

AS AGLOMERAÇÕES INDUSTRIAIS DO RIO GRANDE DO SUL

XIII Encontro sobre os Aspectos Econômicos e Sociais do RS

O papel da empresa no processo
do desenvolvimento

Volume 3

Judite Sanson de Bem (Org.)



EDUCS

As aglomerações industriais do Rio Grande do Sul

XIII Encontro sobre os Aspectos Econômicos e Sociais do RS

O papel da empresa no processo do desenvolvimento

Volume 3

Judite Sanson de Bem

(Org.)

Possui Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1985), Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1992), Doutorado em História Ibero-Americana pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2001), e Pós-Doutorado em Economia da Cultura pela Universidade Federal do RS (2014). Atualmente é Professora na Universidade de Caxias do Sul, coordenadora do curso de Ciências Econômicas do Centro Universitário La Salle (Unilasalle), e professora no Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais do Unilasalle.



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Presidente:

Ambrósio Luiz Bonalume

Vice-presidente:

Carlos Heinen

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Reitor:

Evaldo Antonio Kuiava

Vice-Reitor e Pró-Reitor de Inovação e

Desenvolvimento Tecnológico:

Odacir Deonísio Gracioli

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação:

José Carlos Köche

Pró-Reitor Acadêmico:

Marcelo Rossato

Diretor Administrativo:

Cesar Augusto Bernardi

Chefe de Gabinete:

Gelson Leonardo Rech

Coordenador da Educs:

Renato Henrichs

CONSELHO EDITORIAL DA EDUCS

Adir Ubaldo Rech (UCS)

Asdrubal Falavigna (UCS)

Cesar Augusto Bernardi (UCS)

Jayme Paviani (UCS)

Luiz Carlos Bombassaro (UFRGS)

Márcia Maria Cappellano dos Santos (UCS)

Paulo César Nodari (UCS) – presidente

Tânia Maris de Azevedo (UCS)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

A269 As aglomerações industriais do Rio Grande do Sul [recurso eletrônico] /
org. Judite Sanson de Bem. – Caxias do Sul, RS : EDUCS, 2015.
Dados eletrônicos (3 arquivos : 1 registro cada)

ISBN 978-85-7061-776-7 (v. 1)

ISBN 978-85-7061-777-4 (v. 2)

ISBN 978-85-7061-778-1 (v. 3)

Conteúdo: v. 1. Aspectos sociais e econômicos do desenvolvimento – v.
2. O meio ambiente e a sociedade – v. 3. O papel da empresa no processo do
desenvolvimento.

Artigos apresentados no XIII Encontro sobre os Aspectos Econômicos e
Sociais do RS, Universidade de Caxias do Sul, 6 e 7 de outubro de 2014.

Apresenta bibliografia.

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Indústria – Rio Grande do Sul. 2. Desenvolvimento econômico. 3.
Planejamento regional. I. Bem, Judite Sanson de.

CDU 2.ed.: 67(816.5)

Índice para o catálogo sistemático:

1. Indústria – Rio Grande do Sul	67(816.5)
2. Desenvolvimento econômico	330.34
3. Desenvolvimento regional	332.146.2

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Paula Fernanda Fedatto Leal – CRB 10/2291



Endereço para contato:

EDUCS – Editora da Universidade de Caxias do Sul

Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – CEP 95070-560 – Caxias do Sul – RS – Brasil

Ou: Caixa Postal 1352 – CEP 95020-970 – Caxias do Sul – RS – Brasil

Telefone/Telefax: (54) 3218 2100 – Ramais: 2197 e 2281 – DDR: (54) 3218 2197

www.ucs.br – E-mail: educs@ucs.br

DEDICATÓRIA

Agradecemos e dedicamos este trabalho a todos os pesquisadores e às suas equipes, que possibilitaram sua construção, bem como a discussão e ampliação do conhecimento em suas diversas áreas.

Sumário

Apresentação	7
O processo de aprendizagem social vivenciado pelos futuros administradores	8
Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Thiago Antônio Beuron, Lucas Veiga Ávila, Franciane Fernandes Galvão Mulina, Maríndia Brachak dos Santos	
Influência das Micro e Pequenas Empresas no desenvolvimento econômico de Caxias do Sul, no período de 2002 a 2012	23
Valesca Bueno, Maria Carolina Rosa Gullo	
Social learning in collective participation and negotiation environments: the case of a hydrographic basin committee	41
Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Tânia Nunes da Silva, Thiago Antônio Beuron, Lucas Veiga Ávila, Maríndia Brachak dos Santos	
Valores no trabalho dos gestores de organizações de saúde: um estudo de caso em um hospital público	60
José Pozzobom, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Lucas Veiga Ávila, Thiago Antônio Beuron, Luciano Pastório da Fonseca	
Controladoria: estudo dos principais sistemas de apoio à gestão empresarial	77
Sadi Alberto Scaramussa, Vitor Kochhann Reisdorfer, Lucas Veiga Ávila, Thiago Antonio Beuron, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Ana Paula Perlin	
A reestruturação de Ruanda pós-guerra e as mudanças na cadeia produtiva do café	96
Marco Santos, Carla Weiss	
As inovações tecnológicas como diferencial competitivo nas empresas de usinagem de Caxias do Sul – RS, a partir de 2008	105
Jacqueline Maria Corá, Rodrigo Gutterres Teixeira	
Processo de inovação de empresas pertencentes à incubadora tecnológica de uma IES de Santa Maria – RS	121
Liz Hélène Bellé, Deisi Viviani Becker, Natane de Cassia Leivas de Medeiros, Flaviani Souto Bolzan Medeiros	
Análise da satisfação dos clientes de uma empresa de assistência técnica em Santa Maria – RS	133
Elisângela Carvalho, Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, Jordana Marques Kneipp, Francies Diego Motke, Kamila Frizzo	
Isenções previdenciárias e seus reflexos nas demonstrações contábeis de uma entidade certificada do Terceiro-Setor	152
Alex Eckert, Marlei Salete Mecca, Roberto Biasio, Silvia Regina Bergamo, Sinara Jaroskeski	
O impacto do absentismo no resultado econômico-financeiro de uma empresa comercial farmacêutica	169
Marlei Salete Mecca, Vanessa Schmitt Leite, Alex Eckert, Roberto Biasio	

A study of germans attitudes towards the country image of Brazil	186
Ivanete Schneider Hahn, Flavia Luciane Scherer, Imke Hundt, Katharina Reeh	
Estudo descritivo do sistema logístico em uma empresa do agronegócio na região Central do Rio Grande do Sul	202
Bruna Felin Cerezer, Juliana Andréia Rüdell Boligon, Flaviani Souto Bolzan Medeiros, Natane de Cassia Leivas de Medeiros	
O processo decisório quanto à armazenagem e à comercialização de soja: fatores influenciadores	216
Denise Rossato Quatrin, Juliano Nunes Alves, Cristiano da Silva de Mello Stedile	
O associativismo e a produção de flores e plantas ornamentais: um estudo sobre o Vale do Mucuri – Minas Gerais	233
Marco Aurélio O. Santos, Carla Weiss, Hilton Manoel Dias Ribeiro	
Marketing de relacionamento B2B: análise do relacionamento entre uma beneficiadora de arroz e seus representantes comerciais como estratégia de distribuição e criação de valor	244
Maria Carolina Serpa Fagundes de Oliveira, Maríndia Brachak dos Santos, Flávia Luciane Scherer, Gabriela Almeida	
O transporte rodoviário de cargas sob a visão de caminhoneiros	262
Rodrigo Barcelos de Andrade, Cristiano D. Schimith, Maria Eugenia Bicca Carmo Coronel, Annibal Scavarda, Andreas Dittmar Weise	
Melhoramento genético de variedades cafeeiras: a busca por maior produtividade e a continuidade da agricultura familiar	283
Marco Aurélio O. Santos, Carla Weiss	
Trabalho e estresse: os bombeiros como parte desse cenário	288
Damiana Machado de Almeida, Thiago Kader R. Ibdaiwi, Luthero Ortiz Possamai, Luis Felipe Dias Lopes, Vânia Medianeira Flores Costa	
A operacionalização da expansão de associados em um caso de rede Interorganizacional	305
Denise Rossato Quatrin, Breno Augusto Diniz Pereira	
Uma análise do modelo de codificação de mercadorias de uma Instituição Federal de Ensino Superior	324
Rodrigo Lena Mattana, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Lucas Veiga Ávila, Thiago Antônio Beuron, Luciano Pastório da Fonseca	
Instituições coletivas: o desafio de gerar benefícios atrativos na cadeia de flores	343
Marco Aurélio O. Santos, Carla Weiss, Hilton Manoel Dias Ribeiro	

Apresentação

Apresentamos aos leitores a obra intitulada: *As aglomerações industriais do Rio Grande do Sul*.

Esta publicação é resultado de artigos apresentados nos Grupos de Trabalho do “XIII Encontro sobre os Aspectos Econômicos e Sociais do RS”, ocorrido na Universidade de Caxias do Sul, nos dias 6 e 7 de outubro de 2014. O mesmo reuniu professores e pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, com o objetivo de discutir os diversos enfoques do desenvolvimento regional.

Busca-se, através desta publicação, não apenas expor resultados de pesquisas, mas analisar o estágio das diferentes contribuições que os pesquisadores da área podem oferecer e os possíveis grupos de pesquisa que possam surgir desses trabalhos entre os mesmos.

O debate sobre os diferentes estágios de desenvolvimento do Rio Grande do Sul e de suas regiões tem se intensificado, sobretudo, neste início do século XXI. Assim, perguntas como: Qual é o ritmo do crescimento ou do desenvolvimento econômico gaúcho? Quais razões levam à diferença de desempenho socioeconômico e ambiental entre os Coredes? Como as instituições privadas têm reagido aos incentivos do setor público? Qual é a dinâmica do mercado de trabalho em Caxias do Sul e na região? O turismo é fonte de emprego e desenvolvimento?

O objetivo deste livro é contribuir para a busca de algumas respostas a essas indagações, na forma de diferentes artigos de pesquisadores, que têm se debruçado sobre esse tema. No entanto, não se busca uma única resposta ou fórmulas prontas para todos os problemas. Possivelmente, outras indagações serão colocadas. Isso é ciência.

Ao longo dos artigos, é possível perceber que a temática é transdisciplinar, e que os diferentes autores apontam que o desenvolvimento regional é uma temática muito difícil de lidar. No entanto, admitem que não seria de se esperar linearidade e simplicidade no processo de desenvolvimento em geral.

Boa-leitura!

O processo de aprendizagem social vivenciado pelos futuros administradores

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga*
Thiago Antônio Beuron**
Lucas Veiga Ávila***
Franciane Fernandes Galvão Mulina****
Maríndia Brachak dos Santos*****

Resumo: O presente estudo tem como objetivo verificar quais são as características do processo de aprendizagem social vivenciado pelos estudantes, em uma associação de estudantes de Administração. Adotou-se o método quantitativo, e os dados foram coletados por meio de questionário estruturado, baseado no instrumento desenvolvido por Madruga (2009). Como principais resultados, após a obtenção de 31 observações, destacam-se os indicadores encontrados na associação, nos diferentes níveis, os quais permitem ampliar a compreensão do processo de aprendizagem em organizações dessa natureza. No nível micro-organizacional, os resultados mais altos encontram-se no indicador relativo à capacidade para trabalhar com pessoas diferentes. No nível meso-organizacional os resultados mais expressivos foram à cooperação e a colaboração, e o menos expressivo foram as relações de confiança entre as pessoas. Por fim, no nível macro-organizacional, o resultado mais expressivo foi o relacionamento externo, tendo como resultado menos expressivo o indicador de sistemas de informações.

Palavras-chave: Aprendizagem social. Educação para a sustentabilidade. Estudantes de Administração.

The learning social process experienced by administrators future

Abstract: This study aims to determine what are the characteristics of the social learning process experienced by students in a student association of Management. We adopted the quantitative method and the data were collected through a structured questionnaire based on the instrument developed by Madruga (2009). As main results, after obtaining 31 observations, highlight the indicators found in association at different levels, which allow broader understanding of the learning process in such organizations. At the micro level organizational outcomes are highest in the indicator on the ability to work with different people. At the meso-organizational level the most significant result was the cooperation and collaboration, and trust was the least expressive result of relationships between people. Finally, at the macro level organizational result was the most significant foreign relations, resulting in less significant indicator of information systems.

Keywords: Social learning. Education for sustainability. Administration students.

1 Introdução

A perspectiva de mudança na lógica social existente é uma questão que tem ocupado a agenda de pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento. A crescente preocupação quanto ao uso dos recursos naturais de forma sustentável tem suscitado o surgimento de estudos e correntes de pensamento com os mais diversos tipos de argumento científico. Há os que postulam o surgimento de soluções tecnológicas e há os que postulam que só isso não será suficiente.

* Professor na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* luciagm@ufsm.br

** Professor na Universidade Federal do Pampa (Unipampa). *E-mail:* tbeuron@gmail.com

*** Professor Assistente na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs). Doutorando pelo PPGA da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* adm-lucasveiga@gmail.com

**** Professor na Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro). *E-mail:* frangalvao@irati.unicentro.br

***** Doutoranda pelo PPGA da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* marindiabrachak@gmail.com

As inquietações referentes à sustentabilidade corporativa colocam os administradores em uma posição central nesse debate, uma vez que terão que tomar decisões levando em conta não só a necessidade de manter a lucratividade das organizações, mas as condições para que continuem a explorar uma dada atividade produtiva sem comprometer a sua própria sobrevivência e a dos demais seres humanos no futuro.

A realidade social é produto das construções sociais do homem e das suas relações com a natureza e os outros homens, o que o torna capaz de transformá-la assim como as suas circunstâncias (HEERDT, 2000). O desenvolvimento de consciência acerca da sustentabilidade tem como ponto de partida considerar que a sociedade, a vida, no momento presente, e a vida das próximas gerações dependem do funcionamento futuro dos ecossistemas e de sua capacidade de produzir alimentos, matéria-prima e energia (MANZINI; VEZZOLLI, 2005).

Cortese e Hattan (2010) argumentam que o contexto da educação para a sustentabilidade deve levar em conta a interdependência homem-ambiente, valores e ética como componentes integrados e centrais de todas as disciplinas. Assim, na formação de administradores, será essencial discutir e evidenciar a importância da dimensão e do aprendizado sociais, uma vez que as organizações precisarão, cada vez mais, comprometer-se com as questões sociais e ambientais que afetam o ambiente onde se inserem.

Inserido nesse eixo de discussão, este artigo procura contribuir com a busca de respostas à seguinte questão de pesquisa: Quais são as características do processo de aprendizagem social vivenciado pelos estudantes em uma associação de estudantes de Administração?

Este estudo tem como objetivo caracterizar o processo de aprendizagem social, observando o comportamento dos agentes em uma perspectiva multinível. O texto está estruturado em cinco seções: na segunda seção, são apresentadas as abordagens que dão suporte ao presente estudo, destacando a aprendizagem social e suas relações com as organizações. A terceira seção apresenta o método de trabalho, seguida da apresentação dos resultados da pesquisa, das considerações finais do estudo e das referências utilizadas.

2 Aprendizagem social

Construir uma base teórica para discutir essa temática no campo de trabalho dos administradores, sem dúvida, é um esforço conceitual que extrapola os limites estabelecidos para este artigo. Diante disso, fez-se uma síntese e se organizou este estudo a partir de uma perspectiva multinível, a saber: indivíduo (micro), grupos (meso), organização (macro).

A aprendizagem social é uma base teórica que se renova no tempo (RENDELL et al., 2011) acreditam que a investigação sobre esse tema tem se expandido significativamente. Para eles, a aprendizagem social consiste em “aprender com os

outros” e entender quando, como e por que as pessoas aprendem uma com as outras é um desafio significativo, fundamental para inúmeros campos e disciplinas acadêmicas, incluindo o estudo da cognição social.

Frith e Frith (2011) afirmam que os seres humanos compartilham uma série de mecanismos sociais que são automáticos e implícitos e que permitem a aprendizagem por observação. Eles destacam que aprender com os outros, assim como a sua participação no grupo e a reputação são cruciais para as interações sociais.

Uma das teorias da aprendizagem social é a Teoria Cognitivo-Social que, segundo Bandura e Walters (1974), pode ser aplicada quando é preciso ensinar novos comportamentos, novas formas de pensar e sentir, desenvolver as emoções e facilitar a adoção de certos comportamentos. O aprendizado, de acordo com essa concepção, ocorre por observação dos outros e é influenciado pela interação que ocorre entre as consequências e as características do observador e do modelo. Os processos, por meio dos quais isso acontece são: atenção, retenção, reprodução, motivação e interesse.

Para atender à nova demanda comportamental que se discute neste artigo, é preciso que a organização reconheça os motivos para a aprendizagem e identifique as orientações ou os estilos de aprendizagem, além de processos e das estruturas, que facilitem a sua promoção no contexto organizacional. Marsick e Watkins (2003) ressaltam que as estratégias de ação das organizações requerem o alinhamento da visão para compartilhar intenções de desenvolvimento de trabalho que exigem a capacidade de colaborar em ações coletivas dentro de diferentes espaços e limites. Diante disso, essas se apresentam como campo de pesquisa apropriado para que se possa observar como ocorre o aprendizado social decorrente da prática nos seus diferentes contextos de atuação.

A aprendizagem nas organizações, além da perspectiva cognitiva, pode ser vista como um processo de natureza social (GHERARDI, et al., 1998), decorrente da interação entre as pessoas, proporcionada pela prática de atividades inerentes ao desenvolvimento de seu processo de trabalho. As organizações podem ser vistas como verdadeiras comunidades de prática. Nelas, as pessoas, ao mesmo tempo que transmitem conhecimentos se transformam pelo acréscimo de novas culturas, tecnologias e inovações, aprendidas, por sua vez, a partir das interações com os demais integrantes (BROWN; DUGUID, 1991).

A aprendizagem, vista como parte de uma prática social, se insere no mundo metafórico da interpretação, estando baseada na prática social da vida organizacional e não mais no indivíduo como querem as abordagens cognitivas (ELKAJAER, 2001).

A Teoria Cognitivo-Social (BANDURA; WALTERS, 1974) inclui como processos condicionantes do aprendizado a motivação e os interesses. Os motivos pelos quais as pessoas fazem as mesmas coisas, no entanto, nem sempre são os mesmos, pois o processo motivacional é intrínseco ao indivíduo. Para Bergamini (1997, p. 26), “a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais”. Essa mesma autora defende que existe uma diversidade de interesses percebida pelos indivíduos de que “as

“pessoas não fazem as coisas pelas mesmas razões”. Diante disso, não existe uma regra geral que possa ser considerada suficiente para explicar o processo motivacional já que existem muitos motivos para que ocorra uma simples ação.

O comprometimento é aqui mencionado, pois é visualizado como um tipo de interação social que tem por base uma obrigação ou promessa mais ou menos solene entre as partes, sendo um termo largamente usado na linguagem popular para se referir ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou com uma organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Torres e Pérez-Nebra (2004) defendem que o gerenciamento da diversidade não está só em reconhecer as diferenças, mas em descobrir como obter abordagens novas e significativas para o trabalho, a partir da diversidade inerente ao ambiente organizacional. Fowler (2006) salienta a importância do relacionamento intercultural, colocando a gestão da diversidade como elemento central para o compartilhamento de interesses individuais, grupais e organizacionais. O treinamento da diversidade, de acordo com os pressupostos dessa mesma autora, procura equacionar problemas não resolvidos advindos da diversidade da força de trabalho em que se destacam questões de gênero e raça ou outras.

As relações que definem o contexto de atuação das organizações são determinadas por movimentos intra e interorganizacionais. Cada vez mais, se consolidam as teorias que apontam à necessidade de interação social, promovidas pelos indivíduos e que ampliam as perspectivas e fronteiras organizacionais. Temáticas, como o capital social, aproximam-se dos estudos sobre o contexto organizacional. Deth (2002) destaca que, na medida em que se eleva o capital social de certa sociedade, amplia-se a sua eficiência em negociações e também em sua produtividade. O capital social pode ser classificado como um recurso (ou ativo) decorrente de estreitas relações, caracterizadas por mútuo respeito e apreciação recíproca entre os indivíduos em uma organização ou em outras estruturas sociais (NAPHAPIET; GHOSAL, 1998).

Outra dimensão naturalmente incorporada ao contexto de análise proposto faz referência à questão do poder. Soto (2005, p. 210) argumenta que “o poder outorga capacidade de mandar, ordenar, dispor, mostrar o que deve ser feito, onde, quando, como e por quem, por intermédio de sua manifestação mais típica, que é a autoridade que se exerce”. O poder, por sua vez, está relacionado à ampliação da capacidade das pessoas de agirem em favor de suas necessidades de sobrevivência ou da participação na vida da comunidade (SEN, 2000). Essa concepção de poder vai além da concepção do poder de influência de uma pessoa sobre outra com a intenção de criar relações de dependência entre elas (ROBBINS, 2005).

A disputa pelo poder naturalmente coexiste com as pessoas em seus espaços de convívio, trazendo consigo a defesa dos interesses de cada uma. O jogo de interesses entre as diversas partes interessadas é uma fonte potencial de conflito nas organizações. Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 283) definem o conflito como “um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações” e

ênfatizam que o importante dessa definição é perceber que o conflito envolve o uso de poder no confronto, sendo visto como um processo e não como um fato isolado.

De acordo com Bowditch e Buono (2004), até certo ponto, os conflitos são inevitáveis dentro dos grupos organizacionais, em especial devido à diversidade. A pesquisa sobre o conflito sugere que, muitas vezes, ele é funcional e pode trazer efeitos positivos, como: amenizar tensões sociais; reajustar a alocação de recursos; manter o nível de ativação para a inovação e esclarecer as fronteiras entre indivíduos ou grupos (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

Para Nascimento e El Sayed (2008, p. 47), o “conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre certos assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores”. Para eles, essa é uma visão positiva do conflito já que, em alguns momentos e em determinados níveis, ele se mostra necessário para evitar o processo de estagnação. Wagner III e Hollenbeck (1999) apresentam cinco dimensões, decorrentes da combinação entre assertividade (afirmação) e cooperação (cooperatividade), que podem ser associadas à forma de tratar os conflitos: abstenção (não assertiva e não cooperativa); competição (assertiva e não cooperativa); acomodação (não assertiva e cooperativa); transigência (não assertiva e não cooperativa); e colaboração (assertiva e cooperativa). A abstenção, para Robbins (2005) e Bowditch e Buono (2004), foi denominada pelo termo evitar, e a transigência foi denominada por Robbins (2005) de conceder, e por Bowditch e Buono (2004) como comprometer-se.

A perspectiva de análise do ponto de vista do grupo ancora-se em autores como Argyris e Schön (1996), que admitem que as descobertas dos grupos, em seus debates e deliberações, podem afetar as políticas, os programas e as práticas organizacionais. Sendo assim, podem ser vistos como agentes que aprendem para a organização maior. Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 210) definem o grupo como “um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada um influencia e é influenciado pelas outras”. Segundo Bowditch e Buono (2004), um grupo consiste de duas ou mais pessoas que são psicologicamente conscientes umas das outras e que interagem em busca de uma meta comum, sendo mais do que um simples ajuntamento de pessoas.

O processo de desenvolvimento dos grupos é um assunto que merece atenção quando se trata de investigar como processam as funções, resolvem as questões de relacionamento interpessoal e chegam ao desenvolvimento produtivo das tarefas. Contribuindo para o esclarecimento dessa questão, Robbins (2005) apresenta cinco estágios para o desenvolvimento dos grupos, a saber: formação, tormenta/conflito, normatização, desempenho e interrupção/desintegração.

Bowditch e Buono (2004) resumem o desenvolvimento em quatro estágios: formação, erupção, normalização e realização. O estágio de formação é definido como o momento da experimentação e da incerteza. A tormenta (erupção) caracteriza a existência de conflito entre os membros e o início de um processo de ajuste ou

negociação. Bowditch e Buono (2004) afirmam que, no estágio de normalização (normatização), a resistência é vencida a partir do momento em que o grupo cria normas, desenvolve a coesão intragrupal e esboça padrões e expectativas das tarefas. Nesse estágio, segundo Robbins (2005), aparecem os relacionamentos próximos. No estágio de desempenho (realização), o grupo apresenta funcionalidade na execução das tarefas e, segundo Bowditch e Buono (2004), as questões pertinentes a relações interpessoais, ao status dos integrantes e à divisão das tarefas estão equacionadas, de modo que a energia básica do grupo pode ser canalizada para o trabalho a ser executado. Por fim, Robbins (2005) manifesta que a desintegração ocorre geralmente em grupos temporários.

Entretanto, o comportamento coletivo, objeto de estudo da sociologia e de outras vertentes das ciências sociais, que procuram compreender como os indivíduos integram-se e agem coletivamente, pode ser antagônico aos parâmetros sociais considerados adequados ao desenvolvimento do bem comum. Dewey (1959) sugere que qualquer forma de educação dada a um grupo de pessoas contribui para a socialização dos seus membros. Porém, reconhece que a qualidade e o valor da socialização dependem dos hábitos e objetivos dos grupos. Ele acredita que as *gangs*, por exemplo, são fortalecidas pelos objetivos compartilhados por seus membros, o que leva à constatação de que muitas sociedades existentes não compartilham do ideal de sociedade preconizado pelos valores do bem comum.

O mérito da vida social e do interesse do grupo precisa ser considerado dentro de parâmetros de uma sociedade ideal que tem seus valores alicerçados no tipo de sociedade existente e, portanto, naquilo que pode ser praticável (DEWEY, 1959). Entretanto, esse mesmo autor defende que o ideal não pode simplesmente repetir o já existente, é preciso criticar os aspectos indesejáveis e sugerir melhorias; e, uma vez que o modelo a ser seguido decorre dos valores compartilhados e da interação com outros grupos, é fundamental definir quão numerosos e variados são os interesses compartilhados, e quão completa e independente é a interação com outras formas de associação.

Compreender esse novo tipo de comportamento e criar condições para que seja compartilhado por todos os envolvidos são tarefas que incluem todos os segmentos sociais, evidenciando-se o papel das organizações como organismos onde os indivíduos desenvolvem uma vida social peculiar que se caracteriza pela proximidade e pela possibilidade de trocas profícuas na disseminação dessa nova ordem social.

A aprendizagem, vista como parte de uma prática social, se insere no mundo metafórico da interpretação, estando baseada na prática social da vida organizacional e não mais no indivíduo como querem as abordagens cognitivas (ELKAJAER, 2001). Tal perspectiva considera que a organização pode ser vista como uma comunidade de prática. Para Wenger e Snyder (2001, p. 9), uma “comunidade de prática é um grupo de pessoas informalmente ligadas pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento comum”.

3 Método de estudo

A pesquisa *survey* foi adotada pela abordagem empírica e pela diversidade dos objetivos deste estudo. Esse delineamento permitiu elaborar um enunciado descritivo sobre um grupamento e realizar uma descrição de traços e atributos, além de servir como um mecanismo de busca acerca do contexto analisado, indo ao encontro das definições de Babbie (2001). Os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente, caracterizando um estudo transversal (HAIR et al., 2010).

Com o objetivo de melhor compreender o processo de aprendizagem social vivenciado pelos estudantes de Administração, foi escolhida uma associação de estudantes reconhecida pela rede global de jovens, que propicia o desenvolvimento de líderes por meio de estágios internacionais e vivências de voluntariado com ações em 124 países e territórios.

A população do estudo são estudantes de Administração que pertencem a essa associação; adotou-se a amostragem não probabilística, por conveniência, já que a amostra final foi composta pelos indivíduos que se disponibilizaram a responder (HAIR et al., 2010).

A coleta ocorreu por meio de questionários eletrônicos, criados via ferramenta do *Google Docs* e enviado por *e-mail* para os respondentes. O instrumento de pesquisa (um questionário estruturado) (MALHOTRA, 2006) foi adaptado para a aplicação em organizações de natureza diversa. O instrumento está dividido em quatro blocos de questões abordando cada uma delas, respectivamente: (i) perfil dos sujeitos; (ii) aprendizagem social na perspectiva dos indivíduos (nível micro-organizacional); (iii) aprendizagem social na perspectiva do grupo (nível meso-organizacional); e (iv) aprendizagem social na perspectiva da organização (nível macro-organizacional). Os indicadores relativos ao Bloco 1, cuja finalidade foi identificar o perfil socioeconômico dos sujeitos foram, em sua maioria, avaliados por meio de escalas nominais (MALHOTRA, 2006). As variáveis relativas à aprendizagem social (Blocos 2, 3 e 4) foram medidas por indicadores submetidos a uma escala ordinal (MALHOTRA, 2006).

O escalonamento Likert de cinco pontos foi utilizado para medir o grau de concordância dos entrevistados de acordo com os parâmetros: 1 (muito baixo/MB), 2 (baixo/B), 3 (médio/M), 4 (alto/A) e 5 (muito alto/MA). Para Malhotra (2006), esse tipo de escala possibilita que o entrevistado indique o seu grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações sobre objetos de estímulo. Os estímulos relacionaram-se à percepção dos indivíduos quanto ao processo de aprendizagem social vivenciado por eles próprios (comportamento micro-organizacional); pelos grupos e subgrupos organizacionais (comportamento meso-organizacional); e pela organização (comportamento macro-organizacional).

A versão inicial do questionário (MADRUGA, 2009) foi elaborada a partir do referencial teórico, e seu pré-teste (BABBIE, 1999) foi realizado por meio de um teste preliminar (MARKONI; LAKATOS, 2007) com oito membros da população inicial da pesquisa. Além de serem considerados adequados para responder às perguntas,

representavam uma parcela qualificada da população total a ser entrevistada. Seguindo as orientações de Babbie (1999), no pré-teste, foi aplicado o instrumento completo, de modo que, a cada nova entrevista, as adequações eram processadas e novamente testadas na entrevista seguinte. Com isso, várias questões abertas foram fechadas, e algumas questões fechadas foram reformuladas, passando de escala ordinal para escala nominal. Após a conclusão do pré-teste, os entrevistados foram convidados a revalidar seus questionários de acordo com as alterações, incorporando-se esses ao conjunto de instrumentos finais analisados. Esse procedimento ocorreu no período de coleta de dados.

4 Análise dos resultados

A análise dos resultados na sua completude incluiu o uso de métodos quantitativos. Os níveis iniciais da escala foram reduzidos de MB (muito baixo), B (baixo), M (médio), A (alto), e MA (muito alto) para: MB+B, M e A+MA, adotando-se como critério somar os percentuais obtidos para as notas 1 e 2; e 4 e 5, respectivamente.

Os resultados estão apresentados em tabelas, organizadas de modo a demonstrar os resultados das frequências e da amplitude, sendo a análise feita por meio da moda, ou seja, destacando-se os maiores resultados dos percentuais para os três níveis da nova escala.

4.1 Perfil dos sujeitos

O perfil incluiu as variáveis: sexo, idade, estado civil, renda familiar mensal, escolaridade, tempo de serviço profissional e participação em ações sociais. A tabela 1 resume os resultados das variáveis nas duas organizações investigadas.

Tabela 1 – Dados demográficos dos entrevistados

Variável	Associação de Estudantes
Número de pesquisados	31
Sexo	51,06% do sexo masculino
Idade	83,80% com menos de 50 anos
Estado civil	90,30% solteiros
Renda familiar mensal	48,10% menor que R\$ 4.000,00
Escolaridade	100,00% cursando Ensino Superior/incompleto
Tempo de serviço profissional	87,10% menos de dez anos de serviço

Fonte: Dados retirados da pesquisa.

O grupo da associação de estudantes é constituído de membros que atuam diretamente na gestão e na construção da sua identidade como organização. São pessoas com renda mediana, com posição social em desenvolvimento, em processo de formação profissional e com tempo de serviço de menos de dez anos.

4.2 Aprendizagem social na perspectiva dos indivíduos (comportamento micro-organizacional)

Importante é destacar que a análise dos indicadores específicos pautou-se pelo nível mais elevado da escala (A+MA). Os questionamentos relativos a esse bloco foram direcionados para que os pesquisados respondessem sobre a sua autopercepção quanto ao comportamento medido pelos indicadores, ou seja, em uma perspectiva interna. A tabela 2 resume os resultados relativos aos indicadores do comportamento micro-organizacional, que serviram de base à discussão do processo de aprendizagem social na perspectiva dos indivíduos.

Tabela 2 – Variáveis e indicadores da aprendizagem social na perspectiva dos indivíduos (comportamento micro-organizacional)

Variáveis/indicadores	NR	MB +B	M	A+MA
Motivação				
Motivação em participar da organização	9,90	13,00	16,10	61,00
Comprometimento				
Nível de comprometimento com a organização	0,08	16,02	9,70	74,20
Diversidade				
Capacidade para trabalhar com pessoas de diferentes culturas	0,00	9,70	9,70	80,60
Capital social				
Grau de relacionamento e interação com as pessoas no âmbito da organização	0,00	6,40	16,10	77,50
Construção de redes de relacionamento, cultivando e utilizando “contatos”	0,00	3,20	32,3	64,50
Estilo pessoal no grupo				
Preferência em realizar tarefas individualmente	0,00	38,0	29,00	32,30
Preferência em assumir as rédeas, coordenando e organizando situações	0,00	9,70	16,10	74,20
Uso do estilo e carisma pessoais para negociar e atrair os outros para suas causas	0,00	12,90	25,80	61,30
Apreciação em trabalhar em outras equipes e projetos compartilhando os resultados	0,00	12,90	19,40	67,70
Aceitação de desafios	0,00	13,00	22,50	64,50
Poder e interesse				
Poder que possui na tomada de decisão no âmbito da organização	0,00	16,10	29,00	54,90
Interesse que possui nos assuntos relacionados às decisões tomadas pela organização	0,00	12,90	22,60	64,50

Fonte: Dados extraídos da pesquisa.

Conforme se apresenta na tabela 2, os principais resultados relacionados às variáveis A+MA, dizem respeito às variáveis diversidade, capital social e estilo pessoal do grupo. Nas variáveis de diversidade, apresentou destaque a capacidade para trabalhar com pessoas de diferentes culturas, visto que são estudantes de uma associação que comporta jovens de classe média de várias regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Já no que se refere às variáveis capital social, obteve destaque o grau de relacionamento e interação com as pessoas no âmbito da organização.

Na dimensão estilo pessoal no grupo, apresentou-se com melhores resultados a preferência em assumir as rédeas, coordenando e organizando situações. Nesse quesito, verifica-se que os jovens, que se encontram em processo de formação estão voltados à capacidade de liderança.

A dimensão poder e interesse revelou que a atenção dos estudantes se volta a assuntos relacionados às decisões tomadas pela organização. No entanto, verifica-se que os futuros administradores possuem pró-atividade desde a sua formação, para acompanharem os processos de tomadas de decisão e estarem envolvidos no planejamento e no futuro da organização.

4.3 Comportamento meso-organizacional

A análise do comportamento meso-organizacional caracterizou o processo de aprendizagem social na perspectiva do grupo, procurando a compreensão sobre como eles se comportam na organização. Argyris e Schön (1996) admitem que as descobertas dos grupos, em seus debates e deliberações, podem afetar as políticas, os programas e as práticas organizacionais. Sendo assim, eles podem ser vistos como agentes que aprendem para a organização maior. A tabela 3 ilustra as variáveis relativas ao comportamento meso-organizacional.

Tabela 3 – Variáveis e indicadores da aprendizagem social na perspectiva do grupo (meso-organizacional)

Variáveis/indicadores	NR	MB+B	M	A+MA
Diversidade				
Capacidade de convívio na diversidade	0,01	3,20	22,60	74,10
Capital social				
Cooperação e colaboração	0,00	6,40	19,40	74,20
Relações de confiança entre as pessoas	0,00	77,40	22,60	0,00
Disposição para melhorar os relacionamentos	0,00	3,20	22,60	74,20
Dinâmica				
Comprometimento com a organização	0,00	41,90	38,70	19,43
Clareza sobre a finalidade e as intenções futuras da organização	0,00	64,50	22,60	12,90
Respeito, solidariedade e ajuda mútua	10,00	31,90	38,70	19,40
Reconhecimento pelas realizações dos outros	0,00	6,40	32,30	61,30
Comportamentos oportunistas	0,00	13,00	25,70	61,30
Poder, interesses e conflitos				
Disputas pelo poder	0,00	6,40	45,20	48,40
Predomínio do sentimento de disputa entre os integrantes	0,00	16,10	19,40	64,50

Fonte: Dados extraídos da pesquisa.

Na dimensão diversidade, ficou evidenciado como melhor resultado o indicador *capacidade de convívio na diversidade* por parte da associação. Na dimensão capital social, os indicadores *cooperações e colaboração* e *disposição para melhorar os relacionamentos*. Porém, o resultado mais importante dessa dimensão está no indicador *relações de confiança entre as pessoas*, em relação ao qual a associação apresentou um

nível muito baixo. Novamente menciona-se o perfil do grupo entrevistado, pois é constituído de pessoas que disputam o mesmo mercado de trabalho e que estão em desenvolvimento, assim como a associação que está em processo de consolidação como organização.

Na dimensão dinâmica, percebe-se que relativamente ao *nível de comprometimento com a organização*, que embora seja mais expressivo no nível mais elevado da escala, o percentual é bem menos expressivo do que nos demais indicadores. Chama a atenção o indicador relativo à *clareza sobre a finalidade e as intenções futuras da organização* no qual a associação apresentou nível baixo. Nesse caso, é importante mencionar o fato de que se trata de uma organização jovem com pouco tempo de existência. Essa questão poderia ser um importante mecanismo para melhorar as relações de confiança entre as pessoas da organização. Ainda nessa dimensão, o indicador *respeito, solidariedade e ajuda mútua* é outro destacado, pois apresentou os resultados menos satisfatórios.

O indicador relativo aos *comportamentos oportunistas* apresentou um resultado que chama a atenção e, de certa forma, se soma às análises anteriores. O elevado percentual de respondentes que indicou a existência desse comportamento é um indicativo de que o grupo de estudantes que a compõe ainda não estabeleceu relacionamentos pautados pela cooperação.

A dimensão poder, interesses e conflitos reafirma o comportamento até aqui percebido que o indicador de *disputas pelo poder*, assim como o de *predomínio do sentimento de disputa entre os integrantes* evidenciou que esse comportamento existe na organização, e que a sua intensidade é muito mais expressiva do que aquela apontada no comitê e mais ainda que aquela apontada na cooperativa.

Uma análise global dos indicadores, pautada pelo nível A+MA, demonstra que os mais expressivos são, respectivamente: cooperação e colaboração; disposição para melhorar os relacionamento e predomínio do sentimento de disputa entre os integrantes.

Tabela 4 – Indicadores sobre o conflito de interesses por parte dos pesquisados

Indicadores	NR	MB+B	M	A+MA
Priorização dos interesses coletivos	0,10	6,40	25,80	67,70
Priorização dos próprios interesses	0,10	3,20	16,10	80,60
Priorização dos interesses organizacionais	0,00	3,20	19,30	77,50
Priorização dos interesses das instituições e/ou grupos representados	0,00	12,90	25,80	61,30

Fonte: Dados extraídos da pesquisa.

Na tabela 4, é possível visualizar os interesses individuais. Esse resultado corrobora as análises anteriores que vêm indicando um comportamento menos colaborativo por parte dos integrantes, apesar de alguns indicadores evidenciarem contradições, a exemplo do indicador de colaboração e cooperação que foi citado como um dos mais expressivos.

Tabela 5 – Indicadores de comportamento de resolução de conflitos

Indicador	NR	MB+B	M	MA+A
Competir	0,10	16,10	38,70	45,10
Colaborar	0,00	16,10	19,40	64,60
Evitar	0,00	22,50	32,30	45,20
Conceder	0,00	12,90	38,70	48,40
Acomodar-se	0,10	6,40	25,80	67,70

Fonte: Dados extraídos da pesquisa.

A intenção predominante de colaboração, segundo o referencial teórico, indica um comportamento voltado tanto para os próprios interesses quanto para os interesses das outras pessoas envolvidas no conflito. A colaboração por si é um comportamento assertivo, e a acomodação pode ser entendida como apaziguar e também traz o sentido de se retirar, de se recolher e de se ajustar a situações com as quais não se concorda.

Tabela 6 – Indicadores relativos ao estágio de desenvolvimento do grupo

Indicadores	NR	MB+B	M	A+MA
Os integrantes estão em um estágio de reconhecimento mútuo e estabelecimento de identidade pessoal	0,00	38,70	35,50	25,80
Os integrantes estão em um processo de ajuste ou negociação	30,00	6,40	32,30	31,30
Os integrantes estão em um processo de coesão e identificação com os membros	0,00	3,20	41,90	54,90
Os integrantes estão em um processo de execução das atividades e produtividade	0,00	12,90	45,20	42,00

Fonte: Dados extraídos da pesquisa.

No que se refere ao estágio de desenvolvimento do grupo, a associação está em estágio de normatização, ou seja, os integrantes estão em processo de coesão e identificação com os membros. Apesar disso, percebe-se que o estágio apresenta em segundo lugar: o estágio de desempenho, o que demonstra o processo de auto-organização próprio de organizações complexas.

4.4 Comportamento macro-organizacional

Esta seção foi construída por meio de um processo de análise descritiva dos indicadores de aprendizagem social na perspectiva da organização e da triangulação desses resultados com os já analisados na perspectiva dos indivíduos e do grupo.

A tabela 7 resume os resultados relativos aos indicadores de comportamento macro-organizacional, que serviram de base para a discussão do processo de aprendizagem social na perspectiva da organização.

Tabela 7 – Variáveis e indicadores da visão, traços culturais e diversidade na perspectiva da organização

Variáveis/indicadores	NR	MB+B	M	A+MA
Individualismo	0,10	6,40	12,90	80,60
Coletivismo	0,10	6,40	25,80	67,70
Papéis sociais influenciados por questões de gênero	0,00	19,40	19,40	61,30
Distanciamento entre os participantes e os ocupantes do poder	0,00	22,60	41,70	35,70
Tendência a evitar riscos e incertezas	0,00	9,70	32,20	58,10
Ambiente de criatividade	0,10	3,20	29,00	67,70
Diversidade da representatividade atual	0,00	6,40	19,40	74,20
Valorização da diversidade	0,00	9,70	32,20	58,10

Fonte: Dados extraídos da pesquisa.

Os principais resultados são verificados na associação um alto grau de individualismo se sobrepondo ao coletivismo. Outrossim, verifica-se o crescimento do ambiente de criatividade e diversidade da representatividade atual.

Na tabela 8, são apresentados os resultados das variáveis e dos indicadores do capital social, processo de aprendizagem e inovação na perspectiva da organização. Verificam-se fortemente as relações externas, o grau de confiança do associado às ações da organização.

Tabela 8 – Variáveis e indicadores do capital social, processo de aprendizagem e inovação na perspectiva da organização

Variáveis/indicadores	NR	MB+B	M	A+MA
Grau de confiança associado às ações da organização	2,20	3,20	19,40	75,20
Estímulo à cooperação, à solidariedade e à ação coletiva	0,00	3,20	22,60	74,20
Relacionamento interno	0,00	12,80	22,60	64,60
Relacionamento externo	0,10	3,20	12,90	83,80
Comunicação interna	0,00	3,20	35,50	61,30
Comunicação externa	0,00	25,80	48,40	25,80
Sistema de informações	0,00	32,60	54,50	12,90
Repasse de lições aprendidas aos integrantes	0,00	6,50	19,40	74,10
Repasse de lições aprendidas à comunidade	0,00	25,70	38,70	35,60

Fonte: Dados extraídos da pesquisa.

Os indicadores de relacionamento externo são o de melhor desempenho para essa organização, dentre todos os indicadores. Entretanto, vale mencionar que, no nível meso-organizacional, o indicador de disposição para melhorar os relacionamentos apresentou melhor desempenho na associação.

Uma análise global dos indicadores, pautada no nível A+MA, demonstra que os mais expressivos são, respectivamente: relacionamento externo; grau de confiança associado às ações da organização; e estímulo à cooperação, à solidariedade e à ação coletiva.

5 Considerações finais

Este artigo buscou ampliar a compreensão do processo de aprendizagem social em uma Associação de Estudantes do Curso de Administração, por meio da descrição das características principais desse processo na organização objeto de estudo, e tomando por base algumas categorias de análise previamente estabelecidas.

Uma análise global dos indicadores, pautada no nível A+MA, demonstra que, no nível micro-organizacional, os resultados mais expressivos foram no indicador relativo à capacidade de trabalhar com pessoas diferentes. Já o resultado menos expressivo foi no indicador preferência por desenvolver tarefas individualmente.

No nível meso-organizacional, o resultado mais expressivo se centrou na cooperação e na colaboração. O resultado menos expressivo focou as relações de confiança entre as pessoas. No nível macro-organizacional, o resultado mais expressivo foi o relacionamento externo, tendo como resultado menos expressivo o indicador de sistemas de informações.

Por fim, crê-se que este estudo contribua para a compreensão do processo de aprendizagem social em uma organização vocacionada a equacionar conflitos e gerenciar a diversidade em busca do comportamento coletivo dos agentes e abre precedentes para novos estudos sobre processos de aprendizagem associados à formação de futuros administradores por meio de diferentes perspectivas teóricas.

Referências

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning II: theory, method and practice*. 2. ed. USA: New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BABBIE, E. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2001.
- BANDURA, A.; WALTERS, R. H. *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Madrid: Alianza, 1974.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. In: LESSER, E. L.; FONTAINE, M. A.; SLUSHER, J. A. (Ed.). *Knowledge and communities*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1991.
- CORTESE, A. D.; HATTAN, A. S. Education for sustainability as the mission of higher education. *Journal for Sustainability*, 2010.
- DETH, J. W. V. Measuring social capital: orthodoxies and continuing controversies. *Social Research Methodology*, Guildford, v. 6, n. 1, p. 79-92, 2002.
- DEWEY, J. *Democracia e educação: uma introdução à filosofia da educação*. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

- ELKAJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBAY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-116.
- FOWLER, S. M. Training across cultures: what intercultural trainers bring to diversity training. *International Journal of Intercultural Relations*, New Brunswick, v. 30, p. 401-411, 2006.
- FRITH, C.; FRITH, U. Mechanisms of Social Cognition. *The Annual Review of Psychology online at psych.annualreviews.org*, 2011.
- GHERARDI, S., D. et al. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: The Notion of Situated Curriculum. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- HAIR, J. F. et al. *Fundamentos de pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HEERDT, H. F. *Construindo ética e cidadania todos os dias*. Porto Alegre: Saraiva, 2000.
- MADRUGA, L.R.R.G. *Comportamento coletivo e interações sociais no comitê de gerenciamento da bacia hidrográfica do rio Santa Maria: aprendizagem social e emergência do empreendedorismo socioambiental*. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – UFRGS, Porto Alegre, 2009.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANZINI, E.; VEZZOLLI, C. *O desenvolvimento de produtos sustentáveis*. São Paulo: Edusp, 2005.
- MARKONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, California, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.
- NAPHAPIET, J.; GHOSAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. *Administração de conflitos*. En: Capital humano. Curitiba: Bom Jesus, 2008.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SEN, A. *Desenvolvimento como liberdade*. 5. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SIQUEIRA, M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.
- SOTO, E. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira, 2005.
- TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 443-463.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidade de prática. HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK, *Aprendizagem organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Influência das Micro e Pequenas Empresas no desenvolvimento econômico de Caxias do Sul, no período de 2002 a 2012

Valesca Bueno*
Maria Carolina Rosa Gullo**

Resumo: As Micro e Pequenas Empresas são parte fundamental no desenvolvimento da economia brasileira, uma vez que são 98% das empresas do País e empregam em torno de 43% da mão de obra formal. Este trabalho objetiva analisar a importância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para o desenvolvimento do Município de Caxias do Sul, nos anos de 2002 a 2012 pelo âmbito econômico. A metodologia utilizada foi a pesquisa quali-quantitativa, abordando quais são as principais características das MPEs do Município, bem como sua representatividade na economia através da geração de emprego e renda e seu percentual de exportações. O trabalho confirma a importância das MPEs para a economia da cidade tendo em vista o percentual de empresas desse porte existente no município, o número de empregos formais vinculados a esses estabelecimentos, o crescimento de postos de trabalho maior do que o crescimento da população municipal, o crescimento real do salário pago aos trabalhadores ao longo dos dez anos analisados e a participação nas exportações do município.

Palavras-chave: Desenvolvimento econômico. Microempresas. Pequenas empresas. Emprego. Renda.

Abstract: The Micro and Small Enterprises are an essential part in the development of the Brazilian economy, since they comprise 98% of companies in the country and employ around 43% of the formal labor. This article aims to analyze the importance of Micro and Small Enterprises (MSEs) for the development of the city of Caxias do Sul, in the years 2002-2012 by the economic context. The methodology was qualitative and quantitative research, addressing what are the main features of SMEs in the Municipality as well as their representation in the economy by generating employment and income, and its percentage of exports. The study confirms the importance of SMEs to the economy of the city with a view that the existing percentage-sized businesses in the county, the number of formal jobs linked to these establishments, the growth of jobs higher than the growth of the municipal population, the real growth of wages paid to workers over the ten years analyzed and the share of exports of the municipality.

Keywords: Economic development. Microenterprises. Small businesses. Employment. Income.

1 Introdução

De acordo com o *Manual de desenvolvimento dos municípios*, os pequenos empreendimentos urbanos e rurais representam de 99% a 100% das atividades empresariais na maior parte das cidades brasileiras. Nos municípios onde os empreendedores são incentivados a abrirem e a formalizarem o seu negócio, o resultado que surge, naturalmente, é o aumento do número de contribuintes, gerando aumento da arrecadação de impostos diretos e indiretos.

Por isso, as MPEs são as responsáveis pela movimentação da economia local. Dessa forma, para gerar um ciclo de prosperidade no município e criar uma conjuntura favorável, para que os pequenos negócios se consolidem e gerem mais emprego e renda é a melhor opção.

* Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade de Caxias do Sul. E-mail: valescabueno@gmail.com
Contato: (54) 9623-4530.

** Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (1997). Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000). Doutorado em Economia, ênfase em Desenvolvimento, pela UFRGS (2010). Professora do Curso de Ciências Econômicas da Universidade de Caxias do Sul. E-mail: mcrgullo@gmail.com – Contato: (54) 3218-2636.

Em Caxias do Sul e região as MPEs são modelos tradicionais de empresas que vêm trazer à região uma relevante contribuição para o seu desenvolvimento, pois geram emprego e renda, além de movimentar os setores produtivos, incentivando as classes a buscarem um modelo empresarial mais competitivo no mercado.

A partir dessas abordagens, este artigo avaliará as condicionantes que levam as MPEs a provocarem o desenvolvimento econômico e verificará o seu real papel no fomento da economia de Caxias do Sul e região no período de 2002 a 2012.

2 Desempenho do Município de Caxias do Sul

A diversificação da economia do Município de Caxias do Sul é um traço de sua formação histórica, não sendo, dessa forma, uma característica recente. Portanto, o grau de solidez da estrutura econômica que a cidade possui atualmente está baseado nesse fato, já que gêneros industriais tradicionais se desenvolveram na região e desenvolveram a região, como os setores metalúrgico e mecânico, que alimentam com insumos e bens de capital outros gêneros.

