam atendentes com algum problema para logar em uma P. A. na empresa Atento.

A quarta questão tratou sobre a percepção que o atendente tem em relação aos problemas afetarem a cultura organizacional da empresa. A maioria tem plena convicção que a cultura é afetada por esses problemas com as P. As.



Ilustração 4: Percepção dos atendentes sobre a cultura organizacional da empresa Atento ser afetada pelos problemas com as P. As.

Na última questão fechada, questiona-se sobre o atendimento ser influenciado por esses problemas iniciais com as P. As.

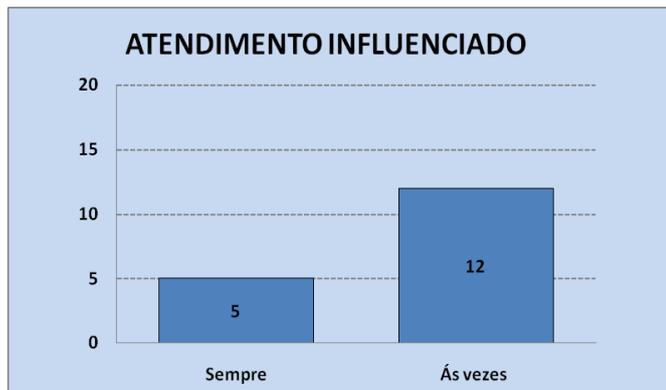


Ilustração 5: A influência que o atendimento sofre perante os problemas para logar em uma P. A. na empresa Atento.

Estes gráficos constatarem que o problema da desorganização das P.As influencia os operadores em seu atendimento, no clima organizacional, e nas relações interpessoais dentro da empresa Atento. Por isto a necessidade de implantar um método eficaz para organização das P.As trazendo melhorias das condições de trabalho tanto dos operadores quanto dos supervisores e trazendo satisfação a empresa como um todo.

5. DISCUSSÃO

5.1 A mecânica do novo método

Alguns métodos já foram utilizados para solucionar o problema das P. As, mas nenhum foi efetivo, nenhum deles solucionou o problema ou até mesmo amenizou. A partir da insurgência à ideia de se criar um método eficiente para solucionar o mesmo, neste caso o método das placas.

Um dos métodos utilizados foi a P.A fixa, que foram implantadas várias vezes, mas nenhuma delas funcionou, pois havia um choque de horários entre os operadores. Por exemplo: a P.A é utilizada geralmente no dia por dois operadores, o primeiro na parte da manhã e o segundo na parte da tarde, o primeiro operador que chega de manhã encontra a P.A vazia, pois é o primeiro a utilizar, já o segundo operador que chegando para logar nesta mesma P.A se deparava com o problema, ele entraria às 14h00min e o operador sairia às 15h00min acontecendo assim o



choque nos horários. Todas as vezes que esse método foi implantado não foi feito um planejamento para que não houvesse este choque.

Está sendo proposto então neste estudo um novo método para organização das P. As, sendo este nunca proposto e implantado. O método das placas. Existe a preocupação além de solucionar o problema, de se criar um método que seja de baixo custo ou até mesmo custo zero. Com o método das placas isso seria possível, pois as plaquinhas podem ser feitas com materiais já disponíveis na empresa, como papéis coloridos ou EVA e um suporte para colocá-los nas P. As, que podem ser disponibilizados pelo setor de Incentivo da empresa, que tem este tipo de material disponível.

5.2 O Funcionamento do Método das Placas

Serão feitas pequenas placas de acordo com o número de tele operadores existentes. As placas terão cores diferentes para identificar cada P.A, sendo elas, vermelha, verde e amarela. Cada tele operador terá sua plaquinha pessoal constando a cor apropriada e seu horário de saída, cada um deve colocá-la na P.A ao logar. As P. As disponíveis ou quebradas devem ser sinalizadas por meio das placas, e essa tarefa será delegada aos supervisores, que terão também grande responsabilidade e comprometimento quanto os tele operadores. As cores utilizadas serão:

- **Placa Vermelha:** para identificar a P.A quebrada, para que o tele operador não perca tempo de sentar e tentar abrir o sistema e só depois ver que está com problemas sistêmicos, acontecendo assim o atraso e desgaste para procurar uma nova P.A. Esta placa será colocada pelo supervisor que deve também providenciar imediatamente o concerto daquela P.A.
- **Placa Verde:** para identificar que a P.A esta disponível, pronta para logar. Esta responsabilidade pode ser do tele operador quando sair ou do supervisor que ao identificar que a P.A esta disponível deve colocar a placa, facilitando assim para o próximo tele operador localizá-la e logar.
- **Placa Amarela** (com horário de saída do tele operador): para identificar que já existe um tele operador logado. Assim logo que o outro tele operador chegar para logar já poderá identificar qual P.A estará disponível no seu horário, evitando assim incomodar o tele operador já logado, perguntando qual horário de saída e agilizando o início do atendimento, sem causar atrasos ou irritações.

Pretende-se apresentar este novo método e testá-lo para verificar a efetividade do mesmo. E se for efetivo trabalhar com o método das placas, é necessário também, analisar a aceitação dos tele operadores e supervisores, pois depende deles a efetividade do novo método.



Por isso a relevância do treinamento desse novo método instruir os tele operadores e supervisores sobre como funcionam as placas, como eles devem utilizá-las e a importância de todos aderirem a este método para que ele funcione da maneira esperada.

A previsão de tempo a ser utilizado para o treinamento é de uma hora, bem rápido e objetivo, não só falando de como utilizar as placas, mas também destacando que é importante dar certo, mostrando os benefícios do mesmo e estimulando-os a aderir o método.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível constatar que existe realmente um problema na organização das P.As na empresa Atento, esse problema vem gerando uma série de outros problemas, formando um ciclo que prejudica a empresa e seus objetivos. O problema de falta de P.As existentes traz como consequências, problemas de relacionamento entre tele operadores e supervisores, baixo desempenho de ambos, e clima organizacional negativo em toda a empresa.

Esse problema incomoda os funcionários de toda a empresa, principalmente os diretamente ligados a ele, que são os tele operadores e seus supervisores. Isso foi comprovado por meio do questionário feito com esses funcionários. Este questionário nos proporcionou uma visão mais abrangente e certa do alcance desse problema. Ficando claro que os tele operadores também enxergam como problema e querem melhorias, e que é imprescindível achar uma solução rápida e prática para este problema.

Como alguns métodos já haviam sido implantados mas não obtiveram resultados positivos, foi proposto neste projeto um novo método a ser testado. O método das placas. As quais, com suas respectivas cores e informações (horário de saída) servirão para organizar o fluxo de tele operadores na empresa. Sem haver problemas de choques de horários e perda de tempo na procura de P.As disponíveis.

Foi mostrado também que não basta apenas criar um novo método e simplesmente implantá-lo sem qualquer planejamento ou estudo, é necessário fazer todo um trabalho de parceria e conscientização com todos os tele operadores e supervisores, pois são as partes ligadas diretamente com o problema.

É necessário também analisar o lado de recursos humanos da empresa. Pois cabe a eles perceberem na organização o porque do descontentamento dos funcionários e como eliminar esses problemas de tal modo que deixe um ambiente agradável e prazeroso para se trabalhar. Pois assim tanto os funcionários ficarão satisfeitos como a empresa, que estará recebendo os resultados esperados. Dessa



forma o recursos humanos da empresa Atento poderá ser um forte apoio para a realização desse projeto futuramente.

Após a aplicação do novo método deverá ser aplicado um treinamento aos operadores e seus supervisores, dessa forma saberão como usar as placas corretamente. Para que esse método atinja seu objetivo de solucionar o problema. Dessa forma é finalizado o projeto de organização das P.As na empresa Atento.

REFERÊNCIAS

BECKHARD, R. **Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens E Perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

Histórico da Empresa Atento (Site Interno). Disponível em: www.atento.net
Acesso em: 19 set. 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ODÍLIA, F. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.



ADENDO 1 – QUESTIONÁRIO ATENTO

1. Voc encontra alguma dificuldade na hora de logar?

1. () Sim 2 -() N ão.

2. Se a resposta da pergunta anterior foi sim, qual problema é o mais frequente?

- 1. () Falta de P. As.
- 2. () Problemas nos computadores.
- 3. -() Problemas com o sistema.
- 4. () Falta de conhecimento do sistema.
- 5. () Outros.

3. Voc consegue aux íio de seus superiores quando acontece o problema citado na pergunta 2?

- 1. () Sempre.
- 2. () Às vezes.
- 3. -() Nunca.

4. Voc acha que este problema existente, conforme resposta da pergunta 2, influ ência o clima organizacional da empresa?

- 1. () Sempre.
- 2. -() Às vezes.
- 3. -() Nunca.

5. Voc tem alguma sugest ão para solucionar ou melhorar o problema mais freqüente conforme resposta da pergunta 2? Se a resposta for sim, deixe sua sugest ão ou id éia.

.....
.....
.....
.....
.....
.....



Área Temática: Agronegócio

PERFIL SENSORIAL E ACEITAÇÃO DO SUCO DE NONI COM SUCO

CONCENTRADO DE UVA, NA REGIÃO DE JALES.

Rayane Carla de Oliveira Campos
rayane_1987@hotmail.com

João Vitor Ferrari
joão.ferrari6@fatec.sp.gov.br

Anieli Camila Artilha
anieliartilha@hotmail.com

RESUMO

Em meio ao agronegócio existem várias áreas onde se buscam desde o gerenciamento financeiro, a otimização dos insumos, boas práticas agrícolas, a sustentabilidade, responsabilidade nos meios de produção dentre outras matérias que visam gerir toda essa cadeia agrícola e agropecuária. Parte importante dentro deste contexto são os estudos das propriedades nutricionais de vários alimentos. O estudo a seguir teve por objetivo analisar os benefícios da fruta *Morinda Citrifolia* (noni) a saúde perante a literatura e possível aceitação pelos consumidores da região de Jales – SP. Para a realização deste trabalho realizamos o método exploratório onde houve um levantamento de referenciais teóricos já estudados e publicados, também o método de experimento, onde, trinta entrevistados responderam um questionário com questões fechadas após a análise sensorial do suco de noni com suco concentrado de uva. Verificam-se diante de estudos já publicados que a fruta noni possui grandes propriedades nutritivas podendo assim auxiliar no tratamento de várias doenças sendo benéfico para tratar hipertensão, regular o sono, anti-inflamatório, pode ajudar a limitar o crescimento de tumores cancerígenos, entre outros.

Palavras Chave: *Morinda citrifolia*, Uva, Saúde, Alimento, Agronegócio.



1. INTRODUÇÃO

Vem crescendo a utilização de produtos naturais e herbáceos em diversas culturas em todo o mundo com o objetivo de prevenir ou tratar doenças. Com isso, a utilização de plantas medicinais e seus extratos vem aumentando devido a crescente preocupação a saúde do homem, a fácil aceitabilidade, disponibilidade e o seu baixo custo (VARANDA, 2006; BALUNAS et al., 2006).

Diversas pesquisas têm sido realizadas em vários produtos naturais com o objetivo de levantar e determinar quais os componentes bioativos de plantas, assim verificar a possibilidade de usa-las na alimentação do homem, reduzindo ou controlando doenças no ser humano (NEVES, 2012). Com isso o consumo de frutas exóticas, como o noni ou a *Morinda citrifolia* tem crescido cada vez mais, buscando sempre aproveitar os benefícios que a fruta pode proporcionar, como a demanda por fontes alimentares diferentes (COSTA et al., 2013).

Portanto deve-se, com auxílio de referenciais teóricos já publicados e encontrar informações sobre esse alimento e seus benefícios, havendo esclarecimento sobre tal assunto.

Mesmo com a vasta demanda internacional de produtos provenientes do noni, principalmente o suco, a tentativa de cultivar a fruta no Brasil é realizada por meio de experiências, sem a aplicação técnica, pelo fato do cultivo ser recente no país, porém a cultura vem sendo cultivada em diversos estados brasileiros (OTELO, 2006). Visto que, informações relacionadas aos fatores físico-químicos e nutricionais da fruta são poucas (BARROS, 2009).

Diante de tais afirmações verifica-se a grande necessidade de maiores estudos cujos resultados possam esclarecer e divulgar para toda a sociedade os benefícios que essa planta pode trazer no tratamento e na prevenção de várias doenças, com isso a justificativa para realizar esse trabalho.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é analisar por meio de levantamento teórico os benefícios que a *Morinda citrifolia* pode trazer a saúde do ser humano, e o nível de aceitação do suco concentrado de uva com noni pela população na região de Jales- SP.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

1. Cultura do noni

O noni (*Morinda citrifolia*) é uma planta que pertence ao reino *Plantae*, da divisão *Magnoliophyta*, classe *Magnoliopsida*, ordem *Gentianales*, família *Rubiaceae* e do gênero *Morinda* (MULLER, 2007).



A planta do noni pode ser caracterizada como um arbusto que pode chegar a 10 metros de altura, possui flores brancas e pequenas, o fruto possui diversas sementes que medem de 3 a 10cm de comprimento e 3 a 6 de largura, são ovais e carnosos, um pouco enrugados de coração que varia de verde e amarelo e a partir da colheita possui um odor forte e desagradável. A planta chega a produzir frutos cerca de nove meses após o plantio e permanece produzindo o ano todo (CHAN-BLANCO et al., 2006).

O noni é uma planta perene, muito resistente e de grande longevidade, no seu primeiro ano produtivo a mesma possui tamanho inferior, porém já pode ser realizada a colheita dos frutos. Em algumas regiões como o Hawaii a fruta é colhida até três vezes no ano, portanto existe uma queda na produção no período do inverno (CHAN-BLANCO et al., 2006).

Chunhieng (2003) afirma que 90% do fruto do noni é água e vários componentes do peso seco são parecidos aos sólidos solúveis, fibra alimentar e proteínas, só a composição proteica no suco de noni corresponde a 11,3% do seu peso seco, os minerais são 8,4% do peso seco, os quais são potássio, cálcio e fósforo.

De acordo com, Bui et al., (2006) o fruto é rico em carboidratos e em polissacarídeos pectínicos, além de componentes fitoquímicos, como fenólicos, ácidos orgânicos e alcaloides e as antraquinonas. Outros componentes importantes do noni, segundo Chan-Blanco et al. (2006) são o escopoletina, o óxido nítrico e os esteróis, os quais são responsáveis pelos benefícios à saúde.

Yang (2007) defende que as temperaturas recomendadas para armazenamento do suco são a de refrigeração e a de congelamento, sendo que a mesma pode reduzir a capacidade antioxidante do produto.

O fruto do noni é a parte mais utilizada da planta, especialmente para se produzir o suco, mesmo com a grande demanda mundial por produtos provenientes do noni, no Brasil a prática de se utilizar a cultura aproveitando seus benefícios à saúde do homem é recente (OTELO, 2006).

Foi recentemente introduzido no Brasil como uma matéria-prima com forte apelo comercial devido a todas as características benéficas a ele atribuídas e os benefícios relacionados ao seu consumo (MATOSO et al., 2013).

É recomendado que a colheita dos frutos de noni seja realizada manualmente e que sejam colocados em cestas de plástico ou sacos para que sejam transportados. O noni não se danifica muito fácil, por isso não há necessidade de utilizar um recipiente especial para o transporte ou refrigeração depois da colheita. Para se produzir o suco da fruta do noni, estes devem ser prensados, engarrafados em recipientes de plástico ou de vidro e levados a pasteurização ou refrigeração (RAM, 2003).

2. Benefícios do noni



Segundo Wang et al. (2002) o noni se destaca como a segunda planta mais utilizada como aditivos em remédios para o tratamento de doenças na Polinésia, e é utilizado em outros países também encontrado pelos seguintes nomes: Indian Mulberry, Ba Já Tian, Nono ou Nonu, Cheese Fruit e Nhau.

Através de pesquisas Hirazumi e Furusawa (1999), identificaram polissacarídeos ricos em componentes com atividade contra tumores, no suco do noni, para o carcinoma de Lewis em estudos em ratos. Além disso, observou-se neste mesmo estudo que o suco da fruta estimula o sistema imunológico, inibindo o desenvolvimento de tumores.

Este fruto vem sendo utilizado há mais de 2.000 anos em diversas regiões como na Polinésia, China, Índia entre outras, onde migrou para regiões das ilhas do Pacífico Sul, Tahiti, Hawaii e Malásia. Nos Estados Unidos o noni esta sendo utilizado em suplementos nutritivos, em forma de suco, mesmo a fruta tendo um sabor amargo e um cheiro forte, em suplemento a fruta torna-se saborosa e atrativa, porque é batida com suco natural de uva (SOLOMON, 1999).

Estudos destacam que a fruta do noni é benéfica ao sistema imunológico do homem, pois a mesma regula a função celular e auxilia na regeneração das células prejudicadas. Além disso, o noni é uma planta medicinal muito valorosa em questão nutricional e tratamento de doenças, como por exemplo, reduz a hipertensão arterial, interage com a melatonina e a serotonina auxiliando na regulação do sono, temperatura e os estados de animo aumenta a energia do organismo, age como anti-inflamatório e anti-histamínico, alivia dores, apresenta propriedades antibacterianas que podem proteger contra transtornos digestivos, limita a função pré-cancerígena e o crescimento de tumores cancerosos entre outras (SOLOMON, 1999).

Todas as partes da planta desta fruta possui uma diferente propriedade medicinal, a casca é usada como adstringente em tratamento contra malária, as folhas como analgésico e para o tratamento de inflamações externas, as flores contra inflamações oculares, o extrato das raízes diminui a pressão sanguínea, as sementes são utilizadas como laxante e os frutos são utilizados como antibactericida, analgésico, anticongestivo, antioxidante, expectorante, antiinflamatório, adstringente, emoliente, emenagogo, laxativo, analgésico, hipotensor, purificador do sangue, imunoestimulante e tônico (ELKINS, 1997).

3. Cultura e benefícios da uva

A denominação "uvas rústicas" ou "uvas comuns" é utilizada no Brasil para todas as cultivares de uvas americanas (*Vitis labrusca* e *Vitis bourquina*), e híbridas de diferentes espécies de *Vitis*. De maneira geral, estas videiras caracterizam-se por apresentar elevada produtividade e alta resistência às doenças que atacam as



cultivares de *Vitis vinifera*, como o m Idio e o o flio, no caso das cultivares de *Vitis labrusca*, as caracter ísticas de sabor e aroma da uva são determinantes da prefer ência de muitos consumidores, seja para consumo in natura seja dos vinhos e sucos elaborados (CAMARGO e MAIA, 2005).

Segundo Pontes et al. (2010) o suco de uva contém compostos fen ôlicos em quantidades importantes e, portanto, seu consumo é desej ável como aporte de subst âncias antioxidantes naturais.

Pesquisadores do Brasil, Estados Unidos, Espanha, França e Reino Unido, reunidos no III Simpósio Internacional Vinho e Saúde, em Bento Gonçalves (RS) apresentaram estudos que refor çam benef ícios do consumo de uvas e seus derivados para a saúde. Tanto a fruta, quanto o suco puro e o vinho são considerados ben êficos na preven ção, prote ção e combate a doen ças (CULTIVAR, 2017).

3. METODOLOGIA

O estudo e análise sobre o suco de noni com uva foi realizado na Faculdade de Tecnologia localizada no munic ípio de Jales (FATEC-JALES), o qual possui latitude 20°16'08''Sul e uma Longitude: 50°32'45''Oeste, com altitude de 478 metros. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTAT ÍSTICA – IBGE, 2014).

Para realiza ção deste trabalho foi feita pesquisas bibliogr áficas, Fonseca (2002) define esse tipo de pesquisa como o levantamento de referencial te órico já estudado e publicado através de escritos e eletr ônicos, como livros, artigos cient ficos, páginas na internet entre outras. Ainda segundo o autor, qualquer pesquisa científica começa a partir de uma pesquisa bibliogr áfica, a qual proporciona ao pesquisador levantar o conhecimento a respeito do tema analisado.

Essa pesquisa é classificada como explorat ória onde de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), procura uma abordagem do tema pelo lavamento de informa ções, as quais poder ão proporcionar ao pesquisador mais conhecimento a seu respeito. Assim, essa pesquisa buscou conhecer os benef ícios que o suco de noni junto ao suco concentrado de uva, poder á trazer a saúde de que o consumir.

O método utilizado foi o experimental, onde segundo Gariba (2007) “consiste em submeter os objetos de estudo à influência de certas variáveis, em condi ções controladas e conhecidas pelo investigador, para observar os resultados que a variável produz no objeto”.

Para a realiza ção da análise, o preparo do suco deve seguir algumas etapas. Antes do processamento as frutas devem ser lavadas, para armazena-las é recomendado que fiquem em temperatura ambiente para que venham madurar. Para cada 1.5lt de suco concentrado de uva deve-se usar uma fruta noni já madura, esses dois ingredientes são batidos em um liquidificador, coados e engarrafados e refrigerados.



Será feita uma análise sensorial contando com 30 entrevistados, onde foram analisadas as características físicas do suco, por meio de uma degustação e o preenchimento de um questionário contendo apenas questões fechadas, com o intuito de verificar qual a aceitabilidade do produto, procurando analisar o conhecimento de cada entrevistado a respeito dos ingredientes e qual seu grau de satisfação.

Os resultados serão tabulados e apresentados por meio de gráfico, onde poderemos observar qual a aceitação do grupo a respeito do suco de noni com uva.

A seguir o modelo de questionário que será aplicado aos 30 entrevistados que irão participar da análise sensorial.

Exemplo:

Você está recebendo uma amostra de suco de noni com suco concentrado de uva.

Avalie globalmente segundo o grau de gostar ou desgostar, utilizando a escala abaixo:

1. – Desgostei muito

Cor ()
Aparência ()
Odor ()
Textura ()
Sabor ()
Avaliação Global ()

2. – Desgostei muito

3. – Desgostei regularmente

4. - Desgostei ligeiramente

5. – Indiferente

6. – Gostei ligeiramente

7. – Gostei regularmente
8. – Gostei muito
9. – Gostei muitíssimo

4. RESULTADOS

Diante das informações colhidas por meio de pesquisas em referenciais teóricos, podemos afirmar o quanto esse alimento pode ser benéfico para a saúde e também para o auxílio em tratamentos de doenças.

Com a análise sensorial realizada, conseguimos entender que, mesmo com um gosto não muito agradável a fruta noni quando misturada ao suco concentrado de uva, se torna um alimento aceitável e muito bem aceito entre os entrevistados da análise.

Abaixo os gráficos podem ilustrar os resultados de cada item avaliado pelos entrevistados.

Figura 1. Gráfico que representa o grau de satisfação sobre o item “cor”.

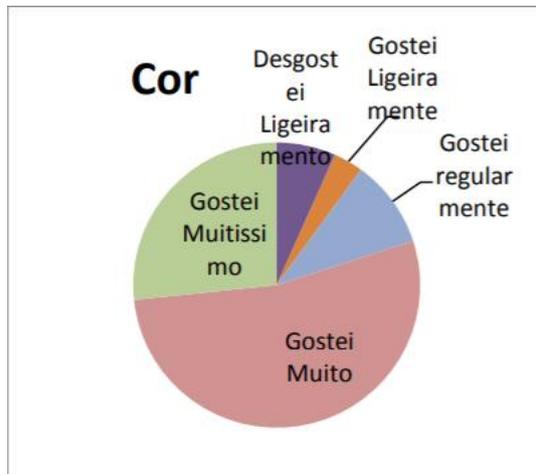
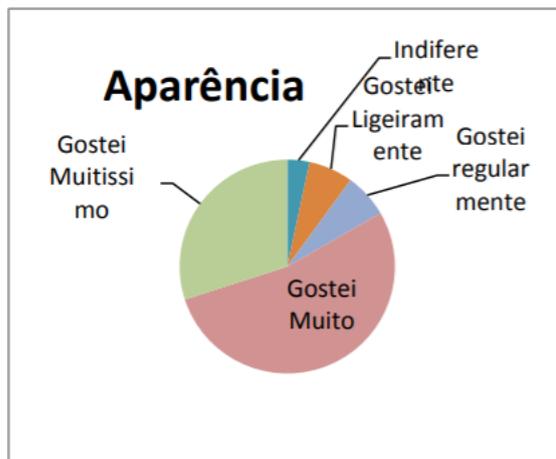
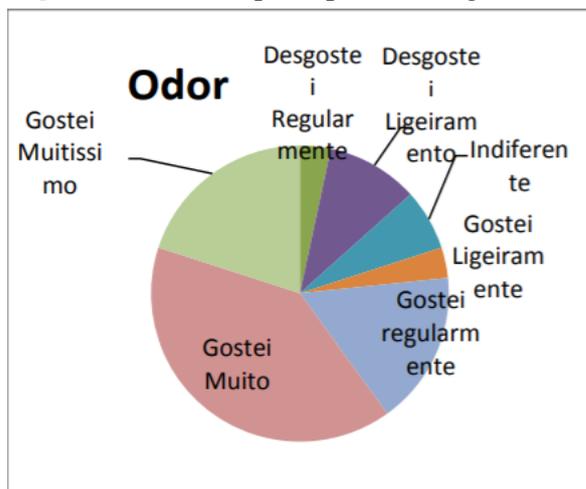


Figura 2. Gráfico que representa o grau de satisfao sobre o item "aparncia".



Observando os dois itens acima, podemos concluir que a cor e a aparência do suco tiveram grande aceitação e aprovação, a maioria dos entrevistados escolheram as opções “gostei muito” e “gostei muitíssimo”.

Figura 3. Gráfico que representa o grau de satisfação sobre o item "odor".



O item odor mostrou-se com uma pequena rejeição, porém grande parte dos entrevistados apontou satisfação positiva na avaliação do item.

Figura 4. Gráfico que representa o grau de satisfação sobre o item



"textura".

Figura 5. Gráfico que representa o grau de satisfação sobre o item "sabor".



O que surpreendeu no estudo foi a grande aceitação pela textura e sabor, já que a fruta noni é conhecida por seu sabor pouco agradável. Mas podemos observar que nos tais itens a aceitação foi bastante positiva. O que nos leva a concluir que o suco concentrado de uva realmente pode mascarar o sabor forte do noni, fazendo com que o alimento tenha aceitação de quem o consumir.

Figura 6. Gráfico que representa o grau de satisfação sobre o item "avaliação global".



Por fim a avaliação global também foi bastante satisfatória, todos os entrevistados responderam de forma positiva a favor do produto, sendo assim o produto não foi rejeitado.

5. DISCUSSÃO

Certamente mais estudos devem existir para que a regulamentação desse produto seja feita, podendo assim dar espaço no mercado para que todos tenham acesso a um produto benéfico à saúde e ao bem estar.

Uma grande barreira é seu gosto e odor não muito agradáveis, porém como visto aqui nesse estudo, adicionando um suco mais palatável e agradável, como o suco concentrado de uva, que também demonstra ter alto valor nutricional, o sabor do noni pode ser mascarado. Assim dois alimentos saudáveis podem oferecer para a população não só um ótimo sabor, mas também altos níveis nutricionais, contribuindo para a saúde e melhor qualidade de vida.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese os resultados obtidos demonstram que o suco proposto nesse trabalho, pode ser um alimento a ser introduzido futuramente no mercado, apesar de ainda não ter regulamentações nem grandes estudos sobre a fruta noni, devemos observar grande potencial, pois ele possui vantagens em sua composição, dando bem estar a quem o consumir.