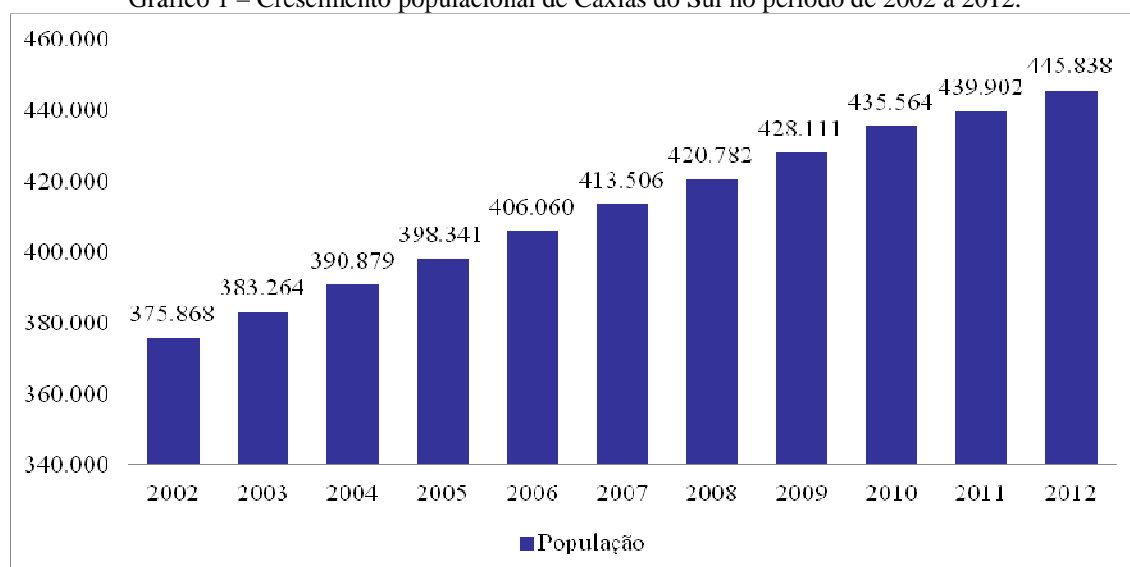
Com isso, os dados demográficos e econômicos mostram o grande dinamismo de Caxias do Sul, que tem um crescimento típico de uma economia de base industrial. A expansão populacional do município está intimamente ligada ao dinamismo da atividade industrial, que atrai populações de outras áreas do Rio Grande do Sul, de outros estados e de outros países.

Na classificação e separação dos dados sobre o porte das empresas, destaca-se que o setor da construção civil que foi incluído ao número de vínculos do setor da indústria, de acordo com a classificação do Sebrae. Contudo, o setor primário, que inclui a agropecuária, não será utilizado nesta pesquisa, uma vez que não se enquadra nos padrões de MPEs adotados pelo Sebrae e IBGE. Ainda, considerou-se, na pesquisa que segue, o estabelecimento com ou sem empregados em 31 de dezembro de cada ano, não incluindo a Relação Anual de Informações Sociais (Rais) Negativa, que corresponde ao registro dos estabelecimentos sem empregos ao longo do ano, pois são consideradas empresas inativas.

Para a caracterização da economia de Caxias do Sul, seguem dados históricos a respeito da população municipal, Produto Interno Bruto (PIB), PIB *per capita*, participação dos setores na economia local e breve releitura de dados referentes ao salário, à massa salarial e à média salarial do município, além do número de MPEs no município. Será utilizada, para a adequação dos valores de PIB, PIB_{pc}, salário, massa salarial e média salarial dos anos analisados, o Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI), com o intuito de comparar os dados de cada ano, tendo em vista a evolução do valor real de crescimento de cada variável analisada. Os valores serão inflacionados para o ano de 2012.

Tendo como base os dados apresentados no gráfico 1, percebe-se a evolução populacional do Município de Caxias do Sul, onde ocorreu um crescimento de 18,62% no período estudado: de 2002 a 2012.

Gráfico 1 – Crescimento populacional de Caxias do Sul no período de 2002 a 2012.



Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos da FEE.

Verificou-se que a média de crescimento anual da população do município é de 1,72%, o que totaliza, aproximadamente, a média de 7 mil pessoas a mais por ano na cidade. Esse indicador mostra a pluralidade da população caxiense, que, em sua grande maioria, não é de pessoas naturais do município, e, por conseguinte, a sua atratividade quanto à empregabilidade da população advinda de outras regiões. Portanto, percebe-se que a população caxiense aumentou em torno de 70 mil pessoas nesses dez anos analisados, tendo em vista que, no ano de 2002, a população da cidade era de 375.868 pessoas e, no ano de 2012, passou a 445.838 pessoas. O ano que obteve menor crescimento foi o de 2011, com crescimento de apenas 1%.

Já o (PIB)¹ do município é apresentado na tabela 1, mostrando o desempenho do município de 2002 a 2011 e o percentual de crescimento de um ano para outro.

Tabela 1 – Histórico do PIB de Caxias do Sul de 2002 a 2011

Ano	PIB em R\$*	Varição % do PIB
2002	9.401.806.000	
2003	10.109.049.000	7,52%
2004	10.657.893.000	5,43%
2005	11.672.408.000	9,52%
2006	11.670.938.000	-0,01%
2007	12.302.043.000	5,41%
2008	13.597.189.000	10,53%
2009	14.333.903.000	5,42%
2010	16.164.871.000	12,77%
2011	16.636.859.000	2,92%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos da FEE.

*Os dados monetários inclusos na tabela estão inflacionados conforme o IGP-DI para o ano de 2011.

¹ O valor do PIB estava disponível somente até o ano de 2011, enquanto o trabalho estava sendo redigido.

Verifica-se que o PIB de Caxias do Sul teve um crescimento de 76,95% nos dez anos analisados, seguindo, portanto, uma média de crescimento anual de 6,61%. Nos anos de 2005, 2008 e 2010, houve um crescimento considerável, com índices de 9,52%, 10,53% e 12,77%, respectivamente. Contudo, houve um decréscimo de 0,01% no ano de 2006. No total dos dez anos estudados, percebe-se que o PIB cresceu 7,2 bilhões de reais. O PIB da cidade mostrou-se em crescimento, mesmo que tímido, em alguns anos, porém, com grande força de crescimento, comprovando, dessa forma, o bom resultado do Município de Caxias do Sul. Pode-se verificar, na tabela 2, o histórico do PIB *per capita*, em que a produção anual por pessoa atinge valores relativamente altos.

Tabela 2 – Histórico do PIB *per capita* de Caxias do Sul nos dez anos analisados

Ano	PIB <i>per capita</i> R\$*	Varição % do PIB <i>per capita</i>
2002	24.709	
2003	26.030	5,34%
2004	26.897	3,33%
2005	28.879	7,37%
2006	28.324	-1,92%
2007	30.829	8,84%
2008	33.502	8,67%
2009	34.946	4,31%
2010	37.120	6,22%
2011	37.697	1,56%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos da FEE.

*Os dados monetários incluídos na tabela estão inflacionados conforme o índice IGP-DI para o ano de 2012.

Sendo assim, verifica-se que o PIB_{pc} segue a tendência do PIB do município, onde há um crescimento significativo no seu valor anual, e a média de crescimento por ano é de 4,86%. O PIB_{pc} sofreu um crescimento de, aproximadamente, 13 mil reais no período, o que significa um aumento de 52,56% em dez anos. Os anos que obtiveram maior crescimento foram 2007 e 2008, com 8,84% e 8,67%, respectivamente. Já o ano de 2006, bem como no estudo sobre o PIB, sofreu queda de 1,92%. Percebe-se, portanto, que o movimento de crescimento do PIB_{pc} segue a tendência do PIB, acompanhando o movimento e confirmando o bom desempenho da economia do município.

Seguindo a análise econômica, no que diz respeito aos setores econômicos de Caxias do Sul, constata-se que, ao longo dos dez anos analisados, os setores de maior representatividade no município são *Serviços* e, em seguida, a *Indústria*, sendo que o setor com menor representatividade é *Agropecuária*, conforme se pode verificar na tabela 3.

Tabela 3 – Participação percentual na economia caxiense por grande setor

Ano	Agropecuária	Indústria	Serviços
2002	2,52%	38,41%	59,07%
2003	2,58%	40,68%	56,74%
2004	2,19%	45,92%	51,89%
2005	1,68%	43,18%	55,14%
2006	2,05%	42,13%	55,83%
2007	1,70%	40,88%	57,41%
2008	1,35%	40,36%	58,29%
2009	1,66%	44,76%	53,58%
2010	1,24%	44,99%	53,77%
2011	1,43%	44,83%	53,75%

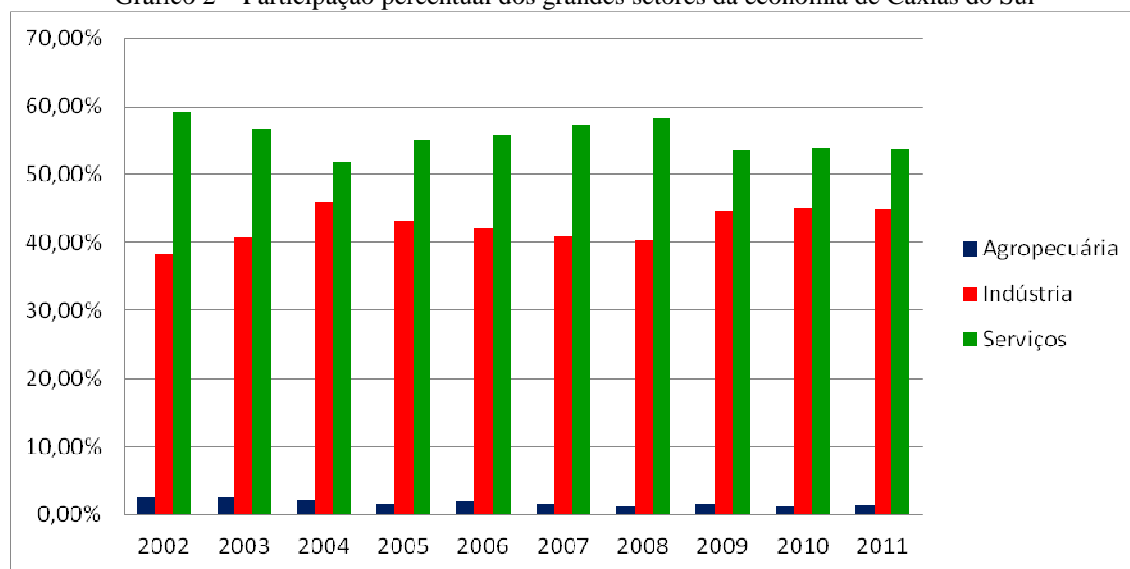
Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos da FEE.

A participação percentual dos setores na economia caxiense é verificada, portanto, como sendo em grande parte nos setores de *Serviços* e *Indústria* que, juntos, representam em torno de 98% da economia municipal.

Em 2006, a *Indústria* sofreu queda na representatividade e, por consequência, houve um aumento no setor *Agropecuária*, passando para 2,05% a sua representatividade econômica. Nos anos de 2003, 2004 e 2009 o setor *Serviços* sofreu queda, aumentando, dessa vez, o percentual de representatividade da *Indústria*.

No gráfico 2, percebem-se as oscilações dos grandes setores quanto a sua participação na economia caxiense.

Gráfico 2 – Participação percentual dos grandes setores da economia de Caxias do Sul



Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos da FEE.

Portanto, no setor *Serviços*, verifica-se uma sequência de quedas entre 2003 e 2004, com leve melhora nos anos seguintes; contudo, em 2009, o setor retoma a sequência de quedas e acaba mantendo a participação quase inalterada. Já o setor

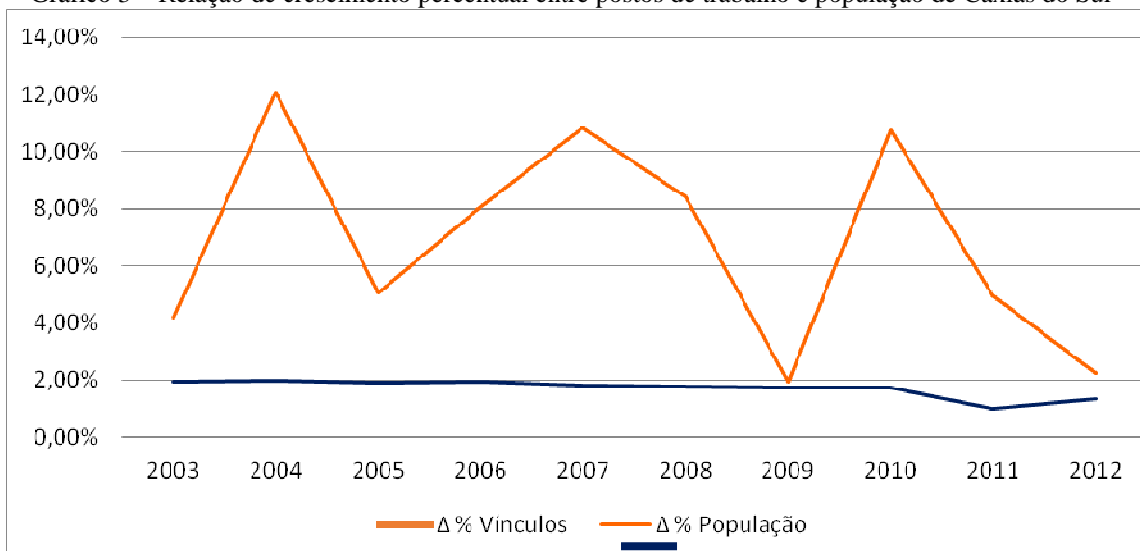
Indústria segue os movimentos inversos ao setor *Serviços* e, no ano de 2009, também mantém quase inalterada a sua participação. Por fim, o setor *Agropecuária*, mesmo com pouca representatividade, oscila, porém, em pequena escala, e também em tendência de queda, uma vez que o seu percentual diminuiu desde o primeiro ano analisado.

Já no que diz respeito à média salarial, Caxias do Sul mantém-se, ao longo dos anos, com uma média salarial acima das médias estadual e federal, o que mostra o reconhecimento oferecido ao trabalhador caxiense. No último ano analisado, o salário médio do município apresentava-se em R\$2.107,45.

Já sobre o número de empresas no município, houve um crescimento de 41,60% no número de empresas ativas entre 2002 e 2012. Com relação ao ano de 2002, as MPEs ativas totalizavam 10.144 mil empresas, o que representava 88,37% das empresas da cidade. Já no ano de 2012, houve um crescimento das MPEs na cidade, sendo que elas representavam 94,95% das empresas ativas. Verifica-se, ainda, que a representatividade das microempresas no setor *Indústria*, tanto em 2012 como em 2002, é bastante significativa, com um índice de 12% a mais que o Brasil, em média, e 9% a mais que o estado.

No que diz respeito ao número de pessoas que estavam empregadas no município, tendo em vista os dados de empregos formais, no ano de 2012, existiam 179.868 pessoas empregadas. A relação de crescimento de postos de trabalho no município possui índices positivos e que demonstram o crescimento da economia como um todo. No gráfico 3, pode-se perceber a relação percentual do crescimento de postos de trabalho *versus* a relação percentual do crescimento da população do município.

Gráfico 3 – Relação de crescimento percentual entre postos de trabalho e população de Caxias do Sul



Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos do MTE/PDET/Rais.

Portanto, conforme se verifica no gráfico 3, no Município de Caxias do Sul, os números de postos de trabalhos formais crescem a taxas superiores ao crescimento da

população, o que aponta ao fato de que mesmo que o município possua um número considerável de entrantes, ele consegue absorver essa mão de obra e remunerá-la adequadamente. Consta-se, ainda, que os índices de aumento de postos de trabalho atingiram níveis percentuais acima de 10%, e que sua média de crescimento está em torno de 5% ao ano, enquanto a média de crescimento populacional chega a pouco mais de 1,4% ao ano.

3 Geração de emprego e renda das MPEs para Caxias do Sul no período

Após o surgimento do sistema capitalista de produção e por consequência do trabalho assalariado, nasce o mercado de trabalho como uma instituição fundamental do funcionamento da economia. Segundo Chahad (2004, p. 381), para se entender de forma bem simplificada, o mercado de trabalho pode ser entendido como a compra e a venda de serviços de mão de obra, em que empresários e trabalhadores se confrontam e, dentro de um processo de negociações coletivas, que podem ocorrer com interferência estatal, determinam, em conjunto, níveis de salários e empregos, as condições de trabalho e os demais aspectos relativos às relações entre capital e trabalho.

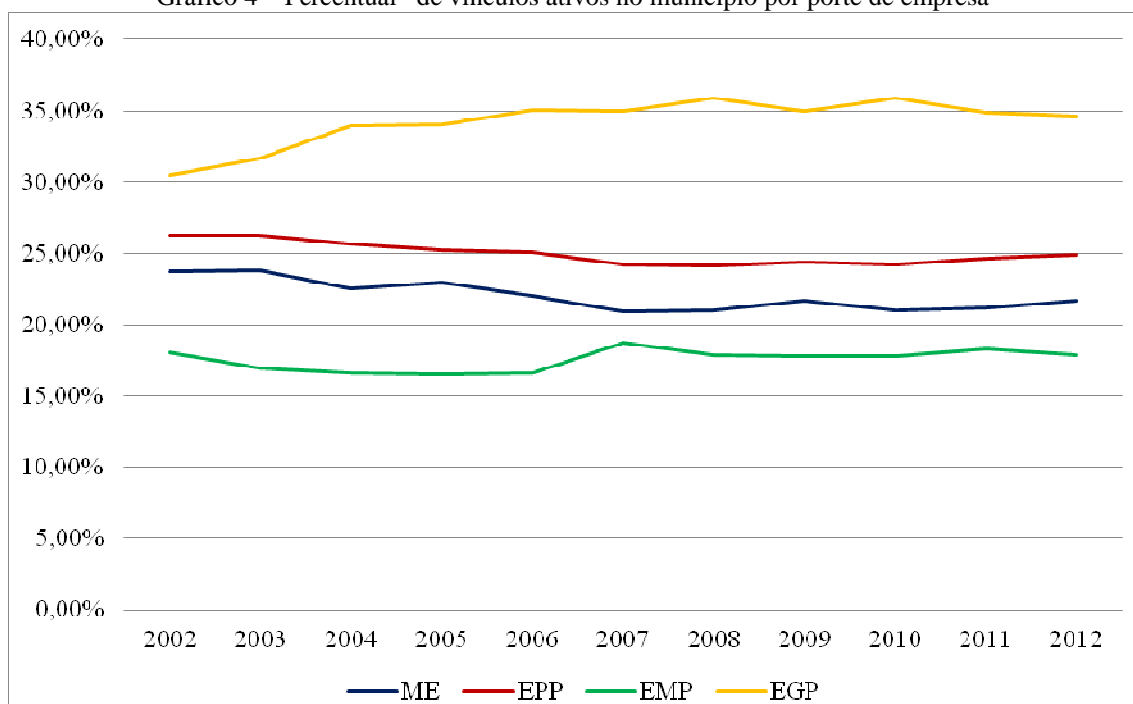
Com isso, no Município de Caxias do Sul, as MPEs são responsáveis por grande parte da geração de renda e pelo número de vínculos ativos do município e, por consequência, das relações trabalhistas, conforme se verifica nos gráficos e tabelas a seguir.

Observa-se que, no setor *Indústria*, as empresas de grande porte sempre foram responsáveis pela maior parte dos vínculos ativos e que sofreu, nesse período, um acréscimo de quase 10% na participação de vínculos. Entretanto, no outro extremo, as microempresas sofreram uma leve queda no seu percentual desde o ano de 2002. No mesmo ritmo que as MEs, as empresas de pequeno porte sofreram uma queda de mais de 5% no seu percentual de vínculos ativos. Sendo assim, percebe-se que no ano de 2012, as empresas que mais possuíam empregos formais no setor *Indústria*, eram as empresas de médio e grande porte, que, juntas, são responsáveis por cerca de 61% dos empregos formais do município e, por consequência, a representatividade percentual das MPEs fica em torno de 39%.

Quando da abordagem da participação das empresas por porte, nos setores *Comércio e Serviços*, observa-se que, da mesma forma, as EGPs sempre obtiveram um número maior de vínculos ativos. Contudo, nesse caso, as MPEs são as responsáveis pelo maior número de vínculos, com 55,62% dos postos de trabalho do setor. Observa-se, ainda, que as EPPs, ao longo dos dez anos analisados, sofreram um aumento no número de vínculos de 3%. Portanto, um cenário diferenciado, tendo em vista a característica dos trabalhadores nele empregados.

No que tange ao total de vínculos ativos em Caxias do Sul, por porte de empresas, no gráfico 4, verifica-se o seu andamento nos últimos dez anos.

Gráfico 4 – Percentual* de vínculos ativos no município por porte de empresa



Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos do MTE/PDET/Rais.

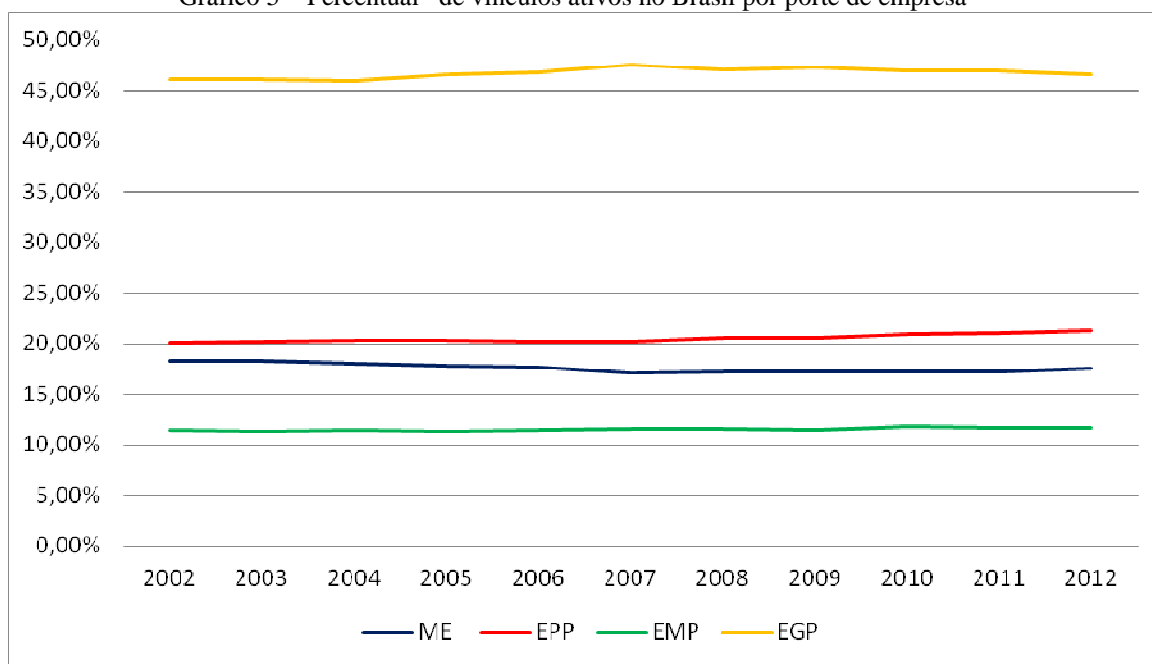
*No cálculo dos dados referentes ao percentual de participação por porte, foi utilizado o total de vínculos ativos no município, portanto a soma dos percentuais não será de 100%, uma vez que o setor *Agropecuária* não está incluído no número de vínculos por porte.

Já no cenário do total de vínculos ativos em Caxias do Sul, por porte de empresa, observa-se que as EGPs sempre tiveram maior responsabilidade quanto ao número de vínculos ativos, nos anos analisados; as EPPs seguiram no segundo lugar, fechando o ano de 2012 com 24,92% do número de empregos formais; as MEs seguiram com 21,70% e, por fim, a menor representatividade no percentual de vínculos ficou com as EMPs, com 17,87%. Portanto, do número total de vínculos ativos em Caxias do Sul as MPEs representam 47,62%. Com isso, ao longo dos anos estudados, há certa constância no percentual de participação dos empregos formais e ativos.

Para uma melhor análise, os dados referentes à geração de empregos e os vínculos ativos em Caxias do Sul serão comparados com a geração de empregos e os vínculos ativos no Brasil, demonstrando melhor o perfil das empresas caxienses. A tabulação dos dados foi feita com suporte do mesmo método utilizado para obter dados referentes a Caxias do Sul.

No gráfico 5, estão representadas as empresas de acordo com o porte e a representação percentual no total de vínculos ativos no Brasil.

Gráfico 5 – Percentual* de vínculos ativos no Brasil por porte de empresa



Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos do MTE/PDET/Rais.

*No cálculo dos dados referentes ao percentual de participação por porte, foi utilizado o total de vínculos ativos no País, portanto a soma dos percentuais não será de 100%, uma vez que o setor *Agropecuária* não foi incluído no número de vínculos por porte.

No gráfico 5, observa-se que as relações percentuais ao longo dos anos analisados quase não sofrem variação, cujas EGPs são as responsáveis pelo maior número de vínculos. Contudo, as MPes, juntas, ofereceram 42,75% dos postos de trabalho, no ano de 2012, sendo que, em 2002, empregavam menos pessoas, pois sua representatividade nos postos de trabalho era de 38,41%. Nos dez anos analisados, portanto, houve um leve crescimento da participação percentual das EPPs, e, junto disso, houve uma leve queda da participação das microempresas. As EMPs, como no Município de Caxias do Sul e no Brasil, empregam menos que todas as empresas de outro porte.

Na análise sobre geração de empregos, não serão apresentados dados referentes à geração de postos de trabalho no ano de 2002, devido à alteração da pesquisa de dados por parte do MTE, tendo essa, iniciado em 2002 com nova metodologia, o que impossibilitou a realização do cálculo de geração de vínculos, sem que houvesse distorção dos dados. Assim sendo, na tabela 4, a seguir, verifica-se a criação de postos de trabalho no Município de Caxias do Sul, de acordo com o porte da empresa.

Tabela 4 – Postos de trabalho gerados nas empresas de Caxias do Sul de acordo com o porte

Ano	ME	EPP	EMP	EGP	Total*
2003	675	592	-777	2.001	2.491
2004	1.103	2.239	1.536	6.432	11.310
2005	1.414	425	485	1.458	3.782
2006	571	1.793	1.455	4.009	7.828
2007	1.045	1.868	5.098	4.067	12.078
2008	2.161	2.198	504	4.989	9.852
2009	1.215	516	-58	-1.445	228
2010	1.951	3.177	2.450	6.605	14.183
2011	1.624	2.290	2.241	673	6.828
2012	1.310	925	-559	-7	1.669

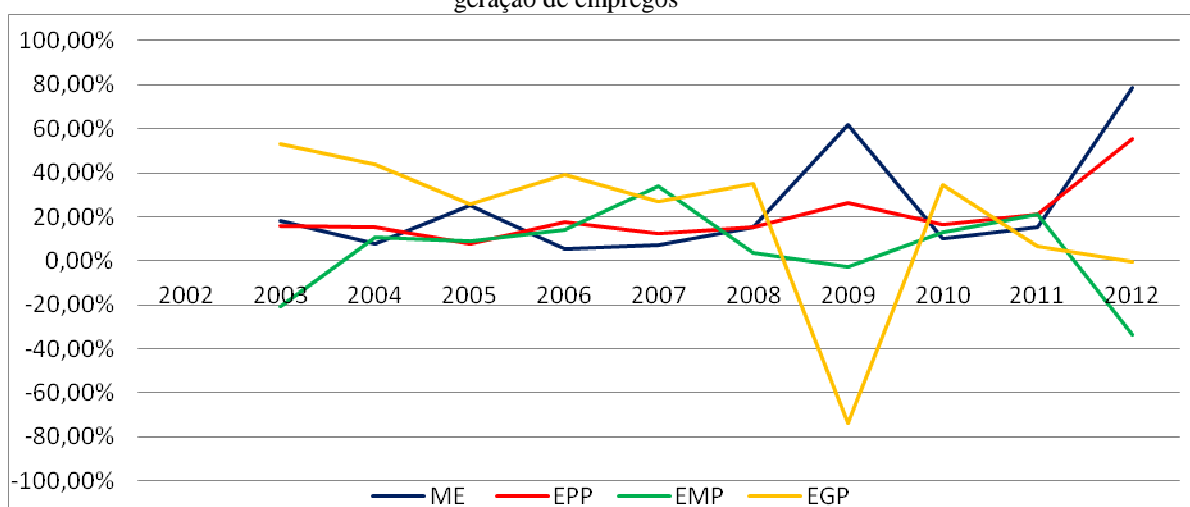
Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos do MTE/PDET/Rais.

*Não consta o valor gerado no setor *Agropecuária*.

Observa-se na tabela 4, que 2008 e 2010 foram os anos em que as MPEs mais criaram postos de trabalho, sendo 4.359 e 5.128 novos postos, respectivamente. Quando da comparação com as MGEs, verifica-se que, nos anos de 2003, 2009, 2011 e 2012, as MPEs alcançaram números de geração de emprego superiores às empresas de porte maior, sendo 43, 228, 1.000 e 1.699 novos vínculos, respectivamente. Em 2009 e 2012, percebe-se, ainda, que o saldo das MGEs foi negativo, quando ocorreu o fechamento de postos de trabalho.

O gráfico 6, mostra a representatividade percentual das empresas de Caxias do Sul, na geração de empregos.

Gráfico 6 – Representatividade percentual das empresas de Caxias do Sul, de acordo com o porte, na geração de empregos*



Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos do MTE/PDET/Rais.

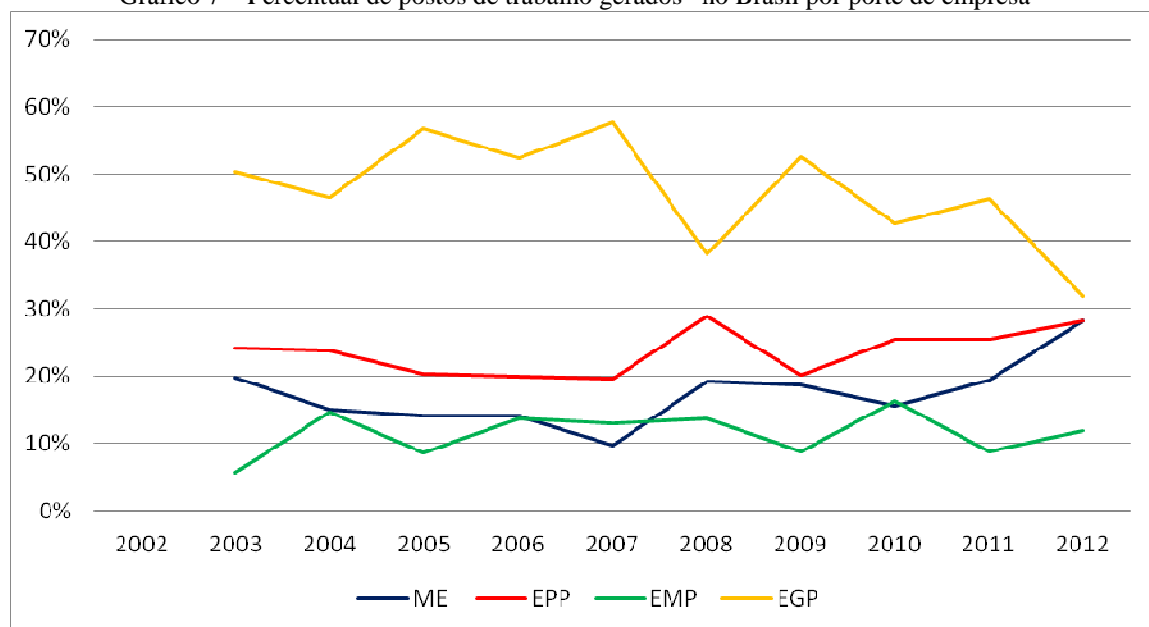
*Não consta o valor gerado no setor *Agropecuária*.

No que tange ao percentual de geração de postos de trabalho em Caxias do Sul, de acordo com o porte das empresas, verifica-se que há uma inconstância, pois as EGPs vêm decrescendo seu percentual de participação e dando espaço às microempresas e EPPs. No ano de 2009, devido ao grande número de vínculos fechados por parte das EGPs, a sua participação na geração de postos de trabalho ficou negativa (em torno de 73%), ficando responsáveis pela geração de empregos as microempresas com 62%; dessa forma, convém observar que os responsáveis por manter os empregos no município, naquele ano, foram as MPEs. Esse fato aponta à importância das MPEs, que, após um período da crise, enquanto as MPEs e as EGPs demitiam, estavam contratando funcionários. Sendo assim, observa-se que a economia do município poderia ter sofrido uma queda maior se as MPEs não obtivessem uma base sólida e proporcionassem o apoio necessário para o momento.

Quando se compara com o Brasil, verifica-se uma realidade um pouco diferenciada, quanto à geração de empregos formais, em relação ao cenário de Caxias do Sul. Somente no ano de 2012 tem-se que as MPEs, juntas, geraram 146.394 novos postos a mais do que as MGEs. Portanto, de 2003 a 2011, as MGEs foram responsáveis pela maior parte do número de novos vínculos no Brasil.

No gráfico 7, o percentual de vínculos ativos no País, por porte de empresa, ilustra a representatividade das mesmas de acordo com o seu porte e mostra a tendência.

Gráfico 7 – Percentual de postos de trabalho gerados* no Brasil por porte de empresa



Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos do MTE/PDET/Rais.

*Não consta o valor gerado no setor *Agropecuária*.

Verifica-se, portanto, que a tendência de participação na geração de empregos formais, no Brasil, por parte das EGPs vem diminuindo ao longo dos anos, dando espaço às microempresas e EPPs, que, gradualmente aumentam o seu percentual de participação. As EMPs aumentaram o seu percentual, porém seguem, quase sempre, um percentual abaixo das demais categorias de empresa.

Quando da abordagem de geração de renda por parte das MPEs, verifica-se que, na participação das empresas no setor *Indústria* em Caxias do Sul, as MPEs são responsáveis pela menor parte da massa salarial. Contudo, o valor pago aos funcionários das MPEs ficou em torno de R\$ 35,7 milhões no ano de 2002. Para o ano de 2012, com um crescimento de 82,87%, o montante da massa salarial passou para próximo de R\$ 65,3 milhões. Quando da observação da queda no total da massa salarial de 2011 para 2012, explica-se pela redução do número de trabalhadores empregados no setor.

A participação percentual das MEs, EPPs, EMPs e EGPs, varia conforme o seu tamanho; logo, a participação percentual das MPEs no setor *Indústria* que, em 2002 era de 36,29%, passou, em 2012, para 31,18%, mostrando, portanto, uma variação negativa na sua participação quanto à massa salarial nesse setor. Por consequência, as EGPs têm variação positiva em seu percentual.

Numa análise comparativa da massa salarial do município com o número de vínculos, nesse setor *Indústria*, percebe-se que, ao longo dos dez anos analisados, a massa salarial nas MPEs aumentou, aproximadamente, 98,03%, e o número de empregos formais sofreu um aumento de, aproximadamente, 47%. Sendo assim, percebe-se que a remuneração do trabalhador na MPE apresentou um aumento significativo real. Já a comparação do total da massa salarial do setor no município *versus* o número de trabalhadores, mostrou, também, uma relação de aumento real da massa salarial, sendo que a massa salarial aumentou em torno de 113%, e o número de empregos cresceu 67%.

No setor *Comércio e Serviços*, observa-se que a relação não seguiu os padrões do setor industrial. Portanto, as EMPs têm a menor participação anual na massa salarial do setor *Comércio e Serviços*. Contudo, as MPEs, de 2002 para 2012, obtiveram um crescimento de 102,23% na massa salarial, passando de, em torno de R\$ 37,2 milhões, para R\$ 76,3 milhões. Em relação ao percentual de crescimento, as MPEs sofreram um aumento percentual maior do que a massa salarial total do setor, que cresceu em torno de 90,9%.

No que diz respeito à participação percentual por porte de empresa no setor *Comércio e Serviços*, percebeu-se que as grandes empresas tiveram uma leve redução na sua participação na massa salarial, bem como as de médio porte. Já as de pequeno porte e as microempresas tiveram uma elevação no seu percentual. Quanto à participação das MPEs juntas, no ano de 2002, a participação representava 42,28% da massa salarial no setor, contudo no ano de 2012, esse percentual passou para 45,41%.

Numa análise comparativa da massa salarial do município com o número de vínculos, nesse setor de comércio e serviços, percebe-se que, ao longo dos dez anos

analisados, a massa salarial nas MPEs aumentou, aproximadamente, 102%, e o número de empregos formais sofreu um aumento de, aproximadamente, 53%. Sendo assim, percebeu-se que a remuneração do trabalhador na MPE apresentou um aumento real significativo. Já comparando o total da massa salarial do setor no município *versus* o número de trabalhadores verificou-se, também, uma relação de aumento real da massa salarial, pois essa massa salarial total aumentou, aproximadamente, 91%, e o número de empregos atingiu, aproximadamente, 63%.

A tabela 5, apresenta os dados da massa salarial total do município de acordo com o tamanho da empresa.

Tabela 5 – Massa salarial por porte de empresa em reais

Ano	ME	EPP	EMP	EGP	Total da massa salarial* gerada no município**
2002	28.364.471,16	44.540.335,85	38.844.761,30	74.648.310,61	187.579.979,03
2003	31.406.116,81	49.799.242,18	41.699.093,48	85.851.405,56	210.097.737,52
2004	31.496.700,95	50.884.695,58	41.824.354,11	95.167.140,33	220.656.103,06
2005	34.747.692,04	54.224.611,56	43.876.978,65	102.875.738,44	237.214.088,07
2006	36.318.127,45	58.276.336,74	48.414.328,30	113.027.528,55	257.544.323,02
2007	37.609.175,54	59.941.954,49	56.316.288,69	121.717.282,28	277.102.825,09
2008	40.942.663,86	63.305.255,16	56.500.594,83	137.046.510,49	299.318.621,46
2009	46.356.434,97	69.015.427,23	60.037.180,04	143.728.450,08	320.887.670,44
2010	48.644.482,30	74.736.576,49	65.689.996,84	156.634.306,51	347.393.765,26
2011	53.960.207,34	81.138.131,78	73.411.784,33	161.733.003,98	371.949.008,83
2012	56.781.198,99	84.806.570,45	71.836.712,52	163.946.352,23	379.062.027,45

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos do MTE/PDET/Rais.

*Os valores referentes ao total da massa salarial gerada no município incluem os valores gerados no setor Agropecuária.

**Os dados monetários incluídos na tabela estão inflacionados conforme o IGP-DI para 2012.

Na tabela 5, pode-se verificar que, conforme o setor *Comércio e Serviços* do município, as EMPs têm massa salarial inferior à massa salarial das EPPs. Com relação ao crescimento da massa salarial das MPEs de 2002 a 2012, houve um aumento de 100,18%, pois, no ano de 2002, a massa salarial estava em torno de R\$72,9 milhões e, no ano de 2012, chegou ao patamar de quase R\$141,6 milhões, sendo que o crescimento do total da massa salarial do ano de 2002 para 2012 foi de 102,08%.

Constata-se, portanto, a participação elevada das EGPs e, em seguida, as de pequeno porte. O percentual da participação nas MPEs, em 2002, era de 38,65%; já no ano de 2012, passou para 37,35%, obtendo um leve decréscimo. As EMPs seguem com um percentual de participação inferior ao das EPPs.

Analisando comparativamente a massa salarial do município com o número de vínculos, conclui-se que, ao longo dos dez anos estudados, a massa salarial nas MPEs aumentou, aproximadamente, 100%, e o número de empregos formais sofreu um aumento perto de 50%. Sendo assim, percebe-se, nos dois setores analisados

anteriormente, que a remuneração do trabalhador na MPE apresenta um aumento real significativo. A comparação do total da massa salarial no município *versus* o número de trabalhadores, mostra, também, uma relação de aumento real da massa salarial, sendo que a massa salarial total aumentou cerca de 102%, e o número de empregos, perto de 64%.

4 Participação das MPEs nas exportações caxienses

De acordo com reportagem publicada no *site* do Portal Brasil,² em fevereiro de 2012, no Brasil, as MPEs exportadoras eram quase 12 mil, além de constituírem 61,6% das empresas exportadoras do País. Em 2010, o valor das exportações ultrapassou 2 bilhões de dólares, contudo, o que se percebe, é que existe um mercado imenso que pode ser explorado. Nesse contexto das MPEs brasileiras, as exportações ajudam na diversificação do mercado e no aumento da competitividade.

Conforme dados disponibilizados pelo MDIC, as MPEs exportadoras brasileiras, em 2002, totalizavam de 9.137; já no ano de 2012, o número passou a 9.171, o que representa um aumento de 0,37% no número de empresas participantes do processo de exportação brasileiro, com os portes micro e pequeno.

Com isso, a tabela 6, mostra o valor das exportações brasileiras em dólar americano (US\$), através do frete *Free on Board* (FOB),³ delimitando a participação das MPEs e das empresas médias e grandes, além do percentual de participação das MPEs no total de exportações do Brasil.

Tabela 6 – Valor das exportações por US\$ FOB no Brasil por porte de empresa

Ano	MPE	MGE	Total de exportações	Percentual de participação das MPEs do total
2002	1.333.767.455	58.969.154.509	60.361.785.544	2,21%
2003	1.736.005.931	71.244.923.913	73.084.139.518	2,38%
2004	2.554.974.353	93.689.994.444	96.475.238.342	2,65%
2005	2.150.657.362	115.940.830.856	118.529.184.899	1,81%
2006	2.387.404.609	135.217.500.038	137.807.469.531	1,73%
2007	2.994.808.348	157.345.901.718	160.649.072.830	1,86%
2008	2.309.362.921	195.288.379.164	197.942.442.909	1,17%
2009	1.318.138.525	151.389.895.009	152.994.742.805	0,86%
2010	1.964.427.728	199.672.800.046	201.915.285.335	0,97%
2011	2.032.428.469	253.601.186.260	256.039.574.768	0,79%
2012	1.787.005.803	240.288.081.600	242.579.775.763	0,74%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos do MDIC/Deaex.

² Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/exportações>>.

³ *Free on Board* é um *International Commercial Terms (Incoterm)* utilizado para denominar um tipo de frete praticado em processos de exportação, e o vendedor é responsável pelo frete do produto até que ele chegue no navio, no porto, e a partir daí, o responsável pelo produto, quanto a perdas e danos, é o comprador.

De acordo com a tabela 6, as MPEs, em 2002, representavam 2,21% do total de exportações do País; no ano de 2012, sofreram um decréscimo na representatividade, passando a 0,74%. A variação percentual nas exportações das MPEs, de 2002 para 2012, foi de 33, 98%. Verifica-se, ainda, que o ano de 2004 foi o ano em que as MPEs atingiram sua maior participação no total das exportações brasileiras.

A participação das MPEs na pauta de exportação não faz jus à sua relevância na economia interna do País, uma vez que são 98% das empresas brasileiras e empregam em torno de 43% da mão de obra formal, mas não conseguem atingir o mesmo desempenho nas exportações.

Já em Caxias do Sul, conforme ilustra a tabela 7, as MPEs possuem uma participação maior sobre o total de exportações por US\$ FOB.

Tabela 7 – Valor das exportações das MPEs por US\$ FOB em Caxias do Sul, participação e variação anual das MPEs

Ano	MPE	Total das exportações	Participação percentual das MPEs no total	Variação anual das exportações das MPEs
2002	10.041.769	352.629.563	2,85%	
2003	18.267.874	408.255.113	4,47%	81,92%
2004	21.354.662	564.255.316	3,78%	16,90%
2005	22.531.548	738.488.569	3,05%	5,51%
2006	23.282.499	789.942.185	2,95%	3,33%
2007	28.601.831	980.863.703	2,92%	22,85%
2008	29.576.313	1.096.318.479	2,70%	3,41%
2009	20.220.566	632.190.853	3,20%	-31,63%
2010	20.862.791	893.338.135	2,34%	3,18%
2011	25.577.875	1.066.559.466	2,40%	22,60%
2012	20.201.062	1.063.903.508	1,90%	-21,02%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na fonte de dados brutos do MDIC/Deaex.

Em Caxias do Sul, portanto, verifica-se, desde o ano de 2002, que há uma participação maior das MPEs em relação à participação em nível federal. Em 2002, a participação era de 2,85%, e, assim como no Brasil, sofreu uma redução na sua participação para 1,90% em 2012. Nesse período, portanto, a variação percentual de crescimento do valor exportado pelas MPEs foi de 101,17%. O ano de 2008 foi o ano em que as MPEs mais exportaram, contudo, o ano de 2003 foi o ano em que a participação das MPEs sobre o total exportado no município atingiu o seu ápice (4,47%). A maior variação anual das exportações foi de 2003 em relação a 2002, com uma variação positiva de 81,92%. O ano de 2009 em relação a 2008 teve o seu pior desempenho, já que as exportações foram reduzidas em 31,63%. O ano de 2012 apresentou um decréscimo nas exportações por parte das MPEs de, aproximadamente, 21%, em relação ao ano de 2011, o que não veio acompanhado pelo total das exportações do município, que sofreu uma queda de apenas 0,25% na sua variação anual.

Com isso, conclui-se que as MPEs em Caxias do Sul possuem participação maior nas exportações do município em relação à participação das MPEs de todo o Brasil no

total de exportações do País. Porém, ao longo dos anos, as MPEs caxienses vêm sofrendo um decréscimo na participação das exportações do município, o que acaba por tornar sua participação, de certa forma, irrelevante, mesmo que sejam responsáveis por cerca de 48% dos empregos formais da cidade e representem 94,95% das empresas ativas.

5 Conclusão

Como o desenvolvimento se dá também através da produção e, por consequência, da geração de emprego e renda, as MPEs se tornam essenciais à economia caxiense, uma vez que as MPEs de Caxias do Sul representavam perto de 95% das empresas ativas em 2012, sendo que microempresas no setor *Indústria* são bastante significativas, com um índice de 12% a mais que no Brasil, em média, e 9% a mais do que no Estado. A média salarial do caxiense, em 2012, era de R\$2.107,45, o que significa que o trabalhador caxiense tem salários maiores, em média, do que os trabalhadores em nível estadual e federal. Na média, as MPEs pagam menos aos seus funcionários em relação às MGEs e o setor *Indústria* remunera mais que o setor *Comércio e Serviços*.

No Município de Caxias do Sul, o número de postos de trabalhos formais cresceu a taxas superiores às do crescimento da população, o que aponta para o fato de que mesmo que o município possua um número considerável de entrantes, ele consegue absorver essa mão de obra e remunerá-la adequadamente. Constata-se, ainda, que o índice de aumento de postos de trabalho, nos dez anos analisados, atingiu um percentual acima de 64%, e que sua média de crescimento está em torno de 5% ao ano, enquanto a média de crescimento populacional chega a pouco mais de 1,7% ao ano.

As MPEs eram responsáveis por 47,62% dos postos de trabalho formais, no ano de 2012. Já a massa salarial nas MPEs aumentou, aproximadamente, 100%, e o número de empregos formais sofreu um aumento de cerca de 50%, o que permite concluir que a remuneração do trabalhador na MPE apresenta um aumento real significativo.

As MPEs em Caxias do Sul têm uma participação maior nas exportações do município em relação à participação das MPEs de todo o Brasil no total de exportações do País. Contudo, ao longo dos anos, as MPEs caxienses vêm sofrendo um decréscimo na participação das exportações do município, o que acaba por torná-la de certa forma irrelevante, mesmo que sejam responsáveis por cerca de 48% dos empregos formais da cidade e representem 94,95% das empresas ativas.

Referências

BARROS, Aluizio Antonio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. RAC, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975-993, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n4/05.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2013.

BEDÊ, Marco Aurélio. *Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo: onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. São Paulo: Sebrae, SP, 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. 2013. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=300>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Aprendendo a exportar*. Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/informacoes/incoterms_fob.htm>. Acesso em: 6 maio 2014.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Programa de disseminação da estatística do trabalho*. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/portal-pdet/>>. Acesso em: 4 nov. 2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Relação Anual de Informações Sociais*. Brasília. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>>. Acesso em: 4 nov. 2013.

BRASIL. Portal Brasil. *Exportações*. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/exportacoes>>. Acesso em: 6 maio 2014.

BRASIL. Portal do Desenvolvimento. *Manual de desenvolvimento dos municípios*. 2. ed. CNM/Sebrae. 2012. Disponível em: <<http://www.portaldodesenvolvimento.org.br/manual-de-desenvolvimento-dos-municipios-2a-edicao/>>. Acesso em: 2 jul. 2013.

BREITBACH, Aurea C. M. *O desenvolvimento da região de Caxias do Sul*. 2001. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/eeg/1/mesa_3_breitbach.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2014.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, Helena Maria M.; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria Lúcia. *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CHAHAD, José Paulo Zaetano. Mercado de trabalho: conceitos, definições e funcionamento. In: GREMAUD, Amaury Patrick; PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. *Manual de economia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHÉR, Rogério. *A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las*. São Paulo: Maltese, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio*. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2002.

FERREIRA, Nara Dos Santos; PAIVA, Maria Jeanne Gonzaga de. *Evolução das microempresas nos setores de comércio, indústria e serviços na conurbação crajubar no período de 1995 a 2005*. Maringá, 2011. Disponível em: <http://www.cesumar.br/prppge/pesquisa/epcc2011/anais/nara_dos_santos_ferreira.pdf>. Acesso em: 27 maio 2013.

FREEMAN, Christopher. Inovação e ciclos longos de desenvolvimento econômico. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 5, n. 1, 1984. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/336/565>>. Acesso em: 30 set. 2013.

FURTADO, Celso. *Desenvolvimento e subdesenvolvimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963. (Biblioteca Fundo Universal de Cultura. Estante de Economia).

FURTADO, Celso. Formação de capital e desenvolvimento econômico. *Revista Brasileira de Economia*, v. 6, n. 3, 1952. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbe/article/view/2388/2541>>. Acesso em: 30 set. 2013.

GADELHA, Carlos Augusto Grabois. Política industrial: uma visão neo-schumpeteriana sistêmica e estrutural. *Revista de Economia Política*, v. 21, n. 4 (84), out./dez. 2001. Disponível em:
<<http://www.rep.org.br/PDF/84-9.PDF>>. Acesso em: 30 set. 2013.

HIRSCHMAN, Albert O. *Estratégia do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. (Biblioteca fundo universal de cultura. Estante de Economia).

MARTES, Ana Cristina Braga. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 30, n. 2, abr./jun. 2010. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572010000200005&script=sci_arttext&tlng=e!n>. Acesso em: 30 set. 2013.

RIO GRANDE DO SUL. *Fundação de Economia e Estatística*. 2014. Disponível em:
<http://feedados.fee.tche.br/consulta/sel_modulo_pesquisa.asp>. Acesso em: 27 jan. 2014.

SANTOS, Raul Cristóvão dos. De Smith a Marx: a economia política e a marxista. In: GREMAUD, Amaury Patrick; PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. *Manual de economia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Vozes da nova classe média*. Brasília, Caderno 3, abr. 2013.

SOUZA, Nali de Jesus de. *Desenvolvimento econômico*. 5. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2005.

TEIXEIRA, Francisco. *Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

Social learning in collective participation and negotiation environments: the case of a hydrographic basin committee

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga*
Tânia Nunes da Silva**
Thiago Antônio Beuron***
Lucas Veiga Ávila****
Maríndia Brachak dos Santos*****

Abstract: Inserted in the management context of river waters, this paper has sought to understand the social learning process at the individual, group and organization levels from the diversity of the social players involved in the participative management of the Hydrographic Basin Managing Committee of Rio Santa Maria, in the State of Rio Grande do Sul. The study has revealed that the Committee brings together entities and people that represent distinct social groups and that learning happens through the exchange of knowledge and experiences provided by the participation and significant interactions between those involved during the meetings and in the work groups. It has been possible to realize, too, that the group prioritizes both the interest of the represented entities and the collective interests and that the Committee has clarity of vision of future as well as seems to develop both the simple-cycle learning and the double-cycle one.

Keywords: Participative management. Social learning. Hydrographic basin committee. Social.

1 Introduction

Society is built from the interactions between people who define coexistence spaces and norms to orient their attitudes. However, as one has been observing, collective behavior can turn to situations contrary to the social parameters considered adequate to the development of the common good. This is notorious when one observes the form man has been treating the most elementary social and environmental issues.