Espera-se que no futuro possamos ver mais estudos sobre esse alimento, e que toda essa informação seja dada a população que ainda não conhece e muitas vezes nunca ouvir dizer dessa fruta tão rica nutricionalmente.



Com tudo, o estudo mostra que apesar desse alimento e suas vantagens nutricionais não serem tão popularmente conhecidos, existem estudiosos com grandes interesses em trazer a público todo esse conhecimento a respeito do noni. Observamos que em vários países a fruta já é reconhecida pelo seu poder nutricional e no auxílio no tratamento de doenças. Esperamos que novos e contínuos estudos sejam feitos para que o desenvolvimento de novos produtos oriundos dessa fruta sejam realizados, e assim possamos ter mais opções na forma de consumir o noni.

REFERÊNCIAS

BARROS, S. P. N. CARACTERIZAÇÃO QUÍMICA E BIOQUÍMICA DA POLPA E

PRODUTOS DE NONI (*Morinda citrifolia* L.). 2009.

Disponível em:

<<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/697470/1/OT09013.pdf>>.

Acesso em: 12 dez. 2015.

BUI, A. K. T.; BAUC, A.; PETTOLINO, F. Polysaccharide composition of noni fruit juice of *Morinda citrifolia*. *Phytochemistry*, v. 67, p. 1271-1275, 2006.

CAMARGO, U, A.; MAIA, J, D, G. Sistema de Produção de Uvas Rústicas para Processamento em Regiões Tropicais do Brasil. 2005. Disponível em:

><http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/sprod/UvasRusticasParaProcessamento/cultivares.htm> <. Acesso em 25 de agosto de 2017.

CHAN-BLANCO, Y. et al. The noni fruit (*Morinda citrifolia* L.): A review of agricultural research, nutritional and therapeutic properties. *Journal of food composition and analysis*, v.

19, p. 645-654, 2006.

CHUNHIENG, M. T. Développement de nouveaux aliments santé tropicale: application à la noix du Brésil *Bertholettia excelsa* et au fruit de Cambodge *Morinda citrifolia*. 2003. Thesis (PhD) - INPL, France.

COSTA, A. B., et. al. Atividade Antioxidante Da Polpa, Casca E Sementes Do Noni

(*Morinda Citrifolia* Linn). 2013. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rbf/v35n2/03.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2015.



ELKINS, R. Noni (*Morinda citrifolia*) la hierba preciada del pacífico sur. Pleasant Grove:

Woodland. 1997. 31 p.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da Pesquisa Científica. 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012/1/SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

GARIBA, M. J. **Projetos e Pesquisa**. Florianópolis: CEFET-SC, 2007.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de Pesquisa. 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2015.

GRUPO CULTIVAR. Pesquisar sobre o consumo da uva e seus derivados revelam benefícios para a saúde. 2017. Disponível em: <<http://www.grupocultivar.com.br/noticias/pesquisassobre-consumo-de-uva-e-derivados-revelam-beneficios-para-a-saude>>. Acessado em: 29 de agosto de 2017.

HIRAZUMI, A.; FURUSAWA, E. An immunomodulatory polysaccharide-rich substance from the fruit juice of *Morinda citrifolia* (noni) with antitumour activity. *Phytotherapy Research*, v. 13, n. 5, p. 380-387, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Cidades:** Jales.

2014. Disponível em:

<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=352480&search=saopaulojales>>. Acesso em: 27 fev. 2015.

MATOSO, L. M. L.; MELO, C. C. R.; MENEZES, L. M. C. S.; OLIVEIRA, L. E.;

OLIVEIRA, K. K. D. Características e a Utilização do Noni (*Morinda Citrifolia*), 2013.



Disponível em <
<http://srv02.fainor.com.br/revista237/index.php/memorias/article/view/178/137>>.
Acessado em: 11 de novembro de 2015.

MULLER, J. C. Toxicidade reprodutiva da *Morinda citrifolia* Linn. 2007. 103p. Dissertação (Mestrado em Farmacologia) – Setor de Ciências Biológicas, Universidade de Federal do Paraná Curitiba, 2007

NEVES, L. C. Frutos - O remédio do futuro. Revista Brasileira de Fruticultura, Jaboticabal, v. 34, n.4. p. i, 2012.

OTELLO, C. Mudanças de Noni. Disponível em: < <http://inforum.inside.com.br/13374/>>
Acesso em: 06 de fevereiro de 2006.

PONTES, P. R. B.; SANTIAGO, S. S.; SZABO, T. N.; TOLEDO, L. P.; GOLLUCKER, A. P. B. Atributos Sensoriais e aceitação de suco de uva comerciais. 2010. Disponível em:
<http://www.redalyc.org/html/3959/395940100004/>. Acessado em 29 de agosto de 2017.

RAM, J. Noni processing and quality control: protecting the image of Hawaiian products.

Proceedings of the 2002 Hawaii, Noni Conference. University of Hawaii at Manoa: College of Tropical Agriculture and Human Resources, p. 25-28, 2003.

SOLOMON, N. Suco de NONI (*Morinda Citrifolia*). 1999.
Disponível em:

<<http://laszlo.ind.br/admin/artigos/arquivos/Noni%20-%20O%20Fruto.pdf>>. Acesso em 13 dez. 2015.

VARANDA, E. A. Atividade mutagênica de plantas medicinais. Revista de Ciências Farmacêuticas Básica e Aplicada, Araraquara, v. 27, p.1-7, 2006.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise
ISSN: 2675-4185

WANG, M. Y. et al. *Morinda citrifolia* (Noni): a literature review and recent advances in Noni research. *Acta Pharmacologica Sinica*, v.23, p. 1127-1141, 2002.

YANG et al. Free-radical-scavenging activity and total phenols of noni (*Morinda citrifolia* L.) juice and powder in processing and storage. *Food Chemistry*, v.102, p.302-308, 2007.



Área Temática: Marketing

**PRESTADORES DE SERVIÇOS E SEU DESENVOLVIMENTO
DIVERSIFICADO**

Fagner Aparecido Alves de Oliveira Silva
fagner@pampili.com

Luiz Cesar Campos Domingues
luizadm96@gmail.com

Telma C. Matsukita
matsukita.telma@hotmail.com

Tilexine Loris Valverde Oliveira Sousa
tile_tilexine@hotmail.com

Resumo

As empresas estão cada vez mais buscando melhorias para afim se destacar no mercado. A proposta deste artigo é analisar o possível critérios de novas instalações no mercado, considerando a eficiência na qualidade e no âmbito profissional e individual. A metodologia utilizada na pesquisa se destaca como exploratória e qualitativa, foi necessário compreender os critérios que envolvem a nova inserção do produto no referencial teórico. A análise de dados foi baseado na entrevista focus group, que proporcionou a pesquisa com a realidade, ligados diretamente aos fatores que causam, interferem e colaboram para a inserção do novo produto no mercado.

Palavras Chave: 1) Consumidor 2) Comportamento 3) Produtos 4) Serviços 5) Mercado.

1 Introdução

As empresas estão buscando novos segmentos de mercado, seja por expansão ou exportação e isto está tornando o mercado cada vez mais competitivo, e diminuindo o processo de vida dos produtos e serviços. Através disto as empresas



estão criando técnicas para seguir o melhor caminho para o mercado, e do consumidor, que são relacionadas às variáveis mudanças geográficas, avanços tecnológicos, psicográficas e comportamentais (KOTLER 2000).

Ao se internacionalizar as organizações pretende ter mais competitividade no mercado através de produtos mais baratos, aumentarem a produtividade, obter mais recursos de desenvolvimento como ter capacidade ociosa na produção frente aos concorrentes para ter um retorno diferenciado ao começo e também, podem causar impactos tanto em curto como em longo prazo (MATTA; OLIVA; VASCONCELLOS, 2015).

Segundo Dutra, Lopes e Garcia (2011) há existência ainda por parte da população uma cultura saudosista que muitas vezes deixam de experimentar algo novo, ou que ainda não tenham certo conhecimento. Então a de se pensar no que fazer para esses clientes venham conhecer, e mudar para algo novo no mercado, e principalmente o que um produto precisa ter para esses clientes então saíam satisfeitos.

As mudanças nas organizações visam criar competitividade, maior investindo nos avanços tecnológicos uma demanda maior por produtos, maior eficiência nos processos e serviços oferecidos na empresa, até em apostar em novos mercados (mercados terceiros), conseguir superar as baixas no consumo e crescimento. (MATTA; OLIVIA; VASCONSELHOS, 2015).

Então o desenvolvimento de novos produtos se torna uma das principais ferramentas para a competitividade das empresas. Hoje para muitas organizações o desenvolvimento de um novo produto em tempo ágil, com eficiência acaba sendo uma das suas principais metas para uma melhor competitividade. Há alguns estudos que comprova que o desenvolvimento de novos produtos impacta diretamente os custos, qualidade, satisfação por parte dos clientes, e vantagem competitivas. Com esse processo a empresa atingira novos mercados, será inovadora, tendo um aumento competitivo com os novos produtos (DUTRA; LOPES; GARCIA, 2011).

Há influências que vão além do tradicionalismo como: o tempo que é a grande importância para o sucesso de um novo produto. Assim a preocupação em entender os processos e fatores que podem levar os produtos a alcançar o sucesso é um novo desafio para as organizações que precisem desenvolver novos produtos e serviços ou até mantê-los no mercado. Considerando este panorama a pergunta desta pesquisa é Quais os principais critérios para formulação de um serviço de aluguel na cidade de Paranaíba-MS? Quanto o objetivo geral da pesquisa trata-se identificar a possível instalação de prestadores de serviço, quanto ao objetivo específicos é destacar os pontos negativos e positivos, ambiente de trabalho e seus concorrentes.

Para que um serviço tenha sucesso no mercado é preciso que se entenda o cliente, existem muitas características que influenciam direta ou indiretamente a



mente de um comprador como fatores: culturais, sociais, pessoais, psicológicos, por isso entender as necessidades dos clientes é fundamental para que uma organização possa ser bem sucedida na oferta de seus produtos e serviços (BASTA, 2015).

tema pesquisado;

2. Referencial Teórico

2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Comportamento do consumidor é definido como atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços. Simplesmente falando, o comportamento do consumidor é tradicionalmente pensado como estudo de “porque as pessoas compram”, sob a premissa de que é, mais fácil desenvolver estratégias para influenciar os consumidores depois que entendemos porque as pessoas compram certos produtos ou marcas (BLACKWELL, MINIARD E ENGEL, 2011).

Estudar o comportamento do consumidor pode ser muito complexo e envolver áreas diferentes de conhecimento como: psicologia, economia, antropologia, sociologia e comunicação. Para avaliar o comportamento do consumidor precisam ser consideradas variáveis que levam ao poder de decisão de compra, as principais são: fatores psicológicos, motivação, memória, aprendizagem e a percepção que estimula a reação dos consumidores (SILVA GOMES; et al 2017).

O comportamento do consumidor pode ser definido como um campo de estudo que foca nas atividades do consumidor. Assim como o estudo do consumidor evoluiu, o mesmo ocorreu com seu escopo. Historicamente, o estudo do comportamento do consumidor focou no comportamento de compra ou “porque as pessoas compram”. Mais recentemente, os pesquisadores e praticantes tem focado na análise de consumo, porque e como as pessoas consomem, além de porque e como as pessoas compram. A análise de comportamento de consumo representa um esquema conceitual mais amplo que o comportamento de compra porque levanta questões que surgem depois que a compra ocorre (BLACKWELL; MINIARD; e ENGEL, 2011).

O conceito de Marketing estabelece que para ter sucesso, uma empresa deve conhecer as necessidades de determinados grupos de consumidores (isto é os mercados-alvo) e depois atender a essas necessidades com maior eficácia do que a concorrência. O atendimento das necessidades dos consumidores é realizado sob a forma do composto de Marketing (ou Marketing de Mix), que consiste nos chamados “4PS”: produto, preço, ponto (place), e promoção. Os profissionais de Marketing que possuem um conhecimento completo do processo de tomada de decisão do consumidor provavelmente criarão produtos, estabelecerão preços, selecionarão pontos de distribuição e projetarão mensagens promocionais que irão influenciar



favoravelmente as decisões de compra dos consumidores (SCHIFFMAN, KANUK, 2012).

Ao passo que a evolução tecnológica e evolução dos meios de produção o consumismo foi instaurado na sociedade, entender o comportamento do consumidor é fator de grande importância. O comportamento do consumidor está relacionado com a obtenção, consumo de produtos e serviços e o processo para que seja decidida sua ação para consumo (DE OLIVEIRA; NETO, 2016).

O campo de pesquisa do consumidor desenvolveu-se como uma extensão do campo de pesquisa de marketing. Assim como os resultados da pesquisa de marketing são usados para melhorar a tomada de decisão gerencial, o mesmo acontece com os resultados da pesquisa do consumidor. O estudo do comportamento do consumidor, em todas as suas ramificações, capacita os profissionais de Marketing a prever como os consumidores reagirão às mensagens promocionais e a compreender como eles tomam as decisões das compras que fazem (SCHIFFMAN, KANUK, 2012).

2.2 FATORES INFLUENCIADORES

Segundo KOTLER (2000) existem fatores influenciadores na decisão de compra de um produto por parte do cliente, esses fatores podem ser:

- Cultural - Os papéis exercidos pela cultura, subcultura e classes sociais, influencia diretamente seus produtos finais e os principais fatores influenciadores dos seus produtos são relacionados a eles: A cultura, que engloba as percepções e valores no âmbito familiar ou outras instituições que são criadas conforme a evolução e comportamento familiar, e as subcultura que envolvem em qual cenário se obtém essas divisões seja eles como grupos sociais, religião, regiões geográficas, e classe sociais e envolve renda e níveis educacionais, ou seja, tudo que envolve o cotidiano das pessoas seja por comportamento ou nacionalidade.
- Pessoal - Os fatores pessoais são influenciados de acordo com seu estilo de vida que mudam com frequência conforme o atendimento de suas necessidades, pessoas da mesma cultura, classes, ocupação social, renda, níveis educacionais, cada consumidor reage de forma diferenciada, pois enxerga a necessidade através de seu ciclo de vida, pois o consumo muda conforme a nossa prioridade seja ela radical ou absoluta.
- Social- Os fatores sociais estão associados em grupos de referências, que são posição social, onde todos aqueles que estão a sua volta influencia seu comportamento, ou familiar onde essas posições influenciam diretamente ou indiretamente o comportamento pessoal. Dentro desses aspectos abrangem vários níveis de posição social seja a familiar no qual acha interação direta, religião e profissional que envolve por questões de



afinidades, grupos que pertence ou que almejam pertencer ou até mesmo grupo no qual não se adequam ou não se aplicam no seu meio social.

- Psicológico- existem quatro fatores importantes que diferem o fator psicológico de compra: a motivação que envolve tanto inconsciente ou uma nova necessidade através de seus desejos, a percepção que envolve uma estrutura do seu conhecimento para aquele produto ou, a aprendizagem que age conforme sua mudança em um novo produto ou tendências vividas, e crença e atitudes que são motivadas através de uma opinião sobre aquele consumo tanto positivo quanto negativo.

2.2 INSERÇÕES DO PRODUTO NO MERCADO ESTRATÉGIAS

Segundo Dutra, Lopes e Garcia (2011) existem oito etapas que envolvem o desenvolvimento de novos produtos: as ideias, a seleção das ideias, teste e desenvolvimento, o desenvolvimento da estratégia que o marketing usará a análise do negócio, elaboração do produto, experimentação e comercialização. Cada etapa tem o objetivo de verificar se a ideia deve ser levada adiante ou descartada.

Para um sucesso em longo prazo a empresa é fundamental o lançamento de novos produtos. Porém este processo não é fácil. Inovação se torna um diferencial ligado aos consumidores. O marketing tem um papel de grande importância quando se fala no lançamento de novos produtos. Por saber os desejos de quem vai consumir este produto, para que assim já seja introduzido com uma chance maior de sucesso (DUTRA; LOPES; GARCIA, 2011).

Para Dutra e Tromboni (2011) para obter vantagens competitivas não basta apenas ter boas ideias para inovar. Ela necessita ter uma boa estruturação, para que a empresa possa criar novos produtos ou serviços, que consigam ter uma competitividade significativa no mercado, com um tempo relativamente menor, proporcionando uma constante evolução. Existem significativas diferenças nas questões metodológicas que as empresas utilizam em seus projetos de desenvolvimento, quanto na execução de seus processos.

Para Alfredo (2017) o desenvolvimento de um produto pode ser classificado das seguintes formas:

- Entrada em novas categorias: produtos que levam a empresa a entrar em uma nova categoria, porém não em novos produtos mundiais.
- Inclusão na linha de produtos: são produtos que possuem extensões em suas linhas, que possuem complementos em sua carteira de produtos.
- Melhorias de produtos: são produtos os quais são atuais dentro da empresa, que são fabricados de uma forma melhor ou são mais bem desenvolvidos.



Relocação: são produtos desenvolvidos para um novo uso ou função. Vasconcelos, et al. (2008) diz que o desenvolvimento capitalista, passa a ter outro desejo, baseado em novas tecnologias e em novos produtos, com uma visão em uma nova divisão do trabalho internacional e na globalização dos mercados. Para Alfredo (2017) quando se planeja lançar um produto o profissional da área de marketing deve usar todos os dados disponíveis a ele para suas estratégias e decisões sejam as mais assertivas possíveis, assim com todo este planejamento tenha um retorno de seu público alvo.

- Alfredo (2017) diz que as estratégias para um efetivo desenvolvimento de produto pode ser dividido em quatro partes :
- Estratégias ofensivas: são empresas que querem se manter no topo, ou seja, líder de mercado, com isso investindo em pesquisas para seus desenvolvimentos.
- Estratégias de defesas: empresas seguidoras das líderes ou líder, que não investe em desenvolvimento sem riscos de entrar em outros mercados.
- Estratégia tradicional: são empresas sem grandes demandas de por mudanças, este tipo de estratégias é usado por empresas que estão em mercados estáveis.
- Estratégia dependente: empresas sem autonomia nos lançamentos de seus produtos. Acontece mais com empresas que produzem para outras, as terceirizadas.

Segundo Sampaio (2016) os ambientes onde a tecnologia é instável tendem a ter maiores riscos e incertezas em seus desenvolvimentos de inovação, pois prever algo se torna cada vez mais difícil, pois os produtos cada vez mais se tornam obsoletos mais rapidamente, os concorrentes se tornam mais agressivos, as oportunidades começam a ficar reduzidas no mercado de atuação, onde os riscos para o negócio se tornam cada vez maiores.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho é uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Segundo Cooper e Schindler (2016) a pesquisa qualitativa é um conjunto de técnicas utilizadas para decodificar, traduzir fenômenos sociais tanto no levantamento quanto na análise dos dados, é possível com essa abordagem entender de forma profunda determinada situação.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o Focus Group. Segundo Oliveira, Leite Filho e Rodrigues (2007) o Grupo de Foco é uma técnica de pesquisa que apresenta uma visão holística sobre um problema compreendendo a realidade por meio do comportamento, perspectivas e experiências das pessoas estudadas.



O estudo foi realizado com objetivo de levantar os principais critérios para formulação de um serviço de marido de aluguel na cidade de Paranaíba-MS. O presente trabalho contou com dois agentes para realização do estudo, observador que desempenhou como tarefa observação e registro do comportamento dos participantes e moderador que utilizou de gatilhos para provocar a discussão sobre o assunto.

Quadro 1: Planejamento do Grupo de foco.

Entrevistados e Tamanho do grupo	(6 a 12)
Horário:	Duração 1 hora
Local:	Paranaíba-MS - UFMS CPAR
Forma de registro de dados:	Gravador, câmera, lápis, caneta e caderno
Sessões	3 sessões: apresentação, discussão e agradecimentos

Fonte: Elaborado pelos autores.

O moderador desempenhou o papel de manter o foco no tema discutido proporcionando um ambiente de brainstorming (discussão de ideias).

Quadro 2: Roteiro de gatilhos.

O que se espera:	<ul style="list-style-type: none">• Atendimento e tratamento• Organização do serviço• Tempo de serviço• Serviço final• Pré-venda• Pós-venda
------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto ao tratamento dos dados, a técnica aplicada foi à análise de conteúdo. Segundo Roesch (2013) análise de conteúdo é utilizada para interpretar dados coletados em estudos qualitativos como entrevistas, questionários e observação a fim de capturar o ponto de vista do respondente.

4 Resultados

Marido de aluguel é um profissional que irá realizar serviços domésticos de reparos elétricos, hidráulicos, carpintaria entre outros. Como o próprio nome sugere substituiria os serviços básicos realizados geralmente pelo “homem da casa” que não competiria com o serviço de um engenheiro civil ou construtor, devido ao baixo custo ou mesmo risco. É um serviço diferenciado, para pessoas independentes que não teria



tempo para realizar o serviço devido à falta de tempo ou até mesmo conhecimento, principalmente entre as mulheres que geralmente não se propõem muito em realizar esse tipo de serviço. O diferencial desse tipo de negócio seria a capacitação de profissionais para garantir um serviço de qualidade, mesmo que seja um serviço básico, com atendimento personalizado de acordo com a disponibilidade do cliente.

Para se prestar esse tipo de serviço é necessário estar ciente que para cada área existem regras e regulamentações, por isso o prestador de serviço precisa ter formação em cada área que for atuar, pois tanto o prestador quanto a empresa que trabalha vão ser prejudicados pelas questões legais. O serviço é interessante, no entanto as questões legais precisam ser consideradas para que não tenham prejuízos futuros tanto para empresa quanto para o prestador de serviço autônomo.

Na maioria das vezes os maridos de alugueiros vêm de empresas assumindo o papel do marido para concertos e reparos na residência. Para atuar nessa área do prestador de serviço precisa estar capacitado e estar regular junto ao CREA e órgãos que regularizam esses serviços.

O prestador de serviços precisa ter treinamento, no entanto é impossível alguém entender sobre todas as áreas: eletricista, encanador, pedreiro, o prestador que “sabe muito na verdade não sabe nada”. Para criar uma empresa seriam necessários especialistas de cada área para estabelecer o serviço de marido de aluguel, assim o cliente ligaria e solicitaria o serviço específico em cada área e cada especialista. É preciso se atentar que mesmo para reparos básicos é necessário conhecimento, pois se não o problema continuar a se perpetuando com maior gravidade.

Salienta-se a importância desse profissional no mercado, pois são serviços que estão diminuindo, pois dificilmente um jovem nos tempos atuais procura esse tipo de profissão, por isso é um serviço que gera demanda e faltam profissionais.

O marido de aluguel precisa estar disponível, pois se o marido de aluguel está para substituir o marido que não faz ou faz mal feito o serviço de reparos domésticos ele precisa ter disponibilidade, e ter a disposição um serviço emergencial mesmo que mais caro, mas que atende com urgência a demanda. É necessária a disponibilidade até para finais de semana e horários não comerciais.

É preciso considerar as diferenças entre uma empresa e um prestador autônomo, pois a empresa consegue atender grandes demandas e o prestador autônomo não consegue preencher o quesito da disponibilidade do serviço sempre. Para uma empresa prestar esse tipo de serviço ela deveria ter um funcionário para atendimento dos clientes por telefone, controlando a parte administrativa organizando a agenda dos prestadores de serviço e prazos para começo e fim dos serviços, pois quem presta serviço não tem tempo para organizar sua agenda de serviços e prioridades, além de ser responsável por receber o feedback dos clientes; departamento



financeiro que toda empresa precisa ter controlando entradas e saídas por meio de um software estruturado e os prestadores de serviço que devem estar ligados a empresa por meio de contratos definindo direitos e deveres dos prestados.

Como é um serviço que demanda urgência e praticidade é aconselhável que o pagamento do serviço seja feito de forma que englobe todos os custos para maior praticidade de quem está pagando, no entanto existe a possibilidade de proporcionar ao cliente um orçamento proporcionando melhor transparência para o cliente. Os valores cobrados pelos maridos de alugueis que se fazem presentes no mercado são inacessíveis, no entanto existe contraponto que diz que os preços altos se justificam, pois grande parte das peças utilizadas é de marca superior para que não ocorram defeitos ou para que a culpa sobre possíveis defeitos não sobre caia para os prestadores de serviço ou empresa.

As empresas que prestam o serviço de marido de aluguel prezam pela imagem e qualidade dos serviços, por isso ao realizar seus serviços acabam estabelecendo produtos de marcas com qualidade e preços elevados para que a imagem da prestadora de serviços não seja manchada. Como são discutidos os valores dos materiais e do serviço final relacionando qualidade ao preço do serviço, é aconselhável que a empresa traga disponibilidade de orçamentos pré-estabelecidos que informem sobre valores e a qualidade dos produtos vendidos. Um dos pontos importantes para prestação do serviço é garantir que a empresa tenha um leque de fornecedores que possam oferecer qualidade e preço para redução dos custos do serviço, ou a empresa possuir estoque próprio reduzindo tempo e custos.

O serviço de marido de aluguel poderia ser mais abrangente para equipamentos que se estivessem dentro da residência, como: manutenção de impressoras, computadores, jardinagem abrangendo todos os equipamentos de uma residência.

A empresa precisa organizar seus serviços de acordo com a necessidade de urgência, por isso o tempo de serviço poderia ser baseado no tipo de serviço. O serviço é feito de acordo com o tipo de serviço e também pela realização do orçamento, é pré-estabelecido que o prestador de serviço já tenha algumas ferramentas e materiais para alguns serviços básicos de acordo com a demanda prevendo o que pode ser comprado para que não precise buscar ou comprar novos materiais.

A compra da peça pelo cliente é uma coisa que não funcionaria, pois o cliente não teria conhecimento sobre o material utilizado, no entanto a imposição dos modelos de venda pré-estabelecidos gera confrontos, por isso é necessária a flexibilização da venda para atender diferentes clientes baseado em contratos passando a responsabilidade das peças adquiridas pelos próprios clientes que queiram



comprar o material separado. As pessoas que optam pela escolha do material geralmente acabam aumentando esse problema pela falta de experiência, por isso a opção de compra de peças pelos clientes é reflexiva.

O pós-venda e o cuidado com o cliente é uma coisa que falta no mercado, muitas vezes é por meio da pós-venda que são fidelizados os clientes, além da empresa por meio deste canal receber sugestões e críticas para melhoria do serviço prestado, o próprio marido de aluguel tem o nome que deixa a entender que a empresa tem que cuidar do seu cliente como se fosse parte da família. O Feedback seria feito por meio do telefone criando uma linha direta entre cliente e prestadora de serviços.

5 Discussão

A análise e interpretação dos resultados são feitas através de vários comentários obtidos, com pessoas diversificadas mais com o mesmo objetivo, ou seja, o analista pode se deparar tanto com comentários convergentes a sua pesquisa, quanto com comentários divergentes a sua pesquisa. Um relatório com eficiência deve capturar todos os pontos de vista sobre sua análise, através de hipótese, observações. Quando se trata de um comentário, não é apenas registrar o que foi dito mais sim fazer uma análise e colocar dentro da pesquisa para que fiquem mais evidentes possíveis e dentro do contexto de sua pesquisa. Focus Group é interpretar todas as hipóteses e observações possíveis.

As transcrições são demoradas dependendo do número de pessoas, da participação de todos envolvidos, importante o pesquisador ter ciência da quantidade de pessoas selecionadas e ter a proposta da pesquisa bem elaborada, pois se um grupo for de grande quantidade as observações e controle sobre o assunto pode ficar disperso na integralização do grupo sobre a proposta apresentada.

Marido de aluguel é mais preparado que o próprio marido para serviços de casa, esse marido de aluguel foi criado para substituir o marido que acha que faz alguma coisa em casa, mas que na verdade acaba atrapalhando o serviço, por exemplo: o marido que pensa que pode fazer o serviço de encanador, mas que no final acaba criando um problema maior ainda. A função dos maridos de aluguel é substituir o marido que pensa que consegue resolver os problemas da casa para resolver problemas, o marido de aluguel tem conhecimento básico sobre todas as áreas de serviços de hidráulica elétrica, pedreiro alvenaria, por isso esse serviço é muito importante.

O ponto do serviço é a resolução do problema em todos os aspectos, materiais e do próprio serviço, pois caso o cliente não tenha condições financeiras não



contrataria esse tipo de serviço, no entanto o orçamento é uma forma de abrangência maior do mercado consumidor. O orçamento é ponto chave é importante, no entanto prejudica o tempo de serviço.

O Grupo de Foco foi realizado por 3 integrantes, sendo 2 agentes moderadores e um agente observador, com um total de 7 participantes com perfis descritos na tabela abaixo e suas principais contribuições para o estudo.

Quadro 3

Participantes	Perfil comportamental	Contribuição
Engenheiro civil, 23 anos, solteiro.	Este cliente sempre vem munido de informações e sabe o que diz, por tanto não é facilmente influenciável. Conhece sobre vários assuntos, inclusive do produto ou serviço que quer comprar e não é muito emotivo, tem perfil mais racional e analítico.	Destaca a importância do profissional, o aumento da demanda e que a qualidade é essencial para o negócio.
Funcionária do CREA, 20 anos, solteira.	Este cliente tem o perfil extremamente precavido, pois pode ter passado por situações anteriores que não lhe agradaram mesmo sendo em produtos/serviços similares ou diferentes. Quer saber todos os detalhes e gosta de questionar e discutir sobre todas as possibilidades. Costuma demorar para decidir por conta da dúvida de é um bom produto/serviço, mas quando toma partido é firme em suas decisões.	Trabalha no departamento de fiscalização do CREA, destaca a importância da legalização do serviço e a especialização do profissional para a garantia da qualidade e segurança do serviço.
Funcionária Pública, 25 anos, casada.	Este cliente está sempre bem humorado, é bem simples e muito simpático. Trata muito bem o vendedor, gerente e qualquer um que venha falar com ele. Por gostar muito de conversar, pode falar sobre vários assuntos que não o produto/serviço de interesse.	É compreensiva e vê o serviço de uma maneira prática e muito conveniente, gosta da ideia do serviço e se preocupa com os custos. Comentário relevante sobre prazos e preços.



Veterinário, 35 anos, solteiro.	Este cliente tem idéia de que sabe tudo, raramente argumenta ou faz perguntas. Adora dominar a fala e ter poder sobre coisa e pessoas. Antes de explicar ou tentar argumentar o este cliente já presume uma conclusão.	Destaca a importância do planejamento e responsabilidade em oferecer um serviço de qualidade, rapidez, segurança e preço razoável.
Funcionário Público, 32 anos, divorciado.	Este cliente tem o perfil extremamente precavido, pois pode ter passado por situações anteriores que não lhe agradaram mesmo sendo em produtos/serviços similares ou diferentes. Quer saber todos os detalhes e gosta de questionar e discutir sobre todas as possibilidades. Costuma demorar para decidir por conta da dúvida de é um bom	Foi um pouco cético ao relacionar um serviço rápido e de qualidade. Mas gostou da idéia de um serviço com qualidade e preço razoável.
	produto/serviço, mas quando toma partido é firme em suas decisões.	
Estudante, 20 anos, solteiro.	Este cliente sempre vem munido de informações e sabe o que diz, portanto não é facilmente influenciável. Normalmente conhece sobre vários assuntos, inclusive dos produtos ou serviços que quer comprar e não é muito emotivo, tem perfil mais racional e analítico.	Falou pouco, porém achou o serviço viável e muito conveniente. Destacou a importância do Feedback e o foco na satisfação do cliente.



Estudante, 24 anos, solteiro	Este cliente tem o perfil extremamente precavido, pois pode ter passado por situações anteriores que não lhe agradaram mesmo sendo em produtos/serviços similares ou diferentes. Quer saber todos os detalhes e gosta de questionar e discutir sobre todas as possibilidades. Costuma demorar para decidir por conta da dúvida de é um bom produto/serviço, mas quando toma partido é firme em suas decisões.	Falou pouco e destacou todos os pontos negativos abordados pelos outros participantes.
------------------------------------	---	--

6 Considerações Finais

O ramo da construção civil é mercado promissor, apesar das crises enfrentadas ao longo dos anos, ela sempre se recupera e ocupa uma faixa importante na economia de qualquer país, com isso todas as empresas que atuam nesse setor, quando bem administrada seguem a tendência de prosperar. O serviço de manutenção e reparos elétricos, hidráulicos entre outros, sempre serão necessários em qualquer casa, porém, existem uma demanda muito grande de mão-de-obra construção civil e faltam profissionais.

O serviço de “Marido de Aluguel” é novo no mercado e por se tratar de uma nova concepção de serviço (com atendimento personalizado) com foco em qualidade e rapidez, as pessoas ficam um pouco inseguras quanto à eficiência do serviço, portanto houve uma grande aceitação da ideia e uma idealização do serviço; com um perfil variado de participantes, pode se avaliar a necessidade de cada perfil para a criação de um serviço que poderia ter maior aceitação no mercado.

Um serviço de “Marido de Aluguel” para ser bem aceito no mercado teria que, primeiramente contar com uma capacitação legal dos profissionais que irão atender aos clientes. Em segundo lugar seria a flexibilidade do horário de atendimento, já que as pessoas que contratariam o serviço pode não dispor de muito tempo. Em terceiro lugar a qualidade do serviço, considerando que serviços similares existentes no mercado, geralmente apresentam falhas, outros fatores considerados são organização, limpeza e confiança na empresa que atende. E um fator relevante foi a necessidade de um atendimento pós-venda, os participantes sentem a necessidade de dar uma opinião sobre o serviço até mesmo por uma questão de confiança e respeito na hora de contratar novamente o serviço.



Referências

AMARAL, Sueli Angelica do; DANTAS, Edmundo Brandão. Satisfação de clientes, marketing e serviços de informação. 2015.

BASTA, Darci. Fundamentos de marketing. Editora FGV, 2015.

BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W., ENGEL, James F.; Comportamento do Consumidor; 9.ed.-São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CARDOSO, Marina Xavier; DEMARCHI, Ana Paula Perfetto. O Processo de Desenvolvimento de Produtos de Moda baseado no Design Thinking um estudo de caso. *Projetica*, v. 3, n. 2, p. 51-65, 2012.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de Pesquisa em Administração 12ª Edição. McGraw Hill Brasil, 2016.

DA COSTA, Daniela Dutra; DE SOUZA NASCIMENTO, Paulo Tromboni. A Gestão do Desenvolvimento de Produtos na Indústria de Materiais de Construção/The Management of Product Development in the Construction Material Industry. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 1, p. 1, 2011.

DA SILVA GOMES, Maria Aparecida et al. O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR QUE ATUA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO E SEUS REFLEXOS NA ECONOMIA. *Blucher Education Proceedings*, v. 2, n. 1, p. 122-132, 2017.

DE OLIVEIRA, Ingrid Caroline; NETO, Alfredo Lopes da Costa Moreira. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS NA DECISÃO DE COMPRA DE PRODUTOS GAMERS. *Revista de Pós-Graduação da Faculdade Cidade Verde*, v. 2, n. 1, 2016.

DUTRA, Adriana Conceicao; DE SOUZA LOPES, Claudimar; GARCIA, Mere Helen. Marketing de Novos Produtos: Lançamento e Inovação. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, v. 2, n. 2, p. 32-43, 2014.

DUTRA–DRICA, Adriana Conceição; DE SOUZA LOPES, Claudimar; GARCIA–MERE, Mere Helen. MARKETING DE NOVOS PRODUTOS LANÇAMENTO E INOVAÇÃO.



GOSLING, Marlusa; SOUZA, Bruno BP; ARAÚJO, Gilberto CD. Dimensões da qualidade de serviços, satisfação e lealdade: um modelo teórico. Encontro nacional de engenharia de produção, v. 26, 2006. <http://exame.abril.com.br/pme/como-lancar-um-novo-produto-no-mercado/.acesso> em 06/05/2017 às 11:30.

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/desafios-de-se-lancar-um-novo-produto-ou-servico/52737/>. Acesso em 06/05/2017 às 11:19.

<https://www.montarumnegocio.com/como-colocar-um-produto-no-mercado/>. acesso em 06/05/2017 às 11:30.

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

MATTA; OLIVA; VASCONSELHOS. Identificação e Tratamento de Riscos no Lançamento de um Novo Produto no Mercado Aeroespacial: Sociedade, contabilidade e gestão. Rio de Janeiro, 2015.

OLIVEIRA, AAR de; LEITE FILHO, Carlos Alberto Pereira; RODRIGUES, Cláudia MC. O Processo de construção dos grupos focais na pesquisa qualitativa e suas exigências metodológicas. Rio de Janeiro: XXXI Encontro da ANPAD, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013. 308 p.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; DOS SANTOS, Mirela Jeffman; PERIN, Marcelo Gattermann. O efeito da turbulência tecnológica no sucesso de novos produtos. Estudos do CEPE, 2016.

SCHIFFMAN, Leon G., KANUK, Leslie L.; Comportamento do Consumidor; 9.ed.-Rio de Janeiro:LTC,2012.

SITTA, Murilo Alfredo; Marketing no Desenvolvimento de novos produtos. Revista Gestão em Foco, v.1, n.9, p.1, 2017.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia et al. Reflexos da globalização: uma análise das formas de inserção no mercado internacional. Sitientibus, Feira de Santana, n. 39, p. 95-130, 2008.



Área Temática: Gestão socioambiental e Sustentabilidade

**PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE GREEN SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT: SÍNTESE E AGENDA DE PESQUISA**

Tiago Estrela da Cunha Moraes
tiagoecmoraes@hotmail.com

Adriano Alves Teixeira
adriano.a.teixeira@ufms.br

Wesley Ricardo Souza Freitas
wesley.freitas@ufms.br

Resumo

Este artigo teve como objetivo identificar o estado da arte nas principais revistas de Administração no Brasil sobre o tema Green Supply Chain Management ou Cadeia de Suprimentos Verde. A partir de uma abordagem qualitativa, após as buscas iniciais nas revistas foram encontrados 208 artigos relacionados e após feitas as devidas análises e exclusão dos títulos repetidos, restaram apenas 55 trabalhos. Destes 55 artigos apenas um trazia a temática da GSCM no Brasil de fato, os demais não tratavam do tema GSCM especificamente e os que o tratavam não traziam a realidade brasileira.

Palavras Chave: Green Supply Chain Management, Cadeia de Suprimentos, Cadeia de Suprimentos Verde

1 Introdução

A preocupação com o impacto humano no meio ambiente está cada vez mais sendo alvo de estudiosos nas últimas décadas (ALVES; NASCIMENTO, 2014, JABBOUR et al. 2014) principalmente pelo consenso de que os avanços proporcionados pelo atual desenvolvimento industrial têm provocado cicatrizes ao planeta nunca antes evidenciadas (JACKSON et al. 2011). A mudança climática,



poluição de rios, desmatamentos de florestas, poluição do solo são exemplos clássicos de desafios e da necessidade de pesquisas que proporcionem melhor gestão das questões ambientais (TEIXEIRA et al., 2010).

Nesta direção, muitos estudos explicam que as empresas devem aderir a práticas verdes surgindo inúmeros conceitos como: Sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, “Greening” da produção, Green Supply Chain Management (GSCM) etc. Dentre esses conceitos este último está sendo apontado recentemente como o mais promissor para as organizações atuais que buscam inovação e práticas ambientais responsáveis (RIBEIRO; CHEROBIM, 2017).

A GSCM é considerada a aplicação do pensamento ambiental na cadeia de suprimentos comum (SRIVASTAVA, 2007). As práticas de cadeia verde buscam produzir mais afetando menos o ambiente e preocupa-se ainda com a logística reversa de seu produto (SELLITTO, 2013).

Para a Srivastava (2007) a relevância do assunto é que a aplicação da cadeia de suprimentos verde traz vantagens não somente para a empresa, mas para toda a sociedade. Algumas destas vantagens são: redução dos custos operacionais, integração de fornecedores no processo de tomada de decisão, substituição de materiais e matérias-primas, redução de desperdícios e melhor utilização dos recursos naturais (LOPES; NETO; SPERS, 2013).

Embora a GSCM esteja sendo alvo de numerosos estudos, Jabbour e Jabbour (2015), afirmam que esse campo de estudo ainda carece de pesquisas teóricas e empíricas que retratem o estado da arte do tema. Portanto, torna-se necessário evidenciar, na literatura científica nacional se os pesquisadores da área de gestão têm dedicado atenção ao tema, considerado tão relevante por pesquisadores internacionais (ALVES; NASCIMENTO 2014; JABBOUR; JABBOUR, 2015).

Assim, pretende-se com esta pesquisa identificar todos os artigos relacionados ao estado da arte do tema publicados em revistas brasileiras de gestão classificadas como QualisCapes A1, A2, B1, B2 e B3 com o intuito de constituir uma agenda de pesquisa futura para estudiosos brasileiros.

Para tanto esse trabalho foi assim subdividido: além desta introdução, a Seção 2 traz todo o referencial teórico sobre o tema abordado, a Seção 3, os procedimentos metodológicos utilizados, a Seção 4, os resultados da pesquisa e a Seção 5 as considerações finais.

2. Fundamentação conceitual

2.1 Gestão da cadeia de suprimentos



Assim como as pessoas físicas não são autossuficientes, dependendo de terceiros para realizarem seus objetivos (GARCEZ; SBRAGIA; KRUGLIANSKAS, 2014), nenhuma organização consegue estruturar-se sem o apoio de outras, um exemplo claro é a relação primordial com os fornecedores (SEHNEM; OLIVEIRA, 2016) demonstrando claramente a evidente relação de dependência entre as organizações de qualquer ramo de negócio (DUARTE, 2016).

A globalização e a internacionalização requer que as empresas apoiem-se em outras para responder todas as demandas de forma efetiva, sendo assim, a Gestão da Cadeia de Suprimentos tornou-se um ramo de progressiva relevância (TEIXEIRA; LACERDA, 2010). Maçada, Feldens e Santos (XXX) defendem que a gestão da cadeia de suprimentos é um setor significativo para a inovação e investimento.

Assim, fica evidente que a competitividade não se dá entre organizações isoladas, mas entre cadeias e somente quando as organizações agrupam-se em cadeia elas conseguem tornar-se competitivas (GOMES; NETO, 2015).

Ballou (2009), define cadeia de suprimentos como um aglomerado de ações (transportes, estoque, entre outras) que são realizadas inúmeras vezes ao longo de uma produção. Segundo Lee e Whang (1997) a *Supply chain management* (SCM) consiste em uma rede de organizações que comercializam matéria prima, manufatura e vende os produtos finais.

Bowersox (2013), dá ênfase na importância da logística estratégica para criar uma cadeia de suprimentos de sucesso. SimchiI-levi e Kaminsky (2009) defendem que o mercado atual se foca em produtos de vida curta e em clientes com maiores expectativas, tais ações levam as empresas a investir nas cadeias de suprimentos.

Declarada a importância de uma boa gestão de Cadeias de Suprimentos torna-se importante identificar quais são suas principais ações e uma maneira de constatar a adesão da SCM nas empresas é observar o uso de suas práticas (JABBOUR et al., 2009) (Quadro 1)

Classificação	Práticas associadas	Autores
---------------	---------------------	---------



Práticas de integração da Supply Chain.	Propicia a assimilação das atividades ao longo da cadeia. Diminuir o tempo do feedback ao decorrer da cadeia. Determinar contatos mais frequentes com os fornecedores. Integrar a cadeia em planos de produtos, serviços e marketing. Conseguir o comprometimento dos fornecedores da SC quanto à previsão de demanda, estoque e produção. Gerar uma equipe de SCM que inclua princípios de outras organizações.	Hsu et al. (2009), Chow et al. (2008), Basnet et al. (2003), Tan (2002), Tan, Lyman e Wisner (2002)
Práticas de compartilhamento de informações.	Gerir informações informalmente. Compartilhar conhecimentos formalmente. Colaborar no esforço de marketing dos clientes. Definir as necessidades futuras dos clientes. Divulgar as estratégias futuras aos integrantes da SC.	Hsu et al. (2009), Chow et al. (2008), Basnet et al. (2003), Tan (2002), Tan, Lyman e Wisner (2002)
Práticas de gestão de serviço ao cliente.	Entregar direto no ponto de venda. Obter respostas dos clientes finais.	Chow et al. (2008), Li et al. (2005, 2006), Basnet et al. (2003), Tan (2002), Tan, Lyman e Wisner (2002)
Práticas de relacionamento com o cliente.	Reunir-se com os clientes para decidir sobre novos produtos. Consultar clientes sobre o funcionamento da cadeia.	Robb, Xie e Arthanari (2008), Robb, Xie e Arthanari (2008), Pires (2004)
Práticas de relacionamento com o fornecedor.	Consultar os integrantes da cadeia sobre a decisão de funcionamento da produção. Consultar os fornecedores sobre novos produtos. Apoiar os integrantes da cadeia na decisão de obtenção de recursos.	Robb, Xie e Arthanari (2008), Chow et al. (2008), Basnet et al. (2003), Tan, Lyman e Wisner (2002).



Práticas de logística.	Fazer a montagem final do produto o mais próximo possível e do cliente final.	Chow et al. (2008, Li et al. (2005, 2006), Pires (2004)
------------------------	---	---

Quadro 1: Práticas de Gestão da Cadeia de Suprimento

Fonte: Adaptado de Jabbour et al., 2009.

Como observado as práticas da SCM estão sendo utilizadas para melhorar o desempenho da empresa, tornando-a competitiva no mercado, todavia, existem diversas outras demandas que estão surgindo obrigando as organizações a refletirem sobre seu possível sucesso ou insucesso. Estudiosos como Jabbour e Jabbour (2015), Teixeira et al. (2011), Jackson et al. (2011), entre outros, apontam que os modelos de gestão devem incorporar em suas ações práticas de Gestão Ambiental. Em outras palavras, existem inúmeros outros desafios a serem levados em consideração pelas empresas visando seu desenvolvimento de forma mais sustentável.

2.2 Gestão ambiental

As organizações começaram a preocupar-se com a gestão ambiental, nas últimas décadas do século XX, quando ficou compreendido que o meio ambiente era composto por fontes finitas (TEIXEIRA et. al., 2010). Ao buscarem competitividade e até mesmo para sobreviverem perceberam que, diante das questões ambientais, são exigidas novas ações, num processo de renovação contínuo (SANCHES, 2000).

Segundo Barbieri (2004), tal preocupação pode estar associada ao aumento da legislação, mas também é vista como uma maneira de produzir gastando menos, sendo assim, lembrando a ótica do “verde” e “competitiva” (PORTER; LINDE, 1999).

Neste contexto, a gestão ambiental tornou-se um ponto importante, porque, segundo Donaire (1999), ao aderirem a boas práticas de gestão ambiental elas conseguem uma melhor imagem diante da sociedade, assim, poderiam ter mais consumidores e uma expansão maior, destacando-se no mercado.

Segundo Teixeira et al. (2010) os pontos considerados motivadores para uma organização adotar a gestão ambiental seriam: legislação ambiental instituída, consumidores que exijam mercadorias verdes, redução de custos por meio de melhorias ambientais, instituições financeiras e seguradoras que exigem boas práticas ambientais, tornar a organização mais competitiva, exigências de acionistas para garantia de que não serão penalizados por passivos ambientais, melhoria da imagem da organização e a pressão exercida por grupos ambientalistas. É neste íterim que surge uma nova área de estudos denominada de *Green Supply Chain Management*, ou simplesmente, Gestão ambiental da Cadeia de Suprimentos.



2.3 Green Supply Chain Management

Atualmente os temas ambientais tem se destacado nas agendas das organizações (práticas ambientais, governos (políticas públicas) e em pesquisas acadêmicas. Assim, os assuntos ambientais passam a ser tratados internamente (dentro das organizações) e na cadeia de suprimentos (entre organizações) (LEAL; SHIBAO; MOORI, 2009).

Os pesquisadores estão cada vez mais engajados em pesquisas que contemplem práticas ambientais e no gerenciamento de suprimentos, pois os benefícios adotados na integração dos critérios ambientais no processo de compra e venda incluem privilégios à sociedade, às empresas e aos fornecedores. (BOWEN, 2006).

Sehnm e Oliveira (2016), afirmam que a GSCM é uma estratégia que ajuda as organizações a mudarem. A cadeia de suprimentos verde surge como uma nova perspectiva a responsabilidade das empresas com o meio ambiente (ALVES; NASCIMENTO, 2014). Segundo Srivastava (2007), a GSCM respalda-se pelo pensamento ambiental na cadeia de suprimentos, integrando a elaboração dos produtos, processo de fabricação, entrega do produto final e toma medidas para a gestão do fim de vida do produto.

Alguns dos pontos importantes da cadeia de suprimentos verde são: utilizar critérios ambientais na relação e avaliação de fornecedores, cooperação com os clientes, logística reversa, produção e tecnologia limpa, comprometimento da alta gerência (SRIVASTAVA, 2007).

Para Brito e Aguiar (2014), o desenvolvimento de produtos verdes não pode ser considerado como uma prática independente, depende de vários outros fatores ambientais que devem ser adotados pelas organizações que fazem parte de uma cadeia de suprimento. A produção aliada com uma tecnologia limpa também é uma das diretrizes da GSCM e uma gama de estudos apontam a importância do ambiente no qual a empresa está localizada na criação e promoção da inovação (RIBEIRO. CHEROBIM, 2016).

Outro fator importante para uma organização adotar a GSCM, é preocupar-se com a logística reversa de seus produtos vendidos no mercado. Tal procedimento seria a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para o reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros (MAAHS, et al., 2016). Vale lembrar que existe a lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010 que trata a respeito dos resíduos sólidos.

Mesmo tendo vários pontos positivos, a implementação das práticas GSCM não é fácil em solo brasileiro. Adotar ações verdes ainda não faz parte do cotidiano das empresas e da população brasileira, e conseqüentemente, há pouca adoção de tais



práticas, afinal não são cobradas nem pela população e tão pouco pelo Estado (BOWEN, 2006). Alves e Nascimento (2014), afirmam que o desenvolvimento atual da GSCM no Brasil realmente ainda é lento, e apontam alguns dos motivos para essa lentidão: características comerciais internas, foco empresarial, pouca cobrança dos consumidores, entre outros.

Dada a importância do tema, seus benefícios e a carência de estudo na área, fica evidente a importância deste estudo para a academia e gestores de governos e empresas (ALVES; NASCIMENTO, 2014; RAJEEV; PADHI; GOVINDAN, 2017 e CHERRAFI, 2017. Vale ainda ressaltar que a *Green Supply Chain Management* (GSCM), é capaz de proporcionar a transição para uma sociedade mais sustentável (JABBOUR, et al., 2013; BOWERSOX, 2013; BRITO; AGUIAR, 2014; GOMES; NETO, 2015; DUARTE et.al. 2016; SEHNEM; OLIVEIRA, 2016 e ALVES; NASCIMENTO; 2014).

3. Aspectos metodológicos

Nesta Seção, expõem-se os princípios metodológicos utilizados e os processos de coleta das informações.

1. Classificação de pesquisa

Esta pesquisa constitui-se da técnica da pesquisa bibliográfica, a qual consiste em um procedimento que dá ao pesquisador uma perspectiva na procura de uma resposta para seu problema de pesquisa (SASSO e TAMASO, 2007). Segundo Andrade Marconi e Lakatos (2007), essa metodologia permite analisar todos os artigos encontrados e detectar quais os comentários que estão sendo realizados sobre o tema da pesquisa.

2. Procedimentos Operacionais da Pesquisa

O estudo foi desenvolvido através do levantamento do estado da arte do tema envolvendo buscas nas principais revistas brasileiras de gestão classificadas com QualisCapes de A1 a B3 (Quadro 2). Utilizou-se diversas palavras-chave com o intuito de levantar todo o estado da arte relacionado ao tema (Tabela 1).

Revista	Sigla	Instituição	Qualis
Brazilian Administration Review	BAR	ANPAD	A2



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

Produção	PRODUÇÃO	USP	A2
Revista de Administração Pública	RAP	FGV	A2
Revista de Administração Contemporânea	RAC	ANPAD	B1
Revista de Administração de Empresas	ERA	FGV	B1
Revista de Administração Mackenzie	RAM	MACKENZIE	B1
Cadernos EBAPE.BR	EBAPE	FGV	B1
Revista Eletrônica de Administração	READ	UFRGS	B2
Gestão e Produção	G & P	UFSCAR	A2
Revista de Administração da USP	RAUSP	USP	B2
Brazilian Business Review	BBR	FUCAPE	B2
Revista de Administração FACES	FACES	FUMEC	B3
Gestão & Planejamento	GEST. & PLAN	UNIFACS	B3
Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	GESTÃO.ORG	UFPE	B3
Revista Produto & Produção	P & P	UFRGS	B3
Revista de Administração e Inovação	RAI	USP/UNINOVE	B3
Revista de Gestão	REGE	USP	B3



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

Revista Alcance	ALCANCE	UNIVALI	B3
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	RBGN	FECAP	B3
Revista Brasileira de Inovação	RBI	FINEP/UNICAMP	B3
Revista de Ciências da Administração	RCA	UFSC	B3
Revista de Negócios	RN	FURB	B3
Revista Psicologia: Organizações e Trabalho	RPOT	UFSC	B3
Revista de Gestão Social e Ambiental	RGSA	ENGEMA/ANPAD	B3

Quadro 2: Revistas brasileiras de gestão e QualisCapes

4. Resultados

Escolhidos os 24 periódicos a serem utilizados, em seus sistemas de buscas, foram utilizadas as palavras-chave listadas na Tabela 1 e, assim, encontrados 208 artigos.

Periódicos	Cadeia de suprimentos verde	Gestão da cadeia de abastecimento verde	GSCM	Compra verde	Cooperação verde	Colaboração com o cliente	Logística reversa
READ	0	0	0	0	0	0	0
RAC	0	0	0	0	0	0	1
RAE	0	0	1	0	0	0	8
GEST. & PLAN	0	0	0	0	0	0	2
RAUSP	2	2	0	1	2	12	3
RAP	0	0	0	0	0	0	0
REGE	0	0	0	0	0	0	0
RAM	1	0	0	0	0	0	0
RCA	0	0	0	0	0	0	0
RPOT	0	0	0	0	0	0	0
G & P	0	0	0	0	0	0	0
FACES	0	0	0	0	0	0	0



PRODUÇÃO	23	22	7	11	7	12	20
GESTÃO. ORG	0	0	0	0	0	0	0
RN	0	0	0	0	0	0	0
RBGN	0	0	0	0	0	0	0
BBR	1	1	0	0	0	0	1
BAR	0	0	0	0	0	0	0
RGSA	0	0	0	0	0	0	3
RAI	5	4	0	8	14	23	4
ALCANCE	0	0	0	0	0	0	0
EBAPE	0	0	0	0	0	0	1
RBI	0	0	0	0	0	0	0
P & P	3	3	0	0	0	0	0
TOTAL	35	32	8	20	23	47	43

Tabela 1: Artigos publicados com as palavras-chaves correspondentes.