Inserted in this context is the dispute for the use of the river waters the management of which is an activity loaded with meanings, since it involves the accommodation of a broad diversity of interests resulting from the numerous human and environmental needs met by this natural resource. Managing water is to create the conditions for the distinct viewpoints to be harmonized in a set of shared and aligned interests, not only with the equationing of the problems in the present, but with the creation of vision of future that may respect the sustainability conditions for the next generations. The management approach implies social-nature learning so that this one will be a theme in fashion until the tradition based in controlling the environmental problems by means of technical solutions gives way to this conception. (Pahl-Wostlet al., 2008).

This paper is inserted in this discussion axis, seeking understanding for the following research questions: *What are the elements that characterize Social Learning*

* Professor na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* luciagm@ufsm.br

** Professor no Programa de Pós-graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). *E-mail:* tnsilva@ea.ufrgs.br

*** Professor na Universidade Federal do Pampa (Unipampa). *E-mail:* tbeuron@gmail.com

**** Professor Assistente na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS). Doutorando pelo PPGA da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* admilucasveiga@gmail.com

***** Doutoranda pelo PPGA da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* marindiabrachak@gmail.com

in the participative processes of water management? How does diversity express it self and how does social learning occur in this environment?

2 Social learning in the participative management of hydric resources

Water is a universal asset and the problems related to its management vary as well as its states in nature. Problems change from one country to another; from one region to another; from one season to another; from one year to another; not being possible to level them so as to find a homogeneous and consistent situation in time to manage. The environment of the hydrographic basis reproduces with much property this problematics, since the flowing of the rivers represents the greatest source of renovation of water resources, being the most important component of the hydrologic cycle. (Shiklomanov, 1998)

2.1 The participation process and the integrated and participative management of hydric resources

According to Castelletti and Soncini-Sessa (2007), the evolution of a problem of the natural system happens from five elements: directed strengths, pressures, state, impact and answers. The strengths directed to the system generate pressure, changing its state and producing an impact, that is, an effect (generally unfavorable) on society, which responds, planning and executing answers that may influence one component or another: the strengths, the pressures, the state or the impact. The dynamics of this situation evidences the need of harmonization of interest for a solution that is reasonable for the collective. It is necessary to develop a participation process starting at the discussion about the probable alternatives, passing by the projects that can solve the problem and continuing in the choice of the alternative to be executed with a right to monitor the effects after the execution. Such a process may not limit itself to offering information to those involved (participation in information), not only to asking them for information (consultation), but it must involve the interested parties in the project and in the evaluation of the alternatives (co-project) and, in an ideal form, in the choice of the final decision (co-decision). (Castelletti&Soncini-Sessa, 2007).

Craps (2003) considers that, in the sphere of environmental projects, participation is an answer to the increasing public expectancies and a form of reinforcing the legitimacy of decision making, increasing the effectiveness of the chosen and executed measures. The socio-relational issue resulting from participation and the value of public collaboration involve various analysis dimensions that have been summarized by Imperial and Hennessey (2000) in four types of possible results: individual, organizational, network and society. At the individual level there occurs the motivation at work and the development of new professional skills or for decision making, besides bringing about an increase in trust, reciprocity and reputation originated from the enlargement of social capital. The organization can improve its competence to deal with

issues like decision making, communication, allocation of resources and also leverage the social capital by enlarging the inter-organizational relationship networks, resulting in an increase of trust, reciprocity and reputation. The networks, according to the same authors, fortify, among other issues, their infrastructure, the integration policies, the communication between members and the social capital. Society is fortified by the enlargement of policies, the improvement of trust and the reputation of the institutions and by the citizens' participation and satisfaction with the governmental institutions, among others.

Bouzit and Loubier (2004) add to this issue the concept of participative perspective as a combination between two approaches: participation and perspective. Participation aims at the involvement and mobilization of the public in the decision making processes and perspective aims at exploring the future to support the decision to be made. In this proposal, one can distinguish two types of participation: (general) public participation and the participation of stake holders or interested parties. The public participation, according to these same authors, concerns the public at large and there is no involvement of these people with the work process. As to the interested parties' participation, it is considered as legitimate by the public authorities due to the specific knowledge that it brings, implying the participation of the people who can be affected by the decisions; who can contribute to the execution of the plans; or who form part of the legal structure.

Biswas (2004) maintains that, in the 1990's there enhanced among the specialists and professionals the feeling that the water problems should be seen as multidimensional, multi-sectorial, multi-regional and loaded with multi-interests, multi-agendas and multi-causation and that they could only be solved by means of multi-institutional coordination and multi-stakeholders. In the face of this, one sought a way of making this happen in a timely and cost-effective manner, seeking a new managership paradigm that determined the rediscovery of an old concept: Integrated Water Resources Management (IWRM). The Global Water Partnership defined this model as a process that promotes the coordinated development and managership of water, land and related resources, in order to maximize the economic and social well-being with equity and without compromising on the vital sustainability of the ecosystem. (GWP, 2000)

Mostert (2003) maintains that the traditional management models have been molded predominantly in terms of their technical-economic structures and characteristics. The integrated model, on the contrary, explores the challenges of interdependence and sustainability in the water domain, analyzing not only the potential, but also the limits, the internal contradictions, the critical factors and the contextual conditions necessary to the social learning in this environment.

Pahl-Wostlet al. (2008) add that the systems of collective human beliefs, attitudes and behaviors are still seen as an external border and not as an integral part of management in this environment and they highlight that there is scarcity of scientific

concepts that would permit to solve this issue. For them, the changes of the latest years have attached importance to governance and to cultural adaptation so that they seek to contribute to these discussions by inserting the cultural processes and the social learning as new elements for managing the environmental resources and the water.

The management proposal, according to Biswas (2004), is guided by a holistic, systemic view contrary to the typically reductionist view which has been dominant in an attempt to solve a great part of the problems faced by the current society. For him, the challenge centers on issues of diversity and of respect to differences in the spread of knowledge, once all homogeneity is considered as harmful in the solution of the problems related to multidimensional issues.

The multiple interests in water and the need of equating conflicts show that this is a collective process that will demand from the involved people the development of their relational competence to interact in different social and political coexistence spaces, which results in social learning.

2.2 Social learning in the integrated and participative management of hydric resources

The future projects for management of natural resources, according to Allen et al. (2001) require a great emphasis on the resources and skills of the players to identify the needs, build relationships and negotiate roles with the different interested parties. These same authors emphasize that the need to work cooperatively and in networks of multi-stakeholders requires a new form of acting in group, of sharing power, of interacting collaboratively and of using local knowledge, making different segments of society participate in a more coordinated game to achieve environmental objectives.

Bouzit and Loubier (2004) highlight that the most important is the social learning process started by participation, that is, the increase of capacities of a complex system, made up of individuals belonging to different social sectors and institutions that, united by the need of equating a conflict or to seek the best alternative of use of the natural resources, execute common tasks in a given territory.

Berkes and Seixas (2005) ponder that the construction of resilience in Socio-Environmental Systems (SES) involves: learning for living with change and uncertainty; creation of diversity for reorganization and renovation; combination of different types of knowledge; and creation of opportunity for auto-organization. Lebelet al. (2006) add that the need of adaptation as well as innovation and renovation are critical factors for the resilience and sustainability of the ecological systems.

Darby (2006) adds new elements on pondering that the constructivist paradigm can be appropriated for promoting learning as to the adequate use of the natural resources, once this paradigm considers behavior not only as an answer to environment, but as an interpretation of the same; he includes the structural and interpersonal relationships; he focuses on the context and the processes for interventions and results; and he describes both the cognitive and the affective aspects of learning.

The centrality in the relationships and in the affective and social basis (Darby, 2006) finds resonance in other authors, like Allen et al. (2001), who defend the adaptation, a characteristic inherent in the management process of natural resources resulting from the need of “learning by doing”, requires the approximation with more pro-active and collaborative approaches in the resolution of problems.

Pahl-Wostl (2008) builds his defense of the social learning model on the following questioning: how can the different groups learn the examination of common decisions related to the natural resources in order to come to sustainable collective solutions, once each one has a specific need and interest? Mostert (2003) ponders that it is important to question about how to promote the enlargement of the public’s conscience in its part in the water, how to organize it in interest groups and how to mobilize it to defend their rights and comply with their obligations?

A possible solution would imply intertwining various concepts, which superimpose themselves, such as: collaboration of multiple parts, accountability, responsible and active participation of the citizens, communion of interests and practices, identity and identification, governance, sustainability, networks, among others. For Mostert (2003), the study of social learning in the context of river basins need to explore such inter-related conceptual domains, besides recognizing the different levels where social learning can occur: in small groups, between groups that integrate a broader organizational context and between different interdependent organizations that form part of geographic and/or thematic domains. He adds, also, that there is no structural approximation that can, by itself, explain social learning, being necessary to focus on the quality of the relationships that arise between the social players and in the practices of the community in question. He is also attentive to the fact that the direct participation of society can lead to social learning in the cases in which it is possible to establish significant interactions between the involved people, so that this one can occur only for a limited number of participants. The enlargement of learning to a macro-social level would have to create representation mechanisms at the upper levels, integrating the perspectives of different local communities that share given interests or practices.

Tippett et al. (2005) alerts that the changes in legislation related to management and use of water, occurred over the last few years, point to the need of behavioral changes of the involved people, being that the collective actions and the resolution of conflicts inherent in this environment enable the recognition of the social agents, their interdependence and differences. For him, in these differentiated groups the perception must grow that the main focus of management must be environment and the complexity of the social interactions, dealing, therefore, with a type of learning that confer capacity of incorporating the difficulties found and, from them, withdraw advantages from the process. This learning capacity is fundamental for the management of environmental issues, once the climatic uncertainties and the socio-economic changes occur very fast and often.

The challenge resulting there from consists of strengthening the collaboration, participation, cooperation and solidarity between the citizens in search of its commitment with the problems to be faced. For Le Boterf (2003), this means to develop individual competences that may combine with the logics that, for knowing how to manage a complex situation, it is necessary to know how to act with pertinence, know how to mobilize knowings and knowledge, know how to integrate or combine multiple and heterogeneous knowings, know how to overcome, know how to learn; learn to learn; and know how to get involved.

Craps (2003) maintains that social learning is a rather bold conceptual approximation as it seeks to respond to the current challenges of sustainability and of integration of water in the environmental domain, reflecting the start of an interdisciplinary exploration. Mostert (2003) suggests that the concept of learning rests on different disciplines of social sciences like organizational psychology and the studies related to human resources and to knowledge management.

In the face of this, social learning in this context seems to get near the Social Cognitive Theory which, according to Bandura (1976), can be applied when it is necessary to teach new behaviors, new forms of thinking and feeling, develop emotions and facilitate the adoption of certain behaviors. Learning, according to this conception, occurs by observation of others and it is influenced by the interaction between the consequences and characteristics of the observer and of the model.

The processes through which this happens are: attention, retention, reproduction and motivation and interests. Attention suggests that human being makes a selection in what he or she observes by virtue of the model characteristics, of the observer him- or herself and of the activity in itself. Retention comprises the codification, translation and storage of information in patterns, images and verbal constructions and needs to promote the repetition of the procedures learned not only in the imaginary, but also in their execution. The reproduction consists of the capacity of translating the symbolic conceptions of behavior stored in memory into actions. Finally, motivation and interest suggest that a learned behavior will only be executed if the subject is motivated to do it, which can be obtained by means of incentives.

Vygotski (2004) believes that the need of relationship and the social learning of human beings accompany their own development and that the world is seen with sense and meaning and not only in color and shape. For this same author, man's behavior, different from animal's behavior, incorporates the experience of past generations. The first factor that differentiates human behavior is the fact that man uses the experiences of past generations not only in the proportions that these experiences are consolidated and transmitted by physical heritage, but also by his or her history, so that man has history and this non-physical but social heritage differs him or her from animals. The second factor is the collective social experience that results from the use he or she makes of the conditioned reactions that have formed themselves not only by his or her individual experience, but also by those that have established themselves in the social

experience of other men. Finally, a third factor is the capacity of adaptation, once he or she actively adapts nature to him or herself.

The logic of construction of this learning process, on the other hand, is aligned with the presupposition that organizations can be seen as social organisms. The metaphor of the organizations as cultures (Morgan, 1996) suggests that they are responsible for the creation of both social and organization reality, highlighting them as “mini-societies” where one shares values, beliefs and meanings that orient the rules of behavior, the social norms and the customs.

The approaches to organization learning are various and many times conflicting in several aspects. Concerning its contradictions, this paper does not aim at entering this discussion, but making use of those that emphasize the complexity and the multi-determined nature of this phenomenon and that recognize the existence of factors that condition this learning process at the level of the individuals, the groups and the environment. (Loiola, Néris&Bastos, 2006).

To meet the new behavioral demand that is discussed in this paper it is necessary that the organization recognizes the reasons for learning and identifies the orientations or the styles of learning, besides the processes and structures that may facilitate the promotion of learning. Marsick and Watkins (2003) highlight that the action strategies of the organizations require a view alignment to share work development intentions that require the capacity of collaborating in collective actions inside different spaces and limits.

An environment suitable to the learning process, therefore, must be characterized by opening and transparency as to the expected performance and as to the reached results, as reinforced by Argyris and Schön (1996). Consequently, the organizational learning must contemplate both the instrumental learning (simple cycle), where changes underlying actions occur, keeping the values, the strategies and presuppositions unchanged; and the double-cycle learning that promotes the change of the organizational values, as well as of the strategies and presuppositions, consolidating themselves in the deutero-loop learning that occurs when the organization becomes aware that it is necessary to learn and when it learns to carry out both the simple-cycle and the double-cycle learning. (Argyris&Schön, 1996).

Being the environment in question a space for the collective decision making, one evidences the importance of knowing the level of development of the group and its relation with the conflicts as well as understanding the collective behavior in the accountability process. Contributing to the clarification of this issue, Robbins (2005) presents five stages for the development of the groups, namely: formation, torment/conflict, normatization, performance and interruption/disintegration. Formation is the stage of experimentation and uncertainty. Torment characterizes the existence of conflict between the members and the start of an adjustment or negotiation process. In normatization there appear close relationships and cohesion and in performance the

functionality of the group in the execution of the tasks. Finally, disintegration generally occurs in temporary groups.

The intentions of acting in a given way during a conflict, according to Robbins (2005), are indicative of the action and reaction behavior of the conflicting parties. The behavior intentions pointed out by him relate cooperation (a degree in which one of the parties tries to satisfy the interests of the other) and affirmation (a degree in which one of the parties tries to satisfy its own interest), being them: to compete (affirmative and not cooperative), to collaborate (affirmative and cooperative), to avoid (not affirmative and not cooperative), to accommodate oneself (not affirmative and cooperative) and to grant (between the two dimensions).

The concept of social learning in the management of hydric resources and, consequently, in the hydrographic basins, is not a fruit of a single approach, once it starts in the diversity of the players involved and consolidates itself from multiple cuts of theories of administration, of education, of psychology and of sociology, among others.

3 Method

The methodological strategy utilized in this research has been the case study (Yin, 2005) and, as to its finality, the research can be classified as exploratory (Gil, 1999) with a predominantly quantitative analysis. (Hairet al., 2005)

For the execution of this study one has utilized primary data (Malhotra, 2006) collected from the members formally instituted as representatives of the entities at the Management Committee of the Hydrographic Basins of Rio Santa Maria, State of Rio Grande do Sul. The official representativeness of the Committee foresees forty (40) representatives, from whom thirty-three (33) have been interviewed directly at the workplace or residence.

The municipalities have been: Dom Pedrito, Rosário do Sul, Santana do Livramento, Cacequi and São Gabriel. It is important to mention that one has given priority to the permanent members of the (2006-2007) biennium.

The research instrument has been structured in two blocks of issues, containing, respectively: The *diversity* of the players involved (socio-economic and representativeness profile) and the *social learning* (individual, of the group and organizational). The *socio-economic profile* has included the variables: sex, age, civil status, monthly family income, schooling, training, professional activity, work organization, seniority and participation in social actions. The *representativeness profile* includes: performance time at the Committee, participation frequency at meetings, exercised role, city of origin, represented social group, representativeness action scale and economic sector. The analysis structure of the *social learning* is synthesized in figure 1.

Figure 1 – Social Learning analysis structure

Structure for Analysis of the Social Learning		
Individual	Group	Organizational
Motivation <ul style="list-style-type: none"> • Level 		Leadership <ul style="list-style-type: none"> • Vision of future • Leader's role • Evaluation of results
		Cultural Traits <ul style="list-style-type: none"> • Individualism • Collectivism
Social Capital <ul style="list-style-type: none"> • Construction of networks • Relationship • Dealing with diversity 	Social Capital <ul style="list-style-type: none"> • Relationship • Cooperation • Dealing with diversity • Trust 	Social Capital <ul style="list-style-type: none"> • Relationship • Cooperation • Valuation of diversity • Trust • Social inclusion
Learning Process <ul style="list-style-type: none"> • What • How • With whom 	Learning Process <ul style="list-style-type: none"> • Development stage • Conflict of interests • Dealing with conflicts 	Learning Process <ul style="list-style-type: none"> • Style

The questions related to social learning have been mostly made into ordinal variables by means of affirmative phrases where the evaluation of the interviewees' perception has been made by a Likert-like scale constituted by five (5) points, with the following parameters: 1(very low/VL), 2 (low/L), 3 (average/A), 4 (high/H) and 5 (very high/VH). The questions related to *diversity* and to the *individual learning process* have been made into nominal variables. The analysis of the data has been descriptive (Malhotra, 2006) by means of frequency, for the nominal variables; and of average, for the ordinal variables, being, in this case, the results classified by the degrees of intensity: VL→L; L→A; A→H; H→AH. The instrument validation has been carried out by means of a preliminary test (Markoni&Lakatos, 2007) with eight (8) interviews that have been revalidated after the final configuration of the research instrument.

Moreover, one has asked three (3) open questions about: *motivational factors, personal changes and society's participation*. The contents of these questions have been synthesized from the interviewees' speech and presented together with the discussion of the quantitative results in the section that follows. This procedure has been adopted in an attempt to qualify the research results, providing better arguments to the discussion of the results.

4 Gathering elements to understand social learning at the management committee of the hydrographic basins of Rio Santa Maria, state of Rio Grande do Sul

This study has observed the participation of the stakeholder interested parties (Bouzit&Loubier, 2004) integrating the formal and structural representativeness of the Committee, including in the research group only the representatives legally constituted and indicated from the entities' election process.

The *economic and social profile* has pointed out that 85% of the participants are of the male sex; 64% are younger than 60; 79% are married; and 77% have a monthly family income of R\$ 4,000.00 less than R\$ 6,000.00. Schooling has indicated that 73% have university level or more, being that 45% have only a complete university course and 27% have a specialization and Master's degree. The predominant training is in Agronomy (30%), followed by Law (12%), Veterinary, Engineering and Administration, both with 6%; and Medicine, Geology, Industrial Chemistry and Architecture and Urbanism with 3%. This combination of various types of knowledge can be a system renovation instrument, being one of the expressions of diversity pointed out by Berkes and Seixas (2005) and Biswas (2004).

The predominant professional activity has been the one of civil servant (27%), followed by the activity of liberal professional (12%). Diversity, in this case, manifests itself also by a series of other professions with smaller expressiveness in percentage terms, which are: students, businessman, private initiative employee, rural businessman, politician, third sector employee, teacher, small rural owner and retired people. Worthy of highlight is the fact that 45% of the interviewees have two or more activities and that 51% have 20 years or more of work, which denotes the maturity of the group in question. Moreover, 30% of the interviewees perform in more than one organization and their activities are developed in public institutions (33%), at a family company (12%), a private company (9%), a service rendering office (6%) and a third sector organization (6%).

The relation with the social issue has established itself through the information that 66% of the Committee members develop some type of social action where the highlight is the participation in groups of scouts, city councils, dwellers' associations, friendship house, ecological entities, traditionalist movement, service clubs, environmental education projects, environmental defense NGO's, among others.

The *representativeness profile* has evidenced that 60% have five (5) years or more of performance at the Committee and 94% participate in 60 to 100% of the annual meetings. The main exercised role is of defense of the interests of a given social group (21%) followed by the technical one (12%) and strategic one (9%).

The representativeness is totally by aggregation and originating from formal institutions. The interviewees come from the following municipalities of the State of Rio Grande do Sul: Dom Pedrito (36%), Rosário do Sul (26%), Santana do Livramento (18%), Cacequi (12%) and São Gabriel (6%). The represented social groups distribute themselves in: regulating interest groups and institutions (48%); organizations of professionals who perform in the water environment (36%); and non-professional organizations (dwellers' communities, associations of local action groups and others) (12%). In the regulating interest group and institutions are included, among others, SEMA (Environment Secretariat of Rio Grande do Sul), CORSAN (Sanitation Company of Rio Grande do Sul), DAE (Municipal Water and Sewage Department), the Town Halls of various municipalities and the universities. At the professional

organizations there appear, among others, the Engineer Agronomist Associations and the Rice Workers' Associations and, in the group of non-professional organizations, the Groups of Scouts and of Services, among others. The representativeness action scale is local for 85% of the represented entities that distribute themselves in the public sector (48%), third sector (45%) and private sector (3%).

The construction of diversity has been pointed out by Allen et al. (2001), Biswas (2004), Berkes and Seixas (2005), Tippet et al. (2005) and others as one of the main aspects to be developed in the environments that seek solutions for the environmental problems, being evidenced in this study by the capacity demonstrated by the Committee to gather entities that represent the most diverse social groups in an environment where one seeks to harmonize the interest and dispute over water between two main uses: irrigant and urban supply.

4.1 The understanding of the social learning process at the committee sphere

The solutions for the problems of environmental order, and especially of management of river waters, must be built by means of cooperation (Allen et al., 2001), participation (Bouzit&Loubier, 2004) and collaboration of multiple parties and communion of interests and of practices (Mostert, 2003), directly implying the need of development of the social capital of the involved ones (Imperial & Hennessey, 2000). In the face of this, the variables that have oriented the social learning analysis have been: the social capital and the learning process at the individual, group and organizational levels; added of motivation at the individual level; and of leadership and cultural traits, at the organizational level (figure1). The division into levels has followed the thought of Mostert (2003), who emphasizes that it is necessary to recognize the different levels at which learning can occur.

4.1.1 Individual level

The results have evidenced that the *motivational level* of the members (4.09) has showed intensity from high to very high (table1). This may suggest that this group has in motivation a facilitator for the reproduction (Bandura, 1976) of the values inherent in the new paradigm under discussion.

The expressions that seek to explain the reasons indicated by the interviewees to participate in the Committee at the same time as they express the specific interest of the members indicate that the motivational factors have a greater meaning which is aligned with the commitment of change (Berkes&Seixas, 2005) and with the macro-social issues (Bouzit&Loubier, 2004), being them: to collaborate, to share, to exercise citizenship, care, survival, search for solutions, local interest, representativeness interest, regional interest, community interest, future, improvement of the water quality, to acquire knowledge, technical responsibility, environmental sustainability, public policies, exchange of experiences, to do your part and form part, quality of life,

representativeness, strategy, professional responsibility, struggle, to demystify, change, among others.

Table 1 – Motivation and Social Capital of the Committee’s members

Variable	Secondary variables	Average	Intensity
<i>Motivation</i>	Committee’s level of motivation to participate	4.09	H → AH
<i>Social Capital</i>	Construction of relationship networks cultivating and utilizing “contacts”	3.88	A → H
	Degree of relationship and interaction with people in the sphere of the Committee	4.22	H → AH
	Capacity to work with people from different cultures	4.30	H → AH

Among the variables related to the *social capital*, the degree of relationship (4.22) and the capacity to work with people from different cultures (4.30) have presented intensity between high and very high, being that the construction of networks (3.88) has remained between average and high (table1).

These results are corroborated by the thought of Allen et al. (2001) when they highlight the potential of the participative process as a vehicle for the cooperation of different social segments and seem to reproduce the capacity of these individuals to deal with diversity, which has been largely discussed in the theoretical contribution.

The variables related to the *learning process* have evidenced that the greatest learning has been of technical knowledge (67%), followed by the socio-environmental conscience (48%), relational skills (45%), negotiation and resolution of conflicts (36%), new technologies (33%), empathy (15%) and acceptance of differences (15%). It is important to mention that the set of technical knowledge brought to the Committee has contemplated information on the social, economic and environmental reality of the basis, on the legislation and on the technical conditions of environmental handling and irrigation, among others.

The main form of learning has been the participation in meetings (76%) followed by observation (64%), experience of others (52%), action/performance (45%), social interactions (30%) and practice/application of theories (27%). Learning has happened mainly with the members of the Committee (73%), work groups (45%), own Committee (45%), experts and technicians (42%), universities and scientific community (39%), governmental institutions (27%), profession colleagues (18%), community (9%), other committees (6%) and media (3%).

The results suggest that learning in this environment happens mainly through the exchange of knowledge and experiences provided by participation and by the significant interactions (Mostert, 2003) that happen between the members at the meetings and in the work groups where the collective social experience manifests itself (Vygotski, 2004). Moreover, the combination of different types of knowledge (Berkes&Seixas, 2005), brought by this environment by the members themselves, by the experts and technicians and by the scientific community has permitted to join ideas from different

practical fields (Craps, 2003) elevating the socio-environmental conscience of the interviewees as well as developing their social capital. (Imperial & Hennessey, 2000). The fact that they learn through both observation and action suggests that in some moment the symbolic conceptions of behavior stored in memory are transformed into actions (Bandura, 1976), which is confirmed by the practice of social actions.

The *personal changes* pointed out include: greater valuation of the environment; concern about the future of water; capacity of dialogue and interactivity with the institutions (government and others); capacity to examine the perspective of others; global and macro-level vision; resolution of conflicts; conscience of sustainability about handling and use of waters; importance of the hydrographic basin; valuation of human being in relation to nature; conscience of making something in the present with a reflection in the future; coexistence with other segments and with the different members; the work to be done; to accept differences and interact with people; emotional balance; to learn how to listen; to practice learning; relationship; organization of the ideas in relation to the environment; among others.

The contents of the changes mirrors the capacity of adaptation of the interviewees, evidencing the theoretical presupposition that the creation of opportunity for auto-organization (Berkes&Seixas, 2005) and the need of behavioral changes (Tippett et al., 2005) are inherent in the social learning in this environment. Moreover, the individual social learning seems to have been able to develop in the agents the competence (Le Boterf, 2003) to deal with diversity, with information and with knowledge, making the collective behavior adaptable to the processes of changes that are imposed by both auto-organization of the agents and by the troubles and noises of the environment.

4.1.2 Level of the group

The group behavior analysis raises the issue about how it is possible that the different groups come to sustainable collective solutions, once each one has a specific need and interest (Pahl-Wostl, 2008). As an answer, the variables related to the *social capital of the group* have presented intensity from average to high (table 2), corroborating with the conception of Allen et al. (2001) that the social participation in networks of multiple interested people requires a new form of interacting collaboratively. The intensity perceived for the opportunistic behaviors, which could harm this process, has remained between low and average.

Table 2 – Group social capital

Secondary variables	Average	Intensity
Willingness to improve relationships	3,81	A → H
Cooperation and collaboration	3,91	A → H
Respect, solidarity and mutual help	4,00	H
Capacity of coexistence in diversity	3,81	A → H
Relations of trust between people	3,91	A → H
Opportunistic behaviors	2,19	L → A

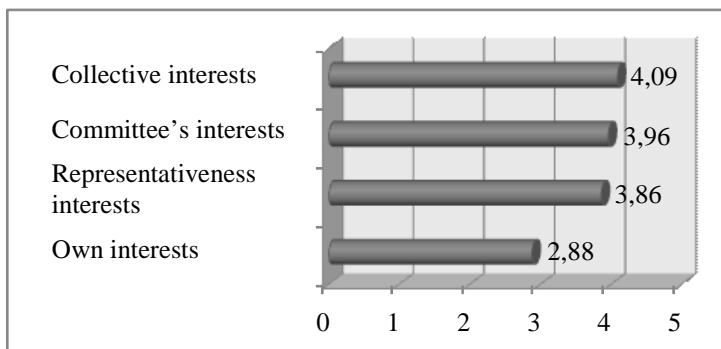
In *dealing with conflicts* the predominant behavior intention pointed out by the group has been to collaborate (3.88), followed by to avoid (3.24) and to grant (3.20). All have presented intensity classified between average and high. The competition (2.48) has presented intensity between low and average and the intention of accommodation (1.84) between very low and low.

Table 3 – Behavior intentions in the resolution of conflicts

Secondary variables	Average	Intensity	Dimensions
Collaborate	3.88	A → H	affirmative – cooperative
Avoid	3.24	A → H	non-affirmative – non-cooperative
Grant	3.20	A → H	between affirmative and cooperative
Compete	2.48	L → A	affirmative – non-cooperative
Accommodate oneself	1,84	AL → L	non-affirmative – cooperative

The predominant intention has been the collaboration which, as understood by Robbins (2005), indicates a behavior turned both to one's own interests and to the interests of the other people involved in the conflict. On the other hand, the accommodation, which would indicate a behavior more cooperative than affirmative, has presented intensity between very low and low. This result can be interpreted as a paradox for a group where one expects an elevated degree of cooperation. However, an explanation attempt can be oriented by the fact that the members of the Committee have esteem for the interests of the entities they represent, having many times to defend them to the detriment of the interests of others. Or still, because the term accommodation, besides referring to calming (Robbins, 2005), also has the sense of getting away, seeking refuge and adjusting oneself to situations with which one does not agree.

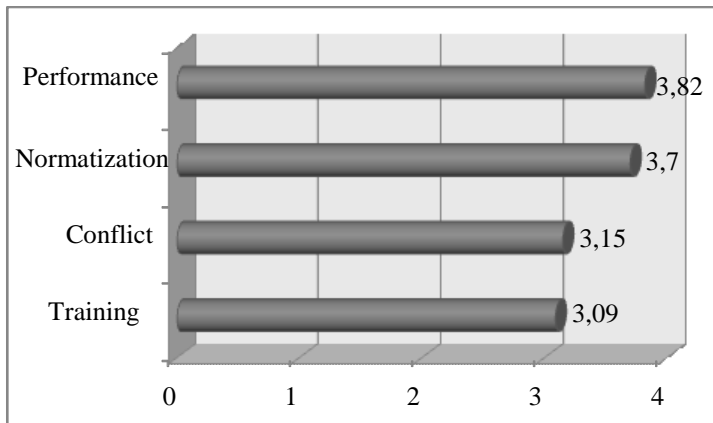
Chart 1 – Conflict of interests



In chart 1 it is possible to visualize that the members' priority is for the collective interests (4.09) with intensity from high to very high. The prioritization of the Committee's interests (3.96) as well as the prioritization of the interest of representativeness (3.86) has presented intensity from average to high and the prioritization of one's own interests (2.88) from low to average. This result evidences

the priority given to the collective interests and those of the committee and the esteem for the interests of the represented entities.

Chart 2 – Group development stage



All the *group development stages* have presented intensity between average and high (chart 2). This result can be explained by the fact that the Committee passes through a renovation and adaptation process (Lebelet al., 2006) driven by the two years' legal periodicity for the representatives' terms of office, while having as members people and entities that have remained in representativeness since its foundation. Maybe this form of acting in group is a response to the initial questioning of this topic.

4.1.3 Organizational level

The results relative to *leadership* have evidenced that the vision of future (4.09) has presented intensity from high to very high (table 4). Such a result may indicate that the Committee is an organization turned to learning since it has a clear orientation to be followed that enables the sharing of the work development intentions. (Marsick& Watkins, 2003). Moreover, both the role of leadership (3.69) and the evaluation of results (3.52) have had intensity from average to high (table 4).

Among the *cultural traits* one has observed that both individualism (2.79) and collectivism (3.76) coexist at the Committee, with the exception that individualism has obtained intensity from low to average and collectivism from average to high (table 4). The predominance of collectivism over individualism is important in the consolidation of agreements that may be acceptable for all and can indicate that the members are aware of the problems, the alternatives and the viewpoints of the others. (Castelletti&Soncini-Sessa, 2007). Individualism, on its turn, can be associated to the verification that the interests of the represented institutions are predominant in some moments of the decision making process. Summed to this is the fact that conflict is inherent in this participative process due to the dispute for the use of water among the irrigants and the urban supply.

The variables relative to the *social capital* of the organization have shown that the stimulus to cooperation (4.03) has presented intensity from high to very high and the other variables have intensity from average to high. The greatest averages have been with the variable ‘stimulus’ to cooperation followed by the degree of trust (3.94) and valuation of diversity (3.93). The lowest averages have been of the variables ‘external relationship’ (3.41) and ‘social inclusion’ (3.37) (table 4). The variables with fewer points have been exactly those which refer to the Committee’s relationship, with the external agents evidencing the need of enlarging the organization social capital by enlarging the inter-organizational relationship networks, increasing trust, reciprocity and reputation. (Imperial & Hennessey, 2000).

The participation of society is incipient and the broader society exercises a low level of pressure on the Committee, being this one more restricted to the sphere of the represented entities and in the sphere of social performance of its representatives. This may suggest that the social learning can be restricted to the group of members so that enlargement to a macro-social level (Mostert, 2003) would imply reinforcing the existence of de-centralized representation mechanisms that could bring a more effective participation of society at higher decision making levels (co-project and co-decision) and not only at information or consultation. (Castelletti&Soncini-Sessa, 2007) The broader participation process happens by means of the public hearings that occur when the subject so requires and also through a relay of meetings at the various municipalities that make up the basin.

Table 4 – Social learning of the organization

Variable	Secondary variables	Average	Intensity
<i>Leadership</i>	Vision of future	4.09	H → VH
	Leadership committed to the members’ learning	3.69	A → H
	Evaluation of results	3.52	A → H
<i>Cultural traits</i>	Individualism	2.79	L → A
	Collectivism	3.76	A → H
<i>Social Capital</i>	Internal relationship	3.90	A → H
	External relationship	3.41	A → H
	Stimulus to cooperation, solidarity and collective action	4.03	H → AH
	Valuation of diversity	3.93	A → A
	Degree of trust associated to the Committee’s actions	3.94	A → H
	Social inclusion promoted by the Committee	3.37	A → H
<i>Learning process</i>	Learning centered on improvement of processes	3.61	A → H
	Learning centered on change of values	3.42	A → H

Finally, as to the *learning process*, both learning centered in process improvement (3.61) and learning centered in change of values (3.42) have presented intensity from average to high (table 4). This can indicate that the learning style gets close to the process known as *deutero-loop* (Argyris&Schön, 1996) which occurs when the organization becomes aware that it is necessary to learn and when it learns how to carry out both simple-cycle learning and the double-cycle one.

5 Final considerations

This study has brought as the first proposition to identify the elements that characterize the social learning in the participative process of management of waters and this has been concretized by a social learning analysis structure developed in three levels: individual, of the group and organizational, observing variables as the *social capital* and the *learning process* at all levels.

Diversity has expressed itself by means of the *socio-economic profile* and of the *representativeness profile* of the players involved. It has been possible to understand that the construction of diversity becomes evident through the capacity demonstrated by the Committee in gathering entities and people that represent the most diverse social groups in terms of training, knowledge field, economic sector, work institution, city of origin, among others, in an environment where one seeks to harmonize the interest and dispute for water between two main uses: irrigant and urban supply.

The social learning has departed from the understanding of the individual processes, of group and organizational. People have presented high motivational levels and demonstrated interaction and sharing of experiences. Moreover, it has become clear that they participate in a group that has both auto-organization capacity, promoted by the representativeness renovation movement, and a set of experiences expressed in the maturity of its members that guarantees the conditions to overcome the contextual barriers in search of a vision of future, clearly defined at the organizational level. The organization, on its turn, seems to have found a path to develop both the simple-cycle learning and the double-cycle one amid the dispute between the interest of the represented entities, the interests of the Committee itself and the collective interests.

Understanding the social learning in the environment in question has meant realizing that this is a multidimensional phenomenon that is not solved by the development of knowledge and technical skills. It is necessary to develop a new stance of the citizens in the face of the problems and their consequences, marked by a new ethical and moral behavior which may enable a new attitude in the face of the greater and greater complexity of problems of this nature. It is not enough to have the technical mastery over the environment that surrounds the problem situation, it is necessary to learn how to relate and share the search for alternatives that may integrate systemically all the involved ones so as to generate solutions that may contribute not only to the satisfaction of individual interests, but that may put this one as a collective interest and responsibility issue. The theoretical and managerial contributions of the study get evidenced in the proposed theoretical structure of analysis as well as in the results found in this group, which have turned out to be elucidative as to an alternative for the operationalization of the model of Integrated Management of Hydric Resources.

References

- ALLEN, W., et al. Benefits of collaborative learning for environmental management: applying the integrated systems for knowledge management approach to support animal pest control. *Environmental Management*, v. 27, n. 2, p. 215-223, 2001.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning II: theory, method and practice* (2a ed.). USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BANDURA, A. *Lernen am modell-ansatzezulinersozial-kognitivenfermtheorie*. (1. ed.) Stuttgart: Ernstklett Verlag, 1976.
- BERKES, F.; SEIXAS, C. S. Building resilience in lagoon social-ecological systems: a local-level perspective. *Ecosystems*, n. 8, p. 967-974, 2005.
- BISWAS, A. K. Integrated water resources management: a reassessment a water forum contribution. *Water International*, v. 29, n. 2, p. 248-256, 2004.
- BOUZIT, M.; LOUBIER, S. Combining prospective and participatory approaches for scenarios development at river basin level. *AQUATERRA Project-Sub-project INTEGRATOR- I, 2004*. Retrieved from: <http://www.attempto.projects.de/projects02/fileadmin/user_upload/intranet/subprojects/proman/5inf_Diss_Expl-/5-5_Promotional_Material/5-5-3_Internal_to_External/Integrator/11-1a_technical_report.pdf>. Acesso em: 5 Aug. 2014.
- CASTELLETTI, A.; SONCINI-SESSA, R. *PIP: a participatory and integrated planning procedure for decision making in water resource systems*. Dipartimento di Elettronica e Informazione Politecnico di Milano, 2007. Retrieved from: <<http://www.apnet.com/bookscat/samples/0080449670/0080449670.pdf>>. Acesso em: 5 Aug. 2014.
- CRAPS, M. Social learning in river basin management. HarmoniCOP WP2 Reference Document, 2003. Retrieved from: <http://www.harmonicop.info/_files/_down/SocialLearning.pdf>. Acesso em: 5 Aug. 2014.
- DARBY, S. Social learning and public policy: lessons from an energy-conscious village. *Energy Policy*, n. 34, p. 2929-2940, 2006.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GWP. *Integrated water resources management*. Retrieved from: <http://www.eucc-d.de/infos/UNEP_GlobalWaterPartner4.pdf>. Acesso em: 5 Aug. 2014.
- HAIR, J. F. J. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IMPERIAL, M. T.; HENNESSEY, T. Improving watershed governance: collaboration, public value, and accountability. *American Political Science Association's (APSA) 96th Annual Meeting*. Washington: School of Public and Environmental Affairs Indiana University, 2000.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEBEL, L. et al. Governance and the capacity to manage resilience in regional social-ecological systems. *Ecology and Society*, v. 11, n. 1, p. 19, 2006. Retrieved from: <<http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art19/>>. Acesso em: 5 Aug. 2014.
- LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. d. S. & Mourão, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARKONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. 1a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSTERT, E. Public participation and the European water framework directive: a framework for analysis. *Harmoni COP Project 2003*. Retrieved from: <http://harmonicop.info/_files/_down/HarmoniCOPinception.pdf>. Acesso em: 5 Aug2014.

PAHL-WOSTL, C. The importance of social learning in restoring the multifunctionality of rivers and floodplains. *Ecology and Society*, v, 11, n. 1, 2008. Retrieved from: <<http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art10/>>. Acesso em: 5 Aug2014.

PAHL-WOSTL, C., et al. The importance of social learning and culture for sustainable water management. *Ecological Economics*, n. 64, p.484 -495, 2008.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SHIKLOMANOV, I. A. *World water resources a new appraisal and assessment for the 21st century*. UNESCO, 1988. Retrieved from: <<http://www.ce.utexas.edu/prof/mckinney/ce385D/Papers/Shiklomanov.pdf>>. Acesso em: 5 Aug. 2014.

SONCINI-SESSA, R. *A participatory and integrated planning procedure for decision making in water resource systems*. 2007a. Disponível em: <<http://books.elsevier.com/uk/bookscat/samples/9780080449678/9780080449678.pdf?mcsid=3G1BPLQ0KFQ19M1R40D0D45VMFBPA12F>>. Acesso em: 5 Aug2014.

TIPPETT, J. et al. Social learning in public participation in river basin management-early findings from Harmoni COP European case studies. *Environmental Science & Policy*, v. 8, n. 3, p. 287-299, 2005.

VYGOTSKI, L. S. *Psicologia pedagógica*. 2. ed. São Paulo: M. Fontes, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Valores no trabalho dos gestores de organizações de saúde: um estudo de caso em um hospital público

José Pozzobom^{*}
Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga^{**}
Lucas Veiga Ávila^{***}
Thiago Antônio Beuron^{****}
Luciano Pastório da Fonseca^{*****}

Resumo: O presente artigo objetiva identificar os principais valores no trabalho dos gestores de uma instituição de saúde, identificar os valores mais evidenciados pelos gestores de saúde e se existe correlação entre valores no trabalho com idade e tempo de serviço na instituição. O embasamento teórico foi realizado buscando abordagens conceituais de escolas americanas, francesas e brasileiras. Quanto ao método, caracteriza-se como um estudo de caso de natureza quantitativa. Utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário contendo dois blocos: o primeiro composto por sete itens – período de nascimento dos gestores, sexo, nível de escolaridade, profissão, tempo de serviço, cargos de “gerência” e período(s) em que exerceram o(s) cargo(s) de gestão; o segundo bloco baseou-se em um questionário originário da escala de valores no trabalho (EVT) de Porto e Tamayo. Como principais resultados, verificou-se que os gestores pesquisados indicaram, em primeiro lugar, sou feliz com o trabalho que realizo como o valor mais importante dos 45 valores pertencentes à EVT, indicado por 97,70 % dos gestores, seguido de ter prazer no que faço e satisfação pessoal, com 96,5% e 95,4%, respectivamente.

Palavras-chave: Valores no trabalho. Gestores públicos. Organizações hospitalares. Porto e Tamayo.

Values at work of managers of health organizations: a case study in a public hospital

Abstract: This article aims to identify the key values in the work of managers in a health institution, identify the values most evident by health managers, and if there is a correlation between values in working with the age and length of service in the institution. The theoretical framework was conducted seeking conceptual approaches of American schools, French and Brazilian. As for the method, characterized as a case study of a quantitative nature. It was used as a research tool, a questionnaire containing two blocks: the first consists of seven items – birth period of managers, managers of sex, level of education, occupation, length of service, positions of “management” and period (s) who exercised (s) position (s) management and the second block, was based on a questionnaire originating scale of values at work (evt) Port and Tamayo. The main results showed that the managers surveyed indicated firstly be happy with the work I do as the most important value of the assets belonging to the EVT 45, indicated by 97.70% of the managers, followed by take pleasure in what I do and personal satisfaction, with 96.5% and 95.4%, respectively.

Keywords: Values at work. Public managers. Hospital organizations. Porto e Tamayo.

1 Introdução

As novas tendências gerenciais e as novas percepções do estado sobre a consciência dos indivíduos estão sendo desvendadas de várias formas, determinando mudanças na percepção e interpretação das atividades profissionais no que se refere ao gerenciamento de processos e de pessoas.

* Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* josepozzobon@terra.com.br;

** Professora no Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* lucia.rejane@hotmail.com;

*** Professor Assistente na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs). *E-mail:* admlucasveiga@gmail.com.

**** Professor na Universidade Federal do Pampa (Unipampa). *E-mail:* tbeuron@gmail.com

***** Graduando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* lucianopastorio@gmail.com

Este estudo de caso ocupa-se das inquietações desse novo pensar gerencial que busca oportunizar ao indivíduo sua integração e participação nessa nova organização e nessa nova sociedade.

Nesse contexto, encontram-se as instituições de saúde, de natureza complexa desde sua criação e estruturação física, espacial e organizacional, até a organização dos seus serviços, que precisam ser aprimorados continuamente e rapidamente para atender com maior resolutividade às necessidades do cliente de saúde, dos profissionais que a cada dia reelaboram procedimentos cada vez com custo mais elevado para os que necessitam desses serviços (SEIXAS; MELO, 2004).

Nas organizações de atendimento à saúde, cuja missão é buscar a melhor qualidade de vida, condições mais dignas para a saúde, e em que a longevidade estabelece novos parâmetros envolvendo sonhos e esperanças, o acolhimento e os valores dedicados ao trabalho passam a ser mais um dos desafios gerenciais. Esse saber requer um novo aprender, que possibilite mudanças no modo de agir e na consciência acerca dos direitos dos cidadãos e do respeito ao seu humano (FLEURY, 2002).

Para transitar nesse contexto, é imprescindível a figura do gestor. A esse profissional da saúde é importante o desenvolvimento de habilidades e competências de modo que possa estabelecer relações com a diversidade dos processos, com as decisões e com as pessoas que o credenciam como mediador de conflitos e verdadeiro diplomata das ações inter-relacionais. Acredita-se que os valores no trabalho podem influenciar os gestores nesses processos de gestão.

Com esse intuito, realizou-se esta pesquisa buscando identificar o conjunto de valores comuns aos gestores de uma instituição de saúde e responder à seguinte questão de pesquisa: Quais são os principais valores no trabalho dos gestores de instituições de saúde? Para atender a esse questionamento, estabeleceu-se como objetivo geral “identificar os principais valores no trabalho dos gestores de uma instituição de saúde” e como objetivos específicos “identificar os valores mais evidenciados pelos gestores de saúde e verificar se existe correlação entre valores no trabalho, a idade e tempo de serviço na instituição”.

É importante conhecer os valores do indivíduo no trabalho, pois que ele, ao aceitar cargos de responsabilidade de gestão, o faz ancorado em determinados valores pessoais que, incorporados ao seu comportamento, podem vir a influenciar indivíduos e grupos na instituição. Por esse motivo este estudo poderá contribuir para uma melhor compreensão dos valores no trabalho e do processo de gestão, como também fortalecer a discussão desse tema nos diversos ambientes da instituição.

2 Referencial teórico

Nesta seção, são apresentadas abordagens que dão suporte ao presente estudo: os gestores e as organizações hospitalares; identificação e definições de valores do trabalho e a escala de valores no trabalho de Tamayo e Porto.

2.1 Os gestores e as organizações hospitalares

O hospital é considerado uma instituição prestadora de serviços da mais elevada relevância no contexto social, pois está relacionado a momentos muito importantes na vida das pessoas, tais como: nascimento, doença e morte, sendo percebido como um solucionador de problemas médico-assistenciais da comunidade (LIMA; GONÇALVES, 1998).

As organizações hospitalares são reconhecidamente complexas por apresentarem características peculiares de funcionamento, abrigarem equipes multiprofissionais que buscam dar assistência ao cliente de saúde utilizando-se de tecnologia de ponta e favorecendo, inclusive, práticas de ensino e aprendizagem dos hospitais públicos (AZEVEDO, 1993).

Essas instituições de saúde, além dos problemas estruturais, enfrentam problemas na gestão de pessoas principalmente por apresentarem um corpo clínico composto por médicos, funcionários e médicos-docentes que não possuem vínculo trabalhista com o hospital, mas com a universidade, o que, para os autores, leva ao não compromisso de minimizar custos nos procedimentos médicos, que maximizem o desempenho financeiro do hospital (BURLAMARQUI; KELLER, 2004).

Essa realidade nas instituições de saúde passa a exigir um novo perfil profissional de gestão com uma visão global, focada na gestão estratégica e em perspectivas de longo prazo, pois entende que o papel do gestor hospitalar requer uma postura voltada à preocupação com a dimensão humana presente na organização e nos relacionamentos interpessoais do dia a dia do trabalho. Além disso, configura-se a necessidade da busca de aperfeiçoamento para lidar com as contingências apresentadas (SEIXAS; MELO, 2004).

Alguns autores como Seixas e Mello (2004) comentam que a escassez de profissionais competentes na administração de organizações de saúde é um dos sérios problemas que elas vêm enfrentando. Os mesmos autores acrescentam que, no Brasil, a maioria dos dirigentes de hospitais ainda são médicos, enfermeiras e outros profissionais que aprenderam a rotina de conduzir o hospital no dia a dia. Esses profissionais, ao ocuparem determinados cargos, não gostam e não entendem das atividades administrativas. Com isso, o hospital perde um bom técnico e não ganha um bom gestor.

Este estudo traz para reflexão questões quanto à importância dos valores no trabalho para o gestor hospitalar, os quais norteiam seu comportamento e suas decisões sendo percebidos pelos demais como reflexo no seu trabalho, pois passam a fazer parte do seu comportamento diário. Esse é o novo perfil gerencial do gestor de saúde, muito requisitado, mas ainda muito pouco reconhecido. Esse gestor diferencia-se dos demais pela sua entrega e dedicação, disposto a grandes desafios, dedicando-se com afinco às atividades que traduzam suas competências e valores que o caracterizam e o diferenciam como um administrador hospitalar (SEIXAS; MELO, 2004).

A orientação dos autores Seixas e Melo é que

o Administrador Hospitalar, desejoso em atuar na área, deve ter perfeito entendimento do processo de trabalho na prestação da saúde, com uma visão integrada de todos os serviços, autonomia e iniciativa para decidir, apoiando-se nos princípios éticos, ter comprometimento com a empresa, saber trabalhar com equipe e estar disposto a aprender diariamente. (2004, p. 19).

Dentro dessa perspectiva, é importante conhecer os mais importantes valores no trabalho para o desenvolvimento das atividades gerenciais, pois são questões a serem exploradas no campo da gestão hospitalar, para que se traduzam em contribuições ao escopo de ação do gestor.

2.2 Identificação e definições de valores

O estabelecimento de valores no trabalho e nas organizações não surge inesperadamente, são construídos e lapidados gradativamente, alicerçados na vida familiar, na convivência humana, no ambiente de trabalho, nas instituições de ensino, nas manifestações culturais, nos movimentos e organizações locais e vão sendo reconstruídos e modificados na medida em que os indivíduos, as organizações e a sociedade vão tratando e cultivando esses valores (ASSÊNCIO, 2008).

Segundo Holanda (2004), etimologicamente, a palavra *valor*, no contexto deste estudo, vai além do lucro da empresa e provém do latim *valere*, que significa *tem valor*, que tem importância, algo considerado importante pelo indivíduo e que, portanto, influencia no seu comportamento. Os valores estão presentes no dia a dia das organizações e afetam resultados a despeito de não serem considerados nas avaliações econômicas tradicionais.

Já em 1968, Rokeach dedicou-se ao estudo dos valores, sendo-lhes atribuído especial crédito na definição e no entendimento dos valores individuais e, em 1973, o mesmo autor definiu valor como “uma crença duradoura em um modelo específico de conduta ou estado de existência, que é, pessoalmente, ou socialmente adotado, e que está embasado em uma conduta preexistente” (Apud VILLENA, 2006, p. 15).

Já Schwartz (1992) identificou valores básicos que indivíduos de todas as culturas reconhecem. Seus estudos identificam as características principais, que abrangem todos os valores: valores são crenças: intrinsecamente ligadas à emoção; valores são um construto motivacional: referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se empenham em obter; valores transcendem situações e ações específicas: são objetivos abstratos (honestidade, obediência); valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos: são padrões ou critérios de avaliação. O mesmo autor Schwartz (1994, p. 21) descreve valores como “desejáveis... metas... que operam como princípios que orientam a vida de uma pessoa”.

Já Mendes e Tamayo (2001, p. 39) definem valores como “princípios que guiam a vida da organização”. Por extensão, eles definiram o conceito de sistema de valores para o qual os valores são priorizados em uma pessoa a partir da intensidade com que ocorrem e do desejo do indivíduo. Cada pessoa possui seu sistema característico de

valores, originário de experiências particulares com os agentes que afetam sua vida, como o ambiente cultural, a família, dentre outros.

Assêncio (2008) define valores como representando uma constelação completa de atitudes, crenças, opiniões, esperanças, medos, preconceitos, carências, desejos e aspirações de uma pessoa que, juntos, governam como ela se comporta.

Conforme Porto e Tamayo (2003), os valores têm sido utilizados para explicar as mudanças na sociedade e no comportamento das pessoas; para julgar ações, além de diferenciar nações e grupos. Segundo os mesmos autores, as medidas dos valores em contextos específicos não têm o objetivo de revelar os valores básicos do indivíduo, mas de clarificar diferenças entre pessoas e culturas que podem surgir quando valores são expressos em julgamentos e comportamentos específicos. Conhecer-los, compreender sua complexidade e praticá-los é uma questão fundamental para que uma organização se insira na comunidade de seu entorno. A luta por um mundo melhor, por uma civilização mais humana, mais democrática e mais justa tem sido, historicamente, buscada e construída pelo homem. Para a boa convivência social as ações humanas, em face de sentimentos, estímulos sociais ou de necessidades íntimas, requerem bons costumes, boa conduta segundo os preceitos socialmente estabelecidos pela sociedade (TAMAYO; PORTO, 2003).

O estudo dos valores no trabalho é extremamente importante para o processo de gestão. A importância de um sistema de valor pessoal reside no fato de que, uma vez internalizado, torna-se, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar nossas ações. Spranger, em 1928, já definia valores como sendo o “conjunto de gostos, pontos de vista, preferências internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão de mundo de um indivíduo”. (Apud TAVARES, 1998, p. 58).

2.3 Valores no trabalho

A palavra trabalho origina-se do latim – *tripalium* – que, segundo Albornoz (2002, p. 10), “era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, com o qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los”. *Tripalium* se liga ao verbo do latim vulgar *tripaliare*, significando “torturar”. A partir de seu significado inicial, passa-se aos demais significados, como o de esforçar-se, laborar e obrar. (LOCH; CORREIA, 2004).

O trabalho é um elemento fundamental na constituição da identidade social de um indivíduo, pois é no ambiente de trabalho que ele passa boa parte de sua vida e que busca realizar seus sonhos, suas metas e seus objetivos de vida. É preciso que os indivíduos percebam, quão importante é o ambiente onde buscarão realizar parte de suas metas e quais são os motivos que os levam a buscar determinado trabalho (PORTO; TAMAYO, 2008).

Os valores do trabalho são definidos por Tamayo e Porto como

princípios ou crenças sobre metas e recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativa de trabalho. (2003, p.146).

As pessoas apresentam uma estrutura de valores com características cognitivas, motivacionais e hierarquizadas, que exercem incentivos motivacionais importantes, relacionadas com os aspectos fundamentais e importantes de sua vida. As características cognitivas são explicadas pelo fato de que os valores formam um conjunto de crenças sobre o que acreditam ser o melhor e desejável para si; as motivacionais, porque expressam necessidades e desejos almejados pelos indivíduos; e as hierárquicas, por atribuírem um grau de importância para cada um deles. Para cada aspecto da sua vida, como, por exemplo, o trabalho, a religião, o esporte ou a política, os indivíduos apresentam uma estrutura de valores específica que estaria relacionada à estrutura mais abrangente (TAMAYO; PORTO, 2003).

Vários estudos e definições de valores no trabalho têm sido apresentados. Todos eles focalizam aquilo que é importante para a pessoa no trabalho ou o que é preferido e desejado por ela. Schwartz (2001) definiu os valores relativos ao trabalho em conformidade com a definição de Sagie e Elizur (1996), acrescentando, na definição, as metas do trabalho. Assim, valores relativos ao trabalho se referem às metas ou às recompensas que as pessoas buscam por meio do trabalho (TAMAYO; PORTO, 2003, p.146).

2.4 A escala de valores no trabalho de Tamayo e Porto

De acordo com Tamayo e Porto (2003), os estudos sobre valores no contexto do trabalho foram os que mais despertaram o interesse de estudiosos. Tal interesse pode ser explicado pela função social do trabalho como fonte principal de renda, bem como por ser a base para a participação social, para o status social, para a saúde, para a vida familiar, dentre outras questões. Os valores relativos ao trabalho são componentes importantes da realidade social que influenciam o tipo de trabalho desenhado para as pessoas, a socialização para o trabalho e a forma como as pessoas relacionam o trabalho a outros aspectos da sua vida.

Assim, o conceito de valores no trabalho ficou assim definido:

são princípios ou crenças sobre as metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e o contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho. (TAMAYO; PORTO, 2003, p 146).

Dessa forma os valores no trabalho apresentam características cognitivas porque formam um conjunto de crenças sobre o que é desejável pelo indivíduo; motivacionais porque expressam os desejos dos indivíduos; e hierárquicas porque cada indivíduo

organiza seus valores de acordo com seus princípios e a importância atribuída a cada um deles. Conhecer os valores relativos ao trabalho nas organizações possibilita aos gestores alinhar objetivos manifestos dos indivíduos com os objetivos e as metas organizacionais estratégicas promovendo ações efetivas que também facilitem e promovam o bem-estar de seus funcionários o que resultará na melhoria do desempenho e dos resultados (TAMAYO; PORTO, 2003).

3 Metodologia

O presente estudo de caso, realizado em um hospital de uma Instituição Federal de Ensino classifica-se como um estudo descritivo do tipo quantitativo. Utilizou-se para a coleta de dados um questionário semiestruturado, elaborado com escala previamente estabelecida e validada.

Utilizou-se a proposta por Tamayo (2007), que consiste em estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os membros da instituição têm acerca dos valores existentes e praticados na empresa. O autor afirma que no dia a dia os empregados possuem uma visão relativamente clara dos valores predominantes na organização. Nessa abordagem quantitativa a avaliação dos valores é realizada por meio de questionário objetivo que, com a ajuda da estatística, auxilia a determinar os valores compartilhados na organização como um todo ou em setores específicos da mesma.

Para este trabalho foi realizada a mesma analogia. Para verificar os valores no trabalho, buscou-se identificar quais são os valores mais importantes e vivenciados no dia a dia do gestor.

O público-alvo são 87 gestores das áreas administrativas e de enfermagem de um hospital público federal de ensino que estão (ou estiveram) em cargos de direção, coordenação, chefia de serviços ou em cargos de presidência de comissões que caracterizem sua atividade como gerenciamento de processos e de pessoas. Os gestores pesquisados deveriam ter exercido tais funções no período de 1998 a 2010 e estar ainda em atividade no hospital; foram excluídos os demais servidores em qualquer tipo de afastamento.

O período de coleta dos dados foi nos meses de janeiro a março de 2011, mediante a entrega do questionário individualmente a cada gestor, conforme relação de nomes emitida pela Coordenação de Recursos Humanos desse hospital. A primeira parte do instrumento de pesquisa, que identifica os gestores pesquisados, é composta por sete itens: período de nascimento, sexo, nível de escolaridade, profissão, tempo de serviço, cargos de “gerência” e período(s) que exerceu o(s) cargo(s) de gestão.

A segunda parte do instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário originário da Escala de Valores no Trabalho (EVT) de Porto e Tamayo, do Capítulo 19, intitulado “Valores do Trabalho”, ano 2008, p.295-307, extraído do livro Medidas do comportamento organizacional, de autoria e coordenação de Marilene Maria Matias Siqueira e colaboradores, ano 2008, p. 304-305, que será aplicada na íntegra.

Para o desenvolvimento dessa escala de valores no trabalho, os autores realizaram uma revisão de literatura sobre o tema, buscando instrumentos de pesquisa já desenvolvidos e validados, realizaram entrevistas com trabalhadores brasileiros e aplicaram questionários abertos a estudantes e profissionais quando, então, construíram a primeira versão do instrumento que foi submetida à análise de juízes e à validação semântica (SIQUEIRA, 2008)

Na construção inicial, o instrumento de pesquisa continha 71 itens que foram testados em 402 trabalhadores e submetidos à análise fatorial exploratória com rotação Promax, quando se identificaram itens com cargas fatoriais superiores a 0,40, os quais foram retidos (SIQUEIRA, 2008).

A EVT ficou, então, composta de 45 itens agrupados em quatro fatores, conforme transcritos no Quadro 1:

Quadro 1- Fatores e definições da EVT

Fatores	Itens	Definições
Realização no trabalho	15	Busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho.
Relações Sociais	12	Busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio de trabalho.
Prestígio	11	Busca do exercício da influência sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho.
Estabilidade	7	Busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho.

Fonte: Siqueira (2008).

Os valores no trabalho correspondentes a estes fatores pode-se observar no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores, Definições e Valores da EVT de Tamayo e Porto (2003)

Denominações	Definições	Itens	Descriminação dos Valores
Fator 1: Realização no trabalho	Busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho	15	10. Ter prazer no que faço 13. Trabalho interessante 39. Ser feliz com o trabalho que realizo 16. Gostar do que faço 24. Identificar-me com o trabalho 7. Trabalho intelectualmente estimulante 30. Realização pessoal 5. Realizar um trabalho significativo para mim 12. Satisfação pessoal 14. Crescimento intelectual 44. Trabalho que requer originalidade e criatividade 40. Trabalho variado 4. Realização profissional 41. Aprimorar conhecimentos da minha profissão 8. Autonomia para estabelecer a forma de realização do Trabalho
Fator 2:	Busca de relações sociais	12	36. Ajudar os outros 20. Auxiliar os colegas de trabalho 29. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade 3. Combater injustiças sociais 19. Ser útil para a sociedade 28. Ter compromisso social

Relações Sociais	positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio de trabalho		45. Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as Metas de trabalho do grupo 23. Bom relacionamento com colegas de trabalho 26. Amizades com colegas de trabalho 32. Mudar o mundo 11. Conhecer pessoas 21. Preservar minha saúde
Fator 3: Prestígio	Busca do exercício da influencia sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho	11	42. Obter posição de destaque 25. Supervisionar outras pessoas 33. Ter fama 22. Ter prestígio 27. Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais 17. Status no trabalho 34. Ter notoriedade 31. Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho 6. Competitividade 15. Seguir a profissão da família 38. Enfrentar desafios
Fator 4: Estabilidade	Busca de segurança estabilidade financeira por meio do trabalho	7	1. Estabilidade financeira 43. Ter melhores condições de vida 9. Poder me sustentar 2. Ser independente financeiramente 18. Ganhar dinheiro 35. Estabilidade no trabalho 37. Suprir necessidades materiais

Fonte: Siqueira (2008).

Em cada questão relativa à EVT, buscou-se identificar o grau de importância atribuído a um determinado valor, por meio da escala Likert de 5 pontos, conforme a classificação a seguir:

Quadro 3 – Escala de Likert para a EVT

Escala de Likert de 5 pontos	Escala de valor / indicação do valor
1	NI = Nada importante
2	PI = Pouco importante
3	Me I = Média importância
4	I = Importante
5	MI = Muito importante

4 Análise dos resultados

A análise dos resultados foi realizada mediante a análise descritiva e comparativa em relação à escala dos valores no trabalho devido às especificidades do tema em estudo.

Na análise estatística, foi utilizado o teste de confiabilidade conhecido por Alfa de Cronbach, que tem por finalidade avaliar a consistência interna do instrumento de

pesquisa indicando a homogeneidade dos valores encontrados. Esse valor varia de 0 a 1, e quanto mais alto for o valor melhor. (BISQUEIRA et al., 2004).

Geralmente, afirma-se que um valor mínimo de 0,7 é aceitável para o Alfa de Cronbach e valores abaixo indicam uma escala não confiável. Porém, para alguns construtos psicológicos, valores abaixo de 0,7 podem ser esperados devido à diversidade do que está sendo medido. (FIELD, 2009).

Para comparar as classificações dentro das variáveis sociodemográficas em função dos atributos pesquisados, foram utilizados dois testes não paramétricos chamados de KW (Kruskal-Wallis Test) para análises acima de três classificações e o Teste Confirmatório de “DUNN” quando apresenta diferença significativa no KW (Kruskal-Wallis Test). Para análises com até duas classificações, foi utilizado o MW (Wilcoxon Two-Sample Test). O nível de significância adotado neste estudo foi de 0,05 (valor de p). Quando p for menor que 0,05, ocorre uma diferença significativa, e quando p for maior que 0,05 não ocorre, um diferencial significativo. (FIELD, 2009).

Para verificar a confiabilidade da análise estatística foi realizado o teste de Alfa de Cronbach obtendo-se o valor de 0,936, considerado bem elevado, que mede o nível de compatibilidade do instrumento e das respostas atribuídas pelos gestores. Este resultado indica homogeneidade e compatibilidade entre o instrumento e as respostas atribuídas pelos gestores.

Quanto à existência de correlações entre valores no trabalho e dados sociodemográficos, foram aplicados testes não paramétricos de KW (Kruskal-Wallis Test) e o teste MW (Wilcoxon Two-Sample Test) que testaram as correlações entre as variáveis. Foi constatado que não existe diferença significativa entre as diferentes faixas etárias, tempo de serviço e escolaridade dos gestores. Porém, os testes revelam diferenças altamente significativas entre homens e mulheres com relação à média dos valores pesquisados.

Esse resultado nos leva a inferir que quanto maior for o incremento para o desenvolvimento dos valores no trabalho melhor será o resultado nas ações gerenciais.

Numa análise sintetizada dos resultados sociodemográficos, pode-se inferir que dos gestores pesquisados, 65,52% possuem idade entre 47 e 65 anos, e 27,59% têm idade entre 32 a 46 anos. Quanto ao gênero dos gestores, há predominância do sexo feminino com 73,56% e 26,44 do masculino, refletindo uma tendência de aumento do número de gestores do sexo feminino em cargos de gerência.

Dos gestores pesquisados, 65,51% possuem nível superior com especialização com mais 19,77% que possuem o grau de Mestre. Somando-se os de nível de especialização, mestres e doutores se obtém um total de 79,30% do que se pode inferir que a instituição em estudo está provida de uma significativa massa crítica para gerir seus recursos.

Com relação à profissão dos gestores, 41,86% são enfermeiros, e 30,23% são técnicos administrativos de nível médio. Na análise do tempo de serviço dos gestores constata-se que 39,08% estão na faixa de 21 a 30 anos de trabalho, e 34,48% (30)

gestores estão na faixa de 11 a 20 anos de trabalho. É importante mencionar que 83,90% deles possuem mais de dez anos na instituição, e 49,52% estão há mais de vinte anos.

Com relação aos cargos assumidos, 85% dos gestores iniciaram sua carreira em chefia de serviço, e somente 36% assumiram cargos de coordenadores de área. O período de maior concentração desses gestores em cargos de gestão foi de 2001 a 2005, sendo que 59,77% destes estiveram em cargos de chefia.

Para a análise de resultados sobre os valores no trabalho foi considerado o somatório de indicações importantes e muito importantes que corresponde mais ao perfil dos gestores pesquisados.

Assim, ao analisarmos os valores indicados na escala de valores no trabalho, a pesquisa revelou que *ser feliz com o trabalho que realizam* é o valor mais importante de todos, apontado em primeiro lugar por 97,70% dos gestores pesquisados. Em segundo lugar indicaram *ter prazer no que fazem* com 96,55% de indicações dos gestores pesquisados. Esses dois valores estão confirmados nas duas opções indicadas como importantes, e também nos muito importantes para a realização de suas atividades como gestor.

A classificação dos 15 principais valores indicados pelos gestores para a realização de suas atividades como gestores são:

Tabela 1 – Valores no trabalho mais relevantes aos gestores

Classificação	Valores	%
1ª	Ser feliz com o trabalho que realizo	97,70
2ª	Ter prazer no que faço	96,55
3º	Satisfação pessoal	95,40
4º	Bom relacionamento com colegas de trabalho	95,40
5º	Auxiliar os colegas de trabalho	95,40
6º	Realização profissional	94,26
7º	Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo	94,25
8º	Ser independente financeiramente	93,11
9º	Realização pessoal	93,11
10º	Gostar do que faço	93,02
11º	Realizar um trabalho significativo para mim	91,86
12º	Ajudar os outros	89,66
13º	Ter melhores condições de vida	89,66
14º	Poder me sustentar	89,65
15º	Aprimorar conhecimentos da minha profissão	88,51

Fonte: Extraídos da pesquisa.

Analisando esses principais valores no trabalho, apontados pelos gestores como importantes e muito importantes, nota-se que 10 desses valores (66,66%) encontram-se dentro do Fator 1, da EVT de Porto e Tamayo (2003), que tem como definição *a busca de prazer e estimulação, independência de pensamento e ação no trabalho*, destacando-se como uma tendência bem-acentuada no grupo pesquisado, que se sintetiza como *a busca da realização através do trabalho*. Três destes valores (20%) se encontram no Fator 2 da referida EVT, que tem como definição *a busca de relações sociais positivas*

no trabalho e de contribuição para a sociedade, que sintetiza-se pela busca de relações sociais e dois (13,33%) desses valores encontram-se no Fator 4 da mesma EVT, que tem por definição a busca de segurança, estabilidade financeira por meio do trabalho.

É importante notar que nesses primeiros quinze valores indicados pelos gestores não aparece nenhum valor que caracterize o Fator 3 Prestígio que é a busca do exercício da influência sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho. Kalleberg (1977) escreveu que os valores relativos ao trabalho são preferências em relação às recompensas do trabalho o que parece não ter ocorrido inicialmente com os gestores pesquisados o que é, no mínimo, curioso por se tratar de uma pesquisa com profissionais que exercem eminentemente cargos de liderança que, direta ou indiretamente, buscam essa contrapartida no exercício de suas funções.

Com relação aos valores no trabalho considerados pelos gestores como de média importância, podemos inferir que não há uma tendência nos gestores pesquisados em valorizar ter status, prestígio e notoriedade. A competitividade apresenta uma tendência forte para pouco importante, e trabalho variado apresenta uma tendência de média importância para alta importância.

Pela natureza das atividades dos gestores esperavam-se indicações mais elevadas de valores relacionados ao Fator 3 – Prestígio – pois, em atividades gerenciais, quando se aceitam desafios e maiores responsabilidades sobre o processo e pessoas, presume-se que uma das formas de manter o entusiasmo e a automotivação seja receber alguma forma de reconhecimento voltado ao fator prestígio, o que, nesse caso, não pareceu ser considerado como importante e nem muito importante para os gestores.

Tabela 2 – Valores no trabalho considerados de média importância

Valores	Fator	Tendências	PI	Me I	I	%PI	%Me I	%I
1º Status no trabalho	Prestígio	Média Importância tendências à Baixa Importância	28	39	10	32.18	44.83	11.49
2º Ter prestígio	Prestígio	Média Importância tendências tanto à Baixa como à Alta Importância	21	35	19	24,14	40.23	21.84
3º Competitividade	Prestígio	Média Importância com tendências à Baixa Importância	24	34	11	27.91	39.53	12.79
4º Trabalho variado	Realização no trabalho	Média Importância com tendências à Alta Importância	8	34	27	9.20	39.08	31.03
5º Ter notoriedade	Prestígio	Média Importância com forte tendência a Baixa e Muito Baixa Importância	22	29	10	25.58	33.72	11.63
6º Supervisionar outras pessoas	Prestígio	Média Importância com tendências tanto para Baixa como para Alta Importância	25	26	26	28.74	29.89	29.89

Fonte: Extraídos da pesquisa.

Nesse mesmo raciocínio, o valor indicado em sexto lugar na tabela de média importância – *supervisionar outras pessoas* – apresentou tendências semelhantes tanto para importante como para baixa importância. Esperavam-se resultados mais elevados para esse valor por ser considerado uma atividade inerente ao exercício do cargo assumido e de fundamental importância para a sua função como gestor. O resultado se apresenta com indicações semelhantes tanto para baixa importância como para média importância e como importante para a realização das atividades dos gestores pesquisados.

Esse resultado pode ser interpretado sob vários aspectos, merecendo uma investigação de maior profundidade, visto ser uma função intrínseca e primordial para o exercício de um cargo. Pode-se inferir desse resultado que grande parte dos gestores assume cargos de gerência se tem exatamente a noção e a preparação de sua função e do que dele se espera, devendo ser priorizados pela instituição trabalhos focados para suprir essa lacuna que resultará no crescimento do grupo no exercício de suas funções, propiciando uma maior compreensão dessa atividade gerencial, bem como aperfeiçoar sua ação gerencial com seus colaboradores.

Com relação aos valores considerados nada importantes e pouco importantes ficam evidenciados: *seguir a profissão da família* apontada por 83,72%; *competir com colegas de trabalho para alcançar minhas metas profissionais* com 73,57% dos gestores e *conquistar/ter fama* indicada por 68,61% das opiniões dos gestores pesquisados.

Esta análise, segundo a percepção do pesquisador, condiz exatamente com o perfil do gestor dessa instituição de saúde que por ser pública e federal e regida pelo regime estatutário, parece não despertar maior interesse no gestor em lutar por projeções pessoais e profissionais baseadas em valores voltados à supervisão de pessoas, a ter superioridade, notoriedade, fama e competitividade nem desenvolver senso criativo. Desenvolvem-se muito tecnicamente no decorrer dos anos de instituição, mas que, no exercício de suas funções, prezam mais um ambiente de boas relações, de trabalho sinérgico e em grupo também muito importante para o sucesso na gestão em saúde. Comprometem-se facilmente com metas da instituição, praticam iniciativas para ações e decisões importantes no dia a dia de trabalho, recebendo – inconscientemente – o reconhecimento pelo seu trabalho bem-realizado o que pode lhes proporcionar notoriedade e prestígio necessários e importantes para a gestão e sua autoestima e motivação.

5 Considerações finais

O presente trabalho buscou identificar os principais valores no trabalho e as competências requeridas de gestores de uma instituição pública de saúde, buscando atender aos objetivos específicos assim especificados:

- identificar as competências predominantes nos gestores;
- identificar os valores mais evidenciados nos gestores de saúde;

- associar os valores evidenciados com as competências dos gestores; e
- verificar se existe correlação entre valores no trabalho, competências requeridas, a tempo de serviço e idade dos gestores na organização.

Inicialmente a pesquisa revelou os dados sociodemográficos dos gestores constatando que 80% deles possuem Curso Superior em nível de especialização demonstrando que a instituição em estudo está provida de uma significativa massa crítica para gerir os seus recursos; que a maioria dos gestores pesquisados é enfermeiros (41,86%) e que 30,23% são técnicos administrativos de nível médio. Com relação ao tempo de serviço, constatou-se que 39,08% dos gestores (34) pesquisados estão na faixa de 21 a 30 anos de trabalho, e 34,48% dos gestores (30) estão na faixa de 11 a 20 anos de trabalho; 85% deles iniciaram sua carreira em chefias de serviço, mas somente 36% atingiram cargos de coordenação de área.

Para verificar a confiabilidade da análise estatística, foi realizado o teste de Alfa de Cronbach que indicou homogeneidade e compatibilidade entre o instrumento e as respostas atribuídas pelos gestores, consistência no instrumento de pesquisa utilizado tanto às indicações sobre os valores no trabalho quanto às competências investigadas.

Quanto à existência de correlação entre valores no trabalho e dados sociodemográficos foram aplicados testes não paramétricos de KW (Kruskal-Wallis Test) e o teste MW (Wilcoxon Two-Sample Test) que testaram as correlações entre as variáveis pesquisadas. Constatou-se que não existe diferença significativa entre as diferentes faixas etárias, tempo de serviço e escolaridade dos gestores. Os testes revelaram diferença altamente significativa entre homens e mulheres com relação à média dos valores pesquisados.

Para atender aos objetivos preestabelecidos, realizou-se uma pesquisa para identificar os valores mais importantes no trabalho dos gestores, fazendo-se a seguinte pergunta: Que grau de importância tem para mim este valor no trabalho? Os 87 gestores pesquisados indicaram em primeiro lugar, *ser feliz com o trabalho que realizo* como sendo o valor mais importante dos 45 valores pertencentes à EVT, indicado por 97,70 % dos gestores, seguido de: *ter prazer no que faço* e a *satisfação pessoal*, com 96,5% e 95,4%, respectivamente. Os três primeiros valores pertencem ao fator realização no trabalho. Para completar os cinco primeiros colocados, foram indicados: *bom relacionamento com colegas de trabalho* e *auxiliar os colegas de trabalho*, como quarto e quinto lugares, respectivamente, com 95,4% da opinião dos gestores.

A pesquisa revelou também, que dos 15 principais valores indicados, 8 estão contidos no constructo *realização no trabalho*, quatro estão contidos no constructo *relações sociais*, três estão contidos no constructo estabilidade, e nenhum valor do constructo *prestígio* foi indicado entre os mais importantes. Esses valores contidos no constructo *prestígio* (*status no trabalho, ter prestígio, competitividade, ter notoriedade e supervisionar outras pessoas*) receberam indicações classificatórias de média importância por parte dos gestores pesquisados.

Assim, se buscou nesta pesquisa atender aos objetivos gerais e específicos estabelecidos neste trabalho. Concluímos que foi possível identificar os principais valores no trabalho, levando-nos a inferir que quanto maiores forem os treinamentos e desenvolvimentos dos gestores, maior é a possibilidade de os mesmos conhecerem seus valores, mudarem seus valores e utilizarem seus valores no desenvolvimento de suas atividades gerenciais.

Os resultados aqui apresentados apresentam sugestões para a instituição pesquisada em relação ao direcionamento de programas de desenvolvimento de gestores, buscando o conhecimento e o desenvolvimento de competências essenciais para cargos de gestão e objetivando maior eficiência e eficácia gerencial dos gestores numa instituição pública de saúde. Novos estudos são necessários para um entendimento mais aprofundado desses dados.

Na expectativa de ter atendido aos objetivos deste estudo, recomenda-se aos dirigentes dessa instituição:

1. concentrar a atenção em programas de desenvolvimento de novas lideranças já que a maioria dos gestores tem idade acima de 45 anos de idade, entrando num período já considerado de final de carreira, o que poderá impactar brevemente a gestão da instituição;
2. melhor aproveitamento das potencialidades dos gestores, que já possuem alto grau de escolarização, com aperfeiçoamento na gestão para melhor desempenharem suas funções gerenciais; e
3. proporcionar reflexões sobre os valores no trabalho, pois alguns considerados como vitais para a gestão – como exemplos *supervisionar outras pessoas e empreendedorismo* – não obtiveram pontuações significativas por falta de entendimento do valor ou por falta de conhecimento da função de gestor.

Recomendam-se novos estudos mais aprofundados sobre os valores no trabalho e as competências requeridas para o exercício da gestão, principalmente por estar revelando uma tendência de gestão pouco competitiva e provida de poucos itens que revelem valores referentes ao fator prestígio que, possivelmente, sejam igualmente motivadores e que alavanquem o aperfeiçoamento da gestão e das pessoas.

Referências

ALBORNOZ, S. *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense, 2002.

ASSÊNCIO, Eduardo. Contribuição ao estudo da influência dos valores no desempenho empresarial, 2008, *Dissertação* (Mestrado) – UCSantos, Santos 2008: Disponível em: < www.aedb.br > Acesso em: abr. 2010.

AZEVEDO, I. B. de. *O prazer da produção científica: diretrizes para elaboração de trabalhos acadêmicos*. 2. ed. ampl. Piracicaba: Ed. da Unimep, 1993.

BISQUEIRA, R.; SARRIERA, J. C; MARTÍNEZ, F. *Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BURLAMAQUI, Paulo; KELLER, Adair. *Organizações hospitalares e corpo clínico: gerenciando custos ou saúde?* In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

- HOLANDA, A. B. *Novo dicionário Aurélio*. Curitiba: Positivo, 2004.
- FIELD, A. *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLEURY, M. T. L. *A gestão de competência e a estratégia organizacional*. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 45.
- KALLEBERG AL. Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. *Am. Sociol. Rev.*, v. 42, p. 124-143, 1977.
- LOCH, C. L.; CORREIA, G. S. A flexibilidade do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. *Revista de Ciências da Administração*, v. 6, n.12, jul./dez. 2004. Disponível em: <[HTTP://www.cad.ufsc.br](http://www.cad.ufsc.br)>. Acesso em: 22 jul. 2010.
- LIMA-GONÇALVES, E. Estrutura organizacional do hospital moderno. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n.1, p. 80-90, 1998.
- MENDES, Ana Magnólia e TAMAYO Álvaro. *Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho*. PsicoUSF, Bragança Paulista, v. 6 n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001. Disponível em: <www.anpepp.org.br> Acesso em: 30 maio 2010.
- OLIVEIRA, Áurea de Fátima; TAMAYO, Álvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 2, 2004, p. 129-140. Disponível em: <www.rausp.usp.br>. Acesso em: 15 abr. 2010.
- PORTO, J.; TAMAYO, A. Valores do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advanced and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). *Advanced in experimental social psychology*. San Diego: Academic Press, v. 25, p. 1-65, 1992.
- _____. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.
- _____. Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 32, p. 268-290, 2001.
- SAGIE A.; D. ELIZUR. The Structural of Personal Values: A Conical Representation of Multiple Life Areas. *Journal of Organizational Behavior*, v.17, p. 573-586, 1996.
- SEIXAS, Maria Auxiliadora S.; MELO, Hermes Teixeira. Desafios do administrador hospitalar. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, ano 5, n. 9, p. 16-20, jan./jun. 2004. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 10 maio 2010.
- SIQUEIRA, Maria Matias et al. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. Brasília: Psicologia: *Teoria e Pesquisa*, v. 23, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/02.pdf>>. Acesso em: jul. 2008.
- TAMAYO, Álvaro. Impacto dos Valores da Organização sobre o Estresse Ocupacional. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp)*, v. 1, n. 2, art. 2, p. 20-33, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 4 set. 2010.
- TAMAYO, Álvaro; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp)*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

- TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp)*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul./set. 1998.
- TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros. Escala de valores relativos ao trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.
- TAMAYO, Álvaro; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, jul./dez. 2000.
- TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis, Rios de Janeiro: Vozes, 2005.
- TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros. Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 9, n. 1, jan./mar. 2005.
- TAVARES, Mauro Calixta. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998.
- TINOCO, João Eduardo Prudêncio. Contribuição ao estudo da influência dos valores no desempenho empresarial. UniSantos. *Revista Eletrônica Patrimônio*, v. 6, n. 7, p. 141-145, jul./ago./set. 2009. Disponível em: < www.unisantos.br >. Acesso em: 10 jun. 2010.
- TORRES, Cláudio Vaz. *Influência dos valores do trabalho na preferência de consumo: empregados comprando de empregadores*. 2007. Tese (Doutorado) – UfB, Brasília, 2007.
- VILLENA, Daniele Jannotti S. *As contribuições da Economia de Comunhão para o estudo da influência de valores no ambiente organizacional*. Dissertação (Mestrado) – UFES, Vitória, 2006. Disponível em: <www.ut.com.br>. Acesso em: 20 maio 2010.

Controladoria: estudo dos principais sistemas de apoio à gestão empresarial

Sadi Alberto Scaramussa*
Vitor Kochhann Reisdorfer**

Lucas Veiga Ávila***

Thiago Antonio Beuron#

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga##

Ana Paula Perlin###

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar os principais sistemas de apoio à gestão que as organizações devem utilizar como diferencial competitivo em seu cenário econômico. A finalidade é destacar que o sistema de informações colabora nos controles internos e auxilia nas tomadas de decisão, levando até o gestor da empresa informações sobre os mercados interno e externo, contribuindo, ainda, para o alcance dos objetivos propostos. Já o sistema de padrões disponibiliza informações comparativas, estabelece um padrão nas atividades, guarda o histórico dos principais fatos, checam os eventos de maior rentabilidade e demonstra as ações de menores custos anteriormente incorridas e estabelecidas. Por último, o sistema de rf de desempenho de resultados se apresenta para que o gestor saiba qual rumo sua empresa está tomando. Através da definição dos principais objetivos da empresa, é feita uma coleta de informações específicas que, aplicadas a um indicador, pode determinar, juntamente com o apoio da gerência, além das variações financeiras, a satisfação e as novas exigências dos clientes na aquisição de produtos e serviços, com a proposta de menores custos e maior ganho.

Palavras-chave: Sistemas de Informações. Sistemas de Padrões. Sistema de Medição de Desempenho.

Controller: study of major support systems business management

Abstract: This article aims to talk about the major systems supporting the management that organizations should use as a differentiator in its economic outlook. The aim is to highlight that the system of information, collaborate on internal controls and assist in decision-making leading up to the manager of the company, information about domestic and foreign markets, and further contributing in achieving the goals. Since the system of standards provides comparative information, sets the standard activities, keep the main historical facts, the events of check higher profitability, and demonstrates the actions of lower costs previously incurred and settled. Finally the system of performance measurement results are presented so that the manager knows which direction his company is going. By defining the main objectives of the company is made a collection of specific information that applied to an indicator, can determine with the support of management, in addition to financial changes, satisfaction and new customer requirements when purchasing products and services, with the proposal to lower costs and higher gain.

Keywords: Information Systems. Systems Standards. Systems Performance Measurement.

1 Introdução

Desde o início da Era da Informação, podemos observar o comportamento das organizações que buscam seu espaço em um mercado econômico cada vez mais sensível aos acontecimentos do mundo todo. E isso fez com que as informações fossem tratadas

* Professor na Universidade Regional Integrada (URI). *E-mail:* administrativo@copatrigo.com.br

** Professor no Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* vitorkreis@gmail.com

*** Professor no Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* admlucasveiga@gmail.com

Professor na Universidade Federal do Pampa (Unipampa). *E-mail:* tbeuron@gmail.com

Professora no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM. *Email:* lucia.rejane@hotmail.com;

Mestranda no PPGA da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *Email:* anapaula.perlin@yahoo.com.br

como uma ferramenta de suporte indispensável às empresas que buscam sua continuidade e seu crescimento no cenário competitivo no qual estão inseridas.

No entanto, vemos que muitas empresas, hoje, buscam um sistema de informações capaz de auxiliar na gestão dos processos. E com o intento de se ter uma informação de qualidade, um melhor controle das operações e um subsídio eficaz no processo de decisões, se verá como um sistema de padrões detém o poder para ajudar os gestores das empresas a conduzir em sua organização em busca dos seus objetivos.

Além disso, veremos que apesar de se trabalhar com informações mediante um sistema de padrões, o nível gerencial de uma empresa também deve dar atenção a um bom sistema de medição de desempenho, para que, então, possa responder à seguinte questão: Para onde minha empresa está indo?

Com a devida importância dada aos sistemas que as empresas buscam ter hoje, como diferencial competitivo, observaremos, ao longo deste artigo, os principais instrumentos de apoio para que o gestor, além de demonstrar seu potencial profissional em prol de melhores resultados, também o faça com o alcance de uma informação eficaz, para que, com isso, conheça e defina, da melhor maneira, o rumo do sucesso de sua organização.

2 Referencial teórico

2.1 Sistemas de informações

Podemos observar que nos dias de hoje os sistemas de informações estão presentes em muitas situações do cotidiano das pessoas pelo mundo todo. É quase imperceptível, mas o simples ato de comprarmos um medicamento na farmácia, ligar um computador, ou mesmo realizar uma ligação de um telefone celular, indica que estamos gerando um dado eletrônico, que, juntamente com um sistema informatizado, está se criando uma informação disponível para os usuários desse sistema, que devem (ou não), interpretar e analisar essas informações.

Ressaltamos que a dinâmica de um sistema de informações consiste, segundo Strassburg et al. (2011), em um processo fundamentado em três elementos básicos e fundamentais para a obtenção do resultado esperado, que são: a entrada de dados, o processamento desses dados e a saída dos dados transformados (informação).

Para Strassburg et al. (2011) a entrada de dados (*input*) funciona como a coleta de dados, que posteriormente serão transformados em informação e captados dos ambientes propriamente relativos a esses dados e também de ambientes indiretamente ligados a eles (ambiente externo).

No processamento dos dados, ocorre à conversão e a transformação dos dados em informações. Esse processamento pode se fazer de diferentes formas, como através de cálculos, comparações, autenticações e armazenagem de dados para uso futuro.

Por último, promovem-se as saídas desses dados já convertidos em forma de informação, para que possam servir a quem as utilizar. Apresentam-se geralmente

através de relatórios, comparativos, validações e formas específicas que poderão até mesmo alimentar outro sistema de informações requerente pelo seu próprio usuário. (STRASSBURG et al., 2011).

Já no cenário econômico, constatamos que o trabalho que vem sendo desenvolvido na área de sistemas apresenta uma importante evolução no mundo dos negócios. Para Beuren (2002), entramos agora na Era da Informação, pois que as organizações atuam em constantes mudanças e, assim, passam a tratar a informação como um valioso recurso para a sua continuidade e o cumprimento da sua missão. Segundo o autor, a atividade de fazer a contabilidade de uma empresa não basta apenas apurar números correspondentes a lucros ou prejuízos, mas precisa também dispor de um banco de informações que permitirá aos administradores tomarem decisões mais corretas, mesmo na fase de planejamento até o controle das operações diárias da organização. Lembramos, ainda que, essas informações, em tempo hábil, podem significar um diferencial competitivo e um ganho de espaço em relação aos concorrentes de uma empresa.

Considerando a importância da utilização da contabilidade como ferramenta para a gestão de uma empresa, os sistemas de informações buscam a estrutura adequada para este fim. E para Beuren existem três sistemas que compõem os sistemas de informações contábeis hoje:

Sistemas de processamento de transações: É o componente mais estruturado do sistema de informações contábeis. Isso deve-se ao fato de a maioria das organizações requererem um sistema desse tipo e por serem similares em sua configuração, não personalizados.

Sistema orçamentário: Permite à alta gerência comunicar os objetivos da corporação aos gestores dos diversos escalões. O sistema orçamentário utiliza tanto dados internos quanto externos da empresa e é preditivo por natureza, envolvendo estimativas.

Sistema de relatórios por responsabilidade: Este sistema resume, periodicamente, dados históricos e propicia o fluxo de informações de baixo para cima, em termos hierárquicos. (BEUREN, 2002, p. 17).

De forma específica, Strassburg et al. (2011) declaram que o sistema de informações contábil deverá ser o encarregado de reunir todos os eventos realizados pela empresa; com isto, então, através da necessidade dos usuários, deverá ser capaz de gerar a informação mais propícia no auxílio à tomada de decisão.

Para que um sistema de informações contábil funcione em sua total plenitude, toda informação deverá ser tratada de forma sistemática, visualizando a empresa de cima, para incluir todos os aspectos que interferem no seu negócio.

Os objetivos do sistema de informações contábil que Strassburg et al. destacam consistem em:

1. Prover informações monetárias e não monetárias, destinadas às atividades e decisões dos níveis Operacional, Tático e Estratégico da empresa, e também para usuários externos à ela.
2. Constituir-se na peça fundamental do Sistema de Informação Gerencial da Empresa. (STRASSBURG et al., 2011, p. 8).

No entanto, é fácil observar, ao longo das últimas décadas, o esforço que as organizações dispuseram para transformar sistemas simples de controle em avançados sistemas computacionais, para que realmente funcionassem como uma ferramenta na gestão das informações.

E esta histórica evolução e a promessa de uma solução holística para o desafio da verdadeira integração dos negócios, considerando, então, a abordagem global, sistêmica e interdisciplinar na gestão da informação, de acordo com Borenstein (2002), levou empresas do mundo todo, inclusive do Brasil, a se lançarem na implantação de novos conceitos dos Sistemas Integrados de Gestão (SIGs).

Contudo, segundo Borenstein (2002), na prática, a implementação desse sistema nem sempre correspondem às expectativas. Houve registro de vários fracassos, muitas vezes devido a aspectos tecnológicos, pois um SIG requer tecnologia de alta complexidade. E ainda se não bastasse o conceito de integração passando a ser adotado, mesmo que com despreparo, considera-se a necessidade que as organizações devem dispor para lidar com suas peculiaridades culturais, estratégias de negócios e organização interna.

A evolução dos SIGs, moldados por Borenstein (2002), enfatiza o momento em que esses sistemas computacionais começaram a exercer um papel eminentemente tático, ajudando os gestores a resolverem problemas práticos ligados às suas funções. Com isso também se pode afirmar que o:

Entendimento de que funções podem ser agrupadas em processos e distribuídas entre várias unidades organizacionais permitiu o surgimento da abordagem orientada para processos, cujo principal objetivo é o de apoiar, de forma contínua e flexível, a realização de um determinado processo dentro de uma organização desde seu início até seu fim, utilizando um sistema de informação. (BORENSTEIN, 2002, p. 214).

As organizações operando, então, em um mercado econômico de constantes mudanças, tendo a necessidade de cruzar fronteiras entre suas unidades, precisavam não mais de um sistema tradicional, míope e operacionalmente tático, que resolvesse problemas passados ou presentes. Para Borenstein (2002), havia a necessidade de um sistema de informações capaz de centralizar ou descentralizar com completa flexibilidade de reunir subsídios corporativos, que fosse desenvolvido, segundo abordagens tradicionais, em uma visão estratégica com habilidade de suprir todos os níveis de decisão da empresa, fornecer informações visando a decisões futuras e ainda antecipá-las de forma proativa, através desse sistema de informação.

A realidade na Era da Informação, como muitos chamam, mudou a rotina e as exigências de um perfil econômico e comercial das organizações. Hoje, as empresas sabem que seus produtos e serviços estão diretamente ligados não somente a formas tradicionais de controles, mas também a uma série de informações que devem ser geradas (através dos SIGs), analisadas e utilizadas, então, como ferramenta de rápida precisão para se alcançar e se manter a competitividade no mercado.

2.2. Gestão do conhecimento

Segundo Druker (2000), daqui a 20 anos, a típica empresa de grande porte terá a metade dos níveis gerenciais e um terço da qualidade de gentes, em comparação com as de hoje. Estima-se que aumentará a abrangência de especialistas trabalhando feito forças-tarefas em prol dos departamentos tradicionais. A autodisciplina resultará da disposição dos funcionários em manter a coordenação e os controles exigidos.

Druker (2000) afirma que, além dessas mudanças, encontra-se a tecnologia da informação. As camadas de gerentes de nível médio já estão sendo ultrapassadas em rapidez de comunicação pelos computadores, e estes últimos que ainda precisam adotar usuários com experiência e conhecimentos, capazes de transformar seus dados em informação.

O mesmo autor oportuniza uma visão das novas exigências de mercado, citando as principais indagações:

As pistas sobre as novas exigências das organizações baseadas em conhecimento derivam de outras entidades também baseadas em conhecimento, como hospitais e orquestras sinfônicas. Primeiro, em “escore” – um conjunto de objetivos claros e simples que se traduzam em ações específicas. Segundo, uma estrutura em que todos assumam responsabilidades pela informação, indagando: quem depende de mim para que tipo de informação? De quem dependo para obter informações? (DRUKER, 2000, p. 9).

As organizações que têm como base a otimização de informações também enfrentam problemas gerenciais, como, por exemplo, motivação e recompensa dos especialistas, desenho de uma estrutura organizacional que funcione como forças-tarefas e seleção, e ainda, a preparação de pessoal da alta administração. (DRUKER, 2000).

Para Druker (2000), é evidente que para o desenvolvimento da organização baseada em informação, não é necessária uma tecnologia avançada de processamento de dados. A maioria dos usuários faz da tecnologia apenas um instrumento que acelera os seus processos já executados antes por eles, ou seja, trata-se do processamento de números convencionais. O que fica claro, segundo Druker (2000), é que assim que as organizações começarem a trabalhar a tecnologia para gerar informação, haverá uma grande transformação nos seus processos decisórios, em suas estruturas gerenciais e até mesmo nas formas de execução do trabalho.

Druker ressalta o elo existente entre a informação e o conhecimento dizendo:

Informação é dado investido de relevância e proposto, por conseguinte, à conversão de dados em informações requer conhecimento. E conhecimento, por definição, é especializado. (Com efeito, as pessoas realmente detentoras de conhecimento tendem ao excesso de especialização, qualquer que seja seu campo de atuação, exatamente porque sempre se deparam com muito mais a aprender). (DRUKER, 2000, p. 9).

Os especialistas acabam sendo exigidos muito mais pelas organizações que são baseadas em conhecimento. Para Druker (2000), a área de atuação das atividades dos especialistas fica por conta da parte operacional, o que acaba gerando uma organização feita de especialistas de todas e várias espécies.

Conforme Druker (2000), as organizações baseadas em conhecimento estão precisando de orientações em algumas atividades centrais, como, por exemplo, assessoria jurídica, relações públicas e assuntos trabalhistas. Não deixando de lado a necessidade de se ter um pessoal de apoio, para atividades não operacionais, gente que preste assessoria, oriente, coordene. Na administração central, a organização baseada em informações precisa de poucos especialistas atuando, quando for o caso.

No exemplo citado por Druker (2000), observamos que a forma de trabalho do especialista é comparada à dos músicos profissionais; não será preciso dizer como executar o trabalho, tampouco o maestro arrancará notas sequer de um instrumento; mas o mais importante é que esse mesmo maestro faça com que as habilidades e o conhecimento de cada um vire um foco único, almejando o desempenho conjunto e harmonioso do grupo de músicos. Esse foco é o mesmo que os líderes das empresas baseadas em informação devem tomar para si.

Contudo, metas atingidas, excelência nos negócios e bom gerenciamento de informações, resultam e de um trabalho e um investimento que couberam à área estratégica e à tática de uma organização definir e desenvolver. Logo adiante veremos que os gestores do negócio, além de buscarem informações úteis e de forma rápida, contando com o sistema de informações, devem também estabelecer diretrizes de atividades, índices de avaliação e métodos de verificação. E, para isso, veremos no próximo item a colaboração de um sistema de padrões no auxílio à fragmentação de dados e na criação da correta informação para as decisões a serem tomadas em níveis superiores da própria organização.

2.3. Sistemas de padrões

Observamos que mesmo durante a era agrícola, fazendeiros demonstravam preocupação em ter o controle de sua atividade, e, mesmo utilizando métodos rudimentares, eles apuravam os custos de produção das colheitas e as contrabalanceavam com as vendas realizadas, para se chegar ao quanto ganhavam ou perdiam em cada safra.

Somente ao longo das últimas décadas, já na Era Industrial, que sistemas de produção, análises e formação dos custos foram alvo de estudos, buscando-se métodos mais eficazes para se mediar e conduzir a eficiência na produção. E, a partir desse momento, começou-se a pensar nas vantagens que os processos de padronização trariam nas avaliações do desempenho da atividade industrial.

Com relação às abordagens de diversos autores, feitas nos padrões da formação de um custo de produção, foi de modo sucinto que Zanluca definiu:

O custo-padrão é um custo pré-atribuído, tomado como base para o registro da produção antes da determinação do custo efetivo. Em sua concepção gerencial, o custo-padrão indica um “custo ideal” que deverá ser perseguido, servindo de base para a administração mediar a eficiência da produção e conhecer as variações de custo. (2011, p. 23).

Segundo o enfoque de Backer e Jacobsen apud Peleias (2002), os padrões adotados, mesmo sob os aspectos contábil e gerencial, merecem revisão ou atualização. Isso se deve para fins de controle, mensuração de desempenho e incorporação das alterações nas condições operacionais. A real importância também se deve à medição do desempenho efetivo para fins de controle e à necessidade de exames periódicos, para assegurar as mudanças ocorridas nas condições de produção. Os autores destacam ainda: “Por exemplo, uma mudança na qualidade do material utilizado na fabricação de um produto deve ser refletida no padrão, para que as variâncias sirvam de indicadores realistas para controlar as operações.” (BACKER; JACOBSEN apud PELEIAS, 2002, p. 53).

Ainda sobre a visão gerencial, Nakagawa apud Peleias (2002) ressalta que a condição básica para um sistema de padrões atender às reais necessidades dos gestores, é preciso manter um paralelo entre os padrões orçados e os padrões de atividades, em sua execução e realização, afirmando, assim, que, ao se estabelecer um critério na formação de um procedimento padrão, o mesmo deverá, impreterivelmente, ser executado de tal modo.

Portanto, de acordo com Nakagawa apud Peleias (2002), pode-se concluir que um sistema de informações contábeis padronizado é de suma importância para o processo decisório de toda e qualquer empresa, pois esse processo está intimamente relacionado com a qualidade das informações dadas aos gestores.

Além disso, para Nakagawa apud Peleias (2002), os melhores predicados na tomada de decisão dos gerentes estão relacionados às integrações sistêmica e conceitual entre padrões, orçamentos e contabilidade, afinal, aqui se deve assegurar a comparabilidade dos dados e das informações orçadas com as reais alcançadas.

Mas, para tanto, Peleias (2002) ainda destaca que, para que um sistema de informações possa atender de forma conveniente e uniforme ao processo de gestão, precisa abranger as atividades econômicas e outras transações nos níveis de planejamento e realização.

Dessa forma, Peleias (2002) evidencia que o conceito de padrão deverá estar diretamente ligado ao modelo de tomada de decisões na empresa, pois é o sistema de padrão que permite avaliar economicamente o efeito das melhores decisões e contribuir ainda em como essas deverão ocorrer. Neste momento, sabe-se que o cumprimento dos objetivos de uma organização depende da mensuração dos efeitos que as ações dos gestores causam no patrimônio e nos resultados da empresa, dentro de um processo de gestão.

O objetivo de um sistema de padrões é o simples fato de dar informações que auxiliem os gestores a verem, de forma clara e em tempo hábil, as causas favoráveis e

contrárias ao desempenho das atividades, permitindo, assim, redefinir (ou não), os rumos da organização em seu mercado econômico. (PELEIAS, 2002).

E, conforme o autor, o que se espera com o correto uso desses preceitos são vantagens competitivas, como: suporte nas decisões sobre eventos, transações e atividades; determinação antevista de vendas e custos alcançados; comparação de receitas e custos reais e padrão; favorecimento da análise da eficácia de margens de negociação e da eficiência no consumo de recursos; facilitação da mensuração dos resultados obtidos por meio de eventos, transações e atividades. (PELEIAS, 2002).

E, para se obter vantagens competitivas, através da utilização de um sistema de padrões, são necessários alguns princípios, segundo Peleias:

- É possível definir padrões para os eventos, transações e atividades das áreas de responsabilidade de uma empresa que possua subsistemas de produção ou físico-operacionais ou físicos específicos;
- Estabelecimento de valor-padrão dos eventos, transações e atividades como valor correto, pois são determinados de acordo com a *expertise* dos gestores, considerando as melhores condições de operação;
- Objetivação da otimização das margens de contribuição ao pressuporem as melhores condições operacionais, por meio de maiores receitas e menores custos;
- Utilização na avaliação econômica da produção interna das áreas de responsabilidade, possibilitando um parâmetro de comparação com o mercado fornecedor, pois consideram receitas e custos de oportunidade;
- Identificação das variações nas áreas de responsabilidade em que ocorrem, que, não sendo transferidas durante o processo operacional, deixam de penalizar as áreas subseqüentes, produtos e serviços;
- Atualização dos padrões sempre que houver alterações em relação às condições originalmente estabelecidas. (2002, p.101).

Contudo, quanto ao uso de um sistema de padrões como instrumento de suporte ao processo de gestão, Peleias (2002) cita quatro vantagens idealizadas a seguir.

Um aumento da eficiência operacional do sistema de informação, na esfera do processamento de dados, tendo em vista que um sistema de padrões auxilia no desenvolvimento de simulações, orçamentos, verificação do desempenho atual e ainda o compara com o planejado, tudo por meio de uma base de dados única, segundo Peleias (2002).

O favorecimento do armazenamento no sistema de informações, com as regras de decisão acerca das possíveis atividades planejadas e realizadas. As regras de decisões devem estar sempre registradas, para serem utilizadas sempre que necessário, aumentando, assim, a eficiência e a eficácia na resolução dos problemas do dia a dia. (PELEIAS, 2002).

Um sistema de padrões também possibilita a melhor forma de medir os impactos mediante decisões sobre eventos e outras atividades que causam alterações no patrimônio e nos resultados econômicos da organização. Isso se dá através de um modelo de decisão compatível com um modelo de mensuração.

E, contudo, a gestão de padrões é fundamentalmente necessária na obtenção de informações em relação às decisões planejadas e realizadas e vem demonstrar, ainda, comparativos que ajudam a revelar a eficiência operacional na utilização de recursos e na eficácia dos resultados obtidos, considerando como base as próprias atividades operacionais da empresa.