Desses 208 artigos após feitas as devidas análises e exclusão dos títulos repetidos, restaram apenas 55 trabalhos. Destes 55 artigos apenas um trazia a temática da GSCM no Brasil de fato, os demais não tratavam do tema GSCM especificamente e os que o tratavam não traziam a realidade brasileira. O artigo que trata do assunto em questão contém o título “Green supply chain: protagonista ou coadjuvante no Brasil?” de autoria de Ana Paula Ferreira Alves e Luis Felipe Machado do Nascimento, publicado no ano de 2014 na Revista de Administração de Empresas (RAE).

4. Considerações finais

O objetivo principal deste artigo era entender como está o estado da arte do tema GSCM no Brasil. Para tanto, foram escolhidos 24 periódicos da área de gestão classificados com QualisCapes de A1 a B3. Vale ressaltar que estes 24 periódicos envolvem todas as revistas brasileiras que possuem a classificação proposta.

Os resultados demonstram que praticamente não há pesquisas sobre o tema publicados no Brasil, pois apenas um artigo foi encontrado tratando especificamente deste debate. Sendo assim, existe um vasto campo de pesquisa a ser trilhado por pesquisadores brasileiros para que realmente nosso País possa entrar na pauta de estudos envolvendo o GSCM, considerado tema tão relevante por numerosos estudos nacionais e internacionais.



Assim, sugere-se como temas de pesquisas:

- Quais são as principais práticas de GSCM adotadas em empresas brasileiras?
- De que forma essas práticas podem estar influenciando melhorias ambientais nestas empresas?
- O que é necessário para que tais práticas possam ser desenvolvidas de maneira mais eficiente?
- Que outras áreas da Administração (operações, logística, Recursos Humanos etc.), podem influenciar a adoção de práticas de GSCM?
- Quais são as principais barreiras a adoção de práticas de GSCM em empresas brasileiras?
- Quais são os principais impulsionadores/motivadores para a adoção de práticas de GSCM em empresas brasileiras?
- O GSCM poderia estar influenciando o desempenho ambiental, operacional e financeiro de empresas brasileiras?

Dentre as limitações desta pesquisa colocamos em evidência que o número de artigos publicados por pesquisadores brasileiros e que contemplem a temática do GSCM pode ser maior quando o olhar for dirigido para revistas internacionais, pois nossa pesquisa adotou apenas revistas nacionais com base de dados.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. P. F.; NASCIMENTO, L. F. M. do. Green Supply Chain: protagonista ou coadjuvante no Brasil?. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 5, setembro/outubro, p.510-520, 2014.

BARBIERI, José Carlos. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. In: **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. Saraiva, 2004.

BRASIL. Política Nacional de Resíduos Sólidos – LEI N° 12.305, DE 2 DE AGOSTO DE 2010. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2010/lei/112305.htm Acesso em Julho de 2017.

BOWEN, Frances et al. Horses for courses: explaining the gap between the theory and practice of green supply. **Greening the supply chain**, v. 1, p. 151-172, 2006.



BOWERSOX, Donald J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. AMGH Editora, 2013.

CHERRAFI, Anass et al. A framework for the integration of Green and Lean Six Sigma for superior sustainability performance. **International Journal of Production Research**, v. 55, n. 15, p. 4481-4515, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Brasil, 2005.

DE ANDRADE MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. Atlas, 2007.

DE CARVALHO GOMES, Leonardo; KLIEMANN NETO, FRANCISCO JOSÉ. Métodos colaborativos na gestão de cadeias de suprimentos: desafios de implementação. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 5, 2015.

DE SOUSA JABBOUR, Ana Beatriz Lopes et al. Práticas de gestão da cadeia de suprimentos e seus eventuais relacionamentos com as prioridades competitivas da produção: evidências empíricas do setor eletroeletrônico à luz de modelagem de equações estruturais. **Production**, v. 23, n. 2, p. 241-256, 2013.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999. **UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**.

JABBOUR, A. B. L. S. Prioridades competitivas da produção e práticas de gestão da cadeia de suprimentos: uma survey no setor eletroeletrônico brasileiro. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009. JABBOUR, Charbel José Chiappetta. "Esverdeando a manufatura: dos fundamentos conceituais ao estudo de múltiplos casos." **Production**, v. 25, n. 2, p. 1-20, 2014

JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Green manufacturing: from a conceptual background to multiple case studies. **Production**, v. 25, n. 2, p. 365-378, 2015.

JACKSON, Tim; SENKER, Peter. Prosperity without growth: Economics for a finite planet. **Energy & Environment**, v. 22, n. 7, p. 1013-1016, 2011.



LEAL, C. C.; SHIBAO, F. Y.; MOORI, R. G. Principais autores sobre green supply chain no âmbito internacional. **Anais dos Seminários em Administração, São Paulo**, v. 12, 2009. LEE, Hau L.; PADMANABHAN, Venkata; WHANG, Seungjin. Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. **Management science**, v. 43, n. 4, p. 546-558, 1997.

LOPES, Lineia Jollembeck; NETO, Mário Sacomano; SPERS, Valéria Rueda Elias. Diferenças e complementaridades entre a logística reversa, ISO 14000 e o green supply chain management. **Revista Gestão Industrial**, v. 9, n. 1, 2013.

LYRA, Andre de Arruda; CHOU, Sin Chan; SAMPAIO, Gilvan de Oliveira. Sensitivity of the Amazon biome to high resolution climate change projections. **Acta Amaz.**, Manaus, v. 46, n. 2, p. 175-188, June 2016.

MAAHS, Thales Rômulo et al. Logística Reversa: Uma Alternativa para Redução de Custos e Impactos Ambientais das Organizações. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 27) A ão 2016**, 2016.

MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; FELDENS, Luis Felipe; SANTOS, Andre Moraes dos. Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos: um estudo de casos múltiplos. **Gestão e produção. São Carlos. Vol. 14, n. 1 (jan./abr. 2007), p. 1-12**, 2007.

NASCIMENTO, Luis Felipe. *Gestão ambiental*. 2012.

PORTER, Michael E.; LINDE, Claas van der. Green and competitive: ending the stalemate.

Journal of Business Administration and Policy Analysis, p. 215, 1999.

RAJEEV, A., Pati, R. K., Padhi, S. S., & Govindan, K. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 162, 299-314.

RIBEIRO, Gutemberg; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Environment and innovation:

discrepancy between theory and research practice. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 1, p. 30-40, 2017.



RIBEIRO, Gutemberg; CHEROBIM, M, S, Ana Paula. **Environment and innovation:**

discrepancy between theory and research practice. Curitiba: RAI, v.14, 2016

RODRIGUES, William Costa et al. Metodologia científica. **Faetec/IST. Paracambi,** p. 2-20, 2007.

SANCHES, Carmen Silvia. Gestão ambiental proativa. **Revista de Administração de Empresas,** v. 40, n. 1, p. 76-87, 2000.

SASSO DE LIMA, Telma Cristiane; TAMASO MIOTO, Regina Célia. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis,** v. 10, 2007.

SEHNEM, Simone; OLIVEIRA, Gean Paulo Pacheco de. **Green Supply Chain Management: an Analysis of the Supplier-Agro Industry Relationship of a Southern**

Brazilian Company. Vitória-ES: BBR, v.13, n.6, 2016

SELLITTO, Miguel Afonso et al. Gestão de cadeias de suprimentos verdes: quadro de trabalho. **Revista Produção Online,** v. 13, n. 1, p. 351-374, 2013.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso.** Bookman Editora, 2009.

SRIVASTAVA, Samir K. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. **International journal of management reviews,** v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007. SRIVASTAVA, Samir K. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. **International journal of management reviews,** v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007.

TEIXEIRA, Adriano Alves; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira (FEA-RP-USP).

TEIXEIRA, Rafael; LACERDA, Daniel Pacheco. Gestão da cadeia de suprimentos: análise dos artigos publicados em alguns periódicos acadêmicos entre os anos de 2004 e 2006.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

Gestão & Produção, v. 17, n. 1, p. 207-227, 2010.

ZAMPESE, Ednei Rogério de Souza; MOORI, Roberto Giro; CALDEIRA, Adilson.
GREEN

MARKETING AS A MEDIATOR BETWEEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São
Paulo, v. 17, n.

3, p. 183-211, June 2016.



Área Temática: Produção

PRODUÇÃO DE CERVEJA ARTESANAL EM UMA CIDADE NO INTERIOR DO MATO GROSSO DO SUL: UM ESTUDO DE CASO PARA IMPLEMENTAÇÃO EM PARANÁ-MS

Luna Hiromi Kwakita
hiromi_kawakita@hotmail.com

Milene Oliveira Queiroz
mileneturismo@yahoo.com.br

Resumo

A cerveja é uma bebida alcoólica consumida mundialmente, sendo mais comum as massificadas que são produzidas em grande escala, porém o mercado vem se tornando mais exigente por produtos de maior qualidade e individualizados, surgido através dessa procura o ramo de cerveja artesanais, que são bebidas com maior sabor e aroma. O trabalho utiliza da revisão bibliográfica da literatura sobre o tema e o método de pesquisa qualitativa, o estudo de caso ocorreu na empresa Armazem João Simão que tem como proprietário Carlos Eduardo. Este artigo teve como objetivo analisar as dificuldades enfrentadas pelo proprietário na produção de sua cerveja artesanal e a implementação da microcervejaria. Atualmente, a implementação é uma possibilidade, porém acarreta custos elevados, na produção a dificuldade seria as matérias primas que na maioria das ocasiões são de outras cidades.

Palavras Chave: Cerveja artesanal; Cerveja; Microcervejaria; Produção.

1. Introdução

No Brasil, a tendência de consolidação de grandes cervejarias pode ser constatada desde 1999, pelas grandes aquisições e fusões do setor como a AmBev. A Ambev está sediada em São Paulo, com atuações no território nacional e no continente, atuando em 19 países das Américas. Na época, a AmBev era a 4ª maior cervejaria do mundo, com aproximadamente 70 bilhões de litros vendidos por ano no Brasil, tendo sido, inicialmente, uma fusão das cervejarias Antártica e Brahma, e



aquisição posterior de diversas cervejarias pelo Brasil e o mundo, além de aquisições de grandes cervejarias (AMERICAN BEVERAGE COMPANY – AMBEV, 2017).

O processo de fabricação de cerveja é relativamente simples, no entanto, o seu processamento como temperatura, o tempo e as diferentes quantidades e tipos de matérias – primas empregadas podem gerar uma gama de cervejas com características singulares. A produção de cerveja consiste basicamente em três etapas: preparo do mosto, fermentação e acabamento. Sendo que cada etapa possui características variáveis de acordo com o tipo de cerveja que se deseja produzir. (STEFENON, 2012)

Para Araújo (2016), a cerveja artesanal é resultado do processo final de uma microcervejaria e depende da visão dos mestres cervejeiros, que marcam o seu perfil por meio de uma receita atenciosamente formada e controlam o método do início ao fim, modificando e moldando o que for necessário. Uma receita com o mesmo rótulo varia entre um lote e outro. Agora em relação a uma grande cervejaria o produto é pontualmente o mesmo em todas as produções. Sendo uma receita elaborada para agradar o máximo de pessoas possível.

A questão que norteia essa pesquisa é quais dificuldades que o proprietário enfrenta para a implementação e produção da cerveja artesanal no município de Paranaíba-MS?. Devido ser uma cidade do interior e não possuir fornecedores de matéria prima na região, fazendo com que o proprietário busque em outras cidades. O objetivo foi analisar como o proprietário lida com essa dificuldade de ter que buscar matéria prima de fora, para atender aos seus clientes, e da possível implementação de uma cerveja artesanal no município de Paranaíba-MS, que tem a cultura de consumo de cervejas massificadas. Esta pesquisa se apresenta agregadora por ser um tema pouco explorado na área de administração, pois na maioria das pesquisas já publicadas são mais relacionadas a receitas e maneiras de produção, e não sobre as dificuldades que pode existir no ramo de cerveja artesanal.

O artigo inicialmente irá abordar em seu referencial teórico o que é a cerveja, quais suas matérias prima, a cerveja artesanal e os desafios encontrados na produção da mesma. Sendo seguido pelos procedimentos metodológicos, resultados, discussão e considerações finais.

2. Referencial Teórico

1. O que é a cerveja



Segundo o Decreto n.º 2.314, de 04 de setembro do ano de 1997, a cerveja é a bebida adquirida da fermentação alcoólica do mosto cervejeiro vindo do malte de cevada e água, por meio da levedura com adição do lúpulo (BRASIL, 1997)

A cerveja é uma das bebidas alcoólicas mais ingeridas no mundo, pode ser constada na alimentação humana desde 8000 a.C. Além de que possui bastante corroboração popular devido as suas características perceptuais, além das suas vantagens para a saúde, boa quantidade nutritiva e variedade de aspecto (BAMFORTH, 2009). Segundo Venturini (2005), não se sabe exatamente quais eram os ingredientes das cervejas naquela época, mas bem provável que eram feitas de cevada, tâmaras, uvas ou mel, sendo considerada uma das bebidas mais antigas. A cerveja que lidera e é a mais consumida no Brasil, é a Pilsen, que é a mais fabricada em grandes lotes e por grandes indústrias. Porém, um novo gosto vem se tornando mais comum no mercado brasileiro que são as microcervejarias, geralmente essas cervejas são mais encorpadas, com sabor e aroma peculiares, sendo as cervejas ideais para o público mais seletivo (ARAUJO, SILVA e MINIM, 2003).

Nos Estados Unidos, é através da escala de produção que se defini se uma cerveja é artesanal ou não para a associação americana Brewers Association (2017), a cervejaria artesanal é

- Pequena – com capacidade de produzir até seis milhões de barris por ano – aproximado de 700 milhões de litros.
- Independente – nenhuma empresa de grande porte do ramo bebidas etilistas deve ter mais de 25% de ações da sociedade da cervejaria, exceto outra cervejaria artesanal.
- Tradicional – seus aromas e sabores das cervejas têm origem na fermentação das matérias-primas tradicionais ou inovadores.

2. Matéria-Prima da cerveja

A cerveja possui algumas matérias primas na sua composição, sendo o lúpulo, malte, cevada, levedura e água.

Para Morado (2011), o lúpulo é uma planta noctâmbula, trepadeira que pode alcançar aproximadamente 7 metros de comprimento, podendo formar cones caso a planta seja feminina, pois são apenas elas que são utilizadas para a produção da cerveja. O lúpulo inicialmente era utilizado para diminuir o sabor do malte e da cevada por ser bastante potente e acentuado, curiosamente também usado para conservar a cerveja para que não azedasse.

O malte é adquirido da cevada, posterior a colheita é acondicionado em silos com temperaturas e umidade favoráveis para possível transporte para a indústria de transformação. Para que a cevada se torne o malte, é necessário submeter a cevada em



condições ideais de crescimento, temperatura, arejo e umidade, lembrando que é necessário a interrupção da germinação para não ocorrer uma falha na produção do malte (DRAGONE; SILVA, 2010).

O grão da cevada é bem similar ao trigo, no processo de produção da cerveja ela é a fundamental fonte de amido (MORADO, 2011). Segundo Dinham e Santos (2006), a cevada é um grão que após sua colheita necessita ser pousado em água limpa tendo como objetivo amolecer, logo após deve se escorrer o líquido restante e colocar em temperatura de 15 °C.

Para Dragone e Silva (2010), o gosto e aroma de todas as cervejas estão ligados a levedura determinada para a produção da bebida. A levedura é um tipo de fungo que participa do procedimento de fermentação, no qual ingerem os açúcares fermentável, que se produz álcool e gás carbônico por fim, o método de fermentação por levedura, que gera álcool, tem seu gosto e teor alcoólico mudado (MORADO, 2011).

A água para a produção da cerveja necessita ser de alta qualidade, algumas cervejarias preferem se localizar em lugares com fontes de água natural, sendo um dos principais ingredientes na obtenção de uma boa cerveja (DINHAM; SANTOS, 2006).

3. Cerveja artesanal

No início do século XXI foi criada a identidade intitulada como “cerveja artesanal”, no Brasil, como obra inovadora. Neste conceito a cultura da bebida seus aspectos sociais nem sempre são lembrados. Opondo-se a produção de cerveja industrial, surgem grupos sociais que buscam salvar os valores da produção de cerveja artesanal, levando assim o emblema da cerveja para outros cenários culturais e sociais. Tais grupos primam pela união de seus membros sob uma definição mais singular do prazer e do lazer. (GARBIN, 2017)

As cervejas artesanais precisam de maior cuidado durante sua produção, pois nas suas receitas são produtos naturais, livres de conservantes e aditivos, possui sabor e aroma mais característicos, geralmente são comercializadas em menor escala e são mais limitadas (CASTILHO, MAYMONE e OLIVIRA, 2016).

Segundo Hyndy (2015), na década de 1980 surgiu um movimento chamado The Craft Beer Revolution (A Revolução da cerveja artesanal) começou nos Estados Unidos da América do Norte, com a aparição das microcervejarias buscavam trazer novamente a qualidade que foi perdida na produção da cerveja massificada. Trouxeram inicialmente as Homebrewing ou Homebrew, microcervejarias de pequenos empreendedores que buscavam trazer de volta o aroma, o sabor e a



qualidade da cerveja, não estavam interessados nos lucros e quantidades, e sim qualidade.

Há 30 anos, nos Estados Unidos da América do Norte, o movimento contava com cerca de 90 cervejarias artesanais. No ano de 2014, foram catalogadas aproximadamente 3.464, sendo 3.418 artesanais e 46 cervejas massificadas, o número vem aumentando 19% desde 2013 e oferecendo emprego para mais ou menos 115.469 pessoas (BREWERS ASSOCIATION, 2015).

Para Castilho, Maymone e Oliveira (2016), no Brasil a onda da cerveja artesanal surgiu no ano de 1990, porém de forma muito sutil, devido à chegada de cervejas importadas e o estabelecimento das primeiras cervejarias artesanais. As cervejas artesanais mais conhecidas são a Baden Baden (Campos do Jordão), Dado Bier (Porto Alegre), A Wäls (Belo Horizonte) e a Colorado (Ribeirão Preto).

Hoje no Brasil existe cerca de 200 microcervejarias, em várias partes do país, porém a uma maior concentração nas regiões Sul e Sudeste (SCHMIDT, 2013). O Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (SINDICERV) indica que as microcervejarias mobilizam aproximadamente R\$ 2 bilhões e fechou o ano de 2014 com 11% de atuação no mercado brasileiro, esse aumento ativa diversos tipos de mercados, desde a matéria prima até a loja de consumo final (SEBRAE NACIONAL, 2015). Desta forma, a cerveja artesanal com o passar do tempo vem sendo cada vez mais consumida no Brasil, assim como em outros países, além de movimentar vários setores do mercado.

Toledo (2017) avalia que é necessário uma análise bem estruturada para que se possa: elaborar uma estratégia; formular o produto e decidir como comercializá-lo; reunir todas as informações significativas sobre os produtos já conhecidos no mercado, tais como: participação no mercado; seus consumidores e frequência de consumo dos mesmos.

4. Desafios para a produção da cerveja artesanal

As microcervejarias a grande parte precisa importar suas matérias primas, como o malte que vem dos Estados Unidos e Europa, o lúpulo não é cultivado no Brasil, mas já dispõe de uma empresa brasileira que oferece a levedura, porém na maioria das vezes ainda é exportado da França e Estado Unidos (MESTRE CERVEJEIRO, 2014).

Segundo o Sebrae (2015), as microcervejarias ainda possuem dificuldade de desenvolvimento e progresso. Alguns desses desafios é a legislação, que até 2016 não considerava as microcervejarias no simples nacional, por se tratar de produção de bebida alcoólica, essas pequenas empresas são taxadas como grandes empresas do



ramo. Além da tributação, devido o imposto em cima de produto industrializado, tendo em consideração o valor de venda ao consumidor, e não os gastos na produção. O oligopólio que se encontra no mercado de cerveja brasileira, as gôndolas dos mercados sempre cheias com cervejas massificadas. Castilho (2016), trata a capacidade de produção, sendo mais exato em questão de espaço e a capacidade de produção da fábrica, ao aumentarem os espaços o mesmo ainda precisam lidar com maquinário, que na maioria das vezes são importados, matérias primas e estoque. A logística, caso o microcervejeiro queira comercializar sua marca em outra cidade, precisa levar em conta o cuidado com o manuseio por se tratar de um produto frágil, como será feito o armazenamento durante o transporte e por fim como será sua distribuição. Por último, a disponibilidade de matéria prima, cerca de 90% da matéria prima das cervejas especiais é importada, pois as grandes indústrias consomem toda a cevada nacional.

Sendo assim, os microcervejeiros possuem desafios na produção e oferecimento para os clientes finais, não só em questões de custo, mas também um público grande que consome cerveja massificada e pelo fato do valor que é agregado nas cervejas artesanais.

3. Procedimentos Metodológicos

O trabalho está dividido em duas etapas. Na primeira, etapa a pesquisa realizou uma revisão bibliográfica da literatura sobre o tema fabricação de cervejas artesanais, foi pesquisado o Armazém João Simão Paranaíba – MS foi examinando conceitos relativos e as referências para as questões tratadas.

Realizado a pesquisa bibliográfica a partir do levantamento de referências. De acordo com Fonseca (2002), uma pesquisa bibliográfica se sustenta em teorias já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Um trabalho científico começa com uma pesquisa bibliográfica, o que permite ao pesquisador conhecer o que já foi estudado sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se fundamentam somente na pesquisa bibliográfica, buscando referências teóricas publicadas com o objetivo de levantar informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Na segunda etapa foi realizada uma investigação qualitativa com preocupação, em coletar os fatos da realidade que não podem ser habilitados, com foco na compreensão e esclarecimento da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2007), a investigação qualitativa lida com o universo de definições, razões, absorvências, doutrinas, bens e atos, o que diz respeito a um ambiente mais profundo dos



conhecimentos, dos fundamentos e das manifestações que não podem ser diminuído à operacionalização de variáveis.

De acordo com Gerhardt (2009) as particularidades da pesquisa qualitativa são: objetividade do fenômeno; hierarquização das ações de relatar, assimilar, interpretar, a certeza dos conhecimentos entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das particularidades entre o mundo social e o mundo natural; atendimento ao atributo participativo entre os objetivos buscados pelos pesquisadores, suas teorias indicativas e suas informações práticas; procura de resultados os mais autênticos possíveis; objeção a hipótese que defende um padrão único de pesquisa para todas as ciências.

Para Yin (2015) o estudo de caso, é um estudo exaustivo de um ou poucos objetos de pesquisa, de maneira a permitir o aprofundamento do seu conhecimento. Os estudos de caso têm grande profundidade e pequena amplitude, pois procuram conhecer a realidade de um indivíduo, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações em profundidade. Foi realizado de um estudo de caso junto a empresas armazen João Simão de Paranaíba – MS.

Para fundamentar a análise dos resultados, procuramos interpretar e descrever os relatos do proprietário por meio da entrevista e observação no local, além de utilizar da revisão bibliográfica como base. A coleta de dados foi por meio da entrevista semi estruturada, tendo como período de dois dias, no primeiro uma observação do local com algumas perguntas e no segundo dia a entrevista semi estruturada, não sendo gravada.

4. Resultados

O estudo de caso foi realizado no Armazém João Simão situado na Rua Rui Barbosa, nº1505 e foi entrevistado o proprietário Carlos Eduardo de Souza Ferreira, inicialmente as atividades da empresa era como um minimercado, logo após mudando para as atividades de venda de ervas para tererê a granel e acessórios que não existia em Paranaíba – MS e logo em seguida tabacaria em geral, nerguile, acessórios para narguile, aromas, carvão e essências, só mais tarde ele começou a introduzir as cervejas, hoje o proprietário trabalha com a venda de cerveja artesanal e fabricação própria de cerveja artesanal.

Há quatro anos Carlos Eduardo fez o seu primeiro curso de mestre cervejeiro, a princípio por curiosidade, pois destacou que a fabricação demanda tempo e tem uma burocracia para implantação de uma fábrica artesanal e os custos são elevados, porém já pensa na implementação da fábrica artesanal para fins comerciais.

Hoje ele fabrica para aperfeiçoar a técnica e consumo próprio e dos amigos, a fabricação ocorre de forma inteiramente artesanal, ele usa panela fogão e bacia,



destacou que a técnica de fabricação pode ser realizada em qualquer lugar, porém pretende fazer no armazém João Simão.

Em relação à fabricação de cervejas, ele não vê diferença em comparação a água do local, pois destacou que no processo de fabricação a água é tratada antes de iniciar o processo de fabricação assim ela fica equilibrada em qualquer lugar, não sendo um fator de alteração de sabor, e sim os ingredientes usados para a produção, como o malte, levedura, lúpulo, fermento, priming. Sobre os estilos de cervejas, são vários sendo um termo usado para diferenciar e categorizar como as cervejas que se comportam melhor em altas temperaturas (ALE) estilo da família, Trigo/Weiss, Pale Ale, India Pale Ale (IPA), Ambar, Stout, Porter e (LAGER) cervejas que se comportam melhor em baixas temperaturas, estilo da família Pilsen, Vienna, Bock, Dunkel, Malzbier, Schwarzbier.

As de alta fermentação e as de baixa fermentação, na fabricação de cerveja ele não faz a adição de álcool, o teor alcoólico vem de origem da fermentação natural, sobre a conservação, passa para baldes de fermentação, depois passa para a maturação, depois de maturado ela pode ser engarrafada, ou em garrafa ou em barril de chopp sua validade é em média de seis meses, mas existem estilos de cervejas que são como vinhos que quanto mais velhas melhores. Ele fabrica as cervejas de alta fermentação, pois são mais fáceis de controlar a temperatura, e ele gosta mais das Índia Pale Ale (IPAs), que são cervejas com mais lúpulo e álcool que tem gostos mais amargos, destacou que é o estilo que ele gosta de beber por isto ele fabrica, sendo tudo que ele faz é o que ele gosta tudo que há dentro da sua empresa são produtos que ele consome.

5. Discussão

O Armazém João Simão iniciou suas atividades em um mercado completamente diferente do atual, o proprietário foi se moldando a partir da identificação da falta de mercado para alguns produtos, procurando trazer as novidades que eram comuns em cidades grandes para uma de interior. Sendo assim, inicialmente era uma novidade e os consumidores se interessavam por esses produtos, mas após um tempo foram abrindo concorrentes e hoje ele precisa buscar estratégias para manter seus clientes. A estratégia que o proprietário encontrou foi oferecer um ambiente confortável, diversificados produtos de tabacaria, narguile e erva de tererê além variados tipos de cerveja artesanal e as massificadas, músicas alternativas e shows ao vivo nos finais de semana.