Observamos, no entanto, que, além das vantagens apresentadas por Peleias (2002), a condição ideal de se aplicar um sistema de padrões, no âmbito da fase de planejamento, é quando ambos atingem níveis desafiadores, porém alcançáveis, destacando, ainda, que, a partir dessa situação, surgem alertas ante os novos desafios, e, mediante as constantes revisões dos padrões, resultam na eficiência operacional e em eficácia na obtenção dos melhores ganhos em resultado, garantindo a sobrevivência, a continuidade e o crescimento da empresa.

Ainda sob a ótica de Peleias (2002), os sistemas de padrões ganham importância também nas etapas de execução de eventos, transações e atividades da organização, ao ponto que, nessa etapa, os padrões contribuem de forma a registrar a informação dos valores, os chamados valores padrão e valores reais. Peleias (2002) elucida que, a partir disso, é possível identificar quais são as melhores condições operacionais para um determinado momento da realização das atividades, sendo possível, também, isolar do resultado dos produtos e serviços e do desempenho dos gestores os efeitos causados pelas alterações nos volumes de produção.

A busca por valores reais, no ambiente de execução, segundo Peleias (2002), faz a organização mensurar a eficiência na realização dos planos operacionais em relação à eficiência objetivada pelas diretrizes e políticas das empresas, através da diferença entre os valores reais (volumes reais de atividade) e valores padrão (preços adotados).

Dessa forma, atuando em todas as fases, um sistema de padrões deve estar sujeito a alterações, respeitando profundamente as mudanças no cenário econômico e o próprio ambiente da empresa. A partir de uma etapa de controle é que são feitas as revisões e as possíveis modificações, acatando as características operacionais das áreas de responsabilidade da organização, lembrando sempre da fundamental presença dos gestores nesse processo.

Para Peleias (2002), é na etapa de controle que o sistema de padrões se consolida como ferramenta para avaliação de resultados e desempenhos e lembra que faz parte do compromisso do gestor buscar a melhoria contínua nas atividades desenvolvidas e no alcance dos processos a serem buscados.

2.4. Sistemas de Medição de Desempenho

Observamos que, em nosso dia a dia, sempre estamos aptos a medir o desempenho de algo. Segundo os autores Miranda e Silva (2002), podemos tomar como exemplo o simples fato de tentarmos saber se um automóvel é econômico ou não. Certamente, nesse caso, alguém poderia sugerir a medição de consumo médio de combustível, como medida de desempenho, ou seja, bastaria saber quantos quilômetros

o veículo faz, em média, com um litro de combustível. Mas para se iniciar nessa ideia, Miranda e Silva (2002) destacam que o importante é, em um primeiro momento, escolher qual é o melhor indicador de desempenho, evitando-se, assim, a escolha de uma medida que não meça, realmente, o que se quer medir.

No ambiente empresarial, a medição de desempenho é algo muito complexo, e essa atividade, muitas vezes, requer mais que uma habilidade visual, pois além de distinguir números, devemos ver o que está por trás deles, para daí, então, chegarmos a uma conclusão. Em um cenário não muito longe de nossa realidade, podemos encontrar duas empresas: uma comemorando o prejuízo e outra lamentando o lucro obtido. Segundo Miranda e Silva (2002), uma medição de desempenho não pode estar bitolada somente a essas informações. Nesse ambiente controverso, o contexto define que uma empresa esperava obter mais lucro do que o esperado, enquanto a outra comemora um prejuízo muito inferior ao estimado. Assim, podemos observar que medir o desempenho de uma organização não é tarefa fácil, e veremos, a seguir, como esclarecer essa atividade tão importante no mundo empresarial.

2.4.1. Por que medir?

Nos dias de hoje, uma organização precisa de uma forma contínua de buscar a avaliação de seu desempenho. Afinal, muitos especialistas em medição de desempenho afirmam: “Se você não pode medir, não pode controlar.” Submetidas a um mercado competitivo, muitas empresas estão indo atrás de modernos sistemas de medição de desempenho, que considerem os fatores básicos como: a preocupação com a qualidade, satisfação dos empregados, a retenção dos clientes e os resultados financeiros. (MIRANDA; SILVA, 2002).

Lembramos que qualquer atividade, evento, que resulte em mudança em uma organização, a medição do desempenho é crucial para saber se as metas estão sendo alcançadas, ou mesmo para se definir (ou não) medidas de correção nesse andamento.

Os principais motivos para que as empresas invistam em um sistema de medição de desempenho, segundo Miranda e Silva, são:

- a) Controlar as atividades operacionais da empresa;
- b) Alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- c) Controlar o planejamento;
- d) Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- e) Identificar problemas que necessitam da intervenção dos gestores;
- f) Verificar se a missão da empresa está sendo atingida. (2002, p. 32).

O último item de que os autores tratam merece atenção especial, pois vejamos uma empresa que define sua missão, por exemplo, em atender às necessidades de seus clientes, produzir ou gerar serviços com melhor qualidade, gerar bons resultados financeiros para seus sócios, deverá partir em busca de indicadores, definição de medidas, relatórios comparativos, de todo um sistema que permita saber se a missão está sendo alcançada ou não.

2.4.2. O que medir?

Nas últimas décadas, o grande enfoque e a grande prioridade na hora de se chegar a um resultado de desempenho, foram os aspectos financeiros de uma organização. Conforme Miranda e Silva (2002), as empresas costumavam avaliar exclusivamente seu desempenho com fatores, como: retorno sobre vendas, lucro, retorno sobre investimentos, variação de preços, venda por empregado, lucro por unidade de produção e produtividade.

As informações financeiras advindas das ferramentas contábeis, embora não muito bem-vistas por muitos especialistas em medição de desempenho, hoje contribuem, principalmente, com atividades fora do mercado internacional em que a velocidade da introdução ou a mudança de produtos ainda se faz de forma lenta. Para tanto, lembramos que por serem mecanismos de controle de curto prazo, seu uso como ferramenta de medição de desempenho torna-se impróprio em análises de melhoramento no longo prazo.

Na edição de um sistema de medição de desempenho eficaz, flexível, de baixo custo e atualizado, além do uso das tradicionais informações financeiras, deve-se atender também ao conhecimento das novas exigências dos clientes, conhecer a real contribuição de cada uma das diferentes áreas da empresa, o desempenho dos fatores de produtividade considerando o custo total da empresa, enfim, considerar todas as características que julgamos importantes em relação a um objetivo que anteriormente já estava definido pela organização.

No entanto, Miranda e Silva (2002) destacam que quem melhor sabe definir a utilidade e a precisão de uma informação para seu sistema de medição de desempenho é o próprio gerente da empresa. Afinal, em um ambiente cada vez mais competitivo em nível mundial, buscando-se sempre menores custos, aumento da capacidade de resposta aos consumidores e ganho na fatia do mercado, tornam-se indispensáveis, ao processo gerencial, informações sobre o desempenho empresarial.

2.4.3. Como medir?

O processo de formação de um sistema de medição de desempenho como tem sido visto, é algo abstruso para todas as empresas. Contudo, diagnosticar quais fatores serão medidos, mediante diferentes informações, em diferentes tempos, provindas de diferentes setores, também implica em uma árdua tarefa que melhor pode ser tratada nos níveis tático e estratégico de uma organização. Porém, ainda falta a terceira etapa: Como medir o desempenho organizacional?

Destacando a ideia de Miranda e Silva (2002), a medição de desempenho acontece em todas as empresas através do uso de indicadores de performance que servem justamente para saber como anda determinada atividade, sob um aspecto específico.

Para tanto, podemos considerar dois grandes grupos de indicadores de desempenho, que, segundo Miranda e Silva (2002), são os indicadores absolutos e os relativos, ou índices. Os autores destacam:

O primeiro grupo de indicadores compreende as medidas absolutas, financeiras ou não-financeiras. Por exemplo, o lucro é um indicador financeiro absoluto de desempenho da empresa. Já o volume de vendas é um indicador não-financeiro absoluto de desempenho da empresa. Indicador relativo, ou índice, é o resultado da comparação de duas medidas. A utilização de índices para a medição do desempenho dos negócios não é nova. Os índices relativos são muito utilizados na análise de balanços (MIRANDA E SILVA, 2002, p. 134).

Contudo, a definição e o uso dos indicadores por parte das empresas, segundo Miranda e Silva (2002), é algo peculiar que envolve diretamente a necessidade e a utilização que terá para os gestores do negócio. E cabe lembrar que cada indicador de desempenho detém uma função que contribui (ou não) para se chegar a um determinado objetivo.

Dessa forma, Miranda e Silva (2002) ainda enfatizam que não existe um método de melhor escolha de indicadores. Sabe-se que, em resumo, eles podem ser financeiros ou não financeiros. O que importa, nesses casos, é a busca da mais pura imagem e a real colocação da empresa no cenário em que ela se encontra. As exigências pela melhor configuração de um sistema de desempenho aumentam a responsabilidade do gestor, mas é dessa forma que ele poderá demonstrar, inclusive, sua criatividade, pois consideramos que uma empresa é diferente da outra e não existem indicadores que possam ser utilizados com sucesso em mais de uma organização empresarial.

3 Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo foi a tipologia de Vergara (2009, p. 50), que classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, à pesquisa foi bibliográfica e descritiva e, quanto aos meios, quantitativa e descritiva.

O universo e a amostra utilizam como base os demonstrativos contábeis de uma empresa situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, relativos aos anos de 2009 e 2010, a qual será tratada como entidade neste estudo.

Os dados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa. Na forma quantitativa, por meio do cálculo e da interpretação das demonstrações contábeis, transformando-a em informações com o auxílio do Excel. Já na forma qualitativa, examinaram-se os Balanços Orçamentários, o Balanço Financeiro e as Demonstrações das Variações Patrimoniais. Posteriormente, com base nos dados extraídos das demonstrações financeiras, foram elaborados os quocientes e interpretados seus resultados.

4 Resultados

A análise da estrutura de gestão da entidade apresentada no estudo demonstrou a existência de bons controles internos, o sistema de monitoramento de gestão encontra-se bem- definido, com missão, visão, princípios, análises internas e externas.

As demonstrações contábeis apresentadas estão bem-estruturadas no Balanço Patrimonial, no Demonstrativo de Resultados do Exercício, nos Indicadores e na Análise Dupont.

O *balanced scorecard* encontra-se bem-estruturado nas concepções das suas estruturas das perspectivas financeira, perspectiva do cliente, perspectiva de processo interno e perspectiva de aprendizado e conhecimento, com demonstração definida dos mapas estratégicos.

A entidade apresenta um sistema orçamentário onde se encontram definidos os custos fixos, os custos variáveis e os sistemas de amortização de seu endividamento. Demonstra também um Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), projeto e um Sistema de Fluxo de Caixa projetado.

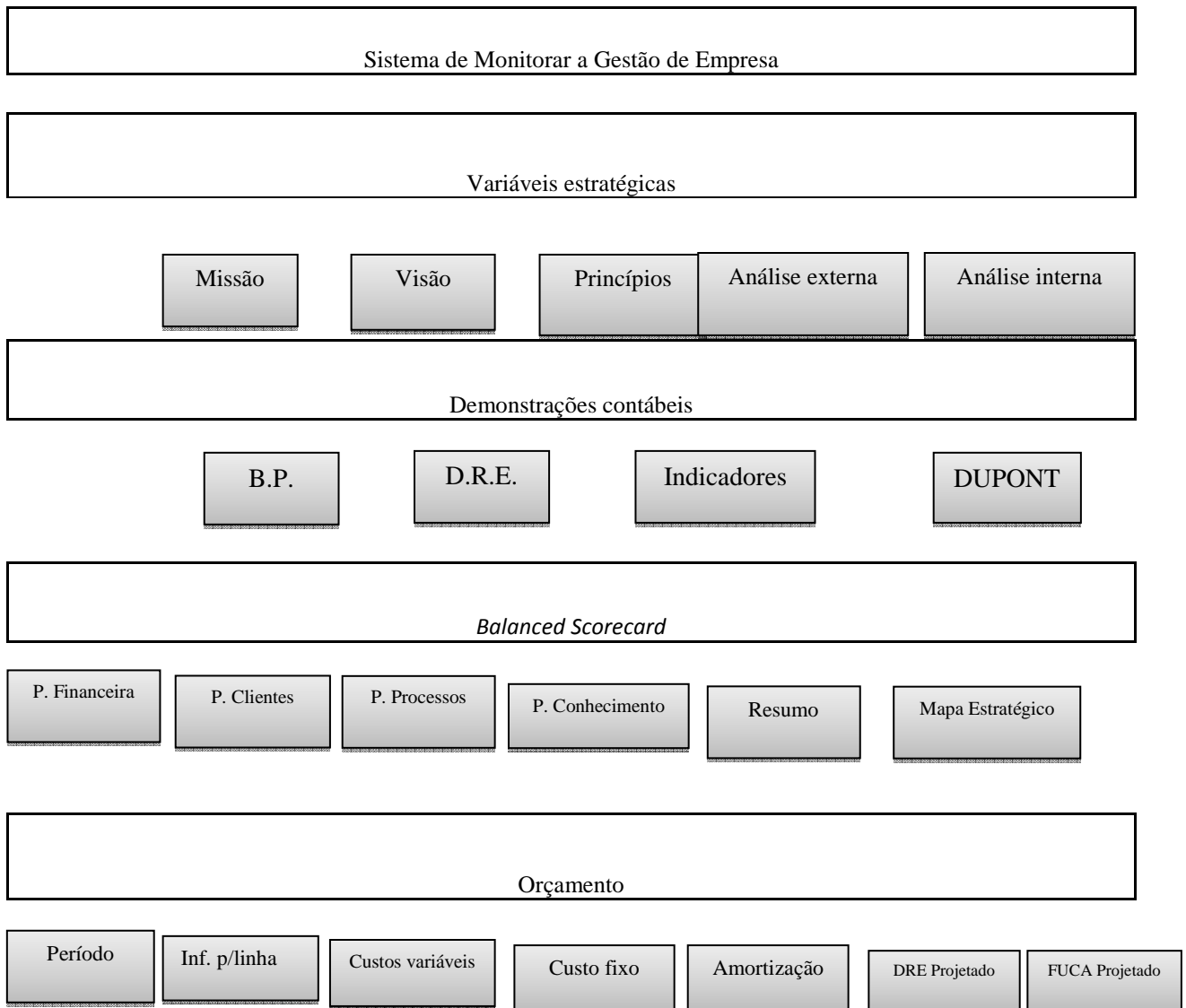
Na análise dos indicadores econômicos e financeiros, se pode observar que ocorreu um aumento do capital próprio e a consequente redução do capital de terceiros, sendo que a situação de 2010 é de 24,74% (vinte e quatro vírgula setenta e quatro pontos percentuais) de capital próprio e 75,26% (setenta e cinco vírgula vinte e seis pontos percentuais) de capital de terceiros.

O endividamento financeiro sofreu uma redução em 2009 com relação a 2010, de 136,16% (cento e trinta e seis vírgula dezesseis pontos percentuais) para 118,77% (cento e dezoito vírgula setenta e sete pontos percentuais), respectivamente; portanto, em 17,39% (dezessete vírgula trinta e nove pontos percentuais), sendo que o endividamento tributário aumentou 2,96% (dois vírgula noventa e seis pontos percentuais).

O grau de imobilização aumentou 2,91% (dois vírgula noventa e um pontos percentuais), porém o endividamento geral reduziu de 363,03% (trezentos e sessenta e três vírgula zero três pontos percentuais) para 304,27% (trezentos e quatro vírgula vinte e sete pontos percentuais).

Os índices de liquidez geral, corrente e seca, apresentaram os seguintes índices em 2010; liquidez geral de 0,94 (zero vírgula noventa e quatro), liquidez corrente de 1,73 (um vírgula setenta e três) e liquidez seca de 0,98 (zero vírgula noventa e oito), se compararmos com dados da figura 2. Podemos observar que na liquidez geral ocorreu uma redução de 0,01 (zero vírgula zero um) ponto, enquanto a liquidez corrente sofreu uma melhoria de 0,11 (zero vírgula onze) pontos. Portanto, a situação econômica permaneceu praticamente estável.

Figura 1 – Sistema de monitoramento de empresa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar da situação econômica da entidade ter permanecido estável em relação ao exercício de 2010, se comparando com 2009, observamos na figura 2 que todos os demais índices econômicos e financeiros reduziram.

Quanto à necessidade de capital de giro, ocorreu uma redução de 2009 com relação a 2010 de R\$ 1.780.047,53 (um milhão, setecentos e oitenta mil, quarenta e sete reais e cinquenta e três centavos).

Observamos, também, que os financiamentos contratados reduziram se compararmos 2009 com 2010, no valor de R\$ 1.755.638,75 (um milhão, setecentos e cinquenta e cinco mil, seiscentos e trinta e oito reais e setenta e cinco centavos).

A análise do Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE), ocorreu um aumento de 4,86 (quatro vírgula oitenta e seis) para 6,84 (seis vírgula oitenta e quatro), portanto um aumento de 1,98 (um vírgula noventa e oito). Quanto ao Prazo Médio de Paramento (PMP) e o Prazo Médio de Recebimento (PMR) em ambos ocorreu um aumento de prazo se compararmos 2009 com 2010, de 0,97 (zero vírgula noventa e sete) e 1,88 (um vírgula oitenta e oito), respectivamente.

Quadro 1 – Indicadores econômicos e financeiros

Descrição	2.009	2.010
Capital Próprio	21,60%	24,74%
Capital de Terceiros	78,40%	75,26%
Endividamento Financeiro	136,16%	118,77%
Endividamento Tributário	1,41%	4,37%
Grau de Imobilização	116,83%	119,74%
Endividamento Geral	363,03%	304,27%
Liquidez Geral	0,95	0,94
Liquidez Corrente	1,63	1,73
Liquidez Seca	0,91	0,98
ROA	5,02%	1,15%
ROE	23,24%	4,66%
GAF	4,63	4,04
EBITDA	3.526.516,65	612.129,54
EVA (12%)	2.896.719,05	504.526,30
Valor da Empresa (Ke 16%)	66.201.086,85	45.987.202,63
MVA (Ke 16%)	5.894.095,83	(9.778.784,47)
Ativo Cíclico	35.268.339,18	28.912.460,95
Passivo Cíclico	15.583.293,64	11.007.462,94
Necessidade de Capital de Giro	19.685.045,54	17.904.998,01
Recursos Financeiros de Curto Prazo	5.122.942,52	4.401.681,07
Capital de Giro Próprio	(2.192.258,36)	(2.722.744,25)
Recursos de Longo Prazo	16.974.034,79	16.470.143,38
Financiamento Geral	19.904.718,95	18.149.080,20
PMRE	4,86	6,84
PMP	1,04	2,01
PMR	4,55	6,43

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo DuPont é uma maneira de decompor o Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE) em três fatores que, se analisados individualmente, representam a margem líquida, o giro dos ativos e a alavancagem da empresa. O modelo DuPont pode ser assim expresso:

$$ROE_t = \frac{LL_t}{PL_{t-1}}$$

$$ROE_t = ROA \times AL$$

$$ROE_t = \text{margem líquida}_t \times \text{giro do ativo}_t \times \text{alavancagem}_t$$

$$= \frac{LL_t}{Vendas_t} \times \frac{Vendas_t}{AT_{t-1}} \times \frac{AT_{t-1}}{PL_{t-1}}$$

em que:

ROE_t: retorno sobre o patrimônio líquido no ano t;

ROA_t: o retorno sobre o ativo no ano t;

LL_t: lucro líquido no ano t;

Vendas_t: receita bruta total apurada no ano t;

AT_{t-1}: ativo total no ano t-1;

PL_{t-1}: patrimônio líquido no ano t-1;

ML: margem líquida;

GA: giro do ativo;

AL: alavancagem.

O ROA – retorno sobre os ativos reflete o lucro gerado pela empresa com relação ao emprego de seus ativos para tal, sendo que em 2009 foi de 5,02% (cinco vírgula zero dois pontos percentuais e em 2010 de 1,15% (um vírgula quinze pontos percentuais), portanto redução de 77,05% (setenta e sete vírgula zero cinco pontos percentuais). Essa medida, entretanto, não faz distinção entre a proporção de lucro que foi gerada pela rentabilidade das suas vendas e a eficiência com que utilizou seus ativos para produzir. A decomposição do ROA em margem líquida, uma medida de rentabilidade, e giro do ativo, uma medida de eficiência, serve para melhor descrever os resultados encontrados.

O fator margem líquida, a divisão do lucro líquido pela receita bruta, demonstra quanto a empresa obteve de lucro sobre as vendas realizadas no período, sendo que em 2009 foi de 2,49% (dois vírgula quarenta e nove pontos percentuais) e em 2010 foi de 0,86% (zero vírgula oitenta e seis pontos percentuais), portanto uma redução de 65,31% (sessenta e cinco vírgula trinta e um pontos percentuais). Considerando que o lucro é a diferença entre receitas e despesas, pode-se dizer que empresas com alto grau de margem líquida são aquelas que conseguem administrar a relação entre sua estrutura de custos, menor despesa e seu esforço de *marketing*, maior receita, de forma que seus preços possibilitem manter grande distância entre receitas e despesas. Quanto maior for a margem líquida, mais lucro a empresa gera por venda realizada.

Uma empresa pode, também, mensurar o grau de eficiência com que utiliza seu ativo, ou seja, dividindo-se a receita bruta por seu ativo consegue-se perceber quanto os bens e direitos da empresa geram de receita para ela, os dados apurados em 2009 foi de 201,69% (duzentos e um vírgula sessenta e nove pontos percentuais) e em 2010, de 133,46% (cento e trinta e três vírgula quarenta e seis pontos percentuais), portanto uma redução de 33,83% (trinta e três vírgula oitenta e três pontos percentuais). Mais eficiente é a empresa que mais receita gera utilizando-se de menos ativos quanto for possível e maior é o giro deles.

Os índices de margem líquida e de giro do ativo medem construtos diferentes e, dessa maneira, possuem diferentes propriedades, pois, enquanto o primeiro advém principalmente de características mercadológicas, o segundo aponta ao grau de eficiência operacional, ou seja, na utilização dos ativos.

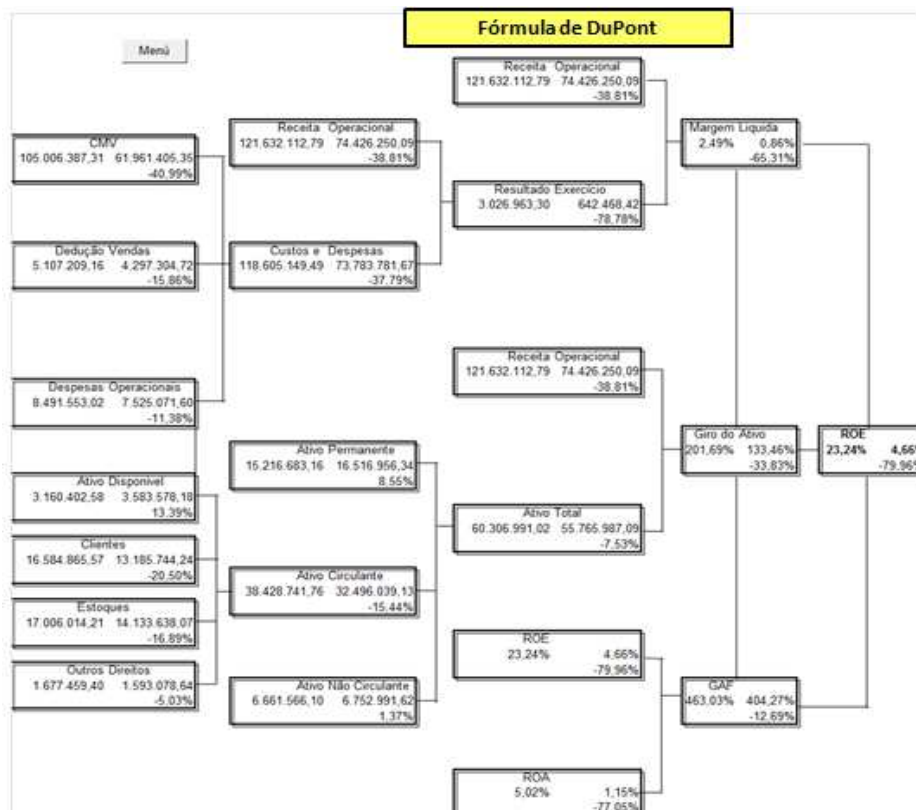
O Grau de Alavancagem Financeira (GAF) evidencia a medida com que o ativo total da empresa é financiado por capital próprio, dividindo-se o primeiro pelo patrimônio líquido, sendo que em 2009 foi de 463,03% (quatrocentos e sessenta e três

vírgula zero três pontos percentuais) e em 2010, de 404,27% (quatrocentos e quatro vírgula vinte e sete pontos percentuais), portanto uma redução de 12,69% (doze vírgula sessenta e nove pontos percentuais). Quanto maior for essa relação menor será a participação do capital próprio da empresa no financiamento dos ativos.

O ROE – rentabilidade dos capitais próprios é um indicador financeiro que mede o retorno do capital empregado pelo accionista, [capital próprio](#), durante um determinado período, normalmente um ano. O ROE é visto como um dos indicadores financeiros mais importantes. Mede a eficiência de uma empresa em gerar lucros a partir do ativo líquido e mostra o potencial da empresa em investir no sentido de aumentar os resultados. A pesquisa demonstrou que em 2009 foi de 23,24% (vinte e três vírgula vinte e quatro pontos percentuais) e em 2010, de 4,66% (quatro vírgula sessenta e seis pontos percentuais), portanto ocorreu uma redução de 79,96% (setenta e nove vírgula noventa e seis pontos percentuais).

Alguns teóricos argumentam que o modelo DuPont tradicional apresenta algumas limitações quanto à sua estrutura e capacidade de análise dos índices que o compõem. Os ativos incluem tanto ativos operacionais quanto ativos financeiros. O lucro líquido inclui ganhos advindos de atividades operacionais, bem como de receitas e despesas com juros, que são a consequência de decisões financeiras. Assim, ao considerar o ROA – margem líquida versus giro do ativo, a análise mistura o resultado operacional com o resultado financeiro da empresa. Ainda: o índice de alavancagem utilizado não reconhece o fato de que o caixa e os investimentos de curto prazo de uma empresa são débitos negativos em sua essência, visto que podem ser usados para reduzir a dívida bruta na empresa no balanço. (PALEPU, HEALY, 2007).

Figura 2 – Fórmula de DuPont



Fonte: Elaborada pelos autores.

5 Considerações finais

Observamos que a gestão administrativa dos processos internos das organizações deve ir se readequando para alcançar objetivos e metas estabelecido. Para isso devem começar a contar com a utilização de uma ferramenta que lhes dê o controle das operações e que, em tempo hábil, os auxilie nas tomadas de decisão. O uso indispensável dos sistemas de informação visa atender essa real necessidade no ambiente empresarial competitivo, com o qual as empresas se deparam hoje.

No entanto, para se trabalhar de forma eficaz com as informações, exige das empresas o uso de critérios e padrões. A partir de um sistema de padrões é que as empresas começam a antever decisões a serem tomadas, a comparar resultados e a melhorar a qualidade das informações. Pois o uso desse sistema permite a avaliação econômica da organização mais próxima da realidade e os efeitos causados tanto em seu patrimônio, como em seus resultados financeiros, definindo, por sua vez, os rumos que a organização está tomando.

Podemos concluir, ainda, que, além da empresa obter informações necessárias para tomadas de decisão e para obter o controle dos processos em suas atividades, ações e eventos, ela deve, também, buscar um sistema capaz de medir seu desempenho. Atendendo ao princípio básico – se você não pode medir, não pode controlar – observamos que existe um grande número de empresas atrás de sistemas que, através da medição do desempenho, buscam entender qual é a preocupação com a qualidade e a satisfação de seus clientes, a fidelidade dos clientes e também os seus resultados financeiros.

Notamos que medir o desempenho de uma empresa é tarefa executada, desde o seu início, de forma intrincada. Na busca de informações rápidas e úteis, os gestores ainda devem se utilizar de indicadores que, aplicados de forma diligente, se apresentam como poderosa ferramenta na acepção do processo de tomada de decisões.

O segredo da continuidade e do sucesso de uma empresa não está apenas no investimento pesado em sistemas complexos, capazes de trabalhar com o maior volume de informações, mas na sua busca constante pelas diversas formas de controle operacional. Afinal, quando um gestor utiliza sua visão holística, não apenas analisa seu público-alvo, seus concorrentes e os usuários do sistema; ele está acompanhando também as informações certas e em tempo hábil; é capaz de definir a velocidade e o caminho do crescimento que busca alcançar durante toda a vida empresarial.

Referências

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, P. (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BORENSTEIN, D. Sistemas integrados de gestão. In: SCHMIDT, P. (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DRUKER, P. F. *Gestão do conhecimento*. Harvard Business Review, 2000.

- FONSECA, E. F. de. M. A importância do sistema de informação contábil como fonte de informações para tomada de decisões. In Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, Cascavel, 2007. *Anais...* Cascavel, 2007. Disponível em:
<<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunicacao%20E7%F5es/ART%205%20-20A%20Importancia%20do%20Sistema%20de%20Informacao%20Contabil%20como%20Fonte%20de%20Informacao%20para%20Tomada%20de%20.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2011.
- MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. da. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 32.
- PALEPU, K.G.; HEALY, P. M. *Business analysis and valuation tools*. 4. ed. Cengage Learning, 2007.
- PELEIAS, Ivan Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva 2002.
- STRASSBURG, U.; FIORI, R.; PARIZOTO, K. G.; BAZZOTTI, C.; FONSECA, E. F. M. A importância do sistema de informação contábil como fonte de informações para tomada de decisões. In: SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE CASCAVEL, 6., 2007, Cascavel. *Anais...* Cascavel: Unioeste, 2007. p. 1-10.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ZANLUCA, J. Car. *Custo padrão*. 2011. Disponível em:
<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custospadrao.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

A reconstrução de Ruanda pós-guerra e a reestruturação da cadeia cafeeira

Eixo Temático: Redes e Internacionalização

Marco Santos*
Carla Weiss**

Resumo: A guerra civil que assolou Ruanda em 1994 deixou reflexos na história desse povo. O país enfrenta grandes dificuldades devido aos efeitos destrutivos, com milhares de cafeicultores na pobreza, grande dispersão produtiva, dificuldades na erradicação de doenças das cultivares e pluralidade de leis da terra. Esses gargalos dificultam o alcance dos objetivos de reestruturação no país. Entretanto, a privatização surge como estímulo possibilitando ofertar melhorias, formação de uma visão empresarial na cadeia, o que acaba gerando um crescimento vertiginoso em todo sistema produtivo. Essa solução pode não ser definitiva, em virtude da alta dependência de uma commodity, mas um primeiro passo ao avanço em melhorias econômicas e sociais de Ruanda. Por meio de uma revisão de literatura e de dados secundários buscou-se analisar o contexto e os problemas existentes em Ruanda e como a privatização econômica contribuiu para a reestruturação pós-guerra, agregação de valor e renda na cafeicultura.

Palavras-chave: Cafeicultura. Reestruturação. Ação governamental. Investimentos externos. Renda.

The Rwanda reconstruction of post-war and the coffee chain restructuring

Abstract: The civil war that ravaged Rwanda in 1994 left reflexes in the history of this people. The country faces great difficulties due to the destructive effects, with thousands of coffee farmers into poverty, productive large dispersion, difficulties in eradicating diseases and cultivars plurality of laws of the land. These restrictions hamper the scope of the aims of restructuring in the country. However, the privatization arises as I stimulate making possible offer melhorias, training of a business vision in the chain, what finishes generating a vertiginous growth in all productive system. This solution can not being definite, in virtue of the high dependency of a commodity, but a first step to the advance in melhorias economic and social of Rwanda. By means of a review of literature and of secondary data we sought to analyse the context and the existent problems in Rwanda and the economic privatization contributes for the restructuring post-war in the aggregation of value and income in the coffee production.

Keywords: Coffee production. Restructuring. Governmental action. Foreign investment. Income.

1 Introdução

Ruanda é um pequeno país sem ligação para o mar na África Centro-Oriental com uma população de 11,46 milhões de habitantes conforme o Banco Mundial (2012). Ocupa área de 26 mil km² e faz fronteira com o Burundi, República Democrática do Congo, Tanzânia e Uganda. As cidades mais importantes são a capital, Kigale, além de Butare e Gitarama.

O país ficou conhecido mundialmente pelo genocídio de 1994, uma onda de assassinatos de motivação étnica, política e indiretamente econômica, em que morrem mais de oitocentos mil pessoas (RODRIGUES, 2000).

* Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bacharel em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). *E-mail:* Marco.santos@hotmail.com.br.

** Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* Carla.weiss@bol.com.br.

Decorridas duas décadas, levantar alternativas para reedificar Ruanda pós-guerra tem sido difícil. Além da perda de milhares de vidas, a incerteza das leis, desestabilização política e econômica expõem alguns dos problemas para a sua reconstrução. Neste contexto a guerra civil¹ dos anos 90 expressou em Ruanda o agravamento das duras mazelas sociais, somadas as precárias condições econômicas no país. A pluralidade de leis e organizações responsáveis pela regularização de terras traz uma incerteza à seguridade desta, somada a escassez de oportunidades econômicas fora do setor agrícola que acende a tensão e a certeza da pobreza (DE VRIES; ZEVENBERGEN, 2011; VAN HOYWEGHEN, 1999).

Essa situação se agrava mais, uma vez que a maioria da força de trabalho esta empregada na agricultura e se torna necessário levantar novas possibilidades para geração de renda (FAO, 2014a).

Segundo Mendonça (2013) em 1988, a densidade populacional era de 572 habitantes/km², passando para 788 pessoas/km² em 1993, pressionando a estrutura fundiária, onde o tamanho médio das fazendas era de 0,36 ha caindo para 0,29 ha em 1993. O alto crescimento populacional pressiona o tamanho da propriedade, empurrando aos agricultores um limite de produtividade, criando uma relação negativa entre os dois fatores, demandando intensificação no uso da terra (VAN HOYWEGHEN, 1999).

Ruanda é apenas mais um dos muitos países da África Subsaariana que se encontra nesta situação, mas diferente de muitos, a guerra deteriorou uma cadeia que contribui com a geração de divisas. Conforme The World Bank (2013), a cafeicultura representa 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e a população rural representa 81% da população total, sendo 63% a pobreza da região.

Logo o objetivo deste trabalho é discutir os principais gargalos existentes, e como o investimento de empresas externas está contribuindo com a agregação de valor na cadeia ofertando melhores oportunidades para os cafeicultores auferirem renda em Ruanda. Para tanto as discussões aqui desenvolvidas partiram de uma revisão de literatura e levantamento de dados secundários e documentais disponíveis na *Web Site* da Organização Inter Africana do Café (OIAC) e do Governo de Ruanda. Junto ao Banco Mundial levantou-se dados sociais a fim de buscar elementos para melhor entender os ganhos alcançados pelo projeto governamental de privatização no setor em questão.

Embora a magnitude desta pesquisa bibliográfica seja limitada, seu aprofundamento na busca de um entendimento desta iniciativa de agregação de valor como meio de alcançar renda mais sustentável no país à torna relevante.

¹ Conflito iniciado em 1990 entre os rebeldes da Frente Patriótica de Ruanda (FRP) e o governo do General Juvénal Habyarimana, um acordo de paz foi assinado em 1993, mas o assassinato do presidente em 1994 reiniciou os conflitos morrendo cerca de 800.000. (*GOVERNMENT OF RWANDA*, 2008)

2 Os gargalos existentes e os esforços na reestruturação de Ruanda

Muitas sociedades mudaram de curso e tiveram sucesso após passarem por conflitos, guerras e violência. A economia de Ruanda sofreu violentamente com o genocídio de 1994, uma onda de assassinatos de motivação étnica, política e indiretamente econômica, em que morreriam mais de oitocentos mil pessoas, enquanto três milhões se deslocariam internamente ou para países vizinhos (RODRIGUES, 2000).

Devido à enorme perda de vidas humanas, à impossibilidade de conservar a infraestrutura do país, aos saques e ao abandono das plantações, uma enorme queda do produto interno bruto ocorreu e destruiu a capacidade do país em atrair investimentos. Passadas duas décadas, o país ainda tem muitos problemas comuns em economias de baixa renda: altas taxas de malária, AIDS, falta de acesso a água potável e eletricidade e uma forte dependência da agricultura de subsistência.

A guerra em Ruanda causou o declínio da produção cafeeira, perda de qualidade, abandono e destruição das instalações, equipamentos das indústrias de processamento pós-colheita, bem como eliminação dos serviços de extensão.

O cultivo do café em Ruanda é exercido por milhares de pequenos produtores tendo em média entre 150 e 200 pés. Essas pequenas propriedades enfrentam sérios problemas com ferrugem, broca e erosão, fatores que comprometem a produtividade das lavouras, além da grande dispersão de pequenas propriedades que inviabilizam o controle químico das principais doenças. O pequeno porte dessas áreas familiares é decorrente do grande crescimento populacional, pois as plantações em muitos casos dão espaço para novas moradias elevando a tensão sobre a posse das terras.

Altamente regulado e controlado pelo governo, o café representava sua principal fonte de renda. Entretanto, o novo governo iniciou um conjunto de ações objetivando impulsionar e intensificar o uso da terra. Não dispondo de meios, passou a oferecer incentivos para atrair capital externo e desenvolver a cadeia cafeeira.

Embora esforços estejam sendo realizados para amenizar esses problemas, a falta de títulos de posse desestimula o investimento em melhorias produtivas, prejudica o acesso ao crédito limitando o potencial da cadeia, assim como a geração de empregos. A falta destas garantias torna o processo de contratação de créditos dispendiosos no convencimento do potencial de ganhos dos projetos com o intuito de melhorar todos os aspectos da cadeia.

Mesmo com o esforço do governo de reforçar o direito a posse da terra possibilitando assim melhores relações com as instituições credoras facilitando investimentos em melhorias da cultura, as pluralidades de leis e organizações têm gerado incertezas e ambiguidades no processo de titulação, reforçando um desafio ainda a ser superado (ANTONITES; HAGUMA, 2011).

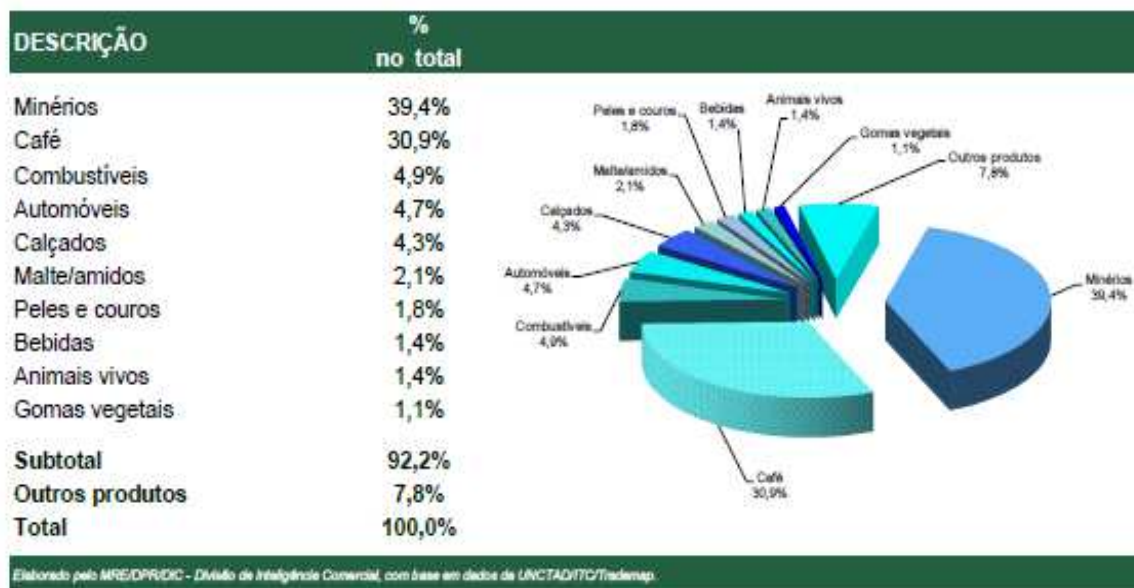
Fatos estes que podem ser entendido como limitantes a atração de capital privado para novos investimentos. Pois a propriedade privada da terra ou meios produtivos assegura o potencial econômico dos ativos, protegem as transações, acesso ao crédito

bem como a busca de investimento (GONZALEZ-PEREZ; GUTIERREZ-VIANA, 2012). Segundo Pritchard (2013), a necessidade de buscar soluções para o pós-guerra, garantir a posse da terra e estabilidade política são essenciais para melhorias econômicas.

3 Discussão e resultados

Com o benefício da liberalização econômica, o governo passou a entender que a solução para a pobreza deve vir do livre mercado e não de ativismo e intervenção governamental.

De 2007 a 2011, as exportações de Ruanda cresceram 147%, de US\$ 134 milhões para US\$ 330 milhões, beneficiadas por evolução positiva nas cotações internacionais de determinadas commodities. Em 2011, as exportações cresceram 65% em relação a 2010. Segundo dados da Apex-Brasil, os cinco principais destinos das exportações de Ruanda, em 2010, foram China (19,4% de participação no total); Estados Unidos da América (11,1%); Malásia (9,7%); Paquistão (9,1%); Alemanha (8,1%). Na figura abaixo a composição das exportações em 2011:

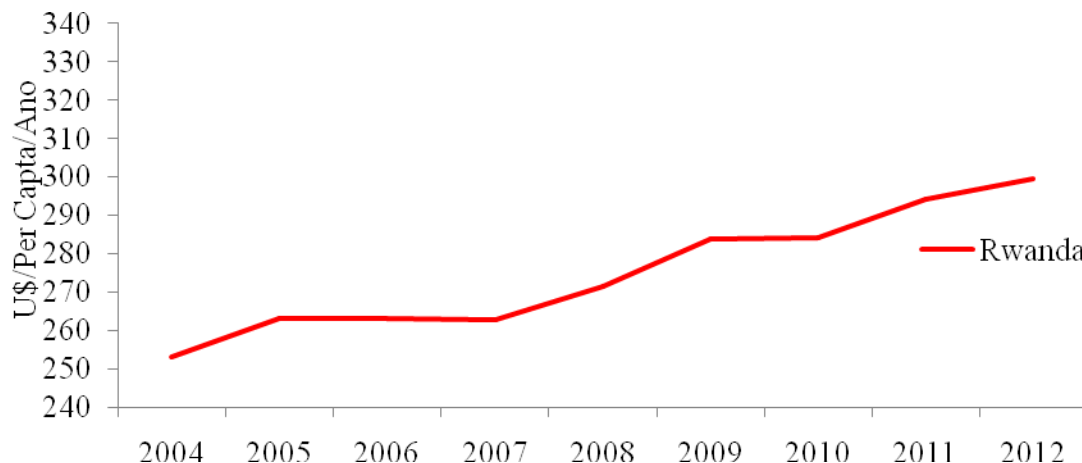


Fonte: Elaborado pelo MRE/DPR/DIC – Divisão de Inteligência Comercial, com base em dados da UNCTAD/ITC/ Trademap.(2013).

Em 2011, o café (café, mesmo torrado ou descafeinado e chá, mesmo aromatizado) representou 30,9% do total das vendas do país. Com o incentivo ao livre mercado, o empenho do setor privado na busca pelo lucro possibilitou o desenvolvimento de tecnologias de processamento de pós-colheita adaptadas às condições locais melhorando o pagamento aos produtores e demais agentes da cadeia alcançando renda mais sustentável.

Hoje, Ruanda emerge no mercado de cafés especiais, produzindo alguns dos melhores grãos do mundo. O café é o principal produto agrícola de exportação de Ruanda, a frente do chá, frutas frescas e legumes. Conforme a figura abaixo, os ganhos de valor agregado após a reestruturação:

Figura 2 – Ganhos de Valor agregado na agricultura com o projeto de reestruturação².



Fonte: The world Bank, 2013; FAO, 2014; Government of Rwanda.

O investimento em difusão de informação e melhorias nas centrais de processamento tem contribuído para melhoria da qualidade no café, gerando melhores oportunidades no mercado. A privatização levou investimento próximo ao cafeicultor possibilitando atingir melhores condições de renda sustentável.

Com a privatização das centrais de processamento o trabalho de agregação de valor não se restringe dentro da porteira, uma vez que o mercado conta com agentes em melhor situação estrutural e organizacional garantindo uma vantagem competitiva mais consistente.

Esta renda agregada a agricultura pelos esforços destinados a cafeicultura tem reflexos positivos alcançando preços prêmios melhores no mercado. Bem como melhor disseminação de informação, desenvolvimento de tecnologias acessíveis e adaptadas às condições locais.

O trabalho desenvolvido nesta cadeia possibilitou posicionar o produto em nichos de mercados mais exigentes e rentáveis, podendo assim atuar como monopolista fugindo de mercados concorrenciais recebendo melhores preços pelo empenho de agregação de valor (BATALHA; SILVA, 1995).

Os agricultores estão se adaptando rapidamente ao novo ambiente, criando uma mentalidade de empresa agrícola eficiente e se concentrando no desenvolvimento da cultura melhorando a qualidade e conseqüentemente alcançando renda mais sustentável.

² O valor agregado à agricultura representa o quanto à silvicultura, caça pesca, cultivo de culturas e pecuária e produtividade agrícola contribui com a renda per capita, sendo elaborado pela Organização das Nações Unidas (FAO).

Contando com a produção de melhor qualidade, a cadeia alcança melhores retornos para o produtor diminuindo a transferência de renda aos atravessadores, ao focar em nichos especializados, alcançando preços de até 6% acima do mercado convencional, contribuindo desta forma para um crescimento médio de aproximadamente 30 % do PIB neste setor reforçando o estímulo na busca pela melhoria das condições de cultivo segundo relatório NAEB (2013).

Os agentes desta cadeia ao empregar esta concepção adotam oferta única em um setor onde estas dimensões são amplamente valorizadas pelos seus clientes (GOUVÊA; NIÑO, 2010). Maior produtividade somada à agregação de valor diferenciado possibilita renda que impulsiona o desenvolvimento econômico de outras áreas da economia. Atuar em nichos de mercados com um produto diferenciado reforça a capacidade de ser um monopolista com poder de barganhar preços conquistando rendas mais acessível e sustentável (DUBE; VARGAS, 2013).

Com apoio técnico oferecido pela OIC e parcerias regionais, nacionais, internacionais e centros de pesquisas esforços foram despendidos para elevar a sanidade agrônômica do cultivo, reduzindo perdas com as doenças elevando a produtividade à longo prazo.

Agregar valor a commodity de forma a encaixá-la nos processos globais propiciando crescimento de renda sustentável se torna o foco central das discussões (FITTER; KAPLINKSY, 2001). A abertura comercial e a privatização foram formas de aumentar a competitividade e a liberdade de mercado na cadeia do café. Os ganhos com a privatização estão alocados no conjunto de variáveis relacionadas à produção, qualidade, lucratividade, propensão a investir (ANUATTI-NETO et al., 2005; SCALON; SALATA, 2012). Pois o agente privado para alcançar melhor lucratividade no mercado passa a impulsionar ações de transferência de tecnologia e ou extensão para melhoria das condições produtivas.

Ruanda tem sido capaz de alcançar três objetivos básicos: rápido crescimento, redução acentuada da pobreza e redução da desigualdade. Para crescer de forma mais sustentável, Ruanda direciona-se agora na produção de café com maior valor agregado.

Conclusões

A liberalização não apenas aumentou as oportunidades econômicas e o potencial das pessoas, mas também a cooperação social e a coesão necessária, principalmente após o genocídio de 1994. O crescimento econômico de Ruanda tem sido impulsionado principalmente pela abertura de investimentos externos ao setor agrícola, com destaque para a cadeia produtiva do café que tem a segunda maior representatividade na geração de recursos. A economia cresceu muito nos últimos anos. Em 2010, o país logrou expansão real de 7,22% do PIB e, em 2011, o crescimento de Ruanda foi de 8,58%. Em 2012, o crescimento de seu PIB foi de 7,70%. O crescimento da economia ruandesa tem-se baseado nas reformas estruturais na melhoria das condições do mercado de crédito (FMI, 2013).

Essas reformas ocorridas principalmente a partir 2000 permitiram um boom nas exportações, aumentando a renda, a produtividade e agregação de valor por meio de investimentos de capital externo.

As possibilidades de lucro encontradas pelos agentes privados frente a ineficácia do setor público em oferecer oportunidades de mercado estimularam o investimento em melhorias benéficas a todos os elos e agentes da cadeia.

Esta realidade vivenciada por Ruanda, mesmo com grandes empecilhos pós-guerra, juntamente com o empenho do governo na busca por melhores oportunidades encontrou no agente privado um meio de desenvolvimento de tecnologias, disseminação de informação e qualificação dos agentes possibilitando superar entraves ao principal gerador de divisas do país.

Mas a falta de garantias institucionais ainda é um agravante ao investimento privado, bem como o baixo índice de produção das lavouras ocasionado pela falta de sanidade agrônômica que eleva os custos e a lucratividade desestimulando a continuidade dos atores privados.

Apesar do excelente crescimento, esta não é uma solução definitiva, mas minimizadora das mazelas sociais enfrentadas na cadeia. Investir em melhorias, maior agregação de valor, não só na cafeicultura, mas na agricultura de forma geral pode contribuir com a geração de renda não somente para as famílias ruandenses, mas também aos demais setores que almejam progresso econômico e social do país.

Agradecimento

Os autores agradecem ao Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios pela oportunidade de aperfeiçoamento dos conhecimentos, bem como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pela bolsa de estudos.

Referências

AGRICULTURE AND HUMAN VALUES. *Agriculture and Human Values – incl. option to publish open access*. Disponível em:

<http://www.springer.com/social+sciences/applied+ethics/journal/10460?detailsPage=pltc_1583408>. Acesso em: 31 jan. 2014.

AMANN, E.; BAER, W. Neoliberalism and its Consequences in Brazil. *Journal of Latin American Studies*, v. 34, n. 4, p. 945-959, 2002.

ANTONITES, A. J. (JNR); HAGUMA, J. J. Assessing the innovative nature of the agricultural based small businesses in Rwanda – the case study of the coffee industry. *African Journal of Agricultural Research*, 4 fev. 2011.

ANUATTI-NETO, F. et al. Os efeitos da privatização sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas privatizadas. *Revista Brasileira de Economia*, v. 59, n. 2, jun. 2005.

BACON, C. Confronting the coffee crisis: can fair trade, organic, and specialty coffees reduce small-scale farmer vulnerability in Northern Nicaragua? *World Development*, v. 33, n. 3, p. 497-511, 2005.

BATALHA, M.; SILVA, A. Marketing & agribusiness um enfoque estratégico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 5, p. 30-39, out. 1995.

BITZER, V.; GLASBERGEN, P.; ARTS, B. Exploring the potential of intersectoral partnerships to improve the position of farmers in global agrifood chains: findings from the coffee sector in Peru. *Agriculture and Human Values*, v. 30, n. 1, p. 5-20, 19 maio 2012.

DE VRIES, W. T.; ZEVENBERGEN, J. Discretionary Space as a Concept to Review Innovation in Land Administration in Africa. *Survey Review*, v. 43, n. 323, p. 638-652, out. 2011.

DUBE, O.; VARGAS, J. F. Commodity Price Shocks and Civil Conflict: Evidence from Colombia. *The Review of Economic Studies*, v. 80, n. 4, p. 1384-1421, 15 fev. 2013.

FAO. *Food and Agriculture Organization-Country Profiles*. Disponível em: <<http://www.fao.org/countryprofiles/index/en/?iso3=rwa>>. Acesso em: 7 jul. 2014a.

FAO. *Food and Agriculture Organization of the United Nations: Statistics*. Disponível em: <<http://www.fao.org/statistics/en/>>. Acesso em: 27 jan. 2014b.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Gestão & Produção*, v. 6, n. 3, dez. 1999.