O proprietário já fabrica a cerveja artesanal por conta e consumo próprio, porém ainda não a comercializa devido as burocracias e custos elevados, não só para abertura como também as matérias primas da composição da cerveja, certamente para



o proprietário seria mais viável ele fazer uma análise de mercado para ter como base o público que iria consumir de sua cerveja artesal e possíveis vendas para outras cidades.

A maneira que o mesmo utiliza para a fabricação da cerveja artesanal é bem caseira, já que é para consumo próprio, caso ele produza para venda ele terá que de certa forma inovar em seu maquinário, além de fabricar um tipo um pouco mais diversificado de cervejas artesanais, pois ele produz as cervejas de alta fermentação que costumam ser mais amargas e nem todo público gosta desse tipo de cerveja. Além de se atentar para a qualidade de suas matérias primas como a água, que para ele não altera ou não faz diferença, porém para Dinham e Santos (2006), a água faz toda a diferença na obtenção de uma cerveja artesanal de boa qualidade.

Sendo assim, deve-se atentar para a qualidade de suas matérias primas para obtenção de uma cerveja artesanal de qualidade, além das formas para aumentar a produção, qual público que irá consumir e o tipo de cerveja que poderia agradar a grande maioria.

6. Considerações Finais

Concluímos que a empresa tem como maior dificuldade os custos na busca de novos produtos e matérias primas, por terem que se deslocar para as grandes cidades para atender aos seus clientes, além de que para a implementação de uma cervejaria na cidade de Paranaíba-MS o proprietário teria altos custos e muita burocracia para se tornar uma fábrica artesanal.

Porém, o trabalho contribui para demonstrar como o proprietário lida com essas dificuldades para implementação, maneira que ele encontrou para lidar com a concorrência e mesmo que a implementação da cervejaria artesanal seja para um futuro, ele ainda busca se aperfeiçoar. Sugerimos que para futuras pesquisas seja abordado mais sobre a segmentação de mercado, identificação do público alvo para auxílio de proprietários que querem iniciar no mercado de produção de cerveja artesanal.

Referências

AMBEV. Uma história de sucesso que ainda está sendo escrita. <<http://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia/>>. Acesso 18 de Abril 2017



ARAÚJO, F.B.; SILVA, P.H.A.; MINIM, V.P.R. **Perfil sensorial e composição físicoquímica de cervejas provenientes de dois segmentos do mercado brasileiro. Ciência e Tecnologia de Alimentos**, v.23, n.2, p.121-128, 2003.

BAMFORTH, Charles; RUSSELL, Inge; STEWART, Graham; **Beer – A quality perspective**. Academic Press, 2009.

BIAGIO, Luis Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócio: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**.1.ed. São Paulo: Manole, 2005, p.4-201.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Decreto nº 2.314, de 04 de setembro de 1997**: “Regulamenta a Lei No 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas”. Brasília, DOU: Diário Oficial da União, 1997.

BREWERS ASSOCIATION. **Craft Brewer Defined**. Disponível em: <<http://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>>. Acesso em: 30 de maio 2017.

CASTILHO, Maria Augusta de; MAYMONE, Alex; OLIVEIRA, Lina Yule Queiroz de. **Cervejaria artesanal: modelo de fábrica diferenciado com ênfase no baixo impacto ambiental a ser implantado no município de Campo Grande, MS. Multitemas**, Campo Grande, MS, v. 21, n. 50, p. 303-326, jul./dez. 2016.

CRAFT BEER, **Quick Hits on American Craft Beer**. acesso dia 30 junho de 2017 < <https://www.craftbeer.com/news/american-craft-beer-week> >

DRAGONE, G.; SILVA, J. B. A. Cerveja, in: VENTURINI FILHO, W. G. **Bebidas Alcoólicas: Ciência e Tecnologia**. São Paulo: Blücher, 2010.

FONSECA. João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GARBIN, Ramon Figueira. **Turismo cervejeiro: a cerveja artesanal brasiliense**. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel, and Denise Tolfo Silveira. **Métodos de pesquisa**. PLAGEDER, 2009.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011, p.20.



MESTRE-CERVEJEIRO.COM. **Por que as cervejas artesanais são mais caras: produção.** 02/10/2014. Disponível em: <<http://www.mestre-cervejeiro.com/por-que-cervejas-artesanaissao-mais-caras-producao>>. Acesso em: 30 de maio, 2017.

MINAYO, Maria. C. de Souza. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: HUCITEC, 2007.

MORADO, Ronaldo. **Larousse da Cerveja.** Editora Lafonte Ltda. Cidade São Paulo, 2011.

PAIVA, Gabriel Mafra de. **Estudo do processamento e mercado de cervejas especiais no Brasil.** São Bernardo dos Campos: FTT, 2011.

PASTORE, G.M.; BICAS, J.L.; JUNIOR, M.R.M. **Biotecnologia de alimentos.** vol.12, São Paulo: editora Atheneu, 2013.

HINDY, Steave. **A revolução da cerveja artesanal: como um grupo de cervejeiros está transformando a bebida mais apreciada do mundo.** São Paulo: Tapioca, 2015.

SANTOS, Jose Ivan Cardoso; DINHAM, Robert Paul. **O essencial em cervejas e destilados.** Editora Senac. São Paulo, 2006.

SCHMIDT, Marina. **Tributação da cerveja prejudica produtores artesanais.** 10/07/2013. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=128950>>. Acesso em: 29 maio 2017.

STANDAGE, T. **A História do Mundo em 6 Copos.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

STEFENON, Rafael. **Vantagens Competitivas Sustentáveis na Indústria Cervejeira: O caso das cervejas especiais.** **Revista Capital Científico – Eletrônica (Rcce),** 2012. Disponível em:

<<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1539/1723> > Acesso em

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.**

5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 446p.

SEBRAE NACIONAL. **Microcervejarias ganham espaço no mercado nacional.**



25/11/2015. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejariasganham-espaco-nomercado-nacional_fbe9be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 29 de maio 2017.

TSCHOPE, Ergon Carlos. **Microcervejarias e Cervejarias: a história, a arte e a tecnologia**. São Paulo: Aden Editora, 2001.

TOLEDO, João Henrique dos Santos; GUEDES, Gustavo José Lopes. **PLANO DE NEGÓCIO: Microempresa do ramo de bebidas**. 2017.

VENTURINI, W. G. **Cerveja. In: Tecnologia de Bebidas**. 1.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

VIEIRA, ALEX WIRZ; BR, COM; BUSTAMANTE, EDWAR. Apostila de Produção de Cervejas Artesanais. **VERSÃO: 0.4**, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.



Área Temática: Administração Mercadológica

REFLEXÃO TEÓRICA SOBRE A GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

Anderson Felix de Oliveira

afelix_o@hotmail.com

João Paulo de Almeida Sirilo

joaopaulopba@hotmail.com.br

Mycael Samerson Meneses Santos

mycael.menesessantos@hotmail.com

Wesley Ricardo de Souza Freitas

wesley.freitas@ufms.br

Este artigo tem como objetivo investigar quais os principais fatores influenciam a a gestão de clubes de futebol brasileiro. A partir de um levantamento bibliográfico, discutiu-se sobre gestão esportiva, marketing aplicado ao futebol e planejamento financeiro. Assim, constatou-se que, de maneira geral, o futebol brasileiro ainda é carente de profissionais, e essa falta de profissionalização leva ao amadorismo que alinhado à paixão, pode provocar dificuldades financeiras e também a ausência de títulos.

Palavras Chave: Futebol; Gestão Esportiva; Marketing; Planejamento.

1 Introdução

A economia do esporte movimentava bilhões de dólares em todo o mundo, e pode ser compreendida pela indústria na qual os produtos ou serviços oferecidos estão relacionados às diversas modalidades esportivas, de entretenimento ou de fitness. De acordo com pesquisa efetuada pela Fundação Getúlio Vargas, a indústria do esporte representava 1,9% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro em 2010, com movimentação de R\$ 72 bilhões naquele ano. Além disso, verificou-se crescimento



médio anual de 5,77% no período 2000 a 2009 (FGV/SP, 2010; GASPAR et al, 2014).

No Brasil, ao se abordar a administração do futebol, é obrigatório abordar um grande problema que afeta quase todos os clubes do país: o baixo grau de profissionalismo na gestão (VALENTE; SERAFIM, 2006). No mercado esportivo, o futebol é um dos mais populares e mais praticados esportes do mundo, tendo sido capaz até mesmo de parar uma guerra (BRANDALISE, 2012). Esse esporte desperta uma paixão inexplicável e cria laços emocionais muito fortes entre os participantes e, principalmente, nos espectadores. No Brasil a paixão pelo futebol é tão intensa, que a expressão “o país do futebol” é frequentemente adotada.

Fernandes (2000) define o futebol como sinônimo de paixão, que, para o brasileiro, não pode ser explicada verbalmente, apenas sentida. É uma experiência relacionada ao ser em sua essência (PEREIRA et al.,2015). Sendo o futebol o esporte mais popular do país, é também o maior responsável pela movimentação de sua indústria do esporte. Assim sendo, as empresas perceberam nos clubes de futebol vitrines para divulgarem suas marcas e estreitar o relacionamento com seu público-alvo. A constante exibição dos times na mídia gera valores significativos em suas receitas, sendo que os direitos de transmissão negociados pelas cotas televisivas chegam a ser responsáveis por 40% da receita dos clubes da elite do futebol brasileiro (SOMOGGI, 2013).

Os clubes profissionais de futebol são empresas que estão fora da normalidade, pois seu desempenho é julgado dentro e fora de campo. A presença de objetivos não financeiros levanta a questão de como medir o desempenho dos clubes (GÚZMANMORROW, 2007). Existe hoje uma preocupação maior dessas entidades em aliar gastos com o desempenho da organização, tanto na questão econômico-financeira, quanto na maximização das conquistas esportivas. Portanto, conhecer a eficiência dos investimentos tornou-se um dos objetivos dos estudiosos do futebol (DANTAS; MACHADO; MACEDO,2015).

A aplicação do marketing esportivo no país é cada vez maior, além de contar com um horizonte promissor nos próximos anos. Para Laux (2011), os sinais de prosperidade do cenário econômico que o Brasil vivenciou nos últimos anos também são encontrados nas aplicações de marketing esportivo.

Somoggi (2013) sinaliza que os clubes de futebol brasileiros já apresentaram profunda evolução nos negócios nos últimos dez anos, mas é projetada uma evolução ainda maior. Assim, a Copa do Mundo FIFA de 2014 pode ser considerada como a principal responsável por tal feito, mas não pode se diminuir o trabalho que vem sendo realizado pelas áreas de marketing dos clubes nacionais (SOMOGGI,2013).

De acordo com Brunoro e Afif (1997), no fim da década de 1990, a escassez de recursos, principalmente financeiros, sempre foi um ponto em comum na maioria dos clubes brasileiros e isso, em parte, mostra-se como um reflexo da própria situação



econômica do país nas últimas décadas. Porém, várias transformações ocorreram no ambiente das organizações esportivas, exercendo forte influência na sua gestão e, de forma destacada, no futebol, que passou a atrair novos tipos de organizações, como instituições financeiras e empresas de marketing esportivo, passando a movimentar valores monetários significativos (LUCENTE; BRESSAN, 2015).

O principal desafio do setor, segundo pesquisadores e profissionais da área, é perceber o esporte como um negócio, com metas e objetivos a serem alcançados, o que aponta para “a necessidade crescente de profissionalização dos agentes envolvidos no processo de transformação do amadorismo para o profissionalismo do/no esporte” (SOARES, 2007 apud GARCIA et al., 2015, p.32).

De acordo com Costa, Florenzano, Quintilho, D’Alvevedo e Santos (1999), o mercado esportivo brasileiro é extremamente concentrado no futebol e, com isso, sempre foi uma atraente possibilidade de negócios comerciais, determinando, com isso, uma disputa por esse mercado por investidores globais em busca de retorno para os seus negócios (LUCENTE; BRESSAN, 2015). Outro desafio é a mudança de comportamentos dos dirigentes e as figuras políticas do esporte. Fernandes (2000) aponta que o maior problema da gestão dos clubes de futebol está centrado no gestor. Na direção dos clubes, prevalecem a emoção clubista, vaidades pessoais, malversação do dinheiro e corrupção (PEREIRA et al., 2015).

Assim, a questão que norteia esse trabalho teórico é Como deve ser gerenciado um clube de futebol profissional? Como corolário, o objetivo consiste em identificar na literatura os principais aspectos para a profissionalização do futebol brasileiro.

Desta forma, a proposta deste artigo é realizar uma reflexão teórica acerca dos principais fatores que influenciam a gestão esportiva de clubes de futebol.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão Esportiva

A cultura esportiva, fenômeno da sociedade contemporânea, cresce em larga escala e, além da academia, também o mercado está atento à necessidade de profissionalismo na gestão esportiva. A urgência em relação ao aprimoramento profissional ligado ao esporte está alicerçada na necessidade de geração de novas fontes de receita para os investimentos em material humano, tecnológico e financeiro, para que se atinjam os resultados desejados (BDO, 2012).

A gestão do esporte nos moldes empresariais é uma função nova nas empresas e nos clubes brasileiros. Geralmente, o esporte não recebe uma abordagem empresarial: não há definição das funções, nem do organograma e a descrição de cargos se resume a algumas conversas informais. Faltam muitos dos instrumentos básicos para uma administração verdadeiramente profissional, como, de resto, faltam



em todos os demais clubes esportivos brasileiros. Tudo é muito improvisado, só os jogadores são profissionais (GONÇALVES et al., 1994).

Segundo Melo Neto (1998) é ilusão pensar que o aumento do fluxo de dinheiro nos negócios caracteriza a passagem do amadorismo para o profissionalismo. Esse profissionalismo avança nas relações de trabalho com os empregados do clube (dirigentes, atletas, técnicos, auxiliares) e na compra e venda de jogadores. No entanto, não ocorre nenhuma evolução na administração dos clubes na condição de empresas.

Para Brunoro (2006), o grande problema do futebol brasileiro gira em torno da questão do profissionalismo. Há clubes que são administrados com baixo grau de profissionalismo e outros que já se encaminham para um grau maior. O profissionalismo não está relacionado necessariamente com o fato de o clube assumir uma gestão empresarial, mas em se ter uma postura profissional, ter em posições estratégicas profissionais competentes do mercado, que possam exercer a função com competência (VALENTE; SERAFIM, 2006).

2.2 Marketing aplicado ao futebol

Conceitualmente, hoje, o marketing deve ser uma ferramenta para construção de relacionamentos de longo prazo, em que todas as partes sintam-se beneficiadas. Os profissionais de marketing devem criar ou despertar no consumidor a necessidade ou o desejo por algo. Nesse âmbito, identificam-se dois conceitos importantes do marketing esportivo: marketing do esporte e marketing por meio do esporte (FULLERTON; MERZ, 2008) e será sob esta ótica que os conceitos serão apresentados (FLEURY; ALEJANDRO; FELDMANN, 2014).

O marketing esportivo pode render grandes volumes de veiculação, ao mesmo tempo que conquista a simpatia de um interessante segmento de público. Evidentemente, uma preocupação da empresa que investe em marketing esportivo são os resultados da equipe: mesmo sem vitórias, verifica-se se o que está sendo feito tem resultado (GONÇALVES et al., 1994).

Tecnicamente, os clubes de futebol fornecem entretenimento a seus torcedores e ao público em geral. Portanto, o espetáculo esportivo é o produto central de qualquer clube de futebol. Mas, alguns clubes conseguem desenvolver uma carga emocional muito superior e uma grande capacidade de representação social, que vai além do serviço de entretenimento. O que se vende é a emoção, o entretenimento, o prazer de “pertencer” e de se “expressar”. Os clubes, diferentemente de outros produtores de entretenimento, são capazes de criar uma identificação extraordinária com seus territórios e população e são dotados de valores sociais e até políticos (SORIANO, 2010).



Marketing esportivo foi então definido como “o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo” (PITTS; STOTLAR, 2002 apud GARCIA et al., p.90) e é apontado como “peçachave para sustentar o crescimento da indústria do esporte” (SOARES, 2007 apud GARCIA et al., 2015, p.32).

Freedman (2004) apud Pereira et al. (2004), responsável pelo marketing do Manchester United da Inglaterra, aponta que faltavam aos clubes brasileiros profissionais especializados, capazes de aproveitarem as oportunidades comerciais. Ainda, segundo esse dirigente, mesmo a prática do esporte sendo a principal função de um clube, torna-se necessário também que as áreas administrativas sejam consideradas partes da estrutura esportiva e, com isso, possam aproveitar o sucesso do time para maximizar suas receitas.

2.3 Planejamento Financeiro

Diante desse cenário, discute-se a gestão e o desempenho diferenciado dos clubes brasileiros e como essa gestão reflete-se nos resultados conquistados dentro de campo pelas equipes. Com isso, surge um questionamento: os resultados contábeis, econômicos e financeiros se diferenciam do desempenho em campo dos clubes de futebol brasileiros. Partese do pressuposto de que os clubes que realizam investimentos adequados podem terminar os campeonatos bem colocados e adquirir equilíbrio financeiro e operacional (PEREIRA et al., 2015).

O diagnóstico da situação financeira de uma organização quase sempre está relacionado com uma rigorosa análise de balanços, cuja finalidade é determinar quais são os pontos críticos e permitir, de imediato, apresentar um esboço das prioridades para a solução de seus problemas (LUCENTE; BRESSAN, 2015).

O clube, por sua vez, passa a ser administrado de forma mais profissional e obtém recursos para a formação de uma equipe competitiva e motivada, cuja possibilidade de conquistar títulos aumenta consideravelmente. Tudo isso contribui para um fortalecimento da imagem do clube, o que incrementa uma série de negócios, como a venda de produtos ligados ao clube (artigos esportivos, jogos de azar, cartões de crédito, publicações, discos etc.), as cotas de participação em torneios e amistosos e o próprio número de associados do clube (GONÇALVES et al., 1994).

O futebol brasileiro vem vivenciando um processo de transformação administrativa. Os dirigentes esportivos brasileiros investem mais nos seus clubes, as cotas de TV aumentam, a publicidade nos estádios e nas camisas ganham valores maiores e principalmente a manutenção de jogadores caros mostra como os clubes avançaram em termos financeiros (GARCIA et al., 2015).

Segundo BDO (2015), que apresenta um estudo sobre as finanças dos principais clubes brasileiros, após anos de um forte crescimento das despesas com



seus departamentos de futebol, os mais relevantes clubes brasileiros apresentaram, em 2014, uma evolução de apenas 1% no índice custo do futebol. O valor, que foi de 76% em 2014, com a nova Medida Provisória 761 do futebol deverá apresentar uma queda ainda maior nesse índice, uma vez que os clubes deverão, além de manter uma política equilibrada sobre os custos do futebol profissional, reestruturar sua gestão no sentido da profissionalização com a mesma transparência e princípios de governança corporativa incorporados por grandes empresas bem-sucedidas (LUCENTE; BRESSAN, 2015).

No âmbito jurídico, o futebol brasileiro passou por mudanças significativas no que tange à transformação dos clubes em empresas na década de 1990. Como bem explica Fernandes (2000), primeiramente a Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993, regulamentada pelo Decreto 981, de 11 de novembro de 1993, a chamada “Lei Zico”, estabelecia que as entidades de prática e administração de modalidades esportivas deveriam gerir suas atividades de cunho lucrativo, possibilitando a estruturação dos clubes em bases empresariais (PEREIRA et al., 2015).

Apesar do alto investimento das empresas em patrocínios e de emissoras em cotas de TV, as dívidas dos clubes ainda são altas. Reflexos da falta de habilidade administrativa podem ser observados na evolução da dívida, em vinte clubes brasileiros, que somada passou de R\$ 2,13 bilhões em 2007, para R\$ 4,69 bilhões em 2012, representando um crescimento de 119,8% (GARCIA et al., 2015).

3 Procedimentos Metodológicos

Para atender ao objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa que é adequada a estudos de assuntos complexos, permitindo ao pesquisador a obtenção de informações mais detalhadas e um aprofundamento da questão a ser estudada, devido à riqueza dos detalhes obtidos (LUCENTE; BRESSAN, 2015).

A pesquisa realizada voltou-se para a verificação teórica dos processos práticos que se unem para constituir o marketing esportivo como disciplina. Para isso foi necessário analisar o conceito de marketing e cruzar as informações levantadas com as peculiaridades do marketing esportivo. O caminho escolhido para isso foi a pesquisa exploratória. Por meio de pesquisa bibliográfica e documental, estudou-se uma série de autores no quesito marketing e buscou-se alinhar o saber das referências de marketing às necessidades das entidades, clubes e empresas brasileiras ligadas ao esporte (FLEURY; ALEJANDRO; FELDMANN, 2014).

Conforme Pinsonneault e Kraemer (1993) é recomendável utilizar a pesquisa “exploratória quando se quer descobrir novas proposições a respeito de um tema que não se tem muita informação”. Avaliando a aplicação do tema proposto e verificando que o conhecimento sobre ele ainda é escasso, verifica-se, nesta pesquisa, um caráter exploratório sobre os assuntos que permeiam a relação entre futebol e marketing,



buscando compreendê-los de forma a propiciar o surgimento de novas ideias ou hipóteses, estabelecendo analogias e comparações com o referencial teórico aplicado a situações semelhantes (FLEURY; ALEJANDRO; FELDMANN, 2014).

Brunoro (1994) destaca que para administrar o esporte corretamente deve-se deixar a emoção no campo e na arquibancada, durante o jogo. Na administração, só permanece a razão, a abordagem profissional.

Executada pesquisa bibliográfica-documental baseada em dados secundários. A pesquisa coletou dados que pudessem comprovar se o planejamento de marketing e financeiro nos clubes de futebol, assim como os respectivos resultados gerados. Os dados coletados foram disponibilizados e tratados discursivamente de maneira a descrever sucintamente como é essa gestão profissional marketing esportivo no futebol estudados. De forma complementar, as informações coletadas na pesquisa foram analisadas de diversos artigos a respeito do assunto.

Por fim, o estudo do marketing esportivo inclui tanto as estratégias de gestão, comercialização e divulgação de academias, clubes, ligas esportivas, entre outros, de um lado, como atividades de merchandising, patrocínio e licenciamento que associam equipes ou atletas a outras marcas (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

4 Discussão e Considerações finais

Dentro de um contexto de pressão por parte do governo e de despesas crescentes, que aumentam a uma taxa maior do que as receitas, devido à crescente concorrência por jogadores com clubes estrangeiros, a administração do futebol brasileiro necessita profissionalizar-se, isto é, efetivamente gerenciar com técnicas de planejamento e gestão. Em muitos casos, essa gestão profissional é mais uma imposição legal do que uma exigência de mercado (AIDAR; LEONCINI, 2002). A direção de clubes esportivos implica uma necessidade de domínio de vasta gama de conhecimentos, que vão desde as legislações relativas às atividades dos clubes e conceitos de prestação de serviço, passando por contatos e regulamentos de competições de que o clube participa, tornando complexo o exercício da gestão (MARQUES; COSTA, 2007).

Evidencia-se na necessidade premente de planejar o futebol, principalmente no Brasil, o futebol com essa gestão atual é um tanto quanto desorganizada, apresentando baixo grau de profissionalismo (VALENTE; SERAFIM, 2006).

O futebol para o Brasil é o principal esporte que é evidenciado na mídia, seja impressa, televisiva, internet e rádios, e sempre estará muito exposto aos holofotes, não só por ser um esporte transformador, mas também porque movimenta multidões, tocando na emoção e provocando diversos sentimentos no público brasileiro, como amores, paixões, rivalidade e amizade, mas acima de tudo, não deixa de perder a sua essência que é aquilo que move o torcedor brasileiro, que é a paixão o futebol, que é



um mercado que movimentava milhões e precisa ser gerido de forma mais profissional, tanto dentro quanto fora de campo.

Com base no referencial utilizado, constata-se que, de maneira geral, o futebol brasileiro ainda é carente de profissionais, e essa falta de profissionalização leva ao amadorismo que alinhado à paixão, pode provocar dificuldades financeiras e também a ausência de títulos.

Um dos principais caminhos para a gestão esportiva é investir nas potencialidades próprias, de si mesmo, no que diz respeito a proporcionar a todos uma educação, um modo de fazer e pensar eficiente, e na coragem de lutar para que nos seja permitido crescer dentro de nossas próprias condições, assumindo limitações, e tentando ultrapassá-las. Entre muitos outros, o conhecimento técnico é um fator elementar para a eficiência da gestão esportiva.

E para construir esses conhecimentos em base a realidade de cada cidade, é preciso superar o preconceito e o medo e, pois, não existe verdade única, portanto precisa-se atribuir significado à própria realidade, ou seja, como no ambiente empresarial, também no ambiente do futebol necessita de profissionais competentes, capaz de articular uma ação libertadora para inovar e implementar novos conceitos na gestão administrativa no futebol brasileiro, desta forma, profissionalizando a gestão esportiva.

Entretanto, as pessoas não podem reduzir-se a meros executores das decisões alheias, mas torna-se necessário a capacidade de participar, analisar, propor e decidir. A falta de capacitação dos dirigentes pode ser apontada como o maior problema do segmento esportivo, que muitas vezes interfere diretamente no desempenho de professores, técnicos e atletas. Os administradores, no mundo esportivo, geralmente são técnicos ou ex-professores que não tem a qualificação necessária para esta função, ou aqueles oriundos de outras áreas sem um conhecimento mais aprofundado sobre gestão de organizações esportivas.

Esta falta de profissionais em quantidade, e principalmente em qualidade, para atender a demanda que o mercado, implica principalmente no surgimento recente dos cursos Administração Esportiva no Brasil. As transformações das práticas na administração só se efetivam na medida em que a liderança, planejamento, direção, organização e controle são utilizados pelo profissional responsável qualificado de exercer a gestão esportiva para ampliar sua consciência sobre a própria prática e para entender todos os processos, é preciso ter o domínio dos conhecimentos teóricos e técnicos sobre a realidade do futebol brasileiro, compreendendo o papel de destacar que os resultados da equipe são alcançados dentro de campo, através dos jogadores e seus desempenhos.

A gestão esportiva é apenas mais um auxílio para atingir o foco no objetivo, não sendo o único responsável pelos resultados, mas é um dos mais importantes meios para a conquista de títulos. É fundamental o avanço nas pesquisas em gestão esportiva



no sentido de avaliar, qualitativamente e quantitativamente, a relação entre uma gestão profissional do clube e o desempenho técnico/resultados dentro de campo, mas acredita-se seriamente que a gestão seja um ponto chave para o sucesso das entidades esportivas.

Espera-se que este trabalho contribua para a ampliação na discussão sobre os problemas do futebol brasileiro e a importância da gestão para solucioná-los, como também acredita-se que essa pesquisa possa contribuir com os gestores que estão no controle do futebol, procurem se aprimorar em gestão, e se for preciso tente de alguma forma fazer o diferentemente do que está sendo feito no futebol brasileiro, colocando esse esporte que é paixão nacional devido patamar do futebol mundial.

A pesquisa apresenta limitações, pois não se realizou pesquisa empírica, limitando-se a utilização de dados secundários. Desta forma, recomenda-se a realização de estudos de caso sobre a gestão do futebol brasileiro.

2. Referências

CARVALHO, C. A.; GONÇALVES, J. C. S.; ALCÂNTARA, B. C. S.

Transformações no contexto do futebol brasileiro: O estado com agente de mudança. **Gestão.Org**, v. 3, n. 1, Janeiro./Abril,2005

DANTAS, M. G. S.; MACHADO, M. A. V.; MACEDO, M. A. da S. Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v.8, n.1, p. 113-132, 2015.

FLEURY, F. A.; ALEJANDRO, T. B.; FELDMANN, P. R. Considerações Teóricas acerca do Composto de Marketing Esportivo. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, 2014.

GARCIA, A. et al. Impacto das Inovações de Marketing na Receita de Clubes de Futebol: O Caso do Corinthians. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v.4, n.1, 2015.

GASPAR, A. et al. Marketing Esportivo: Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil, **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n.1, 2014.

GONÇALVES, A. et al. O que eles pensam sobre o marketing esportivo no futebol, **RAE**, p.16-21, 1994.



LUCENTE, A. R. L.; BRESSAN, P. E. R. B. Análise de Índices Financeiros: Estudo de Caso do Sport Club Corinthians Paulista no Período de 2008 a 2013. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 4, n. 3, 2015.

MARQUES, D. S. P. M.; COSTA, A. L. C. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo, **R.Adm.**, v.44, n.2, p.118130, 2009.

MAZZEI, L. C. M.; NASSIF, V. M. J. N. A Cultura Organizacional na Gestão do Esporte: um estudo sobre uma federação esportiva. **REUNA**, v.18, n.4, p. 93-110, 2013.

PEREIRA, A. et.al. Eficiência Técnica E Desempenho Econômico-Financeiro Dos Clubes De Futebol Brasileiros. Belo Horizonte, MG:**REUNA**,2015

VALENTE, Rafael Valente; SERAFIM, Maurício C. Serafim. Gestão Esportiva: Novos Rumos para o Futebol Brasileiro, **RAE-Documento**, vol.46, 131-136, 2006.



Área temática: Gestão de Recursos Humanos

REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO SUPERMERCADO BIG COMPRA LTDA.

Marcela Soares Pacheco
marcela.pacheco@mouralacerda.edu.br

Camila Costa da Silva
lacerda.camilacostajc@hotmail.com

Resumo

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem se tornado um meio imprescindível para assessorar o crescimento de qualquer empreendimento. Por essa razão, escolheu-se a elaboração um estudo científico para auxiliar o processo de crescimento do Supermercado Big Compra Ltda. Através da observação de como os processos de RH são realizados na empresa, e por meio de pesquisas bibliográficas e análise quantitativa surgiu a ideia de realizar uma reorganização desses procedimentos, propondo meios para tornar essa área tão importante na empresa mais técnica e organizada.

Palavras Chave: Gestão de Recursos Humanos; reorganização; supermercado.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos tem conquistado espaço no mercado e tem destacado sua relevância na prática ao mensurar seus resultados e se fazer necessário, cada vez mais, para os gestores de sucesso. Por isso está sendo sugerida uma reorganização na área de RH do Supermercado Big Compra LTDA. para que o mesmo tenha resultados positivos e assertivos com seus funcionários.

O Supermercado Big Compra, é composto por quatro lojas localizadas nas cidades de Ribeirão Preto e Franca, com um quadro de aproximadamente



270 empregados, sendo fundamental uma intervenção mais elaborada do RH nos processos de orientação e apoio (staff) aos líderes e aos próprios funcionários. Entretanto, é primeiramente necessário que a área de Recursos Humanos esteja bem estruturada, tanto no sentido técnico como no conhecimento real de suas funções e importância para a empresa. É a partir desse princípio que este estudo se faz importante, com o objetivo principal de reorganizar a forma pela qual o RH tem atuado na organização, fazer com que sua administração seja realizada de modo técnico e objetivo, a fim de reduzir custos e obter o melhor dos recursos disponíveis na empresa, entre eles os próprios colaboradores.

Com a compreensão que o RH não existe apenas para ser um mediador entre a organização e o indivíduo, mas que está ali também para administrar os demais recursos com as pessoas, como comenta Chiavenato (2002), os horizontes provavelmente se abrirão para que a empresa adquira um potencial competitivo no mercado e conquiste profissionais que respaldem sua missão e estejam aptos para desempenharem suas funções de forma correta.

Alguns processos de Recursos Humanos são apontados com maior destaque, bem como, recrutamento e seleção, para apresentar formas de como fazer uma triagem mais técnica e apurada dos candidatos às vagas abertas no Supermercado; treinamento e integração, para que os antigos e os novos empregados sejam preparados para realizar suas funções de maneira eficiente e conhecendo os procedimentos da empresa; avaliação do desempenho humano, para mostrar sua importância em sinalizar deficiências na execução das atividades, bem como para possíveis promoções entre outros fatores de melhoria para a empresa.

Além disso, temas como cultura organizacional e conscientização da importância da área de RH na empresa, também são abordadas neste trabalho.

No caso do Big Compra não são necessários muitos processos para alcançar os resultados desejados, entretanto é fundamental que os processos já existentes sejam tratados com mais atenção e cuidado, pois eles definirão o desenvolvimento da empresa. Além disso, o estudo tem como finalidade demonstrar quantitativamente como essa proposta de reorganização influenciará na redução dos custos com demissões e outros fatores que têm gerado gastos à empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Gestão de Recursos Humanos



Ao contrário do que muitos pensam, a Gestão de Recursos Humanos exerce um papel que vai muito além do que mediar as relações entre empresa e funcionário, está ali também para administrar os demais recursos disponíveis na empresa com as próprias pessoas (CHIAVENATO, 2002).

Na verdade o seu surgimento é a consequência do crescimento das organizações, que por sua vez aumentou o grau de complexidade das atividades relativas à gestão de pessoas. Entende-se, então, que qualquer empresa que tenha como objetivo expandir precisa estabelecer o RH como pedra angular para seu crescimento. Para ampliar a compreensão

a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 1994, p. 13).

É relevante destacar também que a ARH ou GRH não é realizada apenas pelo departamento de RH da empresa, de acordo com Ferreira (1971) a administração de pessoal é realizada principalmente por aqueles que estão em posição de liderança (gerentes, supervisores, encarregados), são estes que têm a responsabilidade de realizar determinadas atividades da ARH, pois estão em contato direto com os funcionários no cotidiano e sabem a melhor maneira de desenvolver as tarefas da sua área.

O departamento de Recursos Humanos, no entanto, ganha a função de *staff*, em outras palavras, o RH começa a atuar como um orientador para esses líderes. Uma empresa que consegue caminhar nesse ideal tem grandes possibilidades de crescimento, como mencionado anteriormente, e também de tornar o ambiente de trabalho favorável para o desenvolvimento profissional e pessoal de cada indivíduo.

Empresas que priorizam seu capital humano adquirem um diferencial e atraem os melhores profissionais, que por sua vez levaram a empresa para um nível competitivo no mercado. De acordo com Chiavenato (2002, p. 73) “a moderna ARH procura tratar as pessoas como pessoas e como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos”. A figura abaixo ilustra adequadamente a ideia:



Ilustração 1: Pessoas como pessoas e pessoas como recursos. Fonte: Chiavenato (2002, p. 73).

O Supermercado Big Compra ainda apresenta uma carência considerável nessa área, entretanto com a observação das ideias já mencionadas e dos processos que serão abordados a seguir, tem grandes possibilidades de crescimento, pois estruturando adequadamente sua área de RH, baseada na atual função da Administração ou Gestão de Recursos Humanos é possível que a empresa amplie seus negócios e tenha como um referencial o tratamento dos seus primeiros clientes: os funcionários.

Dessa forma são propostos alguns processos de RH e suas políticas para a empresa, que atualmente conta com um quadro de aproximadamente 270 colaboradores para a realização das atividades operacionais e administradas, sendo muito importante a observância e aprimoramento de alguns processos que a Administração de Recursos Humanos disponibiliza para auxiliar na organização e manutenção do capital humano dentro da empresa.

2.2 Os problemas de Gestão de Recursos Humanos no Supermercado Big Compra

Uma das características atuais do RH é seu papel estratégico dentro da organização. Portanto não adianta apenas saber aplicar toda a teoria sem realizar um trabalho comparativo para verificar sua atuação, e assim utilizar os resultados para reduzir gastos e despesas desnecessárias. Portanto esse tópico trata dos meios para avaliar cada processo descrito no tópico anterior, e que ajudam na redução dos gastos e aumentam a qualidade do trabalho do departamento de Recursos Humanos.

No caso do processo de Recrutamento e Seleção, propõe-se uma análise ou avaliação dos resultados, isto é uma verificação se o processo foi eficiente e



eficaz. Basicamente, a eficiência é medida de acordo com os recursos usados adequadamente para atingir os objetivos, ou seja, a metodologia e os custos utilizados para realizar o processo (CHIAVENATO, 2002).

Para se medir a eficácia, no entanto, é necessária a utilização de um Quociente de Seleção, que segundo Chiavenato (2002), é representado pela seguinte equação:

$$\text{Quociente de Seleção} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

Essas análises devem ser feitas através de comparações entre os processos realizados em determinado período, para ter uma visão não só em relação aos gastos e despesas, mais também se o processo de R&S está sendo bem planejado, dando possibilidades de mudança e até mesmo aperfeiçoando o processo, contribuindo então para uma redução dos gastos e elevando a qualidade do trabalho.

Pesquisas mostram que o custo da substituição de uma contratação equivocada, é aproximadamente 2,5 vezes a remuneração dessa pessoa e esse custo pode chegar a até 5 vezes um salário, isso mostra a importância de um processo de R&S planejado e organizado, para se evitar esse custo (JUNIOR, 2008).

Para completar o assunto, segundo Junior (2008, p. 1) “a redução dos erros é condição de minimização de custos e um fator de credibilidade para as políticas de RH, tornando os colaboradores mais competitivos, o que gera uma empresa hoje mais competitiva dentro de um mercado globalizado e extremamente competitivo”.

A avaliação do desempenho e o treinamento estão intrinsecamente ligados, pois é através dos resultados da avaliação do desempenho que a empresa tem condições para desenvolver um programa efetivo de treinamento (se essa for a solução para deficiência encontrada).

Para exemplificar essa relação, em setembro de 2016, foi realizada uma avaliação do desempenho com a líder do departamento financeiro do Big Compra, escolhida por estar na empresa desde sua inauguração e por representar com clareza sua estrutura. Feita a tabulação das informações, a pontuação obtida foi 48. Esta pontuação se encaixa na seguinte interpretação: “Você ainda apresenta muitos pontos falhos em relação à avaliação de pessoas.

Com algum esforço, conseguirá obter melhores resultados”.

Este resultado descreve perfeitamente a estrutura da empresa, pois não é realizado um trabalho efetivo de avaliação do desempenho com os funcionários. O fato deste processo não ocorrer na empresa está diretamente relacionado com



o crescimento da mesma sem haver um suporte para reorganizar e definir os procedimentos necessários para um acompanhamento de qualidade dos recursos humanos da organização. Quando a primeira loja foi implantada a empresa não tinha condições financeiras e nem mesmo conhecimento suficiente para realizar um trabalho de avaliação, e caminha até hoje com essa deficiência.

O resultado também está relacionado com a falta de preparação dos líderes para desempenhar o papel de avaliadores, resultado da ausência do departamento de Recursos Humanos como *staff*, o que na verdade é um dos grandes problemas observados na empresa.

Possivelmente essa falta de preparo da liderança esteja gerando um grau elevado da rotatividade de funcionários (como mostra a tabela abaixo), e conseqüentemente, um aumento das despesas com demissões e indenizações, causando assim, desmotivação das equipes, pois nunca recebem um retorno (*feedback*) das funções desenvolvidas, e se estão de acordo com o objetivo da organização ou não, sendo que muitas vezes o único retorno que recebem são críticas negativas ou então presenciam a demissão de outros funcionários, que geram ainda mais desânimo para todos da equipe.

ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (TURNOVER)					
Loja	Mês	Nº Funcionários	Admissões	Demissões	Turnover (%)
LOJA 01	Outubro	69	06	04	8,90
	Setembro	66	02	03	4,27
	Agosto	63	02	00	2,00
	Julho	58	01	02	2,72
					4,47
LOJA 02	Outubro	66	13	07	18,30
	Setembro	53	05	06	10,66
	Agosto	50	03	05	8,00
	Julho	50	04	02	6,00
					10,74
LOJA 03	Outubro	65	04	07	9,38
	Setembro	68	06	05	9,68
	Agosto	61	04	05	8,10
	Julho	59	01	13	12,02
					9,79
LOJA 04	Outubro	69	06	04	8,90
	Setembro	67	02	08	7,97
	Agosto	69	05	03	7,17



	Julho	60	07	14	18,67
					10,68

Tabela 1: Índice de rotatividade de empregados por loja do Supermercado Big Compra Ltda. Fonte: Próprias autoras.

Tanto o resultado da avaliação como da tabela revelam a necessidade da aplicação do treinamento desde a contratação, isto é, o Treinamento de Integração, porque muitas vezes o funcionário não tem a mínima noção do seu papel na empresa, levando-o a demissão ou a uma permanência sem satisfação.

Portanto, o levantamento e apuração dos dados são indispensáveis para que o RH atue de forma mais estratégica na organização, e mostre sua importância e seu valor imprescindível para o crescimento organizacional e para a retenção de talentos que impulsionaram essa expansão.

2.3 Processos de Recursos Humanos

Antes de qualquer tomada de decisão ou mudança dentro de uma empresa, é imprescindível a análise de sua cultura. Uma das maneiras mais práticas de fazer essa análise é observando as políticas de RH e normas de procedimento que a empresa se estrutura.

Assim são apresentadas as políticas que irão sustentar a forma de administrar e agir dos membros do Big Compra. Entretanto, para isso, é necessária uma compreensão maior do que são políticas de Recursos Humanos e como se pode organizá-las.

Políticas de recursos humanos podem ser entendidas como regras que servem para orientar a maneira como a empresa governará seus membros, gerando uma segurança de que os objetivos organizacionais e as funções de cada empregado serão realizados com precisão e com o mínimo de desvios esperado, variando de uma empresa para outra de acordo com suas necessidades e maneira de pensar, sendo organizadas em cinco aspectos: Políticas de Suprimento, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoração de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2002).

Para o Supermercado Big Compra ainda não é necessária essa abrangência de aspectos, assim, serão destacados apenas três aspectos que ajudarão na reorganização dos processos de ARH na empresa, os quais são:

- Políticas de Recrutamento: ao surgir à necessidade de contratação, o departamento requisitante deve enviar para o departamento de Recursos Humanos uma Requisição de Funcionário, para que o RH tome as medidas necessárias. Para cargos operacionais utilizar como fonte a própria empresa,



sindicatos e recomendações dos membros da empresa. Já para os cargos administrativos, além das fontes já citadas incluir as escolas e universidades como uma fonte a ser explorada. Utilizar também como técnica de recrutamento o arquivo de candidatos, disponíveis na própria empresa.

- Políticas de Seleção: basear-se sempre na descrição e análise de cada cargo, podendo assim definir qual o candidato ideal para a empresa. Para todos os cargos planejar uma entrevista individual para apurar os dados pendentes e o comportamento candidato. Para cargos operacionais aplicar testes de conhecimento específicos para as funções que serão executadas. Para cargos administrativos e gerenciais, além dos testes de conhecimento, aplicar também testes psicológicos para verificar a aptidão dos candidatos.
- Políticas de Integração: após passar pelo processo de R&S e selecionado pelo líder do departamento requisitante, o novo colaborador deve ser acompanhado pelo líder ou um membro do departamento contratante para conhecer as instalações da empresa, em seguida encaminhá-lo para o treinamento de integração (esclarecimento das funções e atendimento ao cliente para cargos operacionais).
- Políticas de Remuneração Direta: a remuneração fixa (salário) baseia-se nas condições passadas pelo sindicato de cada cargo, já a remuneração variável (bônus, prêmios, comissões, etc.), será avaliada no momento da contratação de acordo com o cargo.
- Políticas de Remuneração Indireta: o pagamento de hora extra será avaliado de acordo com as funções de cada funcionário, pois se este cumpriu sua jornada de trabalho exercendo suas funções com exatidão, não terá necessidade de fazer hora extra. Cabe aos líderes a responsabilidade de verificar se as funções estão sendo realmente cumpridas e manter um ambiente trabalho adequado para a realização das tarefas no período proposto. Os demais benefícios e direitos dos empregados serão avaliados de acordo com o cargo.
- Políticas de controle de entrada e saída: o relógio de ponto serve para apontar ao RH as horas trabalhadas dos funcionários. E o espelho de ponto é documento para arquivo dos mesmos. Portanto cabe aos líderes e gerentes conscientizar e fiscalizar a maneira como têm realizado esse processo. O registro das batidas deve ser feito apenas quando o colaborador for iniciar



suas atividades. Ao sair do trabalho registre a sua saída primeiro para depois fazer as demais coisas.

- Políticas de orientações para os líderes: a Administração de RH é realizada pela liderança da empresa, portanto cabe ao líder de cada departamento a responsabilidade de supervisionar o andamento e desempenho de sua equipe, e manter o departamento de RH informado sobre toda mudança que possa ocorrer no quadro de funcionários, como: remanejamento, necessidade de treinamento, necessidade de mão-de-obra, entre outras. Além disso, os documentos dos colaboradores precisam estar em dia, em qualquer situação, os documentos deverão ser encaminhados para o RH aos cuidados das pessoas responsáveis. Para iniciar as atividades na empresa o colaborador precisa estar devidamente registrado, e para que isso aconteça os documentos não podem demorar mais de 07 dias para chegar ao departamento responsável. Além disso, o novo empregado deve ser acompanhado no processo de treinamento de integração, onde receberá as principais informações referentes à empresa e as funções que irá desempenhar.

Com a observação desses procedimentos, tanto o RH como a organização, terá condições reais para prosseguir rumo aos seus objetivos. E a exemplo dessas políticas se faz necessário detalhar alguns desses processos como: recrutamento e seleção; treinamento de pessoal e avaliação de desempenho.

Recrutamento e Seleção

Depois de definidas as políticas de recursos humanos, indica-se iniciar pelo processo de Recrutamento e Seleção, que são duas fases de um mesmo processo, porém não se pode pensar em um sem se atentar ao outro, pois de acordo com Chiavenato (2002, p. 197) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”, e para se fazer um processo de recrutamento de maneira técnica, onde se alcançará êxito, é preciso analisar as três fases que constituem seu planejamento, como está exposto na ilustração a seguir.

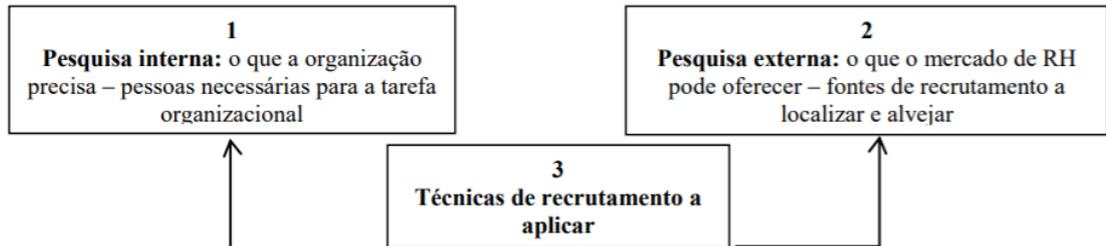


Ilustração 2: As três fases do planejamento do recrutamento.

Fonte: Chiavenato (2002).

Essa análise deve ser baseada nas políticas de RH referente à forma que o recrutamento deve ser feito e através das necessidades que a empresa apresenta no momento do processo, em outras palavras, é a análise das fontes e técnicas que o gestor de RH irá fazer uso nesse processo. Como mencionado em outros tópicos, o Supermercado Big Compra não precisa de procedimentos muito apurados, mas sim de uma organização daqueles existentes.

Portanto, para dar uma forma mais técnica ao processo de recrutamento, propõe-se a introdução de uma Requisição de Empregado (RE) para dar sequência a análise feita.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 205) “trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção”. Segue um exemplo do modelo proposto:



Data Emissão			
/ /			
De: Departamento: _____			
Para: Departamento de Recursos Humanos			
Data Recebimento			
/ /			
REQUISICÃO DE EMPREGADO			
Título do Cargo	Quantidade		
<input type="checkbox"/>			
Por aumento de quadro			
Registro	Data Saída	Nome	Cargo
<input type="checkbox"/>			
Por aumento de quadro			
Motivo do aumento de efetivo			

Ilustração 3: Modelo de Ficha Requisição de Empregado (RE).

Fonte: Adaptação de Chiavenato (2002).

Depois de feito todo o procedimento apresentado acima, o departamento de RH parte a segunda fase desse processo: a seleção, que segundo Chiavenato (2002, p. 223), “busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”.

A seleção também é um processo de comparação entre os requisitos do cargo e as características apresentadas pelos candidatos (CHIAVENATO, 2002), como mostra as figuras abaixo:

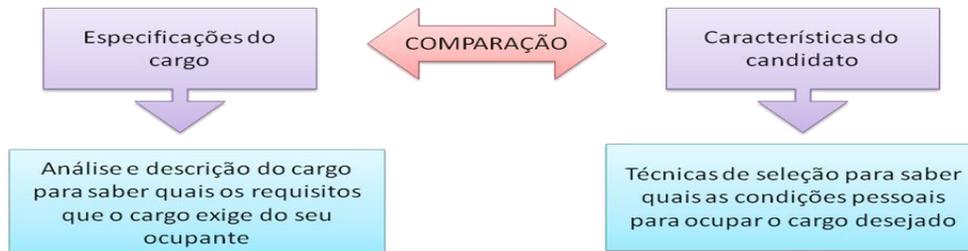


Ilustração 4: Seleção como um processo de comparação. Fonte: CHIAVENTO, 2002.

A fase de seleção é decisiva e é nessa fase que se deve tomar um cuidado maior, pois a escolha do candidato não deve ser baseada no empirismo ou apoiada em apenas uma técnica de seleção, o selecionar deve estar ciente de que o processo de Recrutamento e Seleção envolve muitos procedimentos e técnicas, portanto seu principal objetivo deve estar na adequação do perfil dos candidatos aos requisitos do cargo, pois assim ele escolherá a pessoa certa para o lugar certo (FERREIRA, 1971).

Depois de realizados todos os procedimentos necessários para escolher os candidatos que apresentam o perfil relevante ao cargo e a empresa, o gestor de RH deve encaminhá-los ao líder requisitante, quando ele fará a escolha definitiva. É o momento que o papel de *staff* do gestor de RH entra em ação. Com a orientação do selecionador, o líder irá decidir qual candidato emquadra às necessidades do departamento, tanto no sentido profissional como pessoal.

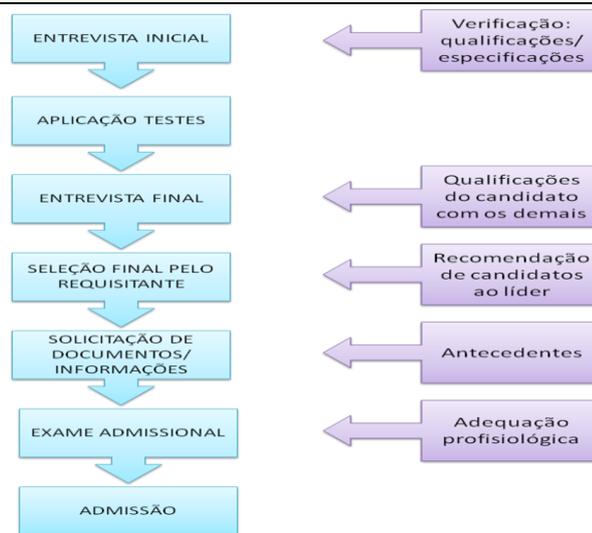


Ilustração 5: Processo de seleção. Fonte: Próprias autoras.

Treinamento de Pessoal

Realizado o processo de Recrutamento e Seleção, o novo empregado deve ser encaminhado para o desenvolvimento de suas tarefas na empresa. Atualmente o Supermercado Big Compra não conta com um programa de treinamento, por isso a importância de o mesmo ser proposto de forma técnica para a empresa.

Para ampliar o entendimento:

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades (CHIAVENATO, 2002, p. 497).

Ainda de acordo com Chiavenato (2002, p. 497) “o conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento”, conforme mostra o esquema a seguir

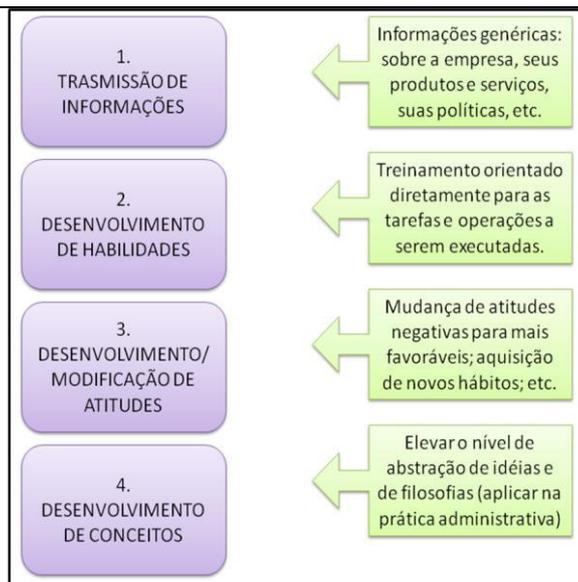


Ilustração 6: Tipos de treinamento. Fonte: Chiavenato (2002).

A base para iniciar o plano de treinamento para o Supermercado Big Compra, será utilizado o primeiro tipo de treinamento – transmissão de informações – que será denominado de Treinamento de Integração. Nesse treinamento, é apresentada ao novo empregado a estrutura física da empresa, suas instalações e divisões, e em seguida o ambiente onde o mesmo realizará suas atividades. O treinamento também consiste em apresentar ao empregado iniciante a maneira de agir da empresa, seus valores, políticas e costumes, para que ele se habitue ao novo contexto que ele será inserido, em outras palavras, trata-se de uma recepção do novo empregado na organização (MARTINI, 2005).

No Treinamento de Integração, o novo colaborador conhece também as tarefas que serão de suas responsabilidades, e tem uma visão geral de todos os processos da empresa.

O segundo programa de treinamento é direcionado a todos os colaboradores (novos ou antigos), e tem como base o terceiro tipo de treinamento: desenvolvimento ou modificação de atitudes. Esse treinamento seria denominado de Treinamento de Atendimento ao Cliente.

Dessa forma, no quesito de treinamento e integração, muitas atitudes seriam melhoradas na empresa uma vez que a mesma não conta com formato técnico nesse processo.

Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho é um procedimento extremamente útil para o desenvolvimento das organizações, pois segundo Chiavenato (2002, p. 325) “é um meio pelo qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, etc.”