FITTER, R.; KAPLINKSY*, R. Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value-chain Analysis. *IDS Bulletin*, v. 32, n. 3, p. 69-82, jul. 2001.

GONZALEZ-PEREZ, M.-A.; GUTIERREZ-VIANA, S. Cooperation in coffee markets: the case of Vietnam and Colombia. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, v. 2, n. 1, p. 57-73, 2012.

GOUVÊA, M.; NIÑO, F. A Diferenciação no Processo de Posicionamento de Marketing eo Setor de Turismo. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, 2010.

GOVERNMENTOFRWANDA. *Economic Growth & Jobs – Official Website of the Government of Rwanda*. Disponível em: <<http://www.gov.rw/Economic-Growth-Jobs?lang=en>>. Acesso em: 31 jan. 2014.

GOVERNMENTOFRWANDA. *History – Official Website of the Government of Rwanda*. Disponível em: <<http://www.gov.rw/History?lang=en>>. Acesso em: 29 jan. 2014.

IACOC, I. *Data of coffee | IACO*. Disponível em: <<http://www.iaco-oiac.org/en/content/data-coffee>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

MENDONÇA, M. G. DE. O genocídio em Ruanda e a inércia da comunidade internacional. *Brazilian journal of international relations*, v. 2, p. 300-328, 2013.

NAEB. National Agricultural Export Development Board. *Coffee strategy*. Disponível em: <<http://www.naeb.gov.rw/index.php?id=49>>. Acesso em: 30 jan. 2014.

NAEB. National Agricultural Export Development Board. *Statistics report*. Disponível em: <http://www.naeb.gov.rw/uploads/media/Rapport_annuel_July_2012-June_2013_July_1__1_.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2014.

NEILSON, J. Institutions, the governance of quality and on-farm value retention for Indonesian specialty coffee. *Singapore Journal of Tropical Geography*, v. 28, n. 2, p. 188-204, jul. 2007.

NEVES, M. F.; COMUM, P. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). *Revista de Administração – RAUSP*, p. 331-343, 2008.

- OIC, I. C. O. *International Coffee Organization – Coffee Prices*. Disponível em: <<http://www.ico.org/prices/pr.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2014.
- OLIVEIRA, L. DE. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, v. 10, n. 4, p. 1-23, 2004.
- OLIVEIRA, G. B. et al. *Administração estratégica análise de conjuntura do setor de cafeterias*. p. 1-19, 2011.
- PRITCHARD, M. F. Land, power and peace: Tenure formalization, agricultural reform, and livelihood insecurity in rural Rwanda. *Land Use Policy*, v. 30, n. 1, p. 186-196, jan. 2013.
- RAYNOLDS, L. T. Consumer/Producer Links in Fair Trade Coffee Networks. *Sociologia Ruralis*, v. 42, n. 4, p. 404-424, out. 2002.
- RODRIGUES, Simone Martins. *Segurança internacional e direitos humanos: a prática da intervenção humanitária no pós-Guerra Fria*. Rio de Janeiro: Renovar, 2000, p. 134.
- SCALON, C.; SALATA, A. Uma nova classe média no Brasil da última década?: o debate a partir da perspectiva sociológica. *Sociedade e Estado*, v. 27, n. 2, p. 387-407, ago. 2012.
- THEWORLDDBANK. *Data / The World Bank*. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/>>. Acesso em: 21 jan. 2014.
- USDA. *New evidence points to robust but uneven productivity growth in global agriculture*. Disponível em: <http://ers.usda.gov/amber-waves/2012-september/global-agriculture.aspx#.Ut0_S9JTvIW>. Acesso em: 20 jan. 2014.
- VAN HOYWEGHEN, S. THE URGENCY OF LAND AND AGRARIAN REFORM IN RWANDA. *African Affairs*, v. 98, n. 392, p. 353-372, 1 jul. 1999.

As Inovações Tecnológicas como Diferencial Competitivo nas Empresas de Usinagem de Caxias do Sul/RS, a partir de 2008#

Jacqueline Maria Corá*
Rodrigo Guterres Teixeira**

Resumo: As indústrias de usinagem de Caxias do Sul sofrem com as mudanças dos padrões competitivos globais e com a acirrada concorrência externa, que vem crescendo desde a abertura comercial. Desta forma, as indústrias necessitam adotar estratégias que lhes permitam aumentar a eficiência fabril e, por consequência, gerar ganhos de competitividade. Nesse sentido, este trabalho tem por objetivo verificar se as indústrias de usinagem, do Município de Caxias do Sul, realizam inovações. Sendo afirmativo, espera-se verificar se os investimentos em tais inovações visam aumentar o grau competitivo dessas empresas. Para atingir tal objetivo, realizou-se, inicialmente, um estudo teórico sobre inovação e competitividade e, posteriormente, foi aplicado um questionário estruturado para uma amostra de 28 indústrias de usinagem de Caxias do Sul. A partir da análise dos resultados, constatou-se que as usinadoras investem em inovação incremental, principalmente em produtos/serviços e processos, como estratégia para manterem-se competitivas no mercado; porém, a maior parte delas desconhece as formas de incentivo governamental direcionadas à inovação e/ou esbarra na burocracia para acessar tais financiamentos.

Palavras-chave: Inovação. Competitividade. Indústrias de Usinagem de Caxias do Sul.

1 Introdução

As mudanças nos padrões competitivos das empresas iniciadas a partir da década de 90, quando as práticas usuais adotadas não respondiam mais às necessidades do mercado, levaram as mesmas a alterarem seu comportamento perante o mercado, buscando, por meio da inovação, as vantagens competitivas capazes de garantir resultados superiores aos de seus concorrentes e, assim, manterem-se no mercado. Esta realidade atinge também a indústria metalomecânica de Caxias do Sul, na medida em que precisa enfrentar os impactos de um mercado globalizado e dinâmico, com a inserção de produtos importados oriundos de nações com um grau competitivo elevado, impondo às empresas a necessidade de inovar para alterar os seus padrões produtivos e organizacionais. Considerando a definição de inovação e os tipos de inovação previstos no Manual de Oslo, este estudo tem por objetivo verificar se as indústrias de usinagem do setor metalomecânico, do Município de Caxias do Sul adotam inovação em suas plantas fabris, como também, os tipos de inovação e se os investimentos, nestas inovações, visam ganhos de competitividade. Inicialmente é apresentado o embasamento teórico sobre inovação e competitividade e, posteriormente, são apresentados os resultados da pesquisa aplicada a um grupo representativo de empresas de usinagem de Caxias do Sul.

Artigo resultante de trabalho monográfico como pré-requisito para a conclusão do Curso de Ciências Econômicas.

* Economista e professora na Universidade de Caxias do Sul (UCS). *E-mail:* jmcora@ucs.br

** Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade de Caxias do Sul. *E-mail:* r_guterres@hotmail.com

2 Abordagem teórica sobre inovações

Para melhor compreensão dos aspectos teóricos relacionados à inovação inicia-se com a sua definição. Segundo Freeman (1982), inovação é definida como sendo um processo que transforma a oportunidade em novas ideias e as coloca em prática, utilizando-as de forma abrangente e disseminadora.

Considerando a Revolução Industrial como a gênese das inovações que impactaram na maneira de fazer as coisas, Landes (1994) agrupa tais inovações sob três princípios: i) substituição da habilidade e do esforço humano pelas máquinas; ii) substituição das fontes de energia naturais pela máquina que converte calor em trabalho; e iii) uso de matérias-primas novas e abundantes: minerais. Nesse sentido, complementa afirmando que a mudança tecnológica nunca é automática, pois significa a substituição de métodos estabelecidos e implica prejuízo ao capital investido. Portanto, para mudar deve apresentar: i) uma oportunidade de aperfeiçoamento pela inadequação das técnicas usadas ou pelo aumento dos custos de fatores; ii) uma superioridade nos novos métodos, que cubra os custos da mudança.

Marx (1996) complementa que a adoção de inovações em determinados processos produtivos permite baratear os preços das mercadorias, a partir da redução de custos e do aumento de produtividade. E, ainda, encurta o tempo de trabalho, deixando um excedente para que o trabalhador possa aumentar a mais-valia. Considerava que o ponto de partida para revolucionar o modo de produção seria a força de trabalho, e nas indústrias modernas, o instrumental de trabalho.

Levando em consideração que a inovação, a partir desse período, mostrou-se focada em processos que aumentavam a produtividade das fábricas; novos conceitos e métodos passaram a ser adotados nas indústrias do mundo inteiro. Esses foram seguidos de novas metodologias de trabalho e desenvolvimento de máquinas, que acompanharam o avanço e as mudanças que se instauraram.

Segundo Hasenclever e Tigre (2002), a teoria da inovação é relativamente nova e tem sua origem com os estudos de Schumpeter¹ que, posteriormente, influenciou o desenvolvimento de outras escolas como os neoschumpeterianos ou evolucionários. Contrariamente à estática da teoria da firma, Schumpeter introduziu uma visão de empresa dinâmica que gera mudanças no meio em que está inserida. Para tanto, a inovação ganha um papel de destaque.

Na análise de Schumpeter (1982), mesmo não podendo negar o papel do consumidor na economia, considerava-se que a inovação não surgia por pressão do consumo, mas era função do produtor iniciar a mudança econômica, reeducando o consumo e fazendo com que produtos da inovação fossem necessários. Alegava que as necessidades não surgiam de forma espontânea. Portanto, observava-se a preocupação com o consumidor e a influência que as inovações passavam a ter ao instigar o empresário a buscar diferenciar seus produtos e, assim, criar uma demanda para eles.

¹ Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), economista austríaco.

Nesse sentido, Schumpeter (1982) introduz a figura do empresário inovador, agente preocupado com os lucros e que traz produtos diferenciados aos mercados, por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela própria prática em inovar. Ainda para Schumpeter (1982), a inovação poderia surgir de cinco formas diferentes: i) introdução de um novo bem, com o qual o consumidor não estivesse familiarizado; ii) introdução de novos métodos de produção jamais testado, não necessariamente advindo de uma descoberta científica, mas de uma nova maneira de manejar comercialmente a mercadoria; iii) a abertura de um novo mercado, ou seja, a inserção de um ramo particular da indústria de transformação em um nicho ainda não explorado, mesmo que esse já exista; iv) conquista de novas fontes de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, que não necessitem, necessariamente, ser criadas; e v) o desenvolvimento de uma nova organização de qualquer indústria, como, por exemplo, a criação de uma posição de monopólio ou fragmentação de uma posição de monopólio.

Segundo o autor, as instituições bancárias, por serem estáveis e modernas, teriam papel fundamental no desenvolvimento e incentivo à inovação, uma vez que empresas eficientes poderiam crescer rapidamente, baseadas na adoção das novas combinações produtivas mencionadas anteriormente, sendo financiadas pelo crédito bancário.

O estudo das inovações não cessou em Schumpeter, ao contrário, a partir dele surgiram outros estudos. No contexto contemporâneo, o conceito de inovação tecnológica não foge às teorias apresentadas ao longo da História, uma vez que o enfoque principal é o crescimento e o desenvolvimento da economia. Para Tigre (2006, p.1), “a inovação constitui uma ferramenta essencial para aumentar a produtividade e a competitividade das organizações, assim como para impulsionar o desenvolvimento econômico de regiões e países”.

De acordo com Nelson (2006), nas últimas três décadas os economistas se dedicaram ao estudo da inovação em busca de suas fontes e consequências econômicas. A corrente neoschumpeteriana focou o estudo da inovação, numa tentativa de formar uma nova ideia para o estudo das firmas. Os conceitos desenvolvimentistas dos autores dessa corrente foram utilizados na economia moderna, para explicar como as economias mudavam ao longo do tempo. Essa mesma corrente destacou que a inovação tecnológica era um elemento estrutural para a competitividade, correspondente a todos os padrões regulares do comportamento das instituições empresariais. A inovação tornou-se aplicável a múltiplas atividades, tais como: procedimentos internos de produção, regulação da produção, estratégias de diferenciação de produtos, entre outros.

Na análise de Tigre (2005), a economia explicada pelos evolucionistas destacou-se por alguns princípios que diziam respeito ao dinamismo econômico baseado na inovação de produtos, processos e na forma de organização da produção. Desta forma, para os neoschumpeterianos, a competitividade de uma empresa foi definida como um conjunto de competências tecnológicas diferenciadas, geralmente intransferíveis e de difícil acesso, conferindo ao detentor características únicas e diferenciadas; este fator podia definir o tempo de vida da empresa no mercado. Nessa mesma linha, Gibson e

Skarzynski (2008) fazem referência à dificuldade enfrentada pelas empresas em transformar a intenção de inovar em uma realidade duradoura e lucrativa. Isto deveria ser feito não somente para impulsionar os produtos e serviços já existentes, mas também para produzir um fluxo constante de inovações que provocariam grandes avanços que, somados ao longo do tempo, estabeleceriam uma vantagem competitiva. A gestão da inovação em uma organização podia ser o caminho para transformações que produzissem retorno positivo ao negócio.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), percebe-se a inovação tecnológica como resultado da intenção das organizações ou entidades, em fomentar práticas de pesquisa e de desenvolvimento. Neste sentido, torna-se importante conhecer as formas de inovação.

2.1 Tipos de inovação de acordo com o Manual de Oslo

Embora exposto anteriormente, o conceito de inovação deve ser apresentado, levando-se em consideração as suas diferenciações. O Manual de Oslo (2005) focou sua análise nas inovações tecnológicas de produtos e processos (TPP), conceituando-as como a implantação de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos já existentes. Uma inovação TPP é considerada implantada, se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 54).

De acordo com Carvalho (2009), a necessidade de uma análise da inovação, no setor de serviços, dada sua importância mundial, estimulou o Manual de Oslo a revisar os dois conceitos iniciais e reconhecer outros dois tipos de inovação, além das inovações TPP. Desta forma, inovações organizacionais e de marketing foram incluídas na publicação. Assim, os tipos de inovação considerados pelo Manual de Oslo (2005) compreendem:

- a) **inovação de produto:** a inovação de produtos se dá através da introdução de um bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado, com relação aos produtos já oferecidos, tanto quanto às características funcionais, quanto aos usos previstos. Nestas inovações, podem ser utilizadas novas tecnologias, conhecimentos, ou até mesmo basear-se em novas combinações de tecnologia e conhecimento, que existem no mercado;
- b) **inovação de processo:** um processo tecnologicamente novo é aquele que apresenta novas formas de operação ou até mesmo um aprimoramento substancial dessa operação, sendo obtido pela inserção de novas metodologias de produção, ou por manuseio e entrega de produtos. Para que essa inovação seja considerada eficaz, o resultado deve ser a alteração significativa do nível

de qualidade dos produtos, como os custos de produção e diminuição do *lead time*;²

- c) **inovação organizacional:** pode ser uma nova prática de negócios na empresa, novas organizações no local de trabalho ou até mesmo nas relações externas. A distinção dessa inovação, se comparada com as outras, se dá pelo fato de ainda não ter sido usada anteriormente no interior da empresa e provém de decisões estratégicas tomadas pela alta gestão;
- d) **inovação de marketing:** a inovação de marketing pode ser considerada uma das mais impactantes e fomentadas na atualidade, uma vez que traz em seu conceito uma mudança de *design* dos produtos e embalagens, tanto nas promoções dos produtos, como também dos métodos de estabelecimento de preços de bens e serviços.

O Manual de Oslo (2005) complementou afirmando que a prática de um novo método de marketing deve estar voltada às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou recepcionando os produtos no mercado, objetivando o aumento das vendas.

As inovações também podem ser classificadas pelo grau de novidade, ou seja, podem ser inovações incrementais ou radiais. Para Sonaglio e Marion (2005), as inovações radicais acontecem no momento em que há a introdução de um novo produto, processo ou formas organizacionais de produção, causando ruptura estrutural no padrão tecnológico vigente, dando origem às novas indústrias, a setores e mercados. Essas inovações, ao se disseminarem, provocam a necessidade de geração de outras inovações, ou seja, torna necessária a geração de inovações complementares. Já as inovações incrementais são as melhorias aplicadas em produtos, processos ou na organização da produção, e não alteram a estrutura industrial; Schumpeter (1982) complementa que a inovação incremental é aquela que apresenta um processo contínuo de mudanças e melhoria do produto. Para Pintec (2008), em países como o Brasil, as inovações tendem a ser de cunho adaptativo e incremental, mostrando-se, muitas vezes, ocasionais e organizadas em estruturas informais.

2.2 Objetivos e fontes de inovação

Uma organização necessita de um planejamento estratégico consistente, contemplando metas a médio e longo prazo. A decisão pelo investimento em inovação provém desse planejamento, uma vez que o objetivo está previamente exposto, deixando, assim, a possibilidade de focar-se em áreas que realmente sejam significativas. Desta forma, o Manual de Oslo (2005) apresenta uma série de objetivos que levam as empresas a inovar, tais como: substituir produtos descontinuados; aumentar a linha de produtos; desenvolver produtos sustentáveis; manter participação de mercado; aumentar a participação de mercado; abrir novos mercados; aumentar a

² De acordo com Lambet et al. (1998), *lead time* é o período entre o início e o fim de uma atividade, produtiva ou não.

flexibilidade da produção; reduzir os custos de produção; melhorar a qualidade do produto e melhorar as condições de trabalho.

Segundo Ferraz et al. (1997), as empresas vêm, ao longo do tempo, alterando os relacionamentos com a força de trabalho. Com a perda da competitividade, novas formas de incorporação da mão de obra passam a ser inseridas na produção, visando a incentivar os trabalhadores a participarem de forma ativa nos processos de inovação das plantas. Tigre (2006) explica que o aprendizado contínuo é fator preponderante, e que as inovações exigem mudanças robustas na qualificação dos colaboradores. Desta forma, diferentes fontes de aprendizado, tanto de origem interna quanto externa, são utilizadas para lançar novos produtos, melhorar processos e, por consequência, aumentar a competitividade.

As fontes internas de inovação aparecem na forma de atividades no interior da planta, voltadas ao desenvolvimento de produtos e processos, além de melhorias por meio de programas de qualidade, treinamento de recursos humanos e aprendizado organizacional. Já as fontes externas se apresentam na forma de aquisição de literaturas técnicas, consultorias especializadas, obtenção de licenças para a fabricação de novos produtos e tecnologias embutidas em máquinas e equipamentos que beneficiam a eficiência produtiva. A ação de inovar tecnologicamente não está associada exclusivamente à aquisição de tecnologia de ponta, mas também aos novos modelos produtivos, com o objetivo de maximizar a produtividade. Com base no exposto, é importante ressaltar a influência da competitividade, um tópico também importante a ser tratado, uma vez que toda prática de inovação traz consigo, mesmo que de forma indireta, o objetivo de obter ganhos de competitividade.

2.3 Competitividade em um ambiente inovador

A competitividade é definida como a capacidade que uma empresa possui de formular e implementar estratégias concorrenciais, permitindo expandir, ou até mesmo conservar sua posição de maneira sustentável no mercado. “Empresa competitiva é aquela que adota estratégias convergentes com o padrão de concorrência vigente em seu setor de atuação.” (KUPFER, 1996, p. 8). Ainda segundo o autor, a competitividade pode ser avaliada de duas maneiras: pela visão do desempenho ou da eficiência, levando em consideração que uma complementa a outra. Quando tratada como desempenho, esse fenômeno denomina-se *ex-post*. Neste ponto, a demanda de mercado é que define a posição competitiva. Analisando sob o ponto de vista da eficiência, fato denominado *ex-ante*, o que a define são as técnicas produtivas que resultam em ganhos de competitividade, por meio da eficácia de sua planta fabril.

Ainda de acordo com Coutinho e Ferraz (1995), a competitividade deve ser analisada de uma forma macro, uma vez que produtividade está correlacionada com a eficiência dos governos, com o comportamento da sociedade e dos recursos naturais existentes, fatores estes que, juntos, promovem os ganhos de competitividade. “A

inovação é o motor do desenvolvimento. É o fator de grande peso na sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo.” (COUTINHO; FERRAZ, 1995, p. 11).

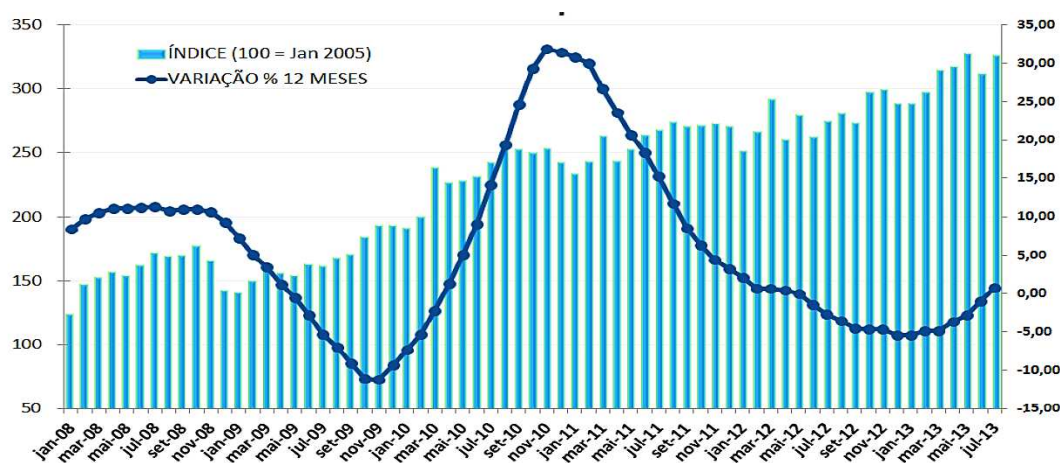
A competitividade, para Ferraz et al. (1997), é decorrente da combinação de três grupos de fatores: i) fatores empresariais – considerados fatores internos à empresa, dos quais ela tem o poder de controlar ou modificar. Corresponde ao estoque de recursos acumulados e à definição estratégica, a fim de ampliar esses recursos; ii) fatores estruturais – referem-se aos complexos industriais, fatores que a empresa não controla. Por serem estruturais e limitados pela mediação do processo concorrencial, a importância desses fatores está relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria; iii) fatores sistêmicos – são aqueles sobre os quais as empresas não possuem nenhum controle e nenhuma possibilidade de intervenção, como, por exemplo, intervenções macroeconômicas, infraestrutura e fatores internacionais.

3 As práticas de inovação nas indústrias de usinagem de Caxias do Sul

Vários ciclos econômicos marcam a evolução do Município de Caxias do Sul, inicialmente com o cultivo da videira para consumo próprio e, num segundo momento, para a comercialização. O surgimento das fábricas metalúrgicas e têxteis deu início ao perfil industrial da cidade, que tempos depois veio a consolidar-se como polo industrial atuante. A partir da instalação da indústria automobilística no Brasil, ocorrida na década de 60, a indústria metalomecânica expandiu-se, e já em 1975, constitui-se a zona industrial de Caxias do Sul, cujas indústrias eram, em sua maioria, do ramo metalúrgico (RIBEIRO,³ 1992 apud CIC, 2013).

O ciclo econômico da indústria de Caxias do Sul, nos últimos cinco anos, pode ser verificado na Figura 1, a seguir, que apresenta o desempenho mensal da indústria, tendo como base o número-índice de janeiro de 2008 e o indicador acumulado de doze meses.

Figura 1 – Desempenho da economia industrial caxiense de janeiro de 2008 a julho de 2013



Fonte: CIC (2013).

³ RIBEIRO, Cleudes Maria Piazza Julio. *A imigração italiana na Serra gaúcha*. Caxias do Sul: EducS 1992.

Pode-se observar que a crise financeira instaurada no final de 2008 impactou significativamente no setor industrial do município, levando a maior queda em novembro de 2009. No entanto, em 2010 constata-se a recuperação do setor, voltando a apresentar quedas a partir de 2011. Em 2012, os incentivos que o governo proporcionou ao setor não surtiram o efeito esperado, uma vez que a economia não acompanhou o crescimento de 2010.

Também, com o objetivo de explorar o setor industrial na economia caxiense, a Tabela 1 mostra sua representatividade quanto ao valor adicionado bruto comparado com os outros setores da economia.

Tabela 1 – Representatividade do valor adicionado bruto por setor da economia de Caxias do Sul

Ano	Indústria (%)	Serviços (%)	Agricultura (%)
2008	40,36	58,29	1,35
2009	44,76	53,58	1,66
2010	45,82	52,96	1,22

Fonte: Fundação de Economia e Estatística – FEE.

Constata-se que, embora o setor de serviços seja majoritário nos três anos analisados, o setor industrial tem uma representatividade significativa e vem apresentando crescimento na participação do valor adicionado do município.

3.1 Conceito de usinagem

Para Stoeterau (2013), o processo de usinagem é o processo de remoção de material que confere à peça forma, dimensão ou, ainda, uma combinação destes dois aspectos. O princípio desta tecnologia se dá através da interferência entre ferramenta de usinagem e peça, cuja dureza desta ferramenta deve ser superior à da peça manufaturada. A importância da usinagem na indústria metalomecânica é evidente, uma vez que este processo é responsável por 80% da produção de parafusos, 100% dos processos de melhoria da qualidade superficial das peças e 90% dos componentes da indústria aeroespacial, entre outros indicadores. (STOETERAU, 2013).

3.2 Metodologia da pesquisa de campo

Para elaboração da pesquisa, que visa atender ao objetivo deste estudo, foi utilizada a técnica de questionário,⁴ contendo perguntas estruturadas de múltipla escolha. Para Malhotra (2001), as alternativas de respostas devem incluir o conjunto de todas as sugestões possíveis e também uma alternativa rotulada de maneira genérica como, por exemplo, “outras”.

⁴ O questionário foi aplicado 30% de forma presencial e 70% por meio de correio eletrônico, no período de 9 de setembro a 5 e outubro de 2013. Para o desenvolvimento das perguntas do questionário, foram utilizados como base, os referenciais teóricos apresentados neste estudo, com destaque ao Manual de Oslo.

Para uma população de 411 empresas,⁵ optou-se por realizar a pesquisa para uma amostra de 28 empresas, proporcionando um grau de confiança de 90% e margem de erro de 15%.

3.3 Análise e resultados da pesquisa

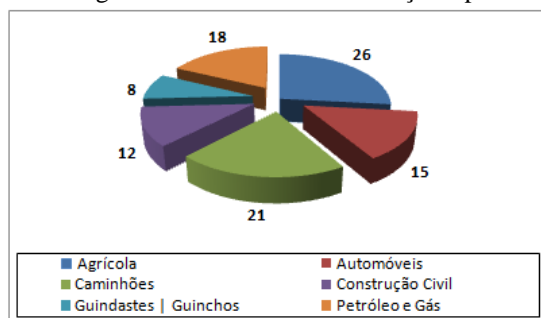
O questionário aplicado à amostra selecionada foi composto por 23 questões, separadas em 7 blocos.⁶ A questão número 1, visou identificar o tamanho das empresas que responderam à pesquisa. Verifica-se que das 28 empresas, onde o questionário foi aplicado, 18 delas (64%) são empresas com um quadro funcional de 20 a 99 colaboradores. Este fato se dá pela dificuldade de acesso às indústrias de médio e grande porte, uma vez que as mesmas apresentam restrições em disponibilizar informações.

Ainda com base no primeiro bloco de questões, observa-se que 92% das usinadoras atendem apenas ao mercado interno, com 90% do escopo de fornecimento baseado na prestação de serviços de usinagem e 10% na venda de peças.

Tratando-se da preocupação com a qualidade dos produtos e/ou serviços, 92% das empresas possuem ISO 9001. De acordo com os gestores, esta certificação proporciona padronização e segurança aos documentos dos clientes, tanto quanto aos documentos das empresas.

Também com o objetivo de identificar o perfil de negócio das empresas que participaram de pesquisa, na Figura 2 estão apresentados os diversos segmentos para onde se destinam os produtos e/ou serviços.

Figura 2 – Segmentos de destino dos serviços e produtos (%)



Fonte: Elaborada pelos autores.

F.D.B. Questionário aplicado nas empresas de usinagem selecionadas.

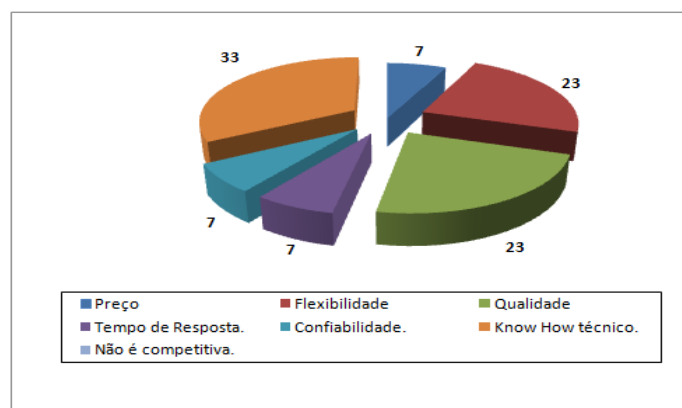
⁵ Pelos dados do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas de Caxias do Sul (Simecs), existem 411 empresas cadastradas como prestadoras de serviço de usinagem, em Caxias do Sul.

⁶ As questões de 1 a 7 estão relacionadas ao perfil das empresas. A questão 8, identifica de que maneira avaliam a competitividade da indústria metalomecânica de Caxias do Sul; nas questões de 9 a 11, o objetivo é observar as características das inovações de produto e/ou serviço, e também quais as fontes de informações a respeito das inovações; nas perguntas de número 12 e 13, o foco recai sobre as fontes de financiamento às inovações, tanto quanto identificar a interação da indústria com sua cadeia produtiva; O bloco seguinte, considerando as questões 14 e 15, analisa o planejamento estratégico que a empresa possui, visando a investimentos em inovação. As questões 16 a 18 estão direcionadas às inovações de processo e *marketing*. No bloco seguinte, composto pelas questões 19 e 20, o objetivo é perceber como as empresas estão desenvolvendo o capital humano em um ambiente inovador. O bloco final contempla questões que tratam das barreiras às inovações e quais são os objetivos que levam a indústria a inovar.

Os dados do questionário mostram que 26% das indústrias pesquisadas fornecem produtos e/ou serviços que estão direcionados à agricultura, tendência que acompanha o crescimento deste segmento, no decorrer dos últimos anos. Outro fator representativo nesta análise é o fornecimento de serviços que manufaturam componentes para extração de petróleo e gás, correspondendo a 18%. O mérito deste indicador se dá pelo programa de adensamento da cadeia produtiva de petróleo e gás da Serra gaúcha, que facilita o acesso aos fornecedores diretos da Petrobrás. Além destes, 21% prestam serviços para setores tradicionais na região, como o segmento de caminhões.

Questionou-se a respeito da competitividade das indústrias do segmento metalomecânico caxiense e, se competitivas, quais os principais aspectos que as colocam nesta condição. Na Figura 3, estão apresentados os resultados referentes à questão proposta.

Figura 3 – Fatores que determinam a competitividade caxiense (%)



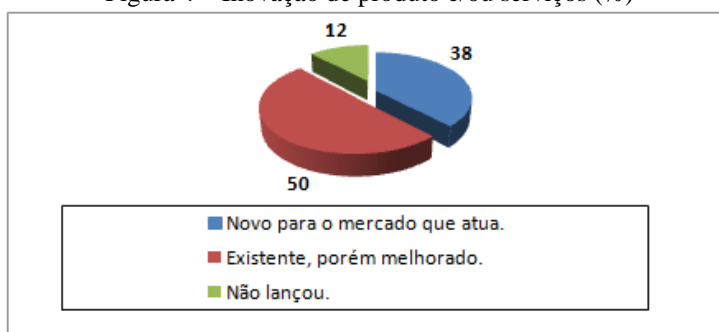
Fonte: Elaborada pelos autores.

F.D.B. Questionário aplicado nas empresas de usinagem selecionadas.

Todas as empresas questionadas responderam que as indústrias caxienses são competitivas; 33% delas entendem que o conhecimento técnico dos trabalhadores, disponível na cidade, é o fator mais significativo neste contexto. A qualificação da mão de obra técnica favorece a otimização dos processos da fábrica, tanto quanto diminui o tempo de adaptação às novas tecnologias. A qualidade e a flexibilidade também devem ser consideradas, porém, o preço não é o fator que mais impacta nesta condição, uma vez que, de acordo com a pesquisa, não há efetividade de negócios, apenas apresentando o menor preço. Em muitos casos, a capacidade em atender à necessidade técnica do produto favorece a negociação.

Considerando que o referencial teórico aponta a inovação como fator decisivo para a competitividade das empresas, buscou-se identificar qual é a característica das inovações de produto e/ou serviço adotadas pelas indústrias de usinagem de Caxias do Sul. A Figura 4 apresenta o comportamento dessas empresas, no que se refere à inovação de produto e/ou serviços.

Figura 4 – Inovação de produto e/ou serviços (%)



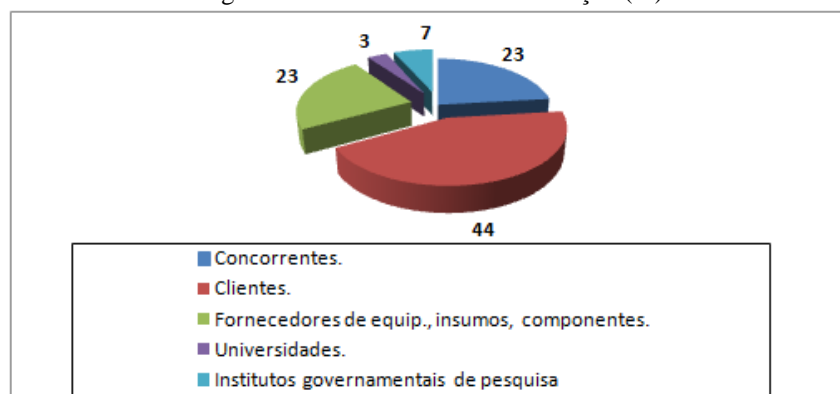
Fonte: Elaborada pelos autores.

F.D.B. Questionário aplicado nas empresas de usinagem selecionadas.

De acordo com a análise dos dados apresentados na Figura 4, pode-se concluir que 50% das inovações de produto e/ou serviços, introduzidas pelas indústrias de usinagem de Caxias do Sul, são de caráter incremental. Pode-se averiguar também que, no que tange à origem dos recursos para inovação, 50% das empresas questionadas financiam suas inovações, a partir de recursos próprios. Destaca-se ainda que 85% dos questionados não conhecem as formas de financiamentos específicas para inovação, ofertadas pelo governo.

Levando-se em conta as fontes de inovação, os resultados da questão 10 mostram que os gestores de plantas fabris são responsáveis por 45% das indicações de fontes internas de inovação, seguidos pelos colaboradores que atuam diretamente no processo produtivo, representando 24%. Como a maior parte das organizações questionadas é micro e pequena empresa, não há um departamento que atue exclusivamente em pesquisa e desenvolvimento. A Figura 5 mostra o resultado quando consideradas fontes externas de inovação, ou seja, quais são os agentes de fora da fábrica que fomentam um ambiente inovador, mesmo que de maneira indireta.

Figura 5 – Fontes externas de inovação (%)



Fonte: Elaborada pelo autor.

F.D.B. Questionário aplicado nas empresas de usinagem selecionadas.

A partir da Figura 5, pode-se observar que os clientes são as principais fontes externas de inovação, porém fornecedores e concorrentes representam, juntos, 46% das escolhas por parte dos entrevistados.

Não basta apenas dar início à cultura da inovação, mas também perpetuá-la. Com isso, o planejamento estratégico direcionado à inovação deve ser tratado como prioritário, dada a complexidade do mercado em que este segmento atua. Explorou-se também, neste estudo, os objetivos que levam à inovação. A Figura 6 demonstra os resultados.

Figura 6 – Objetivos para inovar (%)



Fonte: Elaborada pelos autores.

F.D.B. Questionário aplicado nas empresas de usinagem selecionadas.

A partir dos dados da Figura 6, observa-se que o fator de fomento à inovação é a intenção de aumentar a participação de mercado.

Na Tabela 2, apresenta-se os investimentos aplicados, com o intuito de promover melhorias ao parque fabril.

Tabela 2 – Destino dos investimentos no período de 2009 a 2012

Destino	Representatividade (%)
Aumento da planta produtiva	37
Não investiu	33
Manutenção preventiva dos dispositivos de fixação	15
Aquisição de máquinas de usinagem CNC	15

Fonte: Elaborada pelos autores.

F.D.B. Questionário aplicado nas empresas de usinagem selecionadas.

A partir da Tabela 2, averigua-se que 33% das empresas pesquisadas indicaram que não investiam de maneira significativa em inovação; porém, 37% destinam seus investimentos ao aumento da planta fabril. De acordo com os entrevistados, o mercado ainda impõe algumas regras neste sentido, ou seja, os investimentos são direcionados de acordo com a demanda. Ainda com o mesmo foco, buscou-se identificar se existe um plano de investimentos que tornará a indústria mais competitiva. Na Tabela 3, demonstra-se a intenção dos empresários, de acordo com os investimentos projetados.

Tabela 3 – Plano de investimentos para os próximos dois anos

Destino	Representatividade (%)
Compra de máquinas e equipamentos	37
Aumento do porta-fólio de produtos e/ou serviços	20
Aumento da planta	17
Logística e distribuição	13
Não há	7
<i>Marketing</i>	6

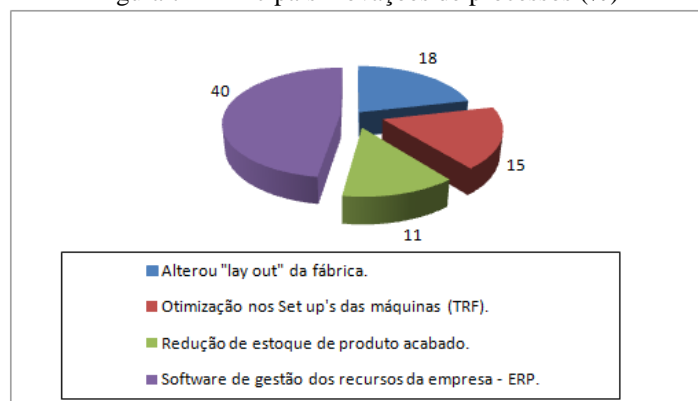
Fonte: Elaborada pelos autores.

F.D.B. Questionário aplicado nas empresas de usinagem selecionadas.

O maior percentual de projeção de investimento apontado foi aquisição de máquinas e equipamentos com 37%, invertendo a posição deste indicador, se comparado com a Tabela 2.

No tocante à inovação em processo, observa-se que 90% das empresas declaram que buscam otimizar seus processos, a partir da melhoria contínua. Na Figura 7, é possível identificar as principais metodologias voltadas às inovações relacionadas aos processos.

Figura 7 – Principais inovações de processos (%)



Fonte: Elaborada pelos autores.

F.D.B. Questionário aplicado nas empresas de usinagem selecionadas.

De acordo com os entrevistados, *set up's* das máquinas é o principal fator direto que pode impactar negativamente na produtividade de uma fábrica quando o porta-fólio de peças é bastante diversificado e demanda maior número de trocas. Apesar do investimento na aquisição ou melhoria dos *softwares* de gestão da empresa representar 40% da análise, constatou-se que esta inovação parte de uma necessidade de atender requisitos contábeis legais, ou até mesmo deixar o gerenciamento da empresa mais apurado.

Quando questionados a respeito dos problemas que impedem a inovação em suas empresas, vários fatores foram apontados. Os resultados desta questão estão transcritos na Tabela 4.

Tabela 4 – Barreiras à inovação

Descrição	Representatividade (%)
Legislação/normas/regulamentos/padrões, impostos	24
Custos elevados	19
O retorno do investimento é lento	16
Falta de infraestrutura e pessoal	16
Dificuldades na obtenção de financiamento	14
Dificuldade em mensurar os gastos com inovação	5
Falta de informações sobre mercado	3
Resistência à mudança na empresa	3

Fonte: Elaborada pelos autores.

F.D.B. Questionário aplicado nas empresas de usinagem selecionadas.

A principal barreira encontrada, de acordo com os entrevistados, refere-se à burocracia mandatória num processo de solicitação de financiamento em instituições financeiras de fomento. Na maioria das vezes, a conclusão deste processo é demorada e demanda muito trabalho. Tendo como referência a Tabela 4, constata-se que a afirmação mencionada anteriormente pode ser aceita, uma vez que 24% das respostas remetem ao entendimento de que a legislação, as normas e outros regulamentos inibem o processo de inovação.

4 Conclusão

A análise dos dados obtidos a partir do questionário aplicado às empresas de usinagem de Caixas do Sul, permite concluir que o direcionamento dos produtos destas indústrias está basicamente dividido em três segmentos: autopeças para caminhões, componentes para extração de petróleo e gás, e o mais representativo, a manufatura em peças para equipamentos agrícolas. Deve-se considerar também que o fornecimento de serviços em peças, aplicado ao segmento de petróleo e gás, está apresentando crescimento no município, devido ao programa de adensamento da cadeia produtiva de petróleo, gás e energia que, nesta etapa, busca desenvolver fornecedores, situados na região serrana do estado, capacitados ao atendimento desta demanda.

Com os resultados obtidos, verificou-se que, na visão dos empresários entrevistados, o preço não é fator mais significativo na definição da posição competitiva das indústrias de usinagem da cidade. Entendem que o conhecimento técnico disponível na mão de obra apresenta-se como diferencial competitivo mais significativo. Este fator torna-se representativo, uma vez que, com a capacitação do quadro funcional, diminui-se o tempo de adaptação às novas tecnologias e/ou processos, tornando-o mais eficiente.

Quando observados os tipos de inovação aplicados ao produto e/ou aos serviços, pode-se constatar que estas inovações têm caráter incremental, ou seja, os novos

produtos e/ou serviços oferecidos ao mercado já existem; porém, são apresentados de maneira melhorada. Isto se dá a partir da melhoria de processos ou, até mesmo, na intervenção do departamento de engenharia, via engenharia simultânea.

As inovações de processos também foram constatadas no estudo. Apesar da principal inovação de processo identificada ser a alteração de *layout* da fábrica, deve-se considerar também as mudanças na metodologia de troca rápida de ferramentas, fator impactante na produtividade da fábrica, principalmente quando a mesma não trabalha em regime de produção seriada. Estas inovações são as que menos causam impactos financeiros com relação aos dispêndios, porque, na maioria das vezes, as mudanças estão nos conceitos de produção.

Após análise dos dados coletados, notou-se ainda que grande parte dos gestores das fábricas não possui conhecimentos sobre todos os recursos que os governos disponibilizam como formas de financiamento às inovações. Esta afirmação torna-se verdadeira, uma vez que a maior parte dos investimentos em inovação advém de recursos próprios. Além do desconhecimento, a burocracia para a obtenção destes recursos, torna-se também um empecilho. Outra barreira à inovação apontada na pesquisa refere-se aos custos elevados para a obtenção de novas tecnologias, uma vez que o tempo de retorno destes investimentos não viabiliza a maioria dos projetos.

Assim, com base no desenvolvimento teórico sobre a inovação e as políticas industriais focadas na inovação e, por meio da pesquisa de campo realizada, considerando o objetivo deste estudo, foi possível concluir que as indústrias de usinagem de Caxias do Sul estão adotando práticas de inovação, em processos, produtos e/ou serviços. Deve-se considerar a necessidade da busca por informações disponíveis no mercado, a respeito da legislação, e financiamentos direcionados à inovação, para tornar ainda mais expressiva esta prática.

Referências

AZEVEDO, Volnei. *Dados sobre empresas de usinagem*. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <volnei@simecs.com.br>. Data de recebimento: 26 ago. 2013.

CARVALHO, Marly Monteiro de. *Inovação: estratégia e comunidades do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CIC. Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul. *Informações e negócio*. Disponível em: <<http://www.cic-caxias.com.br/noticias/revista-informacoes-e-negocios.asp>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

CIC. Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul. *Perfil socioeconômico de Caxias do Sul*. Disponível em: <[http://www.caxias.rs.gov.br/_ uploads/desenveconomico/perfilcaxias.pdf](http://www.caxias.rs.gov.br/_uploads/desenveconomico/perfilcaxias.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2013.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1995.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GIBSON, Rowan; SKARZYNSKI, Peter. *Inovação, prioridade n. 1: o caminho para transformações nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HASENCLEVER, Lia; TIGRE, Paulo. Estratégias de inovação. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Publicação PINTEC. Publicado em 2010. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2013.

KUPFER, David. *Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial*. Publicado em Ensaios FEE, ano 17, n. 1, 1996. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1996-1_Kupfer.pdf. Acesso em: 7 out. 2013.

LANDES, David. *S. Prometeu desacorrentado*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANUAL DE OLSO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. OECD, 2005. Publicado em 2005. Disponível em http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf. Acesso em: 8 mar. 2013.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

NELSON, Richard R. *As fontes do crescimento econômico*. Campinas, SP: Unicamp, 2006.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultura, 1982.

SIMECS. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. *Resultados econômicos*. Disponível em: <http://www.simecs.com.br/empresas/resultados-economicos/>. Acesso em: 23 ago. 2013.

SONAGLIO, Cláudia Maria; MARION, Pascoal José. *Aglomerações industriais e a geração de inovações: estudo das interações no arranjo produtivo moveleiro de Bento Gonçalves (RS)*. Publicado em 2005. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/3eeg/Artigos/m12t01.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2013.

STOETEROU, Rodrigo Lima. *Fundamentos do processo de usinagem*. Disponível em: <http://sites.poli.usp.br/d/pmr2202/arquivos/PMR2202-AULA%20RS1.pdf>. Acesso em: 8 out. 2013.

TIGRE, Paulo Bastos. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TIGRE, Paulo Bastos. *Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma*. Publicado em 2005. Disponível em: http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Art_Paulo_Tigre_Paradigmas_Tecnologicos_e_Teorias_.pdf. Acesso em: 25 mar. 2013.

TIGRE, Paulo Bastos. *Desenvolvimento econômico*. 5. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2005.

UCS. Universidade de Caxias do Sul. *Usinagem: pesquisas apontam soluções para o setor metalmeccânico*. Disponível em: <http://www.ucs.br/site/ucs/noticias/1>. Acesso em: 8 out. 2013.

Processo de inovação de empresas pertencentes à incubadora tecnológica de uma IES de Santa Maria – RS

Liz Hélène Bellé*
Deisi Viviani Becker**
Natane de Cassia Leivas de Medeiros***
Flaviani Souto Bolzan Medeiros****

Resumo: Na busca pela diferenciação, as organizações devem inovar em suas criações e processos, focando um diferencial específico, ou seja, oferecer ao mercado algo novo. As incubadoras propiciam a criação de empresas inovadoras, dando-lhes o respaldo necessário nas etapas de concepção da ideia do negócio. Desse modo, este estudo busca avaliar o processo de inovação das três empresas pertencentes à incubadora tecnológica de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Santa Maria – RS. A metodologia adotada foi uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva, sendo desenvolvida por meio de entrevistas não diretivas, aplicadas a cada um dos empresários das empresas incubadas. Os resultados obtidos indicam que o processo de inovação dessas empresas teve como origem a necessidade do mercado em oferecer algo novo. Para isso, contam com o suporte oferecido pela Incubadora da IES.

Palavras-chave: Competitividade. Inovação. Empreendedorismo. Incubadoras. Processo de Inovação.

Abstract: In the search of differentiation, the organizations must innovate in their creations and processes, focusing in a specific differential, in other words, offer to the market something new. The incubators provide the creations of innovative organizations, giving them the necessary support in the stages of conception of business idea. Thus, this study aims at evaluating the innovation process of the three companies belonging to technological incubator of an Institution of Higher Education (IHE) of Santa Maria – RS. The methodology used was a qualitative nature, descriptive type, being developed through non-directive interviews, applied to each of the incubated businesses entrepreneurs. The results indicate that the process of innovation of these companies originated from the market need to offer something new. For this, they have the support offered by Incubator IHE.

Keywords: Competitiveness. Innovation. Entrepreneurship. Incubators. Innovation Process.

1 Introdução

Atualmente, percebe-se que a competição internacional está cada vez mais exacerbada, e, por sua vez, os produtos e serviços devem responder a padrões de consumo mais exigentes. Todavia, para isso, uma coisa é certa: é através da inovação que se consegue ser competitivo, bem como se posicionar de forma diferenciada no mercado. (DANTAS; MOREIRA, 2011).

Desse modo, dada a atual conjuntura econômica de alta competitividade e de busca pela excelência, as empresas se veem obrigadas a inovar em suas atividades, em seus processos, produtos e em sua estrutura, no afã de se tornarem tão competitivas quanto suas concorrentes.

* Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). *E-mail:* belle.lizhelene@gmail.com

** Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). *E-mail:* deisib@unifra.br

*** Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). *E-mail:* natanemedeiros@gmail.com

**** Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* flaviani.13@gmail.com

Bruce e Birchall (2011) corroboram isso, referindo que, em função da crescente competição global nos últimos anos, isso tem provocado pressões cada vez maiores, o que faz com que empresas de todos os países e de todos os setores de atividade precisem inovar para sobreviver e prosperar.

Mas, desde os primórdios da humanidade, a necessidade de sobrevivência faz com que a inovação seja inerente ao ser humano, visto que a invenção da roda, do fogo, de armas surgiu como uma oportunidade para o desenvolvimento da raça humana. Então, a inovação cria um recurso, onde esse não existe até que o homem encontre uma utilidade para alguma coisa adotando, assim, um valor econômico a ele. (DRUCKER, 2014).

Segundo Pinchot e Pellman (2004), a utilização de antigas ideias em novos lugares, porém de novas maneiras e combinadas de formas diferentes, tem grande potencial de gerar inovações. A inovação figura como agente mantenedor de um diferencial no mercado, as empresas têm a consciência que inovar é preciso, e todo e qualquer dinheiro destinado à inovação será um bom investimento.

O que está sendo agregado à ideia de inovação são as incubadoras tecnológicas. De acordo com Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2014), as incubadoras de empresas são consideradas organizações onde há um ambiente propício para o desenvolvimento de novos empreendimentos. Nesse sentido, Baêta et al. (2006) acrescentam que a primeira incubadora foi inaugurada em 1987 e, a partir disso, vem se difundindo e ganhando força nas últimas décadas.

Assim sendo, pode-se dizer que dentro da atual configuração de mercado, onde a competitividade entre empresas com o mesmo ramo de atuação é acirrada, se sobressaem as que inovam em suas atividades, tornando a novidade parte de sua rotina e um diferencial competitivo.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo avaliar o processo de inovação das três empresas pertencentes à incubadora tecnológica de uma IES em Santa Maria – RS. Considerando o caráter de importância que a inovação assume nesse contexto globalizado, o presente estudo torna-se relevante no sentido de avaliar de que forma acontece o processo de inovação em empresas que estão em incubadoras tecnológicas. Empresas desse tipo têm por característica, em sua essência e concepção, a inovação, que dá início ao negócio proposto.

2 Referencial teórico

2.1 A competitividade e a inovação

Como efeito notável de uma globalização da economia, em que as empresas negociam e se associam a diversas outras na busca de vantagens de mercado, a competitividade se faz presente no cotidiano de tais organizações. Entretanto, Filó (2007) comenta que, apesar do grande número de trabalhos publicados sobre o tema, não há consenso claro sobre como definir e medir a competitividade.

Para Caldas e Wood Júnior (2007) entende-se por competitividade a habilidade de operar com sucesso em determinado contexto de negócios. Desse modo, Henderson (1998) comenta que, quando duas empresas possuem um mesmo público-alvo, terão que competir para conquistá-lo; assim, as estratégias utilizadas é que vão diferenciá-las das demais. Tal desempenho é que motiva e determina seu posicionamento estratégico em relação aos concorrentes, e a escolha da melhor estratégia competitiva é o fator crítico que irá mudar sua posição de desempenho para melhor ou para pior (PORTER, 1989).

A inovação, por sua vez, é um termo analisado das mais variadas perspectivas e utilizado indistintamente e associado a produtos, serviços, valores e características. É amplamente reconhecida como um fator-chave para a competitividade tanto das nações como também das empresas. (MADRID-GUIJARRO et al., 2009; DANTAS; MOREIRA, 2011).