A figura abaixo mostra claramente não só a importância de fazer um levantamento dos fatores que afetam o desempenho do indivíduo no cargo, mas também do quanto à avaliação do desempenho favorece o crescimento da empresa e de seus empregados, pois garante uma visão geral das responsabilidades de todos na organização e abre portas para melhorias:

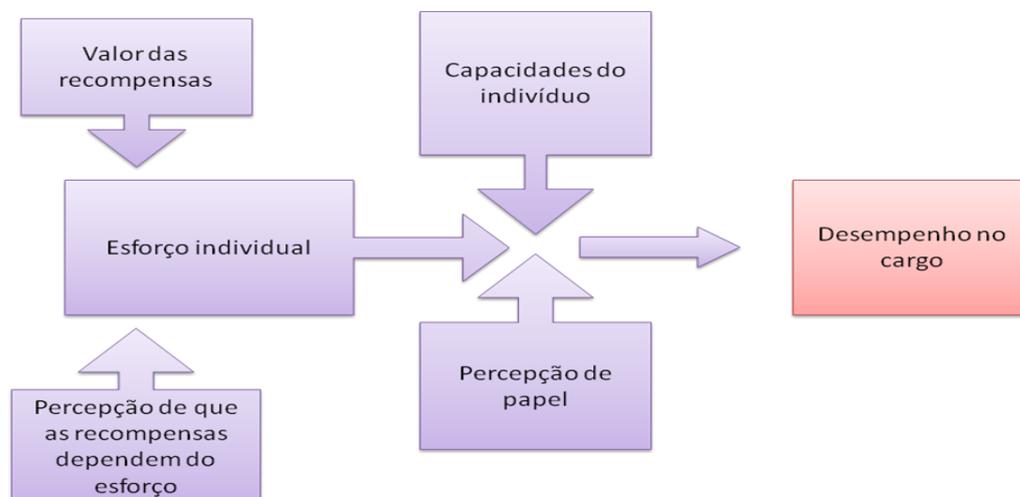


Ilustração 7: Fatores que afetam o desempenho no cargo. Fonte: Chiavenato (2002, p. 325).

Existem vários métodos para a aplicação dessa avaliação, para o Supermercado Big Compra, o método que mais se adequa é o método da Escolha Forçada, pois é um método simples e de fácil compreensão, que consiste em avaliar o individualmente cada funcionário através de frases diretas de alternativas de desempenho (CHIAVENATO, 2002).

Através dele, o RH consegue ter uma noção maior de como anda o desenvolvimento dos funcionários, e consegue também direcionar suas estratégias de melhoria ou correção.

Segue um modelo de ficha de avaliação neste método de Escolha Forçada indicada para ser aplicado no Supermercado.



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO							
Nome: _____		Cargo: _____			Depto: _____		
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote "x" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
É responsável	01			Adapta-se facilmente às mudanças	09		
É honesto	02			Não aceita novos métodos de trabalho	10		
É individualista	03			Adapta-se a cultura da empresa	11		
É desorganizado	04			É resistente a mudanças	12		

	Nº	+	-		Nº	+	-
Sabe lidar com pessoas difíceis	05			Não é objetivo nas tarefas	13		
Demonstra respeito aos colegas	06			Atinge as metas	14		
Não consegue trabalhar em equipe	07			Não consegue acompanhar o ritmo de trabalho	15		
Tem dificuldade de se relacionar	08			Dedica-se no que faz	16		

Ilustração 8: Método Escolha Forçada de Avaliação do Desempenho.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002).



3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho tem o objetivo de evidenciar as necessidades do Supermercado Big Compra na área de Recursos Humanos, pois a empresa tem intenção de ampliar seus negócios e para isso destaca-se a importância da área de RH para a empresa crescer com consistência.

Os procedimentos metodológicos utilizados foram levantamento bibliográfico para dar bases sólidas ao que se propõe colocar em prática, dados efetivos da empresa como a rotatividade de pessoal e a falta de preparo da liderança em lidar com sua equipe relatadas, pesquisadas e vivenciadas por uma funcionária da área de RH.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Supermercado Big Compra tem grande potencial para se tornar um referencial de qualidade tanto nos aspectos comerciais como nos interpessoais, entretanto se não houver um investimento mais acentuado nos seu capital humano dificilmente alcançar esse patamar.

Hoje existem exemplos de grandes empreendimentos que faliram por não basearem suas estratégias no principal meio que possuem para atingir seus objetivos: as pessoas. Não adianta investir milhões em equipamentos de alta tecnologia, não adianta desejar satisfazer os clientes, não basta investir na estrutura física das lojas, mesmo tudo isso sendo fatores importantes, se aqueles que irão operar os equipamentos e atender os clientes estiverem insatisfeitos e desmotivados, o retorno não vai ser o esperado. Investir no capital humano deve ser o foco primordial da organização.

O que é necessário é ter equilíbrio entre os objetivos organizacionais e pessoais, como explica Chiavenato (2002, p. 117), pois “a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas”. Em outras palavras, é uma via de mão dupla, onde ambas as partes tem seus direitos e deveres, o processo de reciprocidade acontece naturalmente. E para que ocorra o sucesso organizacional, a satisfação não se restringe apenas na

relação empresa x empregado, mas também a satisfação de todos os fatores que envolvem o desenvolvimento da empresa, como ilustrado abaixo.



Ilustração 12: O sucesso organizacional. Fonte: Chiavenato (2002, p. 64)

Sendo também de responsabilidade do RH e seus participantes, ajudar no desenvolvimento de uma satisfação geral, para que ele possa ser reconhecido na sua posição estratégica dentro da empresa e garantir uma atuação otimizada, organizada e técnica, de acordo com os conceitos atuais de Administração de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

AC, Monografia. **A importância da qualidade no atendimento ao cliente.** Disponível em:

<<http://www.monografiaac.com.br/monografias-qualidade-atendimento.html>>

Acesso em: 21 nov. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa.** Volume 01. São Paulo: Atlas, 1991.



FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Pessoal**. 2ª Edição Revista e Ampliada. Atlas, 1971.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

JUNIOR, Mário Roberto Faccioni. **Reduzir custos no RH e na folha de pagamento?** 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5128/reduzir-custos-no-rh-ena-folha-d-e-pagamento.html>> Acesso em: 14 set. 2011.

MARTINI, Sílvia Fernanda Bueno. **Desmistificando a integração de novos funcionários**. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/4089/desmistificando-a-integracao-denovos-funcionarios.html> Acesso em: 14 set. 2011.



Área Temática: Contabilidade

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DO EMPREENDEDOR E ACIDENTES DE
TRABALHO: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA DE
AVES**

Silvana Duarte dos Santos
silvana.duarte@ufms.br

Eliane Duarte Petri

Jusceni de Fatima Aparecida Queiroz
japarecida@fazenda.ms.gov.br

Arthur Lopes Ferreira Silva
arthurcarioca@hotmail.com

Rosa de Barros Ferreira de Almeida
rosa.almeida@ufms.br

RESUMO

A utilização intensiva de mão-de-obra é uma das características do setor de frigoríficos de aves. A responsabilidade social, que abrange a proteção à saúde e segurança dos trabalhadores, é um tema bastante atual no empreendedorismo. O estudo teve como objetivo estimar os custos dos afastamentos associados aos acidentes de trabalho. Os resultados obtidos indicam que o afastamento típico pode ser definido como: proveniente de mulheres (82,3%), com funções de PCO Frigorífico (54,22%), no setor de Sala de corte de aves (79,13%), devido à doença F32 - Episódios depressivos (30,6%). Quanto à distribuição dos custos, 60% são absorvidos pela empresa e o restante pelo INSS. Os resultados obtidos fazem parte do projeto de tese apresentado ao programa de pós-graduação em nível de doutorado em engenharia de produção – ergonomia. Relevância para a indústria: O estudo pode servir como elemento motivador para que os empreendedores do setor industrial adotem medidas protetivas à saúde e segurança dos trabalhadores a fim de evitar a ocorrência de acidentes.

Palavras Chave: Acidentes de Trabalho; Empreendedorismo; Custos.



1. INTRODUÇÃO

A indústria de abate e processamento de aves é um dos mais vigorosos setores da indústria nacional. A utilização intensiva de tecnologia de ponta e um sistema integrado de produção permitem ao setor alcançar resultados econômicos positivos. Estima-se que, em 2013, o setor de frigorífico de aves produziu 12,30 milhões de toneladas de carne de frango, principal espécie de ave abatida e processada. O Brasil é o terceiro maior produtor e o principal exportador mundial de carne de frango – 3,918 milhões de toneladas. O setor avícola é responsável por 3,6 milhões de empregos diretos e indiretos que agregam produtos, frigoríficos e exportadores, gerando mais de 300.000 empregos nas indústrias frigoríficas de abate e processamento de aves. O Estado de Santa Catarina foi responsável por 16,6% dos abates e 24,07% das exportações brasileiras ou 936.849 toneladas de carne de frango e o setor gera no Estado, cerca de 40.000 empregos diretos (UBABEF, 2014).

Nesse segmento a utilização intensiva de mão de obra é uma realidade em todas as fases de produção (BARZOTTO, 2013). Como consequência, o setor apresenta índices preocupantes de acidentes de trabalho, incluindo os acidentes típicos e as doenças ocupacionais. Estudos realizados no Brasil relatam um ambiente de trabalho nos frigoríficos marcado pelo sofrimento físico e psicológico materializado na alta incidência de acidentes e lesões musculoesqueléticas (ALENCAR, 2005; TOKARS, 2012; REIS, 2012). No mesmo sentido, Musolinet al., (2014a); De Perio et al., (2013); Rosenbaum et al., (2013); Schulz et al., (2013) afirmam que no segmento de frigorífico de aves os trabalhadores estão expostos a fatores de risco que afetam sua integridade física e psicológica.

O bem estar e a segurança dos trabalhadores são apontados como elementos fundamentais na gestão dos negócios na indústria. Entretanto, nas últimas décadas os acidentes e lesões decorrentes do trabalho tornaram-se uma das maiores preocupações das empresas e órgãos oficiais de saúde. Os acidentes repercutem na produtividade e equilíbrio financeiro (FERNÁNDEZ-MUÑIZ, MONTES-PEÓN e VÁZQUEZ-ORDÁS, 2009). Mas estes não são os únicos malefícios a serem contabilizados. Igualmente prejudicial é a queda da qualidade dos produtos e serviços, o retrabalho, a deterioração do ambiente laboral, os custos financeiros para o sistema público de saúde, o impacto social e a perda de vidas humanas (JENKINS; RICKARDS, 2001; JENSEN, 2002; CRAWFORD, 2005; DRIESSEN et al., 2008; SANTANA et al., 2012; CARNERO e PEDREGAL, 2010).

Os empreendedores estão mais propensos a adotar medidas protetivas aos trabalhadores quando embasados por argumentos financeiros que indiquem o custo-benefício dessas medidas. Trabalhos desenvolvidos por Rikhardsson (2004) e pela OSHA-UE (2014) enfatizam que é relevante compreender que a maneira mais



eficaz de sensibilizar os gestores da indústria quanto à importância de oferecer um ambiente laboral ergonomicamente apropriado passa pela demonstração do efetivo dano financeiro causado pelo detrimento das condições de saúde dos trabalhadores.

A importância econômica e social do segmento de abate e processamento de aves para a economia do Estado de Santa Catarina justifica o aprofundamento de estudos no sentido de mensurar o impacto financeiro dos acidentes de trabalho.

Dessa forma, o estudo tem como objetivo estimar os custos dos afastamentos associados a acidentes de trabalho no setor frigorífico de aves. Espera-se que os resultados incentivem os empreendedores do setor a adotar medidas de proteção à saúde e segurança de seus trabalhadores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

1. Adizes e o ciclo de vida das organizações

Na visão de Adizes (2002), as organizações podem ser comparadas aos organismos vivos. Por esse ângulo, as empresas crescem e envelhecem. Esses dois fatores: crescimento e envelhecimento tem relação com as características de flexibilidade e controle dessas organizações. As empresas quando jovens tendem a ser altamente flexíveis e pouco controláveis, quando envelhecem, há uma inversão, tornando-se mais controláveis e menos flexíveis. Ao contrário do que se poderia supor o tamanho e o tempo de existência da organização não têm relação direta com o crescimento e envelhecimento. A juventude de uma organização é determinada pela sua capacidade de adaptar-se às mudanças com relativa facilidade, ainda que o baixo nível de controle torne suas ações relativamente imprevisíveis. De outro lado, o envelhecimento de uma empresa é determinado pelo comportamento controlável, mas inflexível, pouco afeito as mudanças tão indispensáveis à longevidade (ADIZES, 2002).

Há porém, um meio termo entre a juventude e a velhice, onde as organizações desfrutam das vantagens inerentes à controlabilidade e flexibilidade. Nesse degrau de evolução, denominado plenitude, a empresa mostra capacidade de equilibrar o autocontrole e a flexibilidade. Nesse estágio, a empresa possui sistemas e estrutura organizacionais funcionais definidos; visão e criatividade institucionalizadas; orientação para os resultados; planejamento; superação das expectativas de desempenho e manutenção do crescimento das vendas (ADIZES, 2002).

No decorrer de sua existência, as organizações se vêm diante de problemas. As dificuldades podem surgir como uma consequência natural de seu desenvolvimento ou nos momentos de transição de uma fase para outra. A capacidade da organização em resolver os problemas reduz-se com o envelhecimento. Nesse



contexto, o empreendedor deve demonstrar capacidade em distinguir os problemas normais, decorrência natural do crescimento ou mudança de estágio dos problemas patológicos ou anormais que podem decretar a interrupção dos negócios. São apontados dois tipos de tratamento que objetivam evitar o envelhecimento da organização. A intervenção curativa tem como objetivo eliminar os problemas patológicos e assim permitir que a empresa progrida para a fase subsequente e volte a enfrentar os problemas normais. A intervenção preventiva consiste em desenvolver a capacidade da empresa de evitar dificuldades anormais nos estágios subsequentes do ciclo de vida. Pretendese evitar o surgimento de novas patologias ou complexidades (ADIZES, 2002).

Para o autor, o ciclo de vida das organizações obedece a vários estágios, cada uma com características e peculiaridades próprias. Esses estágios fazem parte do desenvolvimento da organização (crescimento e envelhecimento). No estágio pré-inicial das atividades, denominada de “namoro”, a empresa ainda não nasceu. Subsiste tão somente uma ideia e possibilidades. É um período marcado pelo diálogo e pouca efetividade nas ações.

Na infância, o diálogo e os planos são substituídos pela ação. Nesse estágio há escassez de diretrizes, sistemas, procedimentos e orçamento. Há uma forte centralização e desconhecimento acerca dos pontos fortes e das vulnerabilidades da organização. O ambiente é marcado pela pessoalidade e tentativa de satisfazer os clientes. Na gestão, inexistente um processo ordenado para contratação de colaboradores e não se avalia ainda o desempenho da organização. Nesse estágio a possibilidade que erros sejam cometidos é muito elevada (ADIZES, 2002).

No estágio posterior, a organização começa a colher os frutos do trabalho. Na fase toca-toca, o fluxo de caixa foi equacionado e a movimentação de mercadorias (vendas) aumenta. O foco se desloca do produto para o mercado. Há um risco de que a organização se torne arrogante, devido ao sucesso inicial. A arrogância aliada à excessiva orientação para vendas pode provocar o descuido nos investimentos. Na adolescência, há o descolamento da figura dos fundadores (família) e a empresa. O conflito e a inconsciência são características desse estágio. O fundador se vê obrigado a delegar autoridade, oferecendo a seus colaboradores a oportunidade de mostrar sua capacidade.

Na última fase do crescimento, alcança-se a plenitude. Nesse estágio as empresas tem uma noção clara do que estão fazendo e o caminho a se seguido. É o ápice da curva de crescimento, ponto ideal que merece esforços para sua manutenção. Para Adizes, a plenitude não é o ponto de chegada da organização, seu destino final. A organização plena tem como principal desafio permanecer na plenitude, fomentando seu próprio crescimento.



No processo de envelhecimento, a primeiro estágio é a estabilidade. A empresa demonstra força, mas vai perdendo a flexibilidade. A disposição à mudanças e inovação vão sendo perdidas. As organizações estáveis são caracterizadas pelas expectativas mais modestas de crescimento; pouca ambição em conquistar novos mercados e tecnologias; temor às mudanças; valorização e recompensa àqueles que cumprem as ordens de forma estrita e desinteresse pelos riscos.

Na aristocracia a redução da flexibilidade gera consequências em longo prazo, como a diminuição da capacidade de obter resultados. O padrão de comportamento das organizações nesse estágio se caracteriza pela aplicação de recursos em sistemas e modelos de controle, benefícios e instalações; foco em como as coisas são feitas e não no que é e por que é feito; excesso de formalismo e baixo nível de inovação interna. Na fase seguinte, a burocracia incipiente, a empresa preocupa-se com os causadores dos problemas e não nas soluções. Os conflitos internos são bastante intensos e o cliente e suas necessidades são relegados ao segundo plano. Importam mais as regras internas que os clientes.

Na fase terminal, a burocracia ou morte, a empresa está alienada do seu ambiente de negócios, concentrando-se em si mesma. Os clientes são obrigados a criar mecanismos complexos para poderem trabalhar com a empresa. Nesse estágio, a organização não pensa em resultados, não há perspectiva de mudanças ou trabalho em equipe. Há ênfase nos sistemas, nas estruturas, normas e rituais (ADIZES, 2002). Para Chiavenato (2011), Na organização burocrática, as diretrizes emanadas por meio de regulamentos e normas tendem a adquirir um valor próprio, passando a substituir gradativamente os próprios objetivos da empresa. Os colaboradores tem sua visão encurtada e esquecem que a flexibilidade é uma das características mais importantes das atividades empreendedoras. O funcionário burocrata tende a se tornar um especialista, não por possuir conhecimento profundo de suas tarefas, mas por conhecer perfeitamente as normas da organização.

Os estágios do ciclo de vida organizacional caracterizam-se pela repetitividade e previsibilidade. Dessa forma, o conhecimento da posição ou estágio da organização nesse ciclo permite que o empreendedor antecipe decisões preventivas, enfrentando precocemente os possíveis problemas característicos de cada estágio.

2. Responsabilidade social do empreendedor e bem estar dos trabalhadores

No Brasil, há uma aparente contradição entre o crescimento econômico vivido na última década e elevado número de trabalhadores acidentados. O sofrimento imposto pelos acidentes de trabalho não atinge exclusivamente os trabalhadores e seus familiares. Oneram as empresas economicamente com as despesas de tratamento, com as reparações indenizatórias, com a desagregação do ambiente de produção e risco de



repetição dos acidentes. Há dessa forma, um evidente prejuízo material ocasionado pelos danos ao patrimônio da empresa e à sua imagem (RAMOS; AZEVEDO, 2012). Os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais têm ainda outras consequências que atingem o empreendimento: a estabilidade adquirida pelos funcionários, as reclamações trabalhistas, os direitos à reintegração ao emprego, indenizações compensatórias, autuações dos órgãos de fiscalização e as ações regressivas propostas pelo órgão previdenciário (ALBUQUERK, 2009).

De forma conjuntural, pode-se afirmar que os acidentes de trabalho refletem suas consequências sobre todos os elementos que possuem alguma relação de dependência com o empreendimento. São afetados os demais empregados não envolvidos diretamente no acidente, os clientes, o município e a depender da importância da empresa, toda uma região econômica. A responsabilidade social surge na literatura a partir do século XIX e, desde então, tem adquirido maior expressão, atenção e interesse por parte dos estudiosos, empresários e o público em geral. A responsabilidade social tem tido nas últimas décadas uma forte expansão que se tem traduzido na sua aplicabilidade estratégica no mundo dos negócios (FERNÁNDEZ; BOGA; DA SILVA FARIA, 2014).

As definições sobre o empreendedorismo e a figura do empreendedor ressaltam em maior ou menor grau a responsabilidade social da atividade produtiva. Para Schumpeter (1982), empreendedor é o agente de mudanças capaz de gerar constantemente novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados. Para Dolabela (1999), o empreendedor deve conduzir seu negócio ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade.

Pode-se conceituar a responsabilidade social como um conjunto de princípios, políticas e programas nos âmbitos econômico, social e ambiental que objetiva incorporar na estratégia empresarial valores dos públicos internos e externos (MARTINEZ et al., 2005). A responsabilidade social engloba um conjunto de ações que atingem diversos elementos da sociedade, como os empregados, os acionistas, os fornecedores, os consumidores e a sociedade. Em relação aos empregados, as empresas são responsáveis dentre outras coisas, em proporcionar adequadas condições de trabalho (COWPER-SMITH; GROSBOIS, 2011).

No entanto, a mera responsabilidade moral ou social não parece servir por si própria, como elemento que incentive o empreendedor a tomar decisões no sentido de salvar o bem estar e a saúde dos trabalhadores. O aspecto financeiro é fundamental na decisão. A questão do gerenciamento dos custos dos acidentes de trabalho ainda é um assunto pouco explorado no setor empresarial brasileiro, sobretudo industrial. Inúmeros fatores, como a dificuldade na sua mensuração, sistema previdenciário que absorve fatia considerável destes custos e o despreparo dos empreendedores, devem ser considerados. Lezana (1995) afirma que, dentre os diversos tipos de conhecimentos, os empreendedores devem entender dos aspectos



técnicos do negócio, principalmente o produto e o processo de produção. Dessa forma, os empreendedores devem estar atentos às condições de trabalho oferecidas a seus colaboradores.

Os custos com afastamentos de trabalhadores por acidentes de trabalho tem sido uma preocupação crescente para o setor industrial, motivando a adoção de medidas que reduzam os acidentes no trabalho. Acidentes representam uma despesa substancial para a sociedade, para os sistemas de seguridade social e para as empresas individualmente, afetando, sobretudo sua produtividade e competitividade. Nesse sentido, a redução dos custos financeiros é um fator importante a ser considerado quando da análise dos custos acidentários (KLEN, 1989; RIKHARDSSON, 2004; MACEDO e SILVA, 2005). Intervenções que melhorem os aspectos ergonômicos, a saúde e o ambiente de trabalho, ainda que de baixo custo e baixa tecnologia, geralmente são bastante benéficas para as empresas (TOMPA; DOLINSCHI; NATALE, 2013).

Nesse sentido, o estudo pretende preencher uma importante lacuna na literatura nacional, carente de estudos que subsidiem, em termos financeiros, a decisão dos empreendedores em matéria de proteção à saúde dos trabalhadores.

3. Responsabilidade Social na prevenção de acidentes na Indústria frigorífica de aves

Na condução dos negócios, desde a fundação a até etapas mais evoluídas em termos de tamanho e complexidade, os empreendedores se deparam com desafios característicos a cada um dos estágios alcançados (DELLA BRUNA JR. et al., 2013; ADIZES, 2002). A organização, cenário deste estudo, pode ser enquadrada no estágio de plenitude, no modelo de ciclo de vida organizacional (CVO) proposto por Adizes (2002). Nesse estágio, a organização possui capacidade de controlar seu próprio destino e a manutenção de seu crescimento está associada à capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos. Para Della Bruna Jr. et al., (2013), nesse estágio, o objetivo da organização é consolidar e controlar os lucros advindos do crescimento e, simultaneamente, manter o espírito empreendedor e a flexibilidade diante dos desafios do mercado. Assim, a redução dos desperdícios e o uso eficiente dos recursos são objetivos da gestão.

Saúde e bem-estar são valores humanos básicos que devem ser vistos como um valor de negócio e um valor para os funcionários. Configuram-se em elementos essenciais para o aumento ou manutenção do desempenho do empregado, a produtividade, satisfação e o engajamento dentro do ambiente de trabalho (GERVAIS, 2014). Os resultados na prevenção dos acidentes de trabalho mostra relação direta com a capacidade do empreendedor em oferecer boas condições ergonômicas aos seus colaboradores. Para Pinder (2015), a ergonomia pode melhorar a segurança, o bem



estar e o conforto dos trabalhadores. Deve ser aplicada a saúde e segurança do trabalho como forma de garantir que os riscos serão eliminados na fase de concepção, em uma fase posterior ou, na impossibilidade de eliminação, sejam ao menos, controlados reduzidos.

As condições de trabalho no setor industrial têm motivado numerosos estudos sobre os impactos da ergonomia no desempenho financeiro dessas organizações. As boas condições ergonômicas estão intrinsecamente associadas à satisfação dos empregados, altos índices de produtividade e redução de custos com afastamentos por acidentes ou doenças ocupacionais. Há na literatura especializada consistente acervo de estudos que demonstram os benefícios da ergonomia para o desempenho organizacional (BEEVIS; SLADE, 2003; GUIMARÃES et al., 2014). Os benefícios financeiros decorrentes da implantação de programas ergonômicos são visíveis tanto em países industrialmente desenvolvidos como naqueles em processo de industrialização. Nestes últimos, os efeitos benéficos da ergonomia são mais visíveis (SCOTT, 2008).

Especificamente na indústria frigorífica de aves são numerosos os estudos que evidenciam o desrespeito às normas de saúde e segurança do trabalho. Nesses ambientes, os acidentes de trabalho típicos, as lesões musculoesqueléticas, notadamente LER/DORT e distúrbios mentais são provenientes de um ambiente onde os trabalhadores são submetidos às regras mais primitivas do gerencialismo, da gestão performática, supervisão abusiva e do sistemático desrespeito às normas e recomendações ergonômicas, conforme atestam os estudos de Walter (2012); Grzywacz et al., 2012; Marin et al., 2009.

Complementarmente, a literatura também oferece consistente acervo de estudos indicam a elevada ocorrência de acidentes e doenças do trabalho e os consequentes afastamentos em frigoríficos de aves (KYEREMATENG-AMOA et al., 2014; MARIN et al., 2009). Ao contrário do que ocorre em outros setores, como a construção civil, por exemplo, não há trabalhos dirigidos para a identificação e estimativa dos custos destes afastamentos no setor frigorífico. Estudos nessa área tendem a centralizar seus esforços na identificação das principais categorias de acidentes e adoecimentos e suas consequências físicas e psicossociais sem, no entanto, adentrar à seara financeira.

Os acidentes de trabalho são uma temática atual de grande relevância no meio acadêmico e empresarial. É entendimento que os efeitos financeiros ocasionados pelos acidentes de trabalho podem acarretar importante aumento nos custos de produção, principalmente em pagamentos salariais e encargos trabalhistas durante o período de afastamento, diminuindo consideravelmente a competitividade da indústria. A boa gestão desses custos no âmbito da avaliação de desempenho na indústria é um tema ainda pouco explorado, carente de estudos mais aprofundados que sejam capazes de estimar o seu montante.



3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi desenvolvido junto à unidade industrial de Capinzal (SC), integrante de uma das maiores companhias brasileiras do ramo alimentício. Atualmente, a unidade industrial abate 430 mil aves por dia, distribuídas em dois turnos de trabalho. Conta com um quadro de 5.470 funcionários. Do produto final, uma parte é industrializada e outra comercializada na forma de cortes. A produção total chega a 926 toneladas ao dia, sendo destinada em sua maior parte à exportação (79%). As exportações são destinadas a 34 países (BRUSCHI, 2014).

Quanto aos instrumentos ou técnicas de coleta de dados, utilizar-se-á a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A coleta de dados ocorrerá a partir de dados primários e secundários. Os dados primários serão obtidos por meio de análise de dados internos da empresa – atestados médicos com CID 10 e demonstrativo da folha de pagamento da entidade pesquisada, no caso, a indústria frigorífica de aves em um recorte de 3 anos. Os dados secundários a serem utilizados na presente pesquisa serão os artigos científicos relevantes sobre o tema.