De forma simples, inovar significa criar coisas novas, fazer algo de maneira diferente. (CARVALHO, 2009). No entendimento de Meira (2009), inovação é uma mudança de comportamento sofrida pelo mercado e pelos consumidores, a qual que atinge diretamente os agentes produtores.

Nesse sentido, cita-se Schumpeter (1934), um pioneiro ao apresentar um dos conceitos de inovação mais amplos, incluindo aspectos como:

- a) a introdução de um novo bem ou de um novo tipo de bem no mercado, com o qual os consumidores não estão familiarizados;
- b) a introdução, num tipo de indústria, de um novo sistema de produção;
- c) o desenvolvimento de um novo mercado;
- d) a obtenção de novas fontes de matérias-primas ou de produtos; e
- e) a implementação de uma nova estrutura de mercado, como no caso de um monopólio.

Complementarmente, Garcia e Calantone (2002) apontam a dois pontos importantes na definição de inovação, a saber: (1) é um processo que compreende o desenvolvimento tecnológico de uma inovação combinada com a introdução no mercado dessa inovação através da sua adoção e difusão; e (2) o processo de inovação é iterativo por natureza e, assim, automaticamente, inclui a primeira introdução de uma nova inovação e a reintrodução de uma inovação melhorada.

Bruce e Birchall (2011) salientam que algumas pessoas pensam que inovação é simplesmente a geração de novas ideias, mas isso se chama criatividade, pois novas ideias de nada valem se ninguém levar adiante e colocar em prática. Porém, quando essas ideias são implementadas, então, sim, se tem inovação.

A inovação é fomentada quando relações são estabelecidas e oportunidades são detectadas e aproveitadas, não dependendo somente da abertura de novos mercados, mas, também, de quando se propicia maneiras diferentes de servir mercados já existentes e maduros. (TIDD et al., 2008).

Sob esse enfoque, Terra (2007) cita que empresas que utilizam a inovação como um diferencial sabem que ela é causal e que devem constituir processos formais capazes de viabilizá-la. É bastante nítido o fato de empresas, reconhecidamente líderes, terem uma série de processos e atividades sistemáticas voltadas direta e explicitamente para gerar inovação.

Em síntese, a inovação é uma invenção que venceu os vários riscos associados, tanto tecnológicos como de mercado, e chegou ao mercado gerando valor para os *stakeholders*. Portanto, o importante é que as novas ideias sejam implementadas e que satisfaçam o mercado com êxito. (CARVALHO, 2009; DANTAS; MOREIRA, 2011).

2.2 Empreendedorismo, inovação e incubadoras de empresas

No contexto da sociedade moderna e do conhecimento, percebe-se a introdução de novos termos, como: empreendedor, empreendedorismo, administração e economia empreendedora. (LOPES, 2010).

Farah e outros (2008) corroboram essa afirmativa, explicando que existe um crescente interesse nacional e internacional em estudar temas voltados ao empreendedorismo, uma vez que a geração de negócios está diretamente ligada à prosperidade das nações, e a ação empreendedora é o processo dinâmico pelo qual se pode gerar riquezas.

Em muitos estudos realizados sobre o fenômeno empreendedorismo, não há consenso entre estudiosos e pesquisadores a respeito da exata definição de empreendedor. Dornelas (2012, p. 19) define empreendedores como “pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem e que não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”.

A verdade é que, a partir de 1970-1980, quando a geração de novos postos de trabalho deveu-se mais à vitalidade das pequenas e médias empresas, a figura do empreendedor passou a ocupar o centro dos debates sobre como fomentar o desenvolvimento econômico dos países. (DRUCKER, 2014).

Proporcionalmente, Kuratko (2005) explica que diminuiu a ênfase e a dependência das economias das grandes empresas e que cada vez mais nota-se um vibrante segmento de iniciativas conduzidas pelos empreendedores que ajudam no processo de renovação e de introdução de inovações, além de agregar pessoas ao mercado de trabalho, participar de exportações e gerar o desenvolvimento econômico.

Inclusive, conforme Drucker (2014), a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, sendo o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. A essência do empreendedorismo está na percepção, ou seja, na identificação de oportunidades nos negócios e sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos, trocando a forma de uso tradicional por novas formas e combinações de uso desses. (FILLION, 1999).

Segundo Baêta et al. (2006), o empreendedorismo também tem sido um tema recorrente nas análises de incubadoras de empresas. Embora apresentando um grande crescimento nos últimos anos, a incubação é, ainda, um processo desconhecido por muitos empreendedores.

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2014), uma incubadora traz uma proposta que incentiva a criação e o desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), sendo essas amparadas por suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor, além de facilitar e agilizar o processo de inovação tecnológica em tais empreendimentos.

Em complemento, Somsuk e Laosirihongthong (2014) afirmam que as incubadoras de empresas são organizações destinadas a acelerar o desenvolvimento econômico nacional, auxiliando empresas em fase inicial, em especial, organizações de base tecnológica durante a fase de crescimento e desenvolvimento.

Vale lembrar que não basta simplesmente ter uma ideia e justificá-la como lucro certo, é preciso ter ideias inovadoras que agreguem valor socioeconômico. Em um relatório com os dados técnicos das 20 incubadoras de maior destaque no Brasil, a maioria delas possui como critério de seleção uma empresa que tenha uma proposta inovadora para oferecer ao mercado. (SIMÕES, 2014).

3 Procedimentos metodológicos

Define-se como método o conjunto de regras básicas de como se deve proceder a fim de produzir conhecimento, quer seja esse um novo conhecimento, quer seja esse fruto de uma integração, correção ou uma expansão da área de abrangência de conhecimentos pre-existentes. (HAIR JÚNIOR et al., 2005).

Quanto à natureza, classifica-se como qualitativa que, segundo Michel (2009), consiste em convencer de forma empírica o que foi analisado de forma detalhada, consistente e coerente. Sobre os objetivos, caracteriza-se como descritivo. Esse tipo de pesquisa tem como intento primordial a descrição das características de um determinado grupo, e algumas pesquisas vão além da simples identificação da existência de relação entre as variáveis, pois pretendem determinar a natureza dessa relação. (GIL, 2010).

Com relação aos procedimentos técnicos, esse trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo de caso, que consiste em uma metodologia para compreender, explorar ou descrever acontecimentos complexos, nos quais diversos fatores estejam envolvidos. Esse método é bastante adequado quando se quer definir os tópicos de investigação de forma abrangente (VERGARA, 2013).

A respeito do plano de coleta de dados, primeiramente, utilizou-se uma pesquisa em livros, artigos e *sites*, e Michel (2009) explica que é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc.

Posteriormente, foram aplicadas pelos autores entrevistas não diretivas aos empresários das três empresas instaladas na incubadora tecnológica da IES. Tais

entrevistas foram realizadas no mês de setembro de 2013 contando com o auxílio de um gravador para posterior transcrição e análise dos dados.

Complementarmente, Severino (2007) esclarece que a entrevista trata-se de uma interação entre as partes: pesquisador e pesquisado, sendo que na não diretiva, colhem-se informações dos sujeitos a partir do seu discurso livre. O entrevistador mantém-se em escuta atenta, registrando todas as informações e só intervindo discretamente para, eventualmente, estimular o depoente.

4 Análise dos resultados

O projeto de implantar a incubadora na IES em estudo foi desenvolvido pela Pró-Reitora de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, através de estudos acerca do tema e de visitas às incubadoras em operação, cujo tempo de desenvolvimento do projeto foi de, aproximadamente, três anos.

Salienta-se que a incubadora tecnológica analisada neste estudo surgiu com a aprovação da Resolução 07/2011 do Conselho Universitário (CONSUN). Desse modo, com a aprovação do referido conselho, foi emitido, em novembro de 2011, o primeiro edital de seleção, quando ocorreu a inscrição de nove empreendimentos.

Dos inscritos foram selecionados três, a saber: (1) LE – treinamento e consultoria em licitação eletrônica para empresas e órgãos públicos; (2) PSAA – Engenharia Ambiental, fornecendo soluções para adequação e regularização de atividades que necessite de licenciamento ambiental; e (3) EDT – desenvolvimento de sistemas de interface, que têm como objetivo o desenvolvimento de soluções em multimídia e interativas, utilizando tecnologia de ponta.

4.1 Entrevista com o Empresário A

A primeira entrevista realizada foi com o sócio-proprietário de uma empresa prestadora de serviços de consultoria através de cursos oferecidos às empresas-clientes. Inicialmente, foi questionado ao empresário qual era seu entendimento quanto à inovação. Em suas palavras: “Inovação é algo constante, inovação faz parte da empresa. A inovação está num projeto novo, numa forma nova de apresentar a empresa e/ou o produto. Uma forma diferente de expor algo que já pode ser conhecido”, reforçando o exposto por Drucker (2014), ao mencionar que a inovação passa a ser parte essencial de uma empresa. O entrevistado diz ainda: “A inovação por parte da empresa partiu da crescente presença dos governos na área de licitações eletrônicas”.

O entrevistado entende que o serviço que a empresa oferece é inovador, pois, quando questionado a respeito das práticas de inovação presentes na empresa, ele cita o próprio serviço como inovador: “A inovação da empresa é oferecer um serviço que ajude as empresas a desenvolverem de forma correta sua atividade de licitação”. Quando questionado sobre qual era o motivo da sua inovação (partindo da empresa ou como resposta ao mercado), ele aponta que sua inovação partiu de uma necessidade de

mercado, o que revela que a empresa está acompanhando as tendências atuais, suas exigências e lacunas que estão cada vez maiores.

O empresário relata que o desenvolvimento de sua ideia ocorreu ainda quando era colaborador de uma instituição governamental que trabalha com licitações eletrônicas, em que percebeu a escassez de informações e de capacitação das empresas participantes das licitações.

Por ser uma empresa familiar, o Empresário A conta com a ajuda de familiares para o desenvolvimento da ideia, e expõe: “A ideia foi desenvolvida somente por mim, mas tenho ajuda de familiares em questões financeiras”. Quando questionado a respeito da incubadora tecnológica e sua ajuda para o desenvolvimento da ideia inovadora, o entrevistado aponta que ela ajuda financeiramente e também oferece espaço físico. Além disso, ele assinala como ajuda a assessoria contábil e de *marketing* realizada pelos acadêmicos da IES da qual a incubadora faz parte. Nota-se a importância da assessoria de acadêmicos a empresas que estão começando no mercado, da visão estratégica oferecida por ela, assim como do preço acessível, comparado ao de empresas especializadas no mercado.

E, por fim, quando questionado acerca do que fará após sair da incubadora, o empresário visa primeiramente crescer, atender a um grande número de empresas para, posteriormente, ter um ponto físico fora da incubadora. Essa etapa de enfrentamento do mercado é abordada por Simões (2014), referindo que as empresas que passam pelo processo de incubação ganham confiança para enfrentar o mercado, amadurecem suas ideias e se diferenciam das demais empresas por possuírem a inovação como característica.

4.2 Entrevista com o Empresário B

A segunda entrevista realizada foi com um dos sócios de uma empresa que busca atrações para eventos e que possui em sua carteira de clientes empresas que desejam lançar marca ou produto. O entrevistado define inovação como um processo de criatividade. Em suas palavras: “Criar uma forma diferente de fazer as coisas, ser criativo”. O empresário define a obrigação de inovar por parte da empresa como uma estratégia, revelando: “Se a gente quer se impor no mercado, temos que fazer algo diferente, temos que ser inovadores [...] trazendo valor para o cliente, trazendo ideias novas para o mercado”.

É perceptível que o empresário deseja ter um posicionamento diferente quanto aos seus concorrentes, visando à inovação como uma estratégia essencial para isso. O principal foco da empresa é trabalhar uma marca ou lançar um produto através do *marketing*. Veja-se um exemplo citado pelo empresário: “Teve bastante interesse do pessoal da saúde da IES em fazer alguns jogos para a reabilitação de pacientes; estamos indo nessa linha também, porque a tecnologia é a mesma, só a prioridade é diferente juntando com algumas ferramentas da fisioterapia”.

Sobre o motivo que impulsionou a inovação por parte da empresa, esse partiu da combinação da necessidade dos clientes e da empresa em oferecer algo novo. O empresário explica que isso ocorreu pelo fato de um cliente buscar a empresa para desenvolver um produto diferenciado, o que ressalta a pesquisa realizada pelo Sebrae (2014) sobre qual é o principal fator que estimulava a realização de inovações/melhorias, ao que 33% responderam que foi através do estímulo de clientes, reforçando a importância de ouvi-los.

Quando questionado sobre a importância da incubadora para o desenvolvimento da ideia, o entrevistado indicou que a mesma ajuda a administrar financeiramente a empresa, assim como oferece uma melhor visão quanto ao posicionamento no mercado. O empresário relata que a principal atividade aplicada na incubadora é o desenvolvimento de jogos interativos.

Em relação à aceitação por parte da sociedade, o empresário acredita que é positiva pelo fato de a empresa estar atuando em uma área cobrada pelo mercado. Em suas palavras: “Acredito que sim, porque a gente está entrando, na verdade, numa área que está sendo requisitada e cobrada numa tecnologia há muito tempo; o que a gente fez foi buscar algumas tecnologias de ponta que estão surgindo e começar a trabalhar elas no mercado”.

Por fim, o entrevistado ao ser indagado sobre o futuro da empresa após o período máximo de permanência na incubadora, mostrou-se interessado em ampliar o espaço físico, visando ao Parque Tecnológico como um futuro lugar para se instalar.

4.3 Entrevista com o Empresário C

A terceira e última entrevista realizada foi com um dos sócios-proprietários de uma empresa de soluções ambientais. Quando interrogado acerca de sua noção sobre inovação, houve certo desvio na conversação, revelando desconhecimento de tal assunto por parte dele.

Por outro lado, o Empresário C entende que a razão de sua inovação vem da constatação de haver uma lacuna no mercado: não há profissionais capacitados para prestar serviços na área de meio ambiente, como pode ser percebido em sua resposta: “Quando me formei em Engenharia Ambiental, a maioria das pessoas que se formava focava o lado do estudo, mestrado, doutorado, mas eu vi que tinha bastante necessidade de prestação de serviços de meio ambiente, por ser uma área nova no Brasil; outras áreas como Engenharia Civil, Engenharia Agrícola, todas elas estavam apanhando nessa área de meio ambiente. Porém, não tinham capacidade de prestar o serviço de acordo com as necessidades, então achei que tinha necessidade, e tinha algumas empresas em Santa Maria que lidavam nesta área, mas também não eram especializadas nisto”.

Isso vai ao encontro do que se referem os autores Tidd et al. (2008) ao afirmarem que a inovação não depende apenas da abertura de novos mercados, mas também de formas diferentes de atender aos mercados que já existem e estão maduros.

Ao questioná-lo sobre o motivo da inovação realizada, ele aponta como uma demanda de mercado, explicando: “Visualizei como uma demanda do mercado, onde começou a aparecer alguns clientes e vi que aquilo tinha futuro, estava recém iniciando, e a prestação de serviços por uma empresa é mais facilitada, a negociação é mais profissional do que sendo como pessoa física, então comecei com o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da empresa”.

O empresário diz que o desenvolvimento da ideia começou quando os dois sócios, formados em Engenharia Ambiental, começaram a oferecer tal serviço inicialmente como pessoa física e, depois, com o aumento da demanda por parte das empresas, surgiu a necessidade de organizar e desenvolver a ideia, que teve a ajuda da incubadora tecnológica.

O empresário ressalta a importância da incubadora para uma empresa iniciante: “A incubadora é importante porque abre janelas, ela tem outras empresas aqui incubadas e tem vínculos com outras incubadoras, então isso facilita a comunicação, a rede de contatos. Em especial, pra gente, aqui, é a estrutura física com um valor acessível, além de assessoria jurídica, de *marketing*, contábil, tudo isso para uma empresa que está iniciando é muito importante”. O que condiz com o apresentado pelo Sebrae (2014) ao enfatizar a importância das incubadoras para o desenvolvimento das empresas, além dos suportes técnico e gerencial oferecidos.

Quando perguntado sobre o impacto da empresa na sociedade, ele assinalou que a consciência ambiental está crescendo com o passar dos anos. Como exemplo, cita: “A contratação por consciência ambiental ainda está no início, não tem aquela pessoa que diz: ‘Vamos contratar eles para fazer um projeto ambiental para melhorar tal coisa’. Isto não existe ainda, para arrumar minha propriedade. Tem a consciência ambiental, mas não tem a preocupação de gastar com isso sem ter uma obrigação”.

Por fim, o empresário explica a inovação efetuada pela empresa: “Esse tipo de prestação de serviço é inovação, mas a inovação que a gente apresentou para entrar na incubadora, que exigia caráter de inovação, é a realização desse processo. Tenho uma equipe multidisciplinar, tenho agrônomo, biólogo, geólogo, engenheiro civil e florestal junto com os ambientais, tem profissionais de todas as áreas. Então, a gente trabalha de forma multidisciplinar com conhecimentos diversos num trabalho só, assim foi uma forma nova de prestar esse tipo de serviço, não sendo um trabalho terceirizado, prestar o serviço de forma diferenciada, mais completa”.

5 Considerações finais

Na atual dinâmica do mundo dos negócios, é preciso criar e recriar o tempo todo. O ciclo de vida dos produtos e serviços encurta-se cada vez mais rápido, as tecnologias tornam-se acessíveis a grupos maiores de empresas que se tornam parecidas em seus modelos de gestão e, conseqüentemente, nos produtos e serviços oferecidos. Desse modo, a busca pela diferenciação obriga o empreendedor a rever a definição do seu negócio algumas vezes. (CHÉR, 2014).

Assim sendo, com a realização deste estudo, pôde-se constatar, nas três empresas pertencentes à incubadora tecnológica da IES analisada, a importância da presença da inovação em organizações recém-inseridas no mercado sendo essa uma ferramenta de crescimento e conquista de novos clientes.

Verificou-se, ainda, que as três empresas presentes na incubadora tem a inovação como uma resposta ao mercado, tanto por uma lacuna existente pela falta de profissionais quanto pela exigência dos clientes. Desse modo, nota-se que as três empresas têm como origem da sua inovação uma necessidade do mercado em oferecer algo novo, acentuando a importância dessa percepção por parte da empresa, em olhar para o mercado e perceber as necessidades existentes, demonstrando uma visão estratégica dos entrevistados.

Concluiu-se que a incubadora tecnológica é a base para o desenvolvimento de uma ideia, assim como da empresa, pois oferece suporte de baixo custo. Todavia, esse suporte, algumas vezes, é ineficiente às empresas incubadas, sendo essa uma crítica apontada pelos três empresários.

Mas, de modo geral, através deste trabalho, foi possível compreender a importância da inovação nos processos das empresas como uma ferramenta para a sua sobrevivência no mercado. Constatou-se, também, que as empresas em estágio inicial consideram a inovação como uma obrigação e não mais como uma opção para se diferenciarem dos demais concorrentes.

Referências

- ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em: <www.anprotec.org.com>. Acesso em: 26 mar. 2014.
- BAËTA, A. M. C.; BORGES, C. V.; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Empreendedorismo nas incubadoras: reflexões sobre tendências atuais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 12, n. 1, p. 7-18, 2006.
- BRUCE, A.; BIRCHALL, D. W. *Via expressa para o sucesso em inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CALDAS, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. Por que as empresas brasileiras não são globalmente competitivas? *Revista Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, p. 1-178, 2007.
- CARVALHO, M. M. de. *Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHÉR, R. *Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DANTAS, J. G. L.; MOREIRA, A. C. *O processo de inovação*. Lisboa: Lidel, 2011.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

- FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. (Org.). *Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FILLION, J. L. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.
- FILÓ, C. Territorial competitiveness and the human factors. *International Conference of Territorial Intelligence*. Huelva, 2007.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HAIR JÚNIOR, F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENDERSON, B. D. *As origens da estratégia*. In: _____. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- KURATKO, D. F. The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 5, p. 577-598, Sept. 2005.
- LOPES, R. M. A. *Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MADRID-GUIJARRO, A.; GARCIA, D.; VAN AUKEN, H. Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 47, n. 4, p. 465-488, 2009.
- MEIRA, S. L. Tudo que você queria saber sobre inovação e não tinha a quem perguntar. *HSM Management*, jan./fev. 2009.
- MICHEL, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. *Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Row, 1934.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 12 maio 2014.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2007.
- SIMÕES, K. *Dados técnicos das 20 incubadoras de mais destaque no país*. Pequenas Empresas & Grandes Negócios. 2014. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI146180-17171,00-DADOS+TECNICOS+DAS+INCUBADORAS+DE+MAIS+DESTAQUE+NO+PAIS.html>>. Acesso em: 21 jun. 2014.
- SOMSUK, N.; LAOSIRIHONGTHONG, T. A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 85, p. 198-210, June 2014.

TERRA, J. C. C. (Org.). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Análise da satisfação dos clientes de uma empresa de assistência técnica em Santa Maria – RS

Elisângela Carvalho*
Luciana Aparecida Barbieri da Rosa**
Jordana Marques Kneipp***
Francies Diego Motke#
Kamila Frizzo##

Resumo: A análise de satisfação de clientes consiste em um assunto amplamente explorado, uma vez que é de alta importância que as empresas conheçam o grau de satisfação de seus clientes e os pontos onde estes se encontram insatisfeitos para agir corrigindo possíveis falhas operacionais. Assim, este trabalho compreende o estudo em uma empresa de assistência técnica em manutenção de celulares, buscando obter e analisar o grau de satisfação dos clientes diante do atendimento prestado pela empresa. A avaliação foi feita por meio de um questionário elaborado a partir do modelo proposto por Warmling (2009), que buscou analisar o grau de satisfação e o grau de importância de atributos, como simpatia e cortesia, facilidade de contato, qualidade dos serviços prestados, rapidez no atendimento no balcão e telefônico, qualidade do atendimento do balcão e telefônico, prazos de entrega dos serviços, formas de pagamento e preços. Com a análise dos resultados, verificou-se que os clientes estão satisfeitos em sua maioria com a simpatia, cortesia e atenção e se encontram insatisfeitos com os atributos rapidez no atendimento, prazos de entrega dos serviços e qualidade do atendimento telefônico.

Palavras-chave: Competitividade. Estratégias. Atendimento. Clientes. Satisfação.

Analysis of customer satisfaction of a technical assistance company in Santa Maria – RS

Abstract: The customer satisfaction analysis provided a amply explored subject, since it is highly important that companies know the degree of customer satisfaction and meet the points where dissatisfied to act correcting possible operational failures. Thus, this work includes a study on technical assistance in maintenance of cellular, seeking to obtain and analyze the degree of customer satisfaction on the service provided by the company. The evaluation was conducted through a questionnaire developed from proposed by Warmling (2009) model that seeks to analyze the degree of satisfaction and degree of importance of attributes as friendliness and courtesy, ease of contact, quality of service, fast service counter and telephone, quality counter and telephone services, delivery of services, payment methods and prices. With the analysis of the results showed that customers are satisfied mostly with the friendliness, courtesy and attention and are dissatisfied with the attributes fast service, delivery of services and quality of telephone service.

Keywords: Competitivity. Strategy. Service. Customers. Satisfaction.

* Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* ellizaa.sm@gmail.com

** Professora Substituta no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br.

*** Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* jordanakneipp@yahoo.com.br.

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* fdmotke@gmail.com

Aluna no Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *Email:* kamila.frizzo@gmail.com

1 Introdução

O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo, levando as empresas a se envolverem em questões que proporcionem agilidade e eficiência no atendimento ao cliente.

Dessa forma, o serviço prestado ao cliente, que é aquele definido por Zeithaml e Bitner (2003), existe para dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa. Ainda de acordo com os autores, os serviços prestados ao cliente se diversificaram diante do avanço da tecnologia e da adaptação pela concorrência, podendo ser realizados no local, por telefone ou pela internet.

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que a qualidade dos serviços pode ser percebida pelo cliente mediante análise de cinco dimensões: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangíveis.

Salles (2008) complementa que, além da qualidade dos serviços prestados pela empresa aos seus clientes, a troca deve ser recíproca proporcionando benefícios à empresa, ou seja, satisfação, fidelização e lealdade de seus clientes. Além disso, deve-se levar em consideração a valorização dos colaboradores, buscando transmiti-la através de reuniões, bem como os objetivos da empresa.

Ainda segundo Salles (2008), a busca pela motivação dos funcionários está alinhada à busca pela eficiência e a qualidade no atendimento ao cliente. A empresa precisa ser flexível para que o funcionário consiga oferecer soluções e sugestões de melhoria. Segundo Quelhas et al. (2010), o processo de qualidade deve ser adequado à realidade da empresa, assim como o planejamento e a execução das ações devem ser condizentes com o cenário atual da organização. O atendimento tem uma função peculiar em cada situação, dependendo do ramo de atuação e cultura da empresa.

Sendo assim, ainda segundo Quelhas et al. (2010), o foco na qualidade dos serviços exige um treinamento efetivo dos colaboradores, pois o contato do atendente ocorre no momento em que o cliente entra em contato com a empresa,

Dessa forma, o sucesso de uma empresa de serviços depende muito da qualidade do serviço prestado. A satisfação do cliente é um dos grandes objetivos das empresas, pois o cliente que está satisfeito tende a retornar e contratar outros serviços ou comprar novamente. Assim, a empresa pode entender que obtendo a satisfação do cliente criará um relacionamento que poderá torná-lo fiel àquela organização, num primeiro momento, e leal ao longo do tempo desde que a sua satisfação seja mantida.

Para que o cliente de uma empresa fique realmente satisfeito, a empresa deve criar uma imagem positiva que atingirá o cliente através do *marketing*, porém ela deve cumprir com tudo aquilo que promete, pois a satisfação do cliente é gerada por uma soma de fatores como o atendimento recebido, o serviço prestado de forma eficiente e a atenção dispensada pelos colaboradores a esse cliente. Qualquer um desses fatores que entre em desequilíbrio pode gerar um cliente insatisfeito e a perda definitiva do mesmo. Segundo Dantas (2001), a perda de um cliente não significa apenas uma perda, pois se perde também o potencial de uma vida inteira.

Assim, este trabalho tem por objetivo verificar a satisfação dos clientes da empresa de assistência técnica, analisando os maiores problemas percebidos pelos clientes com relação ao atendimento no balcão e também com relação ao atendimento via telefone.

2 Referencial teórico

2.1 O atendimento ao cliente em empresa de serviços

O atendimento ao cliente em empresa de serviços está diretamente ligado à satisfação do cliente, pois o cliente atual é muito exigente e avalia um conjunto de fatores com relação à empresa de quem ele adquire um produto ou serviço. A empresa pode até oferecer um serviço de qualidade, mas se ela não oferece um atendimento que satisfaça o cliente, de nada adiantará todo o esforço empregado. Isso significa que o que realmente importa é o valor percebido pelo cliente, pois se ele não percebe valor, não há motivo para tal empreendimento.

O atendimento ao cliente não é somente entregar o serviço contratado cumprindo com as formalidades e os processos. O atendimento ao cliente deve encantá-lo e surpreendê-lo, visto que, diante da concorrência atual, as empresas devem investir nesse fator uma vez que o atendimento é a parte que atingirá diretamente o cliente, fidelizando-o e o mantendo satisfeito. Além disso, com a concorrência existente, não há como a empresa deixar de qualificar seu atendimento, porque o preço já não é fator decisivo para que o cliente escolha uma empresa para ser atendido. Segundo Monteiro (2011), o cliente faz suas escolhas com base no benefício pessoal que espera pesando esse fator mais do que o benefício que a empresa espera receber.

Segundo Silva (2011, p. 8), “o atendimento é o elo entre a empresa e os clientes, por isso a maneira como ele é tratado dentro da organização resultará no grau de sua satisfação com a mesma”. Ainda afirma que a qualidade satisfatória está ligada à atenção que o cliente recebe se refletindo no seu comportamento de compra.

O atendimento ao cliente não é somente aquele prestado no balcão no momento de efetuar uma venda; além desse, que oferece a experiência de compra, existe o atendimento via telefone, que é o serviço prestado quando o cliente prefere buscar informações antes de deslocar-se até a empresa.

O serviço de atendimento via telefone prestado pelas empresas, como forma de agregar valor ao cliente, tornou-se comum, porque é uma forma muito prática para o cliente, já que o mesmo não precisa deslocar-se até a empresa para solucionar seu problema e também para a empresa, que evita filas desnecessárias e agiliza os processos.

Dessa forma, o serviço de atendimento via telefone tem um papel importante na empresa, visto que permite a comunicação direta do cliente com a organização, pois “essa comunicação tem papel fundamental na formação das expectativas dos

consumidores a respeito do serviço a ser prestado”, segundo Giansesi e Corrêa (1994, p. 37).

Ainda segundo Giansesi e Corrêa (1994), em operações como na assistência técnica, a linha de frente, também chamada de *front office*, apresenta um ambiente com alto grau de incerteza, variabilidade e de difícil controle devido à presença do cliente, visto que acrescenta que existem seis dimensões que afetam a gestão dos serviços em operações: ênfase dada às pessoas, equipamentos ou processos; grau de contato com o cliente; grau de participação do cliente no processo; grau de personalização do serviço; grau de julgamento pessoal dos funcionários; e grau de tangibilidade do serviço. Neste estudo destacam-se a ênfase nas pessoas, no *front office* e nos processos.

Outra característica dos serviços profissionais é o alto grau de contato com o cliente, em geral, um requisito para que se consiga a personalização do serviço, ou seja, o atendimento das expectativas específicas de cada cliente. Para Giansesi e Corrêa (1994), o alto grau de contato faz com que o valor do serviço seja produzido prioritariamente no *front office*, com a presença do cliente, colocando grande ênfase no processo de prestação de serviço, às vezes muito mais do que nos resultados.

Os clientes possuem alguma resistência quanto à sua aprovação de qualidade em serviços, pois uma característica desse setor é a intangibilidade que produz certo receio, quando o cliente não conhece a empresa prestadora ou o serviço prestado. Assim, existem dificuldades em obter uma avaliação prévia do cliente em relação aos serviços, pois ele realizará a sua avaliação após a entrega do serviço e depois de ser atendido no pós-vendas quando necessário.

Em relação ao atendimento, o cliente avalia uma série de fatores ao realizar uma compra. Esses fatores incluem requisitos internos e externos, que influenciarão quando ele realizar a compra, se está satisfeito e se continua com a intenção de comprar novamente ou se realizará uma próxima compra na concorrência.

Devido a esse fato, esse setor é mais delicado, exigindo que a empresa tenha um processo seguro e detalhado para prestar o serviço da melhor forma. Essa preparação envolve a operação em si, desde a entrega no prazo e nas condições adequadas, até a rapidez de atendimento e a prestação de informações por telefone. Esses cuidados minimizam a percepção de risco por parte dos clientes.

Segundo Fernandes (2008), os componentes relacionados à operação de serviços podem ser divididos em componentes relacionados ao pessoal da linha de frente, instalações físicas e equipamentos. Porém, o que realmente importa ao cliente é o contato direto chamado também de autocontato, uma vez que nessas operações há incerteza e variabilidade.

Dessa forma, diante dos componentes relacionados à prestação de serviços, a empresa deve voltar-se para atender a esses requisitos, dado que o cliente os considera muito importantes ao efetuar a sua avaliação de satisfação. Esses componentes, juntamente com a satisfação das necessidades, dos clientes forma a percepção de valor.

2.2 A percepção de valor

A percepção de valor é a forma que o serviço prestado pela empresa tem de satisfazer a necessidade do cliente; assim, ao criar um serviço que será prestado, a empresa avalia se o cliente realmente deseja esse serviço, e, caso seja um serviço realmente desejado, haverá valor percebido e o objetivo da empresa será em parte atingido.

Para Monteiro (2011, p. 40), “os valores mais importantes para os clientes são aqueles que lhes proporcionam maior satisfação”, e o valor percebido depende mais da percepção do cliente em relação a determinado serviço do que da percepção por parte da empresa. Ainda para Monteiro (2011), os serviços de entrega, crédito, pós-vendas, marca, imagem corporativa e outros também contribuem para agregar valor.

Com a expansão do mercado, os clientes de hoje querem, além de adquirir um produto ou serviço, ter uma experiência de felicidade na compra. Dessa forma, a empresa tem que se atualizar quanto aos tipos de serviço oferecidos, quanto à forma de distribuição e quanto às melhores formas de atender. Para agregar valor aos serviços, é preciso entender o cliente, pois, para identificar qual é o valor percebido por ele para cada serviço, é preciso saber qual é o seu desejo e qual é a forma mais adequada de satisfazê-lo.

Após identificar quais são as necessidades ou desejos do cliente, a empresa necessita de uma comunicação eficiente para que chegue até o cliente essa informação. Essas estratégias são colocadas em prática através de estratégias de *marketing*, em razão das quais a empresa realiza uma série de ações que culminam em um único objetivo: manter e fidelizar o cliente.

A empresa que investe em conhecer seu cliente buscando entender o que lhe faz perceber valor em serviços pode estar um passo à frente das demais. O cliente que está prestes a adquirir um serviço onde há valor agregado pode estar mais disposto a pagar do que um cliente que não percebe valor nos serviços da empresa.

Segundo Scharf e Sierra (2008), o valor percebido é a diferença entre a percepção do cliente e os custos realmente investidos no produto ou serviço. O autor ainda continua afirmando que valor para o cliente é qualquer coisa que a empresa ofereça como benefício, influenciando no seu relacionamento com a empresa. Por exemplo, para o cliente pode ser um benefício a oportunidade de comprar pela internet. Ainda é um benefício a experiência de compra que o cliente adquire no momento da compra e na pós-vendas.

Para Kotler e Keller, referentemente ao valor percebido, o cliente baseia-se

na diferença entre o que o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis. Em qualquer hipótese, ele desfruta benefícios e assume custos. A empresa pode elevar o valor da oferta para o cliente por meio de uma combinação entre o aumento dos benefícios funcionais ou emocionais e/ou redução de um ou mais dos vários tipos de custo (2006, p. 157).

Para mensurar se os serviços realmente estão agregando valor à empresa, ela pode analisar mediante o valor monetário que os compradores estão dispostos a pagar, ou seja, a organização que cria valor recebe monetariamente mais do que o custo para entregar os serviços como recompensa pelo valor agregado. Assim, a empresa tem que entregar os serviços conforme a solicitação do cliente e ainda pagar todos os custos gerados e empregados na operação.

Quanto à fidelização do cliente relacionada ao valor percebido, existe um elo que identifica que o comprador que adquire serviços, em que há valor percebido, tende a ser leal com essa empresa, pois sua fidelização aumenta, melhorando o relacionamento da empresa com o cliente. Para Scharf e Sierra (2008), pode-se dizer que o valor regula as ações do consumidor, uma vez que o mesmo é uma meta da empresa e, sendo bem-aplicado, pode proporcionar lealdade que é um comportamento do cliente e não há regras para que aconteça, há somente indícios que ofereçam condições para a mesma ocorrer.

O valor que o cliente percebe pode ser tanto positivo quanto negativo. Essa percepção dependerá da experiência de compra vivida pelo cliente tanto no momento da aquisição do serviço quanto no momento do pós-vendas.

Segundo Campos (2004, p. 34), os clientes “quando compram e usam um produto, desenvolvem preferências e desejos por certos atributos, que lhes proporcionam as consequências desejadas nas situações de uso”.

Dessa forma, o valor percebido é uma consequência e não uma característica do produto ou serviço. Pode-se afirmar, então, que o valor percebido está muito mais ligado ao valor desejado do que à real intenção dos serviços. Sabendo dessa relação, entre valor percebido e satisfação dos clientes, a empresa deve estar atenta para captar a preferência do cliente com relação a determinados atributos e investir nessa característica como forma de agregar valor.

2.3 A satisfação do cliente

Atualmente, há um crescimento no setor de serviços o que demonstra que as empresas estão cada vez mais se especializando em satisfazer as necessidades do cliente e percebendo quais serviços podem ser criados para atender às novas necessidades. Segundo Branco et al. (2010), há um aumento não só do volume de serviços, mas também da diversidade com que são oferecidos aos clientes. Assim, as empresas estão se aproximando do cliente e entendendo as suas necessidades e quais serviços podem atendê-lo.

A satisfação é a diferença entre o resultado do que realmente foi entregue ao cliente e as reais expectativas que ele possuía ao contratar o serviço. Assim, caso a satisfação seja positiva, pode-se dizer que o resultado entregue foi maior ou melhor do que as expectativas do cliente. Já se a satisfação for negativa, significa que o cliente depositou expectativas naquele serviço contratado, porém a empresa deixou a desejar em algum momento da prestação do serviço.

Segundo Branco et al. (2010), a satisfação do cliente está interligada à qualidade percebida, aos desejos pessoais, ao valor e à imagem percebida, pois todos esses fatores são importantes para obter satisfação, gerando situações importantes para manter o cliente satisfeito.

Ainda segundo Warmling (2009), fazer com que o cliente se sinta importante e único é uma das estratégias para que o cliente se sinta satisfeito. Dessa forma, o atendimento torna-se único para cada consumidor deixando-o à vontade para comprar. Carvalho (2010, p. 13) refere que “o atendimento é estabelecido por uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente, pois tudo isso gira em torno da satisfação”.

Assim, o serviço prestado deve atender na totalidade às necessidades do cliente e ainda contemplar um bom atendimento, desde o momento em que o cliente contrata o serviço até o momento em que realiza o pós-vendas, quando houver. Esse conjunto de ações que envolve o atendimento do cliente, deverá ser oferecido no nível de exigência dele, já que não aceitará menos do que ele espera, sendo, ao final do atendimento, obtida a percepção do cliente perante o serviço recebido.

Para Branco et al. (2010), a satisfação do cliente envolve as seguintes determinantes: desejos, expectativas, emoções, qualidade percebida, preço, valor percebido, desconfirmação das expectativas e imagem corporativa.

A empresa prestadora de serviços dificilmente perceberá os reais problemas de satisfação antes de realizar uma minuciosa análise de satisfação. Consoante Aguiar (2007, p. 18), “a análise de satisfação do cliente se faz cada vez mais necessária a uma boa administração”. A análise de satisfação permitirá que a empresa entenda em que ponto está o problema e que crie ações para solucioná-lo, implementando assim, uma estratégia baseada na opinião direta dos consumidores. Ainda na visão de Aguiar (2007), a satisfação do cliente está diretamente ligada à imagem que a empresa passa para seu exterior.

A empresa deve almejar o lucro sempre de forma a manter a sua permanência no mercado, haja vista que é através dele que a empresa paga seus custos e investimentos. Dessa forma, entender de que maneira o cliente fica satisfeito com um serviço vai ao encontro do objetivo central da empresa. Segundo Oliveira (2004), manter o foco no cliente é fundamental para satisfazê-lo com uma troca de valores, ele satisfaz suas necessidades, e a empresa alcança seu objetivo.

A empresa que pretende obter a percepção do cliente deve envolver todos os funcionários da empresa no processo de satisfação do consumidor, porque todo contato que ele tiver com os colaboradores irá se refletir na sua satisfação e na percepção de valor. Para que os colaboradores sintam-se envolvidos em manter o foco no cliente, tem que haver a conscientização dos mesmos quanto à importância de oferecer todos os requisitos necessários para a satisfação dos clientes. A partir do momento em que a empresa consegue garantir esses requisitos, poderá alcançar a fidelização e, futuramente, a lealdade para com a empresa.

2.4 A lealdade do cliente para com a empresa

A lealdade do cliente para com a empresa é uma consequência gerada pela sua satisfação, e o cliente leal é aquele que, após um tempo efetuando compras repetidas e estando satisfeito, continuará sendo cliente e permanecerá com a intenção de compras futuras.

Nessa perspectiva, Warmling (2009) complementa que, sabendo que um dos grandes objetivos da empresa é conquistar e manter clientes, a organização deve prezar para que esse objetivo seja alcançado, obtendo bons resultados e qualidade no atendimento.

Tendo em vista que a lealdade ocorre com o passar do tempo e não quer dizer que o cliente satisfeito seja um cliente leal, pode-se dizer que a lealdade ocorre em consequência da satisfação, sendo firmada conforme vai se prolongando o relacionamento da empresa com o cliente. Segundo Perillo (2007, p. 19), “a lealdade pode estar relacionada ao produto, ao serviço, à marca, à empresa, a uma combinação destes”. Também a lealdade pode ser analisada do ponto de vista de quantas vezes o cliente volta a comprar da empresa e quanto a sua intenção de fazer novas compras é notada.

Enquanto o cliente não for leal, a empresa corre o risco de perdê-lo, pois qualquer erro, independentemente de quantas vezes esse cliente já tenha comprado, pode resultar na perda do cliente. Para identificar um cliente leal, não há prazo nem cálculos, já que ele se tornará leal quando puder suportar alguma falha da empresa sem migrar para a concorrência. Dessa forma, a empresa não deve correr o risco de perder um cliente, trabalhando sempre para manter a excelência na prestação dos serviços e evitando ao máximo as falhas.

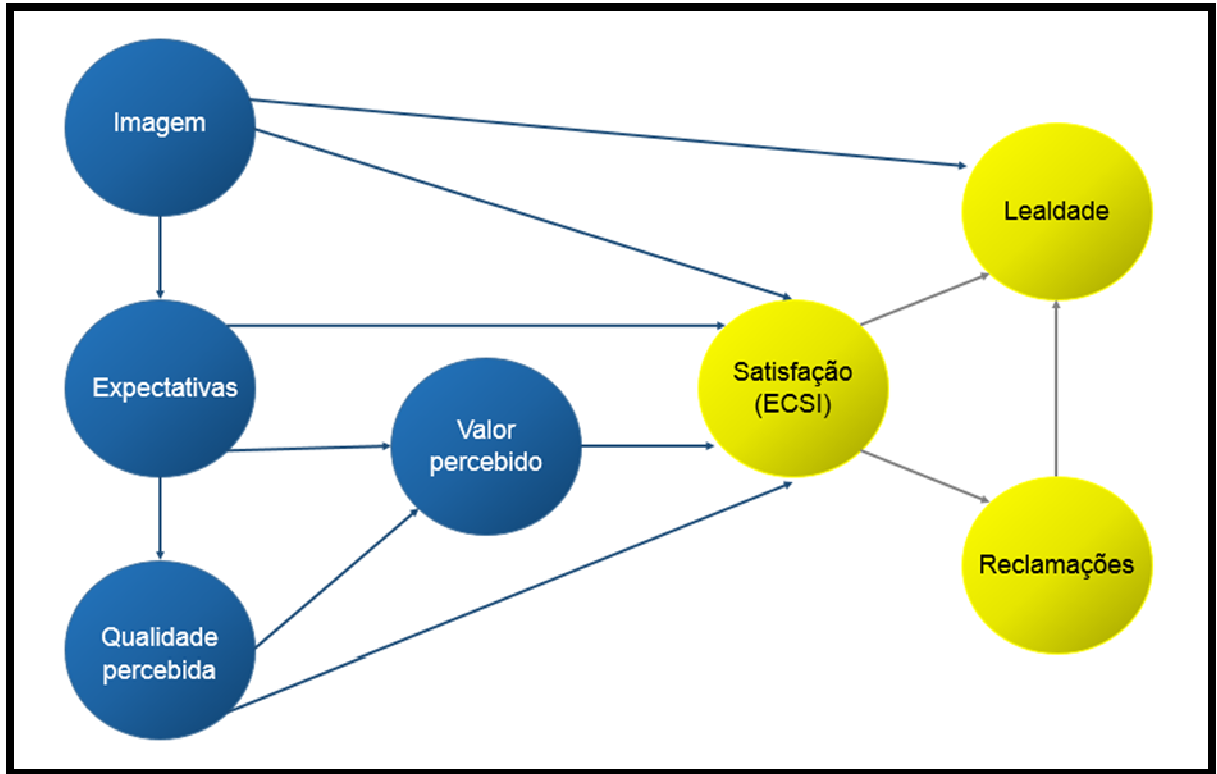
A empresa que obtém a lealdade do cliente gera consequências que vão ao encontro da obtenção de lucro de longo prazo. Como o lucro é um dos maiores objetivos da empresa, uma vez que o mesmo é indispensável à sobrevivência dela no mercado, o ideal é que as empresas busquem obter a preferência dos clientes em relação à concorrência.

Para avaliar a lealdade dos clientes, o Índice Nacional de Satisfação do cliente (ECSI, 2010) elaborou um modelo de satisfação chamado de Modelo Estrutural, por meio do qual busca integrar as variáveis relevantes para o cliente para se tornar satisfeito e, ao longo do tempo, leal àquela empresa. As variáveis são: imagem, expectativa, qualidade percebida e valor percebido. Na figura 3, verificam-se as consequências da mensuração das variáveis em relação à lealdade e às reclamações apuradas.

Com esse modelo, é possível verificar, após analisar o posicionamento do cliente em relação a cada variável, se a consequência é a lealdade do cliente ou reclamações e insatisfação. A lealdade obtida é de grande benefício à empresa, visto que está de acordo com os objetivos estratégicos. Já as reclamações devem ser tratadas, uma vez que elas provêm da insatisfação com as falhas. E estando o cliente insatisfeito, essas

falhas corrigidas pela empresa que representa uma forma de se retratar, podem tornar um cliente satisfeito e consequentemente leal.

Figura 3 – Estrutura de base do modelo ECSI – Portugal



Fonte: ECSI.

Com esse modelo, é possível verificar, após analisar o posicionamento do cliente em relação a cada variável, se a consequência é a lealdade do cliente ou são as reclamações e a insatisfação.

Essas variáveis, tais como: a imagem, as expectativas, a qualidade percebida e o valor percebido são obtidas mediante aplicação de um questionário aos clientes. Dessa forma, para analisar as informações obtidas com a aplicação do questionário, no Modelo Estrutural é estabelecido um conjunto de indicadores associados às variáveis, que está no quadro 1, de forma sintética.

Quadro 1 – Modelo ECSI – Portugal: Indicadores associados às variáveis latentes

Variável latente	Descrição do indicador
Imagem	1-Empresa de confiança no que diz e no que faz 2-Empresa estável e implantada no mercado 3-Empresa com um contributo positivo para a sociedade 4-Empresa que se preocupa com os clientes 5-Empresa inovadora e voltada ao futuro
Expectativas	1-Expectativas globais voltadas à empresa 2-Expectativas sobre a capacidade da empresa de oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente. 3-Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que as coisas podem correr mal.
Qualidade percebida (produtos e serviços)	1-Qualidade global da empresa 2-Qualidade dos produtos e serviços 3-Atendimento e capacidade de aconselhamento 4-Acessibilidade a produtos e serviços pela via das novas tecnologias 5-Fiabilidade nos produtos e serviços 6-Diversidade de produtos e serviços 7- Clareza e transparência da informação fornecida 8-Disponibilidade das agências/localização dos postos/acesso às paragens
Valor percebido (relação preço/qualidade)	1-Avaliação do preço pago, dada a qualidade dos produtos e serviços 2-Avaliação da qualidade dos produtos e dos serviços, dado o preço pago
Satisfação	1-Satisfação global com a empresa 2-Satisfação comparada às expectativas (realização das expectativas) 3-Comparação da empresa com relação à empresa ideal.
Reclamações	1-Identificação dos clientes que reclamaram da empresa 2-Forma como foi resolvida a última reclamação (para os que reclamaram) 3-Percepção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas (para os que não reclamaram)
Lealdade	1-Intenção de permanecer como cliente 2-Sensibilidade ao preço 3-Intenção de recomendar a empresa a colegas e amigos

Fonte: ECSI.

3 Metodologia

Este trabalho foi realizado em uma empresa prestadora de serviços no ramo de assistência técnica, com o objetivo de obter e analisar o grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento no balcão e ao atendimento via telefone prestado por essa organização.

Quanto ao objetivo, o estudo se caracteriza como sendo descritivo e exploratório. Segundo Sampieri et al. (2006, p. 102), “os estudos descritivos pretendem medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem”.

O estudo descritivo é realizado para descrever determinada população quanto às suas características em uma experiência. Prodanov e Freitas (2013, p. 52) referem que uma pesquisa descritiva “envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática”.

Conforme Gil (1999), uma pesquisa exploratória envolve características como a revisão de literatura, a formulação do problema de pesquisa e a elaboração de dados que formarão o instrumento de coleta. Para a extração das informações, o método utilizado no estudo exploratório poderá ser buscado em fontes documentais e bibliográficas.

Quanto à abordagem, o estudo caracteriza-se como de natureza quantitativa, conduzido por meio de uma pesquisa *Survey* sendo aplicado um questionário estruturado aos clientes de uma empresa de assistência técnica. Segundo Prodanov e Freitas (2013), numa pesquisa *Survey*, não são pesquisados todos os indivíduos que compõem uma população. Dessa forma, é adequado realizá-la quando o objetivo é obter informações de forma quantitativa sobre uma determinada população sem controlar variáveis dependentes ou independentes.

A primeira etapa da pesquisa consistiu em fazer a coleta de dados primários. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), os dados primários são aqueles obtidos “em primeira mão” que ainda não foram registrados nem tabulados em outro trabalho, sendo que os dados primários são obtidos através da compilação dos dados coletados através de questionário respondido pelos clientes.

O instrumento de coleta foi aplicado a clientes da empresa de assistência técnica, abordando questões como a sua percepção quanto ao atendimento prestado pela empresa tanto via balcão quanto via telefone, contendo questões que buscam obter o grau de satisfação e o grau de importância de alguns atributos. O questionário foi elaborado com perguntas abertas e perguntas de múltipla escolha, que abordou questões sobre a satisfação do cliente, sobre o atendimento e as maiores falhas percebidas por ele em relação ao atendimento.

O questionário utilizado foi adaptado de Warmling (2009) e aplicado no mês de maio a clientes da empresa por conveniência, totalizando 309 questionários respondidos.

A tabulação dos dados obtidos foi feita com auxílio das planilhas do *Microsoft Excel*, e, para análise e compilação dos dados obtidos no questionário, foi usado o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, agrupando as respostas e gerando gráficos, cuja análise de texto foi feita com auxílio da consulta bibliográfica.

3.2 Caracterização da empresa

A empresa Alpha é uma empresa fundada em 1999 e atua no ramo de assistência técnica em telefonia celular. A empresa é representante autorizada dos principais fabricantes de telefonia móvel como Nokia, Motorola, LG, Samsung. Além de atender às garantias obrigatórias concedidas pelos fabricantes, atende também às garantias estendidas que são oferecidas aos clientes no momento da compra de aparelho celular.

A empresa atua na prestação de serviços, o que exige muito esforço no atendimento de forma a proporcionar a satisfação ao cliente. Prestar serviço no ramo de telefonia exige cuidados, pois o cliente se dirige até a empresa com um elevado grau de insatisfação tanto com seu aparelho celular quanto com o fabricante. Dessa forma, é

papel da assistência técnica orientar o cliente quanto à sua necessidade, buscando oferecer atendimento cortês a solução de problemas de forma que o cliente mude sua percepção quanto ao serviço que está sendo prestado.

4 Resultados

Com base nos dados obtidos na pesquisa *Survey*, inicialmente são apresentados os resultados relacionados às características dos respondentes. Na sequência, os resultados relativos a questões, como: tipo de atendimento solicitado, perfil da amostra, avaliação do cliente em relação ao atendimento da empresa, as percepções positivas e percepções negativas, sugestões de melhoria para serem implementadas, grau de satisfação dos clientes, intenção de recompra, grau e importância dos atributos e avaliação do atendimento recebido.

4.1 Perfil da amostra

Como característica básica, foi analisada a classificação do cliente como pessoa física ou pessoa jurídica, o atendimento conforme é feito, diretamente na empresa, através do atendimento via balcão ou via telefone.

A partir dos dados obtidos na pesquisa, verificou-se que a maior parte dos respondentes é de pessoas físicas, que buscam a empresa para resolução de problemas relacionados a consertos e à garantia de produtos eletrônicos.