Apesar da proximidade conceitual entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental ambas não se confundem por possuem fontes de dados de natureza diferente. Enquanto a pesquisa bibliográfica faz uso das contribuições de diferentes autores sobre o tema, ou seja, fontes secundárias, a pesquisa documental, por sua vez, se utiliza de fontes primárias – documentos em sentido amplo –, ou seja, de materiais ainda não tratados analiticamente. São matérias-primas a partir da qual o pesquisador desenvolverá sua investigação e análise. Na pesquisa documental é requerida maior atenção do pesquisador, visto que os documentos não passaram anteriormente por qualquer tratamento científico (SÁSILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

O estudo ora desenvolvido se apoiará primariamente, na pesquisa documental. Os documentos analisados consistirão em atestados médicos e folha de salários relativos aos trabalhadores afastados na indústria frigorífica de aves. Para Sá-Silva; Almeida; Guindani (2009), quando um pesquisador extrai informações de documentos primários, ele o faz investigando, examinando, utilizando técnicas próprias para seu manuseio e análise. Além disso, ele deve seguir etapas e procedimentos, organizar informações por categoria para posterior análise e, ao final elaborar sínteses. Todo esse processo de análise documental está incutido de aspectos metodológicos, técnicos e analíticos.

O estudo foi realizado em 4 etapas: 1) coleta, análise e organização dos atestados médicos; 2) definição e estimativa dos componentes de custos; 3) estudo piloto; e 4) análise estatística dos resultados. Na figura 1 são apresentadas as etapas do estudo de forma resumida.



No estudo foram analisados os afastamentos de trabalhadores na unidade industrial em um período de 03 anos. Foram identificados 56.291 afastamentos de ao menos 01 dia do trabalho. Destes, 20.709 afastamentos foram motivados por CID sem que se reconhece o NTEP entre a entidade mórbida e a CNAE 10.12-1-01, abate de aves. Para os outros temas que se encontram no referencial teórico não foram utilizados os procedimentos descritos anteriormente, por se tratarem de definições teóricas. Para tanto, foram utilizados livros, pesquisas e periódicos com os principais autores responsáveis por estes temas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

1. Análise descritiva

As Tabelas 1 a 6 apresentam a frequência absoluta e relativa das variáveis de perfil da amostra de afastamentos. Pode-se definir o afastamento típico como: proveniente de mulheres (82,3%), com funções de PCO Frigorífico (54,22%), no setor de Sala de corte de aves (79,13%), devido à doença F32 - Episódios depressivos (30,6%).

É representativa também a função de Ajudante Frigorífico com 41,15% dos afastamentos. A variável “Outros” é formada, no caso das funções, pelos Ajudantes Túnel Congelamento, Auxiliares Administrativos, Auxiliares Controle de Produção II, Conferentes carga/Desc. II, Meio Oficiais Carpinteiros, Operadores Empilhadeira II, Operadores ETA/ETE II, Operadores Máquina Frigorífico I, Operadores Máquina Frigorífico II, PCO Serviços Gerais II e no caso dos setores, incluem o Departamento mat/sup frigorífico, Estação Trat/abast água, Estocagem e Carregamento Frigorífico, Fabricação Farinhas e subprodutos, Manutenção frigorífico aves e Processamento de ovos de aves. A variável “Ausente” se refere aos afastamentos nos quais não foi possível identificar a função ou setor onde o trabalhador afastado desempenhava suas funções.

	n	%	% válida	% acumulativa
Feminino	2903	82,3	82,3	82,3
Masculino	623	17,7	17,7	100,0
Total	3526	100,0	100,0	

Tabela 1: Sexo

Fonte: Dados da pesquisa

	n	%	% válida	% acumulativa
PCO Frigorífico	1523	43,19	54,22	54,22
Ajudante Frigorífico	1156	32,79	41,15	95,37



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

Outros	85	2,41	3,03	98,40
Técnico de produção	18	0,51	0,64	99,04
Ajudante Produção Frigorífico	15	0,43	0,53	99,57
PCO Túnel Congelamento	12	0,34	0,43	100,00
Total	2809	79,67	100,00	
Ausente	717	20,33		
	3526	100,00		

Tabela 2: Função

Fonte: Dados da pesquisa

	n	%	% válida	% acumulativa
F32	1079	30,60	30,60	30,60
G560	480	13,61	13,61	44,21
G569	408	11,57	11,57	55,79
F329	353	10,01	10,01	65,80
F322	270	7,66	7,66	73,45
F332	139	3,94	3,94	77,40
F333	124	3,52	3,52	80,91
F321	116	3,29	3,29	84,20
F31	100	2,84	2,84	87,04
G54	81	2,30	2,30	89,34
F323	79	2,24	2,24	91,58
F320	68	1,93	1,93	93,51
F (Outros)	53	1,50	1,50	95,01
F33	46	1,30	1,30	96,31
F328	35	0,99	0,99	97,31
F13-F30	29	0,82	0,82	98,13
G (Outros)	26	0,74	0,74	98,87
G56	22	0,62	0,62	99,49
F10	18	0,51	0,51	100,00
Total	3526	100,0	100,0	

Tabela 3: Setor

Fonte: Dados da Pesquisa

	n	%	% válida	% acumulativa
Sala de corte de aves	2218	62,90	79,13	79,13
Industrializado	246	6,98	8,78	87,91
Abate e Evisceracao Aves	215	6,10	7,67	95,58



Inspeção Federal	64	1,82	2,28	97,86
Túneis e Câmaras Aves	26	0,74	0,93	98,79
Limpeza e Higienização de aves	25	0,71	0,89	99,68
Outros	9	0,26	0,32	100,00
Total	2803	79,50	100,00	
Ausente	723	20,50		
	3526	100,00		

Tabela 4: Doenças

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5 apresenta as principais estatísticas descritivas das variáveis do estudo tendo por base que todas possuem nível de mensuração escalar. Note-se alta variabilidade em praticamente todas elas, com o desvio-padrão superando, quase sempre, o valor da média. Destacam-se os Benefícios do INSS com média de R\$ 179,79 e desvio-padrão de R\$ 799,50 (Coeficiente de variação = 445%). Esses indicadores mostram forte ausência de normalidade nos dados, o que é comprovado pelos testes de normalidade *Komogorov-Sminorv* e *Shapiro-Wilk*.

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Dias de afastamentos não segurados	3514	0,00	15,00	4,94	5,18
Dias de afastamento segurado	3522	0,00	447,00	8,03	33,57
Proporção de dias afastados em um mês	3512	0,00	0,50	0,16	0,17
Salário		113,39	2.389,86	714,05	199,28
Custo salarial		0,00	1.194,93	120,48	141,52
Recebimentos	3526	0,00	222,00	23,01	26,98
Compensação do empregado	3526	0,00	336,14	34,56	40,55
	3526				
	3526				
	3526				
	3526				
	3526				
	3526				
Impostos/Obrigações trabalhistas		0,00	438,55	38,14	44,94
Custo com treinamentos		0,00	189,29	18,92	22,20
Custos gerenciais		0,00	283,93	28,38	33,31
Custo total da empresa		0,00	2.664,84	263,49	309,18
Benefícios INSS	3526	0,00	13.867,67	179,79	799,50

Figura 5: Estatística descritiva das variáveis relacionadas com o custo do afastamento



Fonte: Dados da pesquisa

Em média, cada afastamento resultou em 4,94 dias de afastamento cuja responsabilidade pelos pagamentos dos salários ficou a cargo da empresa (dias não segurados) e 8,03 dias nos quais os trabalhadores afastados ficaram sob a responsabilidade do INSS, recebendo auxílio doença acidentário. Os afastamentos que apresentam dias segurados decorrem de acidentes que demandam afastamentos superiores a 15 dias, portanto, em tese, de maior gravidade. Como os acidentes que resultam em afastamentos superiores a 15 dias são uma pequena parcela do total de afastamentos, e, ao mesmo tempo representam situações mais graves ou crônicas, demandam o auxílio do INSS por períodos também mais longos.

Destaque-se também que cada afastamento custou em média R\$ 263,49 à empresa, sendo que o item mais representativo foi o custo com pagamento de salários com média de R\$ 120,48 por afastamento. O custo com pagamentos de salários já era apontado em diversos estudos como a parcela mais representativa dos custos das empresas com afastamentos de trabalhadores. Dessa forma, pode-se concluir que, um acidente de trabalho custa em média R\$ 263,49 às empresas e R\$ 179,79 para o INSS, por meio do pagamento de auxílio doença acidentário. **4.2 Discussão**

Nessa seção analisaremos a relação entre as variáveis escalares relacionadas com os custos dos afastamentos (dias, salários e custos), que constam na Tabela 7, e as variáveis de perfil (sexo, função, frígido, setor e doença). Não vemos sentido analisar o cruzamento entre as próprias variáveis escalares, até porque a maioria é uma combinação linear de outras, e entre as próprias variáveis de perfil, por não contribuir para os objetivos do trabalho.

	Feminino			Masculino		
	N válido	Média	Desvio padrão	N válido	Média	Desvio padrão
Dias de afastamentos não segurados	2893	4,90	5,16	621	5,12	5,28
Dias de afastamento segurado	2901	8,09	33,57	621	7,74	33,57
Proporção de dias afastados em um mês	2892	,16	,17	620	,17	,18
Salário	2903	696,43	163,96	623	796,14	302,37
Custo salarial	2903	117,03	135,79	623	136,58	164,82
Recebimentos	2903	22,33	25,87	623	26,20	31,51
Compensação do empregado	2903	33,52	38,86	623	39,37	47,39
Impostos/Obrigações trabalhistas	2903	36,94	42,82	623	43,74	53,41



Custo com treinamentos	2903	18,35	21,26	623	21,57	26,01
Custos gerenciais	2903	27,53	31,89	623	32,36	39,02
Custo total da empresa	2903	255,69	296,21	623	299,82	361,62
Benefícios INSS	2903	171,83	743,90	623	216,91	1.019,28

Tabela 6: Dias, salários e custos dos afastamentos por gênero

Fonte: Dados da pesquisa

Pelo teste Mann-Whitney, considerando 5% de confiança, encontramos diferenças entre i) o gênero e os salários pagos às pessoas que foram afastadas ($Z = -6,363$; $p\text{-valor} = 0,000$); ii) o gênero e impostos/obrigações trabalhistas para a empresa ($Z = -2,016$; $p\text{-valor} = 0,044$); e iii) o gênero e o custo total para empresas ($Z = -1,981$; $p\text{-valor} = 0,048$). Isso indica que, estatisticamente, os homens afastados recebem mais e, conseqüentemente, produzem impostos/obrigações trabalhistas e um custo total maior para empresa, do que as mulheres. Se considerarmos 10% de confiança, abrangemos essas evidências também para as variáveis de custo salarial, recebimentos, compensação do empregado, custo de treinamento e custo gerencial. Os homens, em média, apresentam maior quantidade de dias de afastamento sob responsabilidade da empresa ou não segurados (5,12 dias) do que as mulheres (4,90 dias). conforme tabela 6.

Outros	Ajudante	Ajudante	PCO	PCO	Túnel	Étnico	de
	Frigorífico	Produção	Frigorífico	Congelamento		produção	
		Frigorífico					
Dias de N	válido 85	1155	15	1518	12	18	
afastamentos	7,01	4,54	5,13	5,76	9,17	2,06	
Média	6,07	4,94	5,64	5,60	6,01	3,70	
Desvio padrão							
Dias de Média	12,27	9,15	2,73	8,07	18,50	22,39	
afastamento	58,28	33,06	7,62	33,87	60,41	53,83	
segurado	Desvio						
	padrão						
Proporção de Média	,23	,15	,17	,19	,31	,07	
dias afastados	,20	,16	,19	,19	,20	,12	
Desvio padrão							
Salário Média	219,58	581,87	717,31	826,91	1.020,45	1.904,47	
	086,44	58,16	171,30	171,54	118,32	191,61	
	Desvio						
	padrão						
Custo salarial Média	253,38	88,51	115,27	158,45	303,78	144,80	



	Desvio padrão	228,73	99,15	124,13	164,37	201,82	289,96
Recebimentos	Média	48,10	16,88	21,90	30,25	57,72	27,00
	Desvio padrão	43,40	18,86	23,57	31,33	38,32	53,91
Compensação do	Média	72,29	25,35	32,90	45,43	86,73	40,80
	Desvio padrão	65,24	28,35	35,41	47,07	57,59	81,61
Impostos/Obrigações	Média	79,64	27,92	36,20	50,15	95,49	49,78
	Desvio padrão	71,88	31,21	38,96	52,03	63,44	105,32
Custo com treinamentos	Média	39,51	13,88	17,99	24,88	47,42	22,64
	Desvio padrão	35,65	15,51	19,37	25,77	31,48	45,81
Custos gerenciais	Média	59,27	20,81	26,99	37,32	71,14	33,97
	Desvio padrão	53,48	23,26	29,06	38,65	47,22	68,72
Custo total da empresa	Média	552,19	193,35	251,25	346,47	662,27	318,99
	Desvio padrão	498,38	216,24	270,51	358,97	439,86	645,25
Benefícios INSS	Média		164,04	61,88	203,53	536,92	1.253,04
	Desvio padrão	421,02	590,38	176,37	856,29	1.747,25	2.976,72

Tabela 7: Dias, salários e custos dos afastamentos por função

Fonte: Dados da pesquisa

A função PCO Túnel Congelamento apresentou em média, o maior período de afastamento sob responsabilidade da empresa dentre as funções (9,17 dias) e a segunda maior média de dias afastados sob responsabilidade do INSS (18,5 dias), o maior custo salarial (R\$ 303,78) e o maior custo total para a empresa (662,27) por afastamento, conforme tabela 7. No entanto, deve-se considerar reduzida quantidade de acidentes registrados para essa função, o que pode ocasionar certa distorção na análise dos resultados.

Quando analisamos as funções PCO Frigorífico e Ajudante Frigorífico, representativas de 95,36% dos afastamentos, observa-se certa equivalência



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

A Importância da Administração em Tempos de Crise

ISSN: 2675-4185

na quantidade média de dias de afastamento segurados e não segurados. A diferença dos valores salariais médios em favor da função PCO Frigorífico justifica os valores médios mais elevados em todas os componentes de custos, inclusive no custo total dos afastamentos para a empresa e nos custos para o INSS.

Dias de afastamentos	N v á l i d o	9	215	246	64	25	2212	26
	M é d i a	9,00	5,86	5,78	6,86	6,40	5,0	6,96
	D e s v i o p a d r ã o	6,58	5,73	5,82	6,04	5,99	5,2	6,02
M é d i a n ã o segurados							9	
								6
Dias de afastamento	M é d i a	21,44	5,48	13,25	5,96	8,8	8,81	
		9,22					4	
	D e s v i o p a d r ã o	35,40	22,86	65,79	15,2	34,67	41,11	
segurado		33,46			8			
Propor ç ã o de dias afastados em um mês	M é d i a	,30	,20	,19	,23	,21	,1	,23
							7	
	D e s v i o p a d r ã o	,22	,19	,19	,20	,20	,1	,20
Salário	M é d i a	1.249,76	763,47	1.088,42		711,52	884,15	
		854,64	269,33			179,13	166,00	
	D e s v i o p a d r ã o	217,57	327,77					
Custo salarial	M é d i a	373,79	152,47	247,13	185,4	122,30	211,63	
		161,01			6			
	D e s v i o p a d r ã o	275,78	162,06	225,44	219,8	138,71	192,55	
Recebimentos	M é d i a	70,90	28,96	46,91	35,1	23,37	40,21	
		30,59			9			
	D e s v i o p a d r ã o	52,31	30,77	42,77	41,6	26,45	36,57	
Compensa ç ã o	M é d i a	106,59	43,52	70,51	52,8	35,09	60,42	



		45,97			9		
do empregado	Desvio	78,64	46,24	64,30	62,6	39,74	54,96
	padrão	49,85			6		
Impostos/Obrig	Média	117,52	48,19	77,67	59,4	38,72	66,51
		50,70			6		
ações	Desvio	86,60	51,45	70,85	71,7	44,07	60,52
trabalhistas	padrão	55,02			9		
Custo com	Média	58,24	23,84	38,54	29,0	19,21	33,04
		25,15			6		
treinamentos	Desvio	42,96	25,34	35,14	34,5	21,77	30,05
	padrão	27,27			3		
Custos	Média	87,36	35,75	57,81	43,5	28,82	49,57
		37,73			9		
gerenciais	Desvio	64,44	38,01	52,70	51,8	32,65	45,07
	padrão	40,91			0		
Custo total da	Média	814,40	332,73	538,56	405,6	267,50	461,39
		351,15			5		
empresa	Desvio	600,72	353,84	491,21	482,2	303,14	419,71
	padrão	380,84			5		
Benefícios INSS	Média	135,57				191,08	254,71
		259,47	776,34		444,6	770,14	1.189,5
	Desvio				1		3
		1.225,57	583,30	449,30	169,31		
		1.097,99		2.207,55			

Tabela 8: Dias, salários e custos dos afastamentos por setor

Fonte: Dados da pesquisa

A sala de cortes de aves foi o setor com maior incidência de afastamentos (79%) do total, conforme tabela 8. Os afastamentos ocorridos nesse setor resultaram em média em 5,09 dias não segurados e 8,84 dias segurados. O setor possui a menor média salarial (R\$ 711,52) e menor custo médio total para empresa por afastamento.

Em uma visão global, os custos dos acidentes de trabalho foram absorvidos em sua maior parcela pelas empresas (60%), enquanto o INSS absorveu os demais 40%.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS



Nesse estudo, evidenciou-se que os custos dos acidentes de trabalho devem ser considerados pelo empreendedor quando a tomada de decisões que afetem a segurança e saúde de seus colaboradores. O desenvolvimento econômico, sob a ótica de Schumpeter (1982) defende a redução dos custos de produção, procurando diminuir os gastos com insumos, máquinas e funcionários. As ações voltadas para a redução dos riscos de acidentes no ambiente laboral, sobretudo nos frigoríficos de aves, podem representar importante redução nos custos de produção. No mesmo sentido, concluiu-se que a maior parcela dos custos dos acidentes de trabalho (60%) é absorvida pela empresa, gerando impacto sobre a gestão financeira. Dentro dos componentes de custos avaliados, o custo com pagamentos salariais ao trabalhador afastado por acidente é o mais representativo para as organizações.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os Ciclos de Vida das Organizações: como e por que as organizações crescem e morrem e o que fazer a respeito.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ALBUQUERK, L. A. A. A prevenção dos acidentes de trabalho como meio de contenção de custos nas empresas. 2009. Disponível em: <http://www.igf.com.br/aprende/dicas/dicasResp.aspx?dica_Id=8768> Acesso em: 18 ago. 2015.

ALENCAR, M. C. B.. **Associações entre crenças relacionadas ao trabalho e suas influências na saúde dos trabalhadores e na produtividade, no setor de produção de frangos de corte: Uma abordagem ergonômica.** 2005. 142f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BARZOTTO. P. C. Estudo de riscos ambientais na indústria frigorífica: processos abate frango. 2013.

BEEVIS, D.; SLADE, I. M. Ergonomics-costs and benefits. **Applied ergonomics**, v. 34, n. 5, p. 413-418, 2003.

BRUSCHI, A. M. Relatório de estágio curricular. 2014. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Departamento de Engenharia Química e Engenharia de Alimentos-GDC.



CARNERO, M.C.; PEDREGAL, D.J. Modelling and forecasting occupational accidents of different severity levels in Spain. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 95(11), p. 1134-1141, 2010.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CRAWFORD, J. O. Working until 70, government policy, economic need and the role of ergonomics and occupational health. International congress series. Elsevier, p. 29-34. 2005.

DE PERIO, M.A.; NIEMEIER, R.T. LEVINE, S.J.; GRUSZYNSKI, K.; GIBBINS, J.D; Campylobacter infection in poultry-processing workers, Virginia, USA, 2008 a 2011.

Emerging infectious diseases, 19(2), 286, 2013.

DRIESSEN, M. T.; ANEMA, J. R.; PROPER, K. I.; BONGERS, P. M.; BEEK, A. J. Stay@ Work: Participatory Ergonomics to prevent low back and neck pain among workers: design of a randomised controlled trial to evaluate the (cost-) effectiveness. **BMC Musculoskeletal Disorders**, v. 9(1), p.145, 2008.

COWPER-SMITH, A., GROSBOIS, D. 2011. The adoption of corporate social responsibility practices in the airline Industry. **Journal of Sustainable Tourism** 19 (1): 59-77

TOKARS, E. **Abordagem ergonômica do afastamento por adoecimento de trabalhadores na indústria de processamento de frango e suíno**. 2012. 226f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

REIS, P. F. **O trabalho repetitivo em frigorífico: utilização da estesiometria da mão como proposta para avaliação dos níveis de LER/DORT nas síndromes compressivas dos membros superiores**. 2012. 186f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MUSOLIN, K; RAMSEY, J. G.; WASSELL, J.T.; HARD, D.L.; MUELLER, C. Health hazard evaluation report: evaluation of musculoskeletal disorders and traumatic injuries among employees at a poultry processing plant. U.S. Department



of Health and Human Services. 2014a. Disponível em: <http://www.cdc.gov/niosh/hhe/reports/pdfs/2012-0125-3204.pdf>. Acesso em: 5 jan.2015.

ROSENBAUM, D. A.; GRZYWACZ, J. G.; CHEN, H.; ARCURY, T.A.; SCHULZ, M.R.; BLOCKER, J.N; QUANDT, S.A. Prevalence of epicondylitis, rotator cuff syndrome, and low back pain in Latino poultry workers and manual laborers. **American journal of industrial medicine**, v. 56(2), p. 226-234, 2013.

SCHULZ, M. R.; GRZYWACZ, J. G.; CHEN, H.; MORA, D. C.; ARCURY, T. A., MARIN, A. J.; QUANDT, S. A. Upper body musculoskeletal symptoms of Latino poultry processing workers and a comparison group of Latino manual workers. **American journal of industrial medicine**, v. 56(2), p. 197-205, 2013.

FERNÁNDEZ-MUÑIZ, B.; MONTES-PEÓN, J. M.; VÁZQUEZ-ORDÁS, C. J. Relation between occupational safety management and firm performance. **Safety science**, v. 47(7), p. 980-991, 2009.

JENKINS, S.; RICKARDS, J. Justifying investments in ergonomics—pre-intervention. In: SELF-ACE Conference—Ergonomics for Changing Work, Montreal, Canada. 2001. JENSEN, P. L. Human factors and ergonomics in the planning of production. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 29(3), p. 121-131, 2002.

SANTANA, V. S.; VILLAVECES, A.; BANGDIWALA, S. I.; RUNYAN, C. W.; ALBUQUERQUE-OLIVEIRA, P. R. Workdays lost due to occupational injuries among young workers in Brazil. **American journal of industrial medicine**, v. 55(10), p. 917-925, 2012.

RIKHARDSSON, P. M. Accounting for the cost of occupational accidents. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 11(2), p. 63-70, 2004.

OSHA UE. EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK. **Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks – A literature review**. 2014. Disponível em: https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/cal



culating-the-cost-of-work-related-stress-andpsychosocial-risks>. Acesso em: 01 de mai. 2015.

RAMOS, B. S.; AZEVEDO, M.F., **Programa de Prevenção de Acidentes de Trabalho do TST: O empreendedorismo social da Justiça do Trabalho**. 2012. Disponível em: <<http://www.anamatra.org.br/index.php/artigos/programa-nacional-de-prevencao-de-acidentes-de-trabalho-do-tst-o-empreendedorismo-social-da-justica-do-trabalho-e-as-a>>.

Acesso em 15 de ago. 2015.

FERNÁNDEZ, V. A. M.; BOGA, O. J.; DA SILVA FARIA, M. J.. Impacto da responsabilidade social sob a óptica empresarial do norte litoral de Portugal. **Contaduría y Administración**, v. 59, n. 3, p. 89-135, 2014.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. DOLABELA, F.. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

MARTÍNEZ, V. A., BOGA, O. J., OROSA, J., RODRIGUEZ CAMPO, L. 2005. Estrategias de comunicación y gestión de la responsabilidad social de la empresa. **Fisec-estrategias I (1)**: 23-46.

LEZANA, A. G. R. Desarrollo Regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión. Una puesta en práctica de programas de promoción. 1995. Tese (Doutorado) – Universidad Politécnica de Madrid, Espanha.

KLEN, T. Costs of occupational accidents in forestry. **Journal of Safety Research**, v. 20, n. 1, p. 31-40, 1989.

MACEDO, A. C.; SILVA, I. L. Analysis of occupational accidents in Portugal between 1992 and 2001. **Safety Science**, 43(5), 269-286. 2005.



TOMPA, E.; DOLINSCHI, R.; NATALE, J. Economic evaluation of a participatory ergonomics intervention in a textile plant. **Applied ergonomics**, v. 44, n. 3, p. 480-487, 2013.

DELLA BRUNA JUNIOR, E., ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., LEZANA, Á. G. R., GARCIA, J. R. 2013. Um diagnóstico empresarial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional e comportamento do empreendedor. *Revista GEPROS*, (4), 25.

GERVAIS, R. L., Health and wellbeing. 2014. Disponível em: <http://oshwiki.eu/index.php?title=Health_and_wellbeing&oldid=242390>. Acesso em: 16 ago. 2015.

PINDER, A. "Ergonomics." 2015 Disponível em: <<http://oshwiki.eu/index.php?title=Ergonomics&oldid=244335>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

GUIMARÃES, L. D. M.; RIBEIRO, J. L. D.; RENNER, J. S.; DE OLIVEIRA, P. A. B.

Worker evaluation of a macroergonomic intervention in a Brazilian footwear company.

Applied ergonomics, v. 45(4), p. 923-935. 2014.

SCOTT, P. A. Global inequality, and the challenge for ergonomics to take a more dynamic role to redress the situation. **Applied Ergonomics**, v. 39, n. 4, p. 495-499, 2008.

WALTER, L. I. A saúde por um fio?: submissão voluntária de afastados de frigoríficos de aves. 2012.

GRZYWACZ, J. G.; ARCURY, T. A.; MORA, D.; ANDERSON, A. M.; CHEN, H.;

ROSENBAUM, D. A.; QUANDT, S. A. Work organization and musculoskeletal health:

Clinical findings from immigrant Latino poultry processing and other manual workers.

Journal of Occupational and Environmental Medicine, v. 54(8), p. 995-1001, 2012.

MARIN, A. J.; GRZYWACZ, J. G., ARCURY, T. A.; CARRILLO, L.; COATES, M. L.; QUANDT, S. A. (2009). Evidence of organizational injustice in poultry processing plants:



Possible effects on occupational health and safety among Latino workers in North Carolina.

American journal of industrial medicine, v. 52(1), p. 37-48, 2009.

KYEREMATENG . AMOAH, E.; NOWELL, J., LUTTY, A., LESS, P. S.; SILVERGELD, E.

K. Laceration injuries and infections among workers in the poultry processing and pork meatpacking industries. **American journal of industrial medicine**, v. 57, n. 6, p. 669-682, 2014.

UBABEF. União Brasileira de Avicultura. Relatório Anual. 2014. Disponível em: <<http://www.brazilianchicken.com.br/home/publicacoes>> Acesso em: 05 ago. 2015.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. 2000.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C.D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.