4.2 Formas de atendimento

No que se refere à forma de atendimento, os clientes participantes da pesquisa utilizam, em sua maioria (70,20%), o atendimento de balcão e via telefone. Desse modo, é muito importante à empresa buscar formas de treinamento e qualificação de seus funcionários, para que possam atender com qualidade os clientes, visto que a satisfação é um dos recursos da lealdade.

4.3 Percepções positivas dos clientes em relação à empresa

No que se refere à avaliação dos clientes em relação ao atendimento da empresa, pode-se observar que são distintas as percepções em relação ao atendimento. A qualidade do mesmo é o fator que a maioria dos clientes considera como positivo. Os atributos menos citados foram referentes ao reparo na hora e ao atendimento zero hora; entende-se, portanto, que tais atributos não são considerados tão importantes pelos respondentes.

Esses dados vêm ao encontro do que Kotler (2000) refere e que reforça que a satisfação é consequência do desempenho e das expectativas percebidas. Dessa forma, fica evidente a satisfação de seus clientes. Porém, cabe ressaltar que 27,8% dos

entrevistados não responderam, sendo um fator que deveria ser investigado pela empresa.

Nesse contexto, a partir dos dados mencionados, é de suma importância a qualidade como direcionadora da satisfação dos clientes, como pode ser visualizado nas conclusões de diversos estudos anteriores (FORNELL, 1992; CRONIN JÚNIOR, BRADY; HULT, 2000; OLORUNNIWO; HSU, 2007; HUANG, 2010), o que indica que a satisfação é, primariamente, uma função da experiência do cliente com a qualidade de um produto ou serviço e, portanto, quanto maior for a qualidade percebida, maior será o nível de satisfação do cliente. (FORNELL, 1992).

4.4 Percepções negativas dos clientes em relação à empresa

No que se refere às percepções negativas em relação à prestação de serviços, os resultados da pesquisa evidenciam que a maioria dos entrevistados não respondeu a esse questionamento (42,70%). Em seguida, 19,8% dos clientes estão satisfeitos com a prestação de serviços pela empresa, porém 12% responderam que os fatores ruins são: a demora para serem atendidos, e 7,8% criticaram a demora no atendimento telefônico e o prazo de entrega que é muito longo.

Nesse contexto, pode-se concluir que a percepção de valor para o cliente é situacional, pois depende do contexto em que o processo de troca está inserido, o que explicaria a grande quantidade de significados relacionados ao termo (ZEITHAML, 1998).

De acordo com os dados explanados, os clientes podem definir o valor de acordo com a qualidade que se espera de um serviço, os atributos qualitativos e quantitativos, bem como a qualidade percebida pelo valor que é pago, e é muito importante a empresa melhorar em alguns aspectos como a demora no atendimento, o descumprimento do prazo de entrega e a demora do atendimento telefônico.

Sugere-se, então, melhorias no atendimento tanto no balcão como o telefônico, como, por exemplo, treinamento dos funcionários ou até mesmo contratação de mais funcionários para suprirem as necessidades explanadas pelos clientes, bem como um controle maior sobre o prazo de entrega dos produtos pela assistência técnica.

4.5 Melhorias para serem implementadas na empresa e sugeridas pelos clientes

Referentemente às sugestões de melhoria, 54% dos respondentes sugeriram melhorias na empresa. Dentre essas melhorias, pode-se citar que a agilidade no atendimento foi a que obteve o maior percentual (13,30%). Esses dados vêm ao encontro do estudo de Sirdeshmukh et al. (2002), pois acreditam que a criação de um relacionamento duradouro e satisfatório com o cliente é muito importante à empresa, o que pode levar à lealdade do consumidor.

Dessa maneira, é muito importante à empresa o retorno de seus clientes com sugestões de melhoria, visto que a empresa tem como objetivos, realizar essas

mudanças de acordo com as necessidades visualizadas pelos clientes, buscando, cada vez mais, sua satisfação e lealdade.

4.6 Grau de satisfação dos clientes

Para avaliar o desempenho da empresa, foram listados atributos que são relevantes aos clientes diante do atendimento recebido. Dessa forma, foram incluídos no questionário oito atributos: simpatia e cortesia, facilidade de contato, qualidade dos serviços prestados, rapidez no atendimento, qualidade do atendimento por telefone, prazo de entrega dos serviços, rapidez no atendimento por telefone e contexto geral. Para avaliação foi solicitado que os entrevistados selecionassem o grau de satisfação para cada atributo em uma escala de cinco pontos, sendo 1 para o grau *muito insatisfeito* e 5 para o grau *muito satisfeito*.

Quanto ao atributo *simpatia e cortesia no atendimento*, observa-se que 56% dos clientes encontram-se muito satisfeitos, o que leva a empresa a considerar que seu atendimento é uma das prioridades para reter clientes. E apenas 3% dos clientes entrevistados encontram-se neutros.

Com o desempenho do atributo *facilidade de contato*, 50% dos clientes estão satisfeitos, 25%, muito satisfeitos, e somente 10% mostraram-se insatisfeitos. Para incrementar o percentual de clientes muito satisfeitos, verifica-se a possibilidade de implantar um sistema de SAC na empresa, ou seja, um Sistema de Atendimento ao Cliente.

Para o atributo *qualidade dos serviços prestados*, 49% dos clientes entrevistados declararam-se satisfeitos, e 27%, muito satisfeitos, levando a empresa a acreditar que seus produtos estão suprindo as necessidades de seus clientes. Pode-se analisar que 7% dos clientes estão insatisfeitos com a qualidade dos serviços.

Dos clientes, 38% declararam estar satisfeitos com o atributo *rapidez no atendimento* e, 26% estão muito satisfeitos. Destaca-se que 13% permaneceram neutros, e 13% estão insatisfeitos com a resolução dos problemas. Verificando esses dados, percebe-se que a empresa está com falhas em termos de rapidez no atendimento aos clientes. Para melhorar o desempenho desse atributo, sugere-se que sejam implementadas algumas estratégias para resolver os problemas de forma eficaz e agilizar o atendimento.

Quanto à *rapidez no atendimento por telefone*, 41% dos clientes entrevistados estão satisfeitos com o desempenho desse atributo, sendo que somente 20% estão muito satisfeitos. Observa-se que o percentual de clientes que está insatisfeito é de 23%. Sugere-se que a empresa realize melhorias em relação a isso e realize um diagnóstico mais detalhado para diagnosticar quais são as falhas da empresa que estão gerando esse nível de insatisfação elevado.

Quanto ao atributo *prazo de entrega*, 42% dos clientes estão satisfeitos e, somente 25%, muito satisfeitos. Observa-se que o percentual de clientes que está insatisfeito é de 14%. Sugere-se que a empresa acompanhe os prazos de entrega, buscando sempre

atender no prazo estabelecido. Entretanto, quando ocorrem problemas para atender a tais prazos, é necessário que o cliente seja comunicado, bem como que seja especificado o motivo. Outra sugestão interessante seria aumentar os itens em estoque para que o prazo de entrega diminua e atenda às necessidades dos clientes quanto a esse atributo.

Quanto à *rapidez no atendimento por telefone*, verifica-se que 39% dos clientes estão satisfeitos com o desempenho deste atributo, sendo que 18% mostram-se muito satisfeitos. Esse atributo não seria preocupante se não existissem 23% dos entrevistados insatisfeitos. Sugere-se que a empresa busque soluções para a resolução desse problema (insatisfação), bem como treinamento ou contratação de novos funcionários.

Com o *desempenho geral da empresa*, observa-se que 48% dos clientes estão satisfeitos, e 27%, muito satisfeitos. Somente 9% dos clientes estão insatisfeitos. Para aumentar a taxa de encantamento com o desempenho geral, devem ser melhorados os atributos mensurados anteriormente, levando em conta as sugestões de melhoria e a busca, a partir desses dados, com os clientes insatisfeitos do que se pode fazer para torná-los encantados, ou seja, muito satisfeitos com a empresa.

4.7 Intenção de recompra dos clientes

Sabe-se da importância da lealdade do cliente para a estabilidade da empresa. Dessa maneira, buscou-se, através dessa variável, verificar a intenção de recompra dos clientes. Percebe-se que 57% dos clientes entrevistados *não deixariam de comprar na empresa*, mas somente 17% não deixariam de comprar com certeza; 17% dos entrevistados talvez deixariam, e 9% deixariam de comprar com a empresa caso surgissem outras empresas que atendessem às suas necessidades. Apesar do percentual baixo de clientes insatisfeitos com a empresa, sugere-se que ela formule estratégias de melhoria, buscando soluções que aumentem a intenção de recompra dos clientes.

4.8 Grau de importância dos atributos

Nessa questão, foi solicitado que os clientes atribuíssem um peso para cada um dos oito atributos do atendimento, sendo peso 1 para muito importante, peso 2 para segundo mais importante, peso 3 para terceiro mais importante, peso 4 para o quarto mais importante, peso 5 para o quinto mais importante, peso 6 para o sexto mais importante, peso 7 para o sétimo mais importante e peso 8 para o oitavo mais importante.

Os clientes destacaram a *simpatia e cortesia* (52%), como sendo o atributo mais importante, embora, para esse atributo, tenham sido encontrados clientes insatisfeitos (10%). O atributo considerado como segundo mais importante foi a *qualidade dos serviços prestados* pela empresa; para esse atributo, 37% dos clientes estão satisfeitos, e somente 5% estão insatisfeitos. O terceiro mais importante foi a *facilidade relativa aos preços e solução de problemas*, observando-se que 22% dos clientes estão satisfeitos.

Nessa perspectiva, fica evidente que alguns graus de importância dos atributos pelos clientes devem ser melhor gerenciados pela empresa, tais como: *política de preços, credibilidade da empresa, prazos de entrega de serviços e flexibilidade nas emergências, os quais foram considerados com maior grau de insatisfação*. É importante deixar claro que o grau de importância dos atributos mencionados pelos respondentes é geral, enquanto a satisfação que demonstraram é individual, resultante da experiência de cada um com o atendimento.

Destaca-se que nos atributos em que a pesquisa registrou maior insatisfação, a empresa deve direcionar sua atenção para atender às expectativas dos clientes.

4.9 Avaliação do atendimento recebido

Referentemente a essa questão, pode-se concluir que os clientes avaliaram, em todos os atributos, o atendimento recebido como *espero que seja assim*, ou seja, que a empresa deve buscar formas de atender aos clientes de modo que satisfaçam suas necessidades.

Porém, deve ser ressaltado que houve índices de insatisfação no atendimento recebido. Dessa forma, a empresa deve realizar periodicamente a medição da satisfação e melhorar as sugestões dos clientes já referenciadas neste relatório, a fim de diminuir os índices de insatisfação.

Além disso, a implantação de pesquisas de satisfação periodicamente, pode incentivar os funcionários a melhorarem o atendimento prestado e até mesmo sugerirem melhorias percebidas e possíveis através do relacionamento com os clientes.

Quanto aos atributos que refletiram insatisfação como facilidade de contato e prazos de entrega, alguns clientes responderam que não gostam e não toleram. Verificase que estão ligados às sugestões de melhoria propostas, como sistema de agendamento *online*, retorno para os clientes e cumprimento dos prazos de entrega. Assim, fica claro que a empresa deve repensar essas situações quanto ao atendimento, visto que há indícios da parte dos clientes de que estão insatisfeitos, e essas situações estão também interligadas com a baixa porcentagem de clientes que não deu certeza de que não deixariam de comprar na empresa, estando vulneráveis às propostas da concorrência.

5 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi analisar o grau de satisfação dos clientes de uma empresa de assistência técnica diante do atendimento no balcão e via telefone que são prestados pela empresa. A partir dos dados obtidos, através da pesquisa de satisfação, pôde-se constatar que a grande maioria dos clientes é de pessoas físicas, e a maioria obteve atendimento no balcão e via telefone.

Além disso, verificou-se que entre os pontos positivos identificados pelos clientes estão: *qualidade do atendimento, rapidez, simpatia e cortesia e educação*. Referentemente aos pontos negativos, estão a *demora no atendimento, a demora para*

chegada das peças, o descumprimento dos prazos de entrega e a demora no atendimento telefônico. Com isso, no contexto geral do atendimento, verificou-se que os clientes, em sua maioria, estão satisfeitos, embora estejam insatisfeitos em relação a alguns atributos acima evidenciados.

Conclui-se, ainda, que os atributos envolvidos quando há clientes insatisfeitos são: *rapidez no atendimento, prazos de entrega dos serviços e qualidade do atendimento telefônico.* Dessa forma, sugere-se que a empresa crie um setor específico para atendimento telefônico, pois se verificou que esse atributo não é priorizado e, devido ao porte da empresa, poderia ser implementado gerando até mesmo redução de custos.

Ainda, aliada à solução sugerida para melhoria do atendimento telefônico, a empresa poderia criar uma forma alternativa de atendimento *online*, reduzindo filas e demora no atendimento. A partir desses dados, notou-se que grande parte dos clientes possui intenção de recompra sendo esse um ponto importante que a empresa deve considerar.

Como fatores limitantes deste estudo, destaca-se a grande quantidade de cliente que respondeu ao questionário de forma incompleta, gerando grande número de questionários descartados da análise.

Referências

AGUIAR, F. A. *Análise da satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João Pessoa (PB)*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFPB, João Pessoa, 2007.

BRANCO, G. M.; RIBEIRO, J. L. D.; TINOCO, M. A. C.; Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. *Produção*, v. 20, n. 4, p. 576-588, 2010.

CAMPOS, D. M. *A análise do valor percebido pelo cliente como ferramenta para a formulação de estratégias competitivas uma aplicação de conjoint analysis*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – USCS, São Caetano do Sul, 2004.

CARVALHO, C. M. R. *Qualidade no atendimento e satisfação do cliente: um estudo de caso na empresa Espaço Inteligência Imobiliário em Feira de Santana – BA*. 2010. Monografia (Curso de Graduação em Administração) – UEFS, Feira de Santana, 2010.

CRONIN JÚNIOR, J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. Thomas M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavior intentions in service environments. *Journal of Retailing*, v. 76, n. 2, p. 193-218, 2000.

DANTAS, E. B. *Satisfação do cliente: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2001.

ECSI. European Customer Satisfaction Index – Portugal. *Divulgação de Resultados – ECSI 2010*. Disponível em: <http://www.ecsiportugal.pt/files/ResultadosNacionais_ECSI_2010.pdf>. Acesso em maio 2013.

FERNANDES, I. C. *A Influência do pessoal da linha de frente (Front Office) na satisfação do cliente numa agência bancária*. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSM, Santa Maria, 2008.

FORNELL, C. A national customer satisfaction barometer. The Swedish experience. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 6, p. 6-21, 1992.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUANG, Y. K. The effect of airline service quality on passengers' behavioral intentions using SERVQUAL scores: a Taiwan case study. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, v. 8, p. 2330-2343, 2010.

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

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing: a Bíblia do marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MONTEIRO, E. N. R. *Qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso da Paracatu Auto Peças Ltda*. Paracatu: Paracatu, 2011.

OLIVEIRA, P. M. *Pesquisa de satisfação dos clientes da papelaria Sonho de Papel – Uberaba – MG*. Florianópolis: 2004.

OLORUNNIWO, F. O.; HSU, M. K. An investigation of customer experiences with professional services. *Services Marketing Quarterly*, v. 29, n. 2, p. 79-92, 2007.

PERILLO, R. D. *Avaliando a relação entre a satisfação e lealdade dos clientes: estudo em uma população formada por consumidores de produtos e serviços bancários*. 2007. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – UnB, Brasília, 2007.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Ed. da Feevale, 2013.

QUELHAS, O. L.; HORA, H. R.; MACIEL JÚNIOR, L. D. *Avaliação da qualidade de serviço de atendimento ao consumidor (SAC): estudo de caso em uma empresa de teleatendimento*. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2010.

SALLES, M. A. *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador: um estudo de caso em uma operadora de call center*. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – FGV, Rio de Janeiro: 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2012.

SCHARF, E. R.; SIERRA, E. J. S. A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, São Paulo: Edusp, v. 5, n. 1, p. 87-108, 2008.

SILVA, L. F. *Atendimento ao cliente como diferencial competitivo*. 2011. Monografia (MBA em Marketing e Logística) – UFPR, Curitiba, 2011.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, p. 15-37, 2002.

SOUSA, F. J. S. F. *Satisfação de clientes: o caso de uma empresa industrial*. Coimbra: Ed. da Universidade de Coimbra, 2011.

WARMLING, E. D. *Análise da satisfação do atendimento aos clientes de uma empresa de ferragens de Nova Veneza – SC*. 2009. Monografia (Curso de Administração) – Unesc, Criciúma, 2009.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 2-22, 1988.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Isenções previdenciárias e seus reflexos nas demonstrações contábeis de uma entidade certificada do Terceiro Setor

Sinara Jaroski*
Silvia Regina Bergamo**
Marlei Salete Mecca***
Alex Eckert#
Roberto Biasio##

Resumo: Esta pesquisa tem por objetivo demonstrar os impactos que a legislação que regula as isenções previdenciárias gerou sobre as demonstrações contábeis de uma entidade certificada de assistência social situada em Caxias do Sul – RS. Em termos metodológicos, este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental e, para tanto, faz um levantamento das leis, dos decretos e das normas contábeis aplicáveis, bem como pesquisa em fontes bibliográficas. Como resultado, verificou-se que a valoração das gratuidades é a contrapartida da entidade como pagamento da isenção das contribuições previdenciárias, e essa foi uma alteração significativa que a lei trouxe. Todavia, o que gerou maior impacto foi a segregação por atividade do patrimônio, das receitas, dos custos e das despesas.

Palavras-chave: Terceiro-Setor. Entidade certificada. Assistência social. Contabilidade. Demonstrações contábeis.

Abstract: This research aims to demonstrate the impact that the legislation governing social security exemptions generated on the financial statements of an organization of social assistance from Caxias do Sul/RS. In the methodology, this study is characterized as a qualitative research, literature and documents, and both surveys the laws, decrees and applicable accounting standards, as well as research literature sources. As a result it was found that the valuation of gratuities is the counterpart of the entity for the exemption from social security contributions and this was a significant change in the new law brought. However, generating greater impact was the segregation activity of equity, revenues, costs and expenses.

Keywords: The Third Sector. Certified Entity. Social Assistance. Accounting. Financial statements.

1 Introdução

Muraro e Lima (2003) afirmam que o Terceiro-Setor está em ampla expansão pelo Brasil, e um dos principais motivos dessa expansão são os graves problemas sociais enfrentados pelo País. O Brasil, pela sua extensão e falta de comprometimento dos entes governamentais, talvez um problema mais administrativo do que territorial, segue nessa mesma linha.

Algumas evidências recentes demonstram a sua crescente importância, não apenas no Brasil, mas de forma global, nas organizações do Terceiro-Setor, que pode ser definido como o conjunto de atividades privadas, com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem – religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos, Organizações Não Governamentais, de entidades de assistência social, dentre outras, diferenciando-se da lógica do Estado que é público de fins públicos e do mercado com fins privados (MACHADO FILHO, 2006).

* Mestre. Professora no Curso de Ciências Contábeis (UCS). *E-mail:* sjaroski@ucs.br

** Bacharel em Ciências Contábeis (UCS). *E-mail:* muraldinas@malbanet.com.br

*** Doutora. Professora no Curso de Ciências Contábeis (UCS). *E-mail:* msmecca@gmail.com

Mestre. Professor no Curso de Ciências Contábeis (UCS). *E-mail:* aeckert@ucs.br

Doutor. Professor no Curso de Ciências Contábeis (UCS). *E-mail:* rbiasio@commcenter-rs.com.br

Segundo Machado (2007), falar de entidades que buscam o bem comum pela transformação do ser humano, parece algo irreal nos dias de hoje, principalmente, pelo direcionamento na busca incessante de lucro, pela maximização de resultados financeiros e com metas audaciosas. Vive-se momentos de transformação, com políticas de Estado voltadas ao social, com entidades atuando sem visar unicamente ao lucro e com pessoas que se realizam em trabalhos voluntários em prol do ser humano e da sociedade.

Nesse contexto, as entidades do Terceiro-Setor estão desenvolvendo atividades que são dever do Estado pois em tese, é ele que deve prover o bem-estar de seus cidadãos. Comumente, são auxiliadas pela iniciativa privada, visto que se a pessoa sair de sua situação de pobreza, tem condições de comprar, e isso gera lucro.

Bettioli Júnior e Varela (2006) dizem que, no Brasil, com a eleição do presidente Fernando Henrique Cardoso e com a crise dos anos 80 e 90 (século XX), crise essa percebida como sendo do Estado, iniciou uma proposta de redefinições de funções e áreas de atuação. Em relação à definição da área de atuação pública, três processos são importantes: a privatização, a terceirização e publicização. Esta última tem como objetivo transferir a realização de atividades de prestação de serviços não exclusiva, para entidades privadas de interesse público.

Por espelharem, com clareza, a situação patrimonial e as mutações ocorridas no patrimônio, é importante que as demonstrações contábeis sejam elaboradas seguindo a legislação pertinente. Assim, a questão de pesquisa deste estudo é: Quais são os impactos gerados pela Lei nº 12.101/09 (isenção previdenciária) em uma entidade sem fins lucrativos certificada?

Como objetivo geral, a pesquisa busca demonstrar, através da análise, os impactos gerados nas demonstrações contábeis de uma entidade sem fins lucrativos do Terceiro-Setor, com o advento da Lei nº 12.101/09.

2 Terceiro-Setor

Coelho (2002) afirma que indicar o ponto em comum entre as organizações é fundamental para delimitar as fronteiras entre o Terceiro-Setor, o Estado e o mercado, todavia, esses limites são voláteis e obscuros. Para determinar a delimitação desses setores, é fundamental a análise da interação dos mesmos através da qual se interpenetram e se condicionam.

Buscando entender o que vem a ser o Terceiro-Setor, Machado ressalta que,

além dos dois setores, já existentes, o Público e o Privado, surge o Terceiro Setor, que, de certa forma já existia no Brasil desde a época colonial, apenas com outra conotação. Este setor abriga as organizações que se preocupam com o bem-estar social, sendo que até o ano de 1993 esta preocupação tinha um cunho paternalista ou assistencialista. Os governantes “empurravam”, principalmente, para as entidades religiosas o dever de cuidar do bem-estar do cidadão (2007, p. 29).

Nesse mesmo sentido, Montañó (2003) refere-se ao Terceiro-Setor afirmando que seu papel na sociedade é forte. Diz que nele está inserido um número significativo de instituições e organizações, como: Organizações Não Governamentais, entidades sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, entre outras. Porém, ele inclui aqui também o Estado. Afirma que esse, de forma encoberta, é promotor do Terceiro-Setor tanto na parte legal como na financeira, visto que, paulatinamente, vai-lhe delegando poderes de ação, na área social, que são de responsabilidade primeira do Estado.

Nesse conjunto de conceitos, alguns deles precisam ser explicados a fim de que sejam melhor compreendidos e definidos, dentro do contexto deste trabalho. Do ponto de vista legal, no Brasil, o Código Civil (2002) distingue esses dois setores contemplando-os no Livro I, Título II (das Pessoas Jurídicas), quando no art. 41 refere que as pessoas jurídicas de direito público são: a União, os Estados, o Distrito Federal e os Territórios, os Municípios, as autarquias e demais entidades criadas por lei e, no art. 44, que são pessoas jurídicas de direito privado as associações, as sociedades e as fundações.

Além dessas, há ainda, segundo a regulamentação legal, as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSIPs) criadas pela Lei Federal nº 9.790/99.

Todavia, Olak e Nascimento (2010) distinguem, dentre essas, a Organização Não Governamental – ONG e o Terceiro-Setor. O conceito Organização Não Governamental foi incorporado ao vocabulário a partir da Conferência Rio-92, porque nessa conferência foram discutidos temas relacionados ao meio ambiente, à defesa dos direitos humanos e à preocupação em organizar a participação social.

Para Coelho,

O termo “organização não-governamental” não existe juridicamente. Essas organizações estão registradas como sociedades sem fins lucrativos e se aproximam, num certo sentido, das associações, pois estão diretamente envolvidas com grupos da sociedade civil organizada (2002, p. 85).

A expressão Terceiro-Setor vem sendo utilizada com mais frequência; no campo teórico ela busca respaldo nas correntes atuais das ciências sociais, pois estar inserido no Terceiro-Setor significa fazer parte de outro segmento que não é Estado e não é privado (mercado), mas que contempla as ações que ambos não conseguem desenvolver. Segundo Machado (2007), o Estado deixa lacunas nas áreas da educação, saúde, assistência social, comunicação, dentre outras, e o mercado por visar ao lucro não consegue sanar essas necessidades; todavia se elas forem satisfeitas total ou parcialmente, criará um público de consumidores.

2.1 Filantropia e assistência social

Escorsim (2008) relata que no Brasil, desde o século XVII, a filantropia e a assistência social estão intimamente ligadas a práticas de caridade. Dependiam de iniciativas voluntárias e isoladas de auxílio aos pobres e desvalidos da sorte. Essas

iniciativas partiam de instituições religiosas que, por herança da moral cristã, dispensavam seus cuidados provendo abrigo, roupa e alimento aos que precisassem.

Beghin (2005) conceitua filantropia descrevendo sua origem etimológica. Do grego *philos* que quer dizer amor e *antropos*, homem. Assim sendo, filantropia significa amor do homem pelo ser humano. No entanto, apesar de sua raiz humanitária, ela foi se consolidando como um sistema de dominação.

Novamente, Beghin (2005, p.45) ressalta que “entre a noção econômica de interesse individual e a jurídica do direito, a filantropia desenvolve práticas que promovem a síntese entre interesse individual e interesse geral”.

Nesse mesmo sentido, Pozzobon (2003), servindo-se do dicionário, diz que filantrópico refere-se à filantropia, e que filantropo é aquele que é dotado de filantropia, ou seja, aquele que se ocupa em melhorar a sorte ou a condição de seus semelhantes.

A Constituição Federal do Brasil de 1988, no tocante à assistência social, qualifica o público-alvo, os objetivos e diz de quem é a obrigação de prestar esses serviços:

Art. 203. Assistência Social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à Seguridade Social, e tem por objetivos: I – A proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice II – O amparo às crianças e adolescentes carentes: III – a promoção à integração no mercado de trabalho; IV – A habilitação e a reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária. V – A garantia de um salário-mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios à própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei. Art. 204. As ações governamentais na área da assistência social serão realizadas com recursos do orçamento da seguridade social, previstos no art. 195, além de outras fontes, e organizadas com base nas seguintes diretrizes: I – descentralização político-administrativa, cabendo a coordenação e as normas gerais à esfera federal e a coordenação e a execução dos respectivos programas às esferas estadual e municipal, bem como a entidades beneficentes e de assistência social. II – participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis (BRASIL, 1988).

A partir da Constituição Federal de 1988, a assistência social passa a ter status de política e é regulamentada pela Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, que a define em seu art. 1º:

Art. 1º A Assistência Social, direito do Cidadão e dever do Estado, é política de seguridade social não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada através de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas (BRASIL, 1993).

A assistência social é dever do Estado, porém, quando ele não consegue assegurar ao cidadão os direitos previstos em lei, faz-se ajudar pelo setor privado-particular. Nesse sentido, a Lei 12.435/11 estabelece:

Art. 3º Consideram-se entidades e organizações de assistência social aquelas sem fins lucrativos que, isolada ou cumulativamente, prestam atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta lei, bem como as que atuam na defesa e garantia de seus direitos. (BRASIL, 2011)

Assim sendo, Coelho (2002) salienta que, para que uma entidade se enquadre como sendo sem fins lucrativos, tem uma série de exigências a cumprir. Essas são complexas e burocráticas, mas, se responder a essas exigências, lhe são proporcionadas subvenções a isenção de taxas e impostos. A mesma autora afirma:

Se essas organizações proporcionam esses serviços é porque, por alguma razão, eles não são supridos pelo mercado ou são apenas insuficientemente fornecidos pelo governo. A finalidade pública sugere que as organizações sem fins lucrativos devem ser premiadas por atuar onde o governo deveria atuar. Essa razão para isenções fiscais e subsídios é empregada até hoje, embora as organizações do terceiro setor não atuem mais exclusivamente na área da caridade e assistência social, apesar de manterem uma atuação pública (2002, p. 83).

A partir do momento em que a assistência social deixou de ser entendida como benemerência e passou a ter tratamento de política pública, exigiu que as entidades também se adequassem a essa mudança, e uma dessas foi a maior importância dada à maneira de fazer sua contabilidade.

2.2 Contabilidade do Terceiro-Setor

Para Eckert (2013), a contabilidade é uma ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades públicas e privadas, analisando e registrando as modificações patrimoniais que nelas ocorrem, objetivando oferecer aos usuários internos e externos um subsídio na tomada de decisão.

Por estarem no rol das empresas, as entidades do Terceiro-Setor e dentre elas as entidades sem fins lucrativos, também estão obrigadas a fazer e a demonstrar sua contabilidade. Reportando-se a Machado (2007), a contabilidade precisa ser bem-apresentada e dar visibilidade às atividades da entidade, de forma clara, objetiva e sem margens para dúvidas interpretações, isto é, de fundamental importância à sobrevivência da entidade.

No Brasil, segundo Olak e Nascimento (2010), são ainda embrionárias as normas e práticas contábeis que contemplem especificamente as entidades sem fins lucrativos. São poucas as pesquisas publicadas sobre o tema, e há apenas alguns pronunciamentos do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) que normatizam as técnicas aplicáveis às organizações sem fins lucrativos, que são:

NBC T 10.4 – Fundações (Resolução CFC nº 837/99); NBC T 10.18 – Entidades Sindicais e associações de classe (Resolução CFC nº 838/99, de 22 de fevereiro de 1999); NBC T 10.19 – Entidades sem finalidade de lucros (Resolução CFC nº 877/00, alterada pelas Resoluções CFC nº 926/01 e nº 966/03). (OLAK; NASCIMENTO, 2010, p. 52).

E mais recentemente, a Lei 12.101, de 27 de novembro de 2009, assim dispõe sobre as entidades certificadas:

Art. 1º A certificação das entidades beneficentes de assistência social e a isenção de contribuições para a seguridade social concedida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social e com a finalidade de prestação de serviços nas áreas de assistência social, saúde ou educação, e que atendam ao disposto nesta lei. Art. 33. E a entidade que atue em mais de uma das áreas a que se refere o art. 1º deverá, na forma do regulamento, manter escrituração contábil segregada por áreas, de modo a evidenciar o patrimônio, as receitas, os recursos e as despesas de cada atividade desempenhada (BRASIL, 2009).

A contabilidade (como ferramenta) é de suma importância para dar visibilidade ao trabalho da entidade, porém sem uma boa administração e gestão, por si, a contabilidade não atende às necessidades. De nada serve à entidade dispor da ferramenta se não souber como usá-la em seu benefício.

2.3 Estudos relacionados

Contreras et al. (2010) lembram que, assim como no Brasil, outros países também consideram altamente relevante fazer uma abordagem teórica para o Terceiro-Setor dada sua importância nos níveis local, nacional e internacional. A influência social e a preponderância das organizações do Terceiro-Setor são enormes, apesar de ele gerar um número reduzido de postos de trabalho se comparado com o setor público e o privado. Assim sendo, sua importância reside no impacto que suas ações têm sobre a vida que é positivamente afetada pelo produto de suas ações; não visam ao lucro – visam à promoção humana.

A questão de nomenclatura também encontra seus entraves. Pevcin (2011) explica que entende-se por organizações do Terceiro-Setor aquelas que não são classificadas como públicas e nem como privadas. No entanto, tanto o público como o privado possuem uma definição e delimitação claras de suas finalidades, sendo mais fácil conhecer suas características. Todavia, quando se pensa em organizações sociais, geralmente, um primeiro grande obstáculo está relacionado com o jeito de definir o que não são. Reconhece-se que há inúmeros nomes para se referir a esse tipo de organização, nomes esses normalmente identificados com negativo, assim como organizações sem fins lucrativos, Organizações Não Governamentais, entidades sem fins lucrativos, dentre outros e todos esses são utilizados como sinônimos.

Outra característica, também referenciada por Pevcin (2011), é que assim como em qualquer outro negócio, nas entidades sem fins lucrativos, também existem diferenças nos interesses entre os contribuintes e os gestores. Para reduzir essa variabilidade de interesses e com a intenção de aumentar os níveis de eficiência da gestão, é preciso usar uma série de mecanismos de controle tanto internos como externos.

Assim como no Brasil, internacionalmente, o Terceiro-Setor tem seu papel amplamente reconhecido, em especial, no Continente Europeu, pela Comissão e Parlamento Europeu. Travaglini (2008) salienta que esse setor é muito heterogêneo, não apenas no tipo de organização que abriga, a sem fins lucrativos, mas também nos relatórios e demonstrações contábeis que apresenta como prestação de contas.

3 Metodologia

Buscando garantir confiabilidade e credibilidade às informações coletadas, quanto aos procedimentos técnicos, este estudo se caracteriza como um estudo de caso. Em relação ao estudo de caso, Yin (2005) coloca que o mesmo permite uma investigação para que se preservem as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, permite investigar os ciclos de vida dos indivíduos, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, bem como a maturação de setores econômicos.

Por sua vez, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. Segundo Andrade (2010), é a pesquisa cujos fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e do humano são estudados, mas não manipulados. Inclui-se nesse tipo de pesquisa a maioria das desenvolvidas nas ciências humanas e sociais.

Quanto à abordagem do problema, pode-se dizer que é uma pesquisa qualitativa. Guth e Pinto (2007) alegam que a abordagem qualitativa é uma forma adequada de conhecer a natureza de um fenômeno social, e seu uso justifica-se na investigação de problemas que não podem ser pesquisados com outra metodologia. Ela é particularmente útil como ferramenta para determinar o quê e por que é importante para os indivíduos. Revela áreas de consenso, tanto positivo como negativo e é especialmente útil em situações que envolvam o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de novas ideias.

4 Contextualização da entidade

A Associação Murialdinas de São José foi criada em 9 de maio de 1954, no Distrito de Fazenda Souza, Caxias do Sul, RS, por iniciativa de um grupo de pessoas, que, sensíveis à realidade de pobreza e dificuldades vividas pelo povo da localidade, decidiram desenvolver ações que valorizassem a pessoa como indivíduo de direitos e deveres. Na época, era grande a dificuldade de crianças e adolescentes, do meio rural, para frequentarem a escola, devido, sobretudo, à distância e à precariedade dos meios de transportes da época. Surgiu, então, o Colégio Santa Maria Goretti e anexo a esse o internato, com o objetivo de oferecer às meninas um espaço de proteção e ensino. Pode-se dizer que, a princípio, a entidade visava à caridade para com o próximo e à filantropia, objetivo quase comum às entidades da época. Essa afirmação se faz mais verdadeira pelo fato de a entidade ser de cunho religioso.

Assim, com o passar do tempo, a realidade da sociedade local foi mudando, e a entidade também precisou acompanhar essa mudança para continuar fiel aos seus objetivos, porém não observando somente a caridade e a filantropia, mas se adequando às leis vigentes no País, ou seja, atendendo à Política da Assistência Social.

Hoje, o objetivo estatutário da entidade é oferecer e desenvolver a educação, em seus vários níveis e Ação Social preferencialmente às crianças, adolescentes, jovens e famílias empobrecidas, sem distinção de sexo, raça, credo religioso ou político. Atua preponderantemente na assistência social, no Serviço de Proteção Social Básica.

4.1 Sistema de manutenção

A Associação Murialdinas de São José, como mantenedora, está atenta às necessidades de suas filiais. O sistema de manutenção, ou o financiamento de suas atividades, tem como base de geração de renda, apresentado nas Tabelas 1, 2 e 3:

Tabela 5 – Origem das receitas: Área de Assistência Social

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ASSISTENCIAIS				
DOAÇÕES			OUTRAS RECEITAS	
Pessoas físicas	Pessoas jurídicas	Associadas	Promoções e festas	Órgãos governamentais
1,72%	4,52%	18,38%	0,71%	25,53%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 6 – Origem das receitas: Área de Educação

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS		
Mensalidades escolares	Receitas de secretaria	Atividades extras
37,16%	0,68%	3,53%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 7 – Origem das receitas: Atividade Sustentável

ATIVIDADE SUSTENTÁVEL		
Atividade artesanal	Atividade agrícola	Aluguéis
2,02%	0,77%	5,07%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao elencar as receitas, percebe-se que são três as principais fontes de origem, pela ordem: prestação de serviços na área educacional, órgãos governamentais destacando-se os convênios e projetos na área de Assistência Social e depois as doações das próprias associadas.

4.2 Forma de evidenciação contábil e prestação de contas

A contabilidade orienta-se pelas normas vigentes, como: leis e resoluções do CFC. Destaca-se aqui a NBC T 10.19, que trata das entidades sem finalidade de lucro,

deliberações da Comissão de Valores Mobiliários, Comitê de Pronunciamentos Contábeis.

Quanto à prestação de contas, pode-se dizer que, como a entidade é pública e portadora de títulos, são de fundamental importância, no momento da prestação de contas, a transparência e a evidenciação contábil de suas receitas e aplicações, principalmente, daquelas destinadas à demonstração da filantropia – gratuidade – visto que a entidade é portadora do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social.

A entidade é obrigada a prestar contas, anualmente, ao Ministério da Justiça, por ser portadora do Certificado de Utilidade Pública Federal. Essa prestação de contas é feita via sistema, em site próprio do ministério, o Cadastro Nacional de Entidades de Utilidade Pública (CNEs) e, posteriormente, remetida por meio físico. Nessa prestação de contas, são apresentados o relatório circunstanciado de atividades, o demonstrativo financeiro, bem como um questionário referente à participação de todos os envolvidos no processo. Para a manutenção do título de Utilidade Pública Estadual e Municipal, é realizada uma prestação de contas, por meio físico, das atividades circunstanciadas e anexadas às demonstrações contábeis. Até o ano de 2009, a cada três anos, a prestação de contas e a requisição da manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social era fornecido pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

Com a implementação da Resolução 16/10, do CNAS, que normatiza a Política de Assistência Social, o caráter jurídico da concessão do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social foi modificado. A concessão e a renovação da certificação não são mais de responsabilidade do CNAS, mas do ministério de preponderância da entidade, ou seja, do Ministério do Desenvolvimento e Combate à Fome, Ministério da Saúde e Ministério da Educação.

4.3 Coleta e análise dos dados

No intuito de identificar como os administradores da Associação Murialdinas de São José percebem a necessidade de verem a contabilidade como suporte e ferramenta de administração foi realizada, além da coleta dos dados e análise dos balanços, uma entrevista com a presidente e posteriormente, com o contador.

Prosseguindo na coleta dos dados, essa foi a etapa, pode-se dizer, de maior importância. Passa-se à análise das demonstrações contábeis da entidade Associação Murialdinas de São José e, em seguida, se traçará um paralelo entre o que era antes e como ficou após a promulgação da Lei nº 12.101/09.

Para a realização deste estudo, optou-se em trabalhar com os anos-base 2009 e 2011, pois o ano de 2010 era muito parecido com 2009 quando da elaboração das demonstrações contábeis de 2010 e esse foi reclassificado quando da elaboração das demonstrações contábeis de 2011.

A Lei nº 12.101/09 determina, em seu art. 33, que seja segregada, por área de atuação, a escrituração contábil. Nesse sentido, no Balanço Patrimonial, comparando os

anos de 2009 e 2011, houve mudanças significativas na apresentação da Demonstração Contábil. Separam-se nitidamente, os bens, os valores e as obrigações pertencentes a cada área de atuação da entidade, bem como, os bens, os valores e as obrigações que estão a serviço da atividade sustentável. Por atividade sustentável compreendem-se as outras atividades que a entidade desenvolve, previstas no Estatuto Social, e que são utilizadas para a manutenção da mesma, como um todo, naquelas atividades que não fazem parte da assistência social e nem da Educação.

No entanto, essa adequação que, num primeiro momento parece simples de ser realizada, não é tão fácil se a entidade atuar em duas ou mais áreas. A dificuldade reside em definir quais espaços pertencem a tais áreas, visto que, num mesmo prédio, pode funcionar a escola num turno que é a educação e no outro, o atendimento e o fortalecimento de vínculos que é assistência social.

Em relação à origem das receitas para adequação à lei, a entidade também realizou a segregação das receitas, que também foram separadas por área de atuação. Assim, se evidencia o financiamento de cada uma das áreas. Percebe-se, também, se cada uma tem condições de se manter atuante e em qual a mantenedora precisa aplicar seus recursos e financiamentos.

Essa demonstração contábil não exige muitas adequações, uma vez que as receitas provindas de mensalidades escolares são aplicadas na educação; as receitas de convênios e doações específicas são aplicadas na assistência social e as da atividade sustentável são aplicadas para financiar áreas que delas necessitam. Pode-se, assim, afirmar que as receitas têm seu caminho de investimento traçado desde a sua origem.

Em relação aos custos, a demonstração dos custos exige das entidades mistas, ou seja, daquelas que atuam em mais de uma área, muito profissionalismo e competência de seus administradores, gestores e da parte técnico-contábil. Pode-se referir isso, pois a segregação traz consigo a necessidade de profissionalismo, porque a entidade precisará ter, em sua administração, controles internos confiáveis e válidos, para dar suporte à contabilidade. Geralmente, nas entidades mistas, os ambientes usados abrigam projetos das áreas de ação da entidade.

Os controles internos desempenham papel importante, visto que serão eles os suportes de rateios, a planilha de custos de cada projeto. É através deles que serão destinados os custos de cada projeto. E a alocação correta dos custos, na assistência social e na educação é de fundamental importância, pois serão eles que revelarão o custo da gratuidade realizada em cada projeto e em cada área.

Assim como os custos, as despesas também devem ser segregadas, e isso se verifica na demonstração das despesas que as despesas gerais administrativas, elencadas até o ano de 2009, na demonstração contábil, eram despesas que, de uma maneira ou outra, pertenciam a uma das duas áreas de atuação, porém como a entidade não fazia uso dos controles internos não tinha condições de alocar os valores para suas referidas áreas de atuação, então lançava tudo em despesas gerais.

A segregação fez com que cada despesa fosse alocada diretamente na sua área de atuação, permanecendo nessa demonstração as despesas com associadas, as financeiras e outras operacionais.

O item despesas com associadas refere-se à manutenção dos membros associados, visto que a entidade é mantida por uma congregação religiosa, e é ela que faz frente a todas as necessidades financeiras da entidade, e as despesas com a manutenção são contabilizadas na mantenedora. Todavia a Lei nº 12.101/09 reza que não pode manter exclusivamente seus associados. Buscando a adequação e a transparência exigidas pela lei, em novembro de 2011, foi criada a Organização Religiosa Murialdinas de São José, desvinculando, assim, a parte religiosa da Associação Murialdinas de São José. O quadro 1 ilustra a segregação do grupo das isenções e contribuições.

Quadro 1 – Demonstração do Grupo das Isenções

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO			
LEI 12.101/09	COMO ERA ATÉ 2009 ANO ANALISADO: 2009		COMO FICOU A PARTIR DA LEI 12.101 ANO ANALISADO: 2011
	GRUPO ISENÇÕES DE CONTRIBUIÇÕES		GRUPO DE ISENÇÕES DE CONTRIBUIÇÕES/ SOCIAIS ASSISTÊNCIA SOCIAL
	Despesa contribuição social – cota patronal		Despesa contribuição social – cota patronal
	Despesa contribuição social SAT		Despesa contribuição social SAT
	Despesa contribuição social – terceiros		Despesa contribuição social – terceiros
	Despesa contribuição social – Autônomos		Despesa contribuição social – autônomos
	Despesa contribuição social, COFINS (Contribuição para o Fim Social)		Despesa contribuição social, COFINS
			GRUPO DE ISENÇÕES DE CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS EDUCAÇÃO
			Despesa contribuição social – cota patronal
			Despesa contribuição social SAT
			Despesa contribuição social – terceiros
			Despesa contribuição social – autônomos
			Despesa contribuição social, COFINS
			GRUPO DE ISENÇÕES DE CONTRIBUIÇÕES ATIVIDADE SUSTENTÁVEL
			Despesa contribuição social – cota patronal
			Despesa contribuição social SAT
			Despesa contribuição social – terceiros
			Despesa contribuição social – autônomos
			Despesa contribuição social, COFINS

Fonte: Elaborado pelos autores

A gratuidade é o atributo de valor das atividades filantrópicas e beneficentes, ou seja, é a gratuidade que vai valorar financeira e economicamente as ações desenvolvidas pelas entidades beneficentes de assistência social certificadas. É ela que vai demonstrar se a entidade desenvolveu o percentual de 20% de atividades gratuitas sobre as receitas que formam a base desse cálculo.

Até 2009, a base do cálculo para o percentual das gratuidades era normatizado pelo Decreto 2.536/98, art. 3º: “faz jus ao certificado as entidades beneficentes de Assistência Social que demonstrem, nos três anos que antecedem, o requerimento da certificação da aplicação anual, em gratuidade, de pelo menos 20% (vinte por cento) da receita bruta proveniente da venda de serviços, de aplicações financeiras, locação de

bens, venda de bens não integrantes do ativo imobilizado e de doações particulares”. Sobre essas receitas eram calculados os 20% (vinte por cento) de gratuidade independentemente de a receita ser da área da educação ou da assistência social.

A partir da Lei 12.101/09, as gratuidades receberam tratamento diferenciado em cada área de atuação. Na área de assistência social, a comprovação da gratuidade se dá pelo vínculo da entidade de assistência social à rede socioassistencial privada no âmbito do Sistema Único de Assistência Social (SUAS). Esse vínculo é condição suficiente para a certificação.

Na área da educação, a entidade deverá aplicar anualmente, em gratuidade, 20% (vinte por cento) da receita efetivamente recebida. Esse valor deve ser de bolsas integrais na relação de uma bolsa integral para cada nove alunos pagantes. Bolsas parciais de 50% (cinquenta por cento) e, se ainda não atingir o percentual necessário, pode complementar com programas de apoio ao aluno bolsista e, se mesmo assim não atingir os 20% (vinte por cento), pode desenvolver projetos assistenciais, porém esses deverão estar inscritos no Conselho Municipal de Assistência Social. Diz ainda a lei que, se no ato da renovação da certificação a entidade não atingiu o percentual mínimo exigido, pode compensar o percentual devido no exercício imediatamente subsequente com o acréscimo de 20% (vinte por cento) sobre o percentual a ser compensado. Porém, a entidade não poderá ter aplicado menos de 17% (dezessete por cento).

No tocante às gratuidades, a Lei 12.101/09 trouxe alterações consideráveis. Anteriormente a lei dizia que se aplicava em gratuidade 20% (vinte por cento) sobre a receita bruta, ou seja, juntava-se toda a receita, independentemente de área de atuação e se aplicava os 20% (vinte por cento) da obrigatoriedade de gratuidade. Nesse conjunto, poderia ter mais receita de educação ou mais receita de assistência social, no entanto, ambas estavam sob a gratuidade dos 20% (vinte por cento).

Na área de assistência social, com a Lei 12.101/09, entende-se que tudo é gratuidade, haja vista que a assistência social destina-se àqueles que dela necessitam e desses os serviços não são cobrados, mas gratuitos.

O Conselho Municipal de Assistência Social é o órgão responsável por inscrever e fiscalizar as entidades de assistência social.

Na área da educação a lei obriga a realização de 20% (vinte por cento) de gratuidade sobre a receita efetivamente recebida. Nesse sentido, uma escola, para manter a filantropia, deverá realizar sua gratuidade e dentro dos moldes estipulados pelo ministério, ou seja, com bolsas integrais, bolsas parciais ou com projetos de assistência social inscritos no Conselho Municipal de Assistência Social. Esses projetos não são quaisquer projetos ou aqueles que a entidade diz serem projetos assistenciais, mas aqueles que fazem parte da Política Nacional de Assistência Social, regulamentados por lei e fiscalizados pelo Conselho Municipal de Assistência Social.

Assim, conforme o quadro 2, em 2010, ano de transição e adequação à lei, pode-se perceber que a escola por si, não realizava o percentual exigido em lei.

Quadro 2 – Demonstrativo da aplicação gratuidades (art. 13 da Lei 12.101/09)

COMPOSIÇÃO DA GRATUIDADE	VALOR 2011	VALOR 2010
Mensalidade/ano 2011 R\$ 1.026.765,00 Mensalidades antecipadas 2012 R\$ 6.538,00	R\$ 1.033.303,00	R\$ 825.347,00
Bolsa Gratuidade 100% R\$ 121.236,00 Bolsa Gratuidade 50% R\$ 54.180,00	R\$ (175.416,00)	R\$ (118.864,00)
Descontos concedidos	R\$ (30.060,74)	R\$ (35.286,04)
Inadimplência	R\$ (63.933,48)	R\$ (57.985,73)
BASE GRATUIDADE	R\$ 763.892,78	R\$ 613.211,23
TOTAL DE GRATUIDADE A REALIZAR (20%)	R\$ 152.778,56	R\$ 122.642,24
GRATUIDADE REALIZADA	R\$ 175.416,00 (22,09%)	R\$ 118.864,00 (19,38%)

Fonte: Elaborado pelos autores.

No exercício 2011, a entidade atingiu o percentual de 22,96% em bolsas de estudos. No Exercício 2010, a entidade não atingiu o percentual mínimo de 20% (vinte por cento) de bolsas de estudo faltando o percentual de 0,46% (zero quarenta e seis por cento), que foi compensado no Exercício de 2011 como faculta a Lei 12.101/09, em seu art. 17.

Como a gratuidade é o atributo de valoração econômico-financeiro das atividades realizadas pelas entidades portadoras do Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social, o não cumprimento desse percentual significa o descumprimento de um dos requisitos indicados pela lei para o gozo das isenções. E a lei diz que se considerará automaticamente suspenso o direito à isenção, se for constatado o descumprido de um dos requisitos.

5 Conclusão

O Terceiro-Setor é uma nova realidade social, hoje, no Brasil. Ao lado dos setores público e privado, ele desenvolve atividades onde a atuação desses dois setores se mostra deficitária. Suas ações se voltam à Política de Assistência Social, sempre visando ao bem do cidadão e não ao lucro. Todavia, o foco deste trabalho foram as entidades certificadas que, de certa maneira, são entendidas como pertencentes ao Terceiro-Setor.

A contabilidade é a porta de entrada de receitas e a sustentação da própria entidade beneficente de assistência social. A transparência na prestação de contas de uma entidade certificada não é apenas uma obrigação fiscal, mas primeiramente social. Pode-se afirmar isso, pois o patrimônio da entidade certificada é público. Por obrigação,

ela deve prever isso em seus atos constitutivos, e, se não há essa previsão, ela não recebe a certificação.

A certificação é importante para uma entidade beneficente, pois lhe dá as condições necessárias para gozar a imunidade que a própria Constituição Federal de 1988 assegura e as isenções que a Lei Ordinária pode lhe proporcionar.

Entendendo a população brasileira como o agente mantenedor, já que o patrimônio da entidade certificada é público, nada mais justo do que essa mesma população fiscalizar as ações desenvolvidas, entendendo o termo justo, visto que muitas das receitas dessas entidades são provenientes de subvenções e convênios públicos; outras são provenientes de imunidade e isenções, que, de certa forma, a entidade não recolhe aos cofres públicos, mas está obrigada a retorná-los na forma de gratuidades. Nesse sentido, a população estaria apenas cumprindo a lei ao exercer seu controle social.

A pesquisa se desenvolveu na Associação Murialdinas de São José, quando foram analisadas as demonstrações contábeis de um período histórico de três anos: 2009 a 2011, e o ano de 2010 foi o ano de transição, por esse motivo não foi utilizado como base.

No transcurso da pesquisa, se pôde perceber a seriedade e a preocupação da administração e do setor contábil da entidade com a elaboração e apresentação dos relatórios de atividades e planejamento, peças que, juntamente com as demonstrações contábeis, são fundamentais à prestação de contas. A administração tem uma visão do todo, e as ações são revestidas da formalização da lei.

Os resultados da pesquisa apontam para os cuidados que a entidade está tomando a partir da entrada em vigor da Lei 12.101/09. E, respondendo ao objetivo proposto neste trabalho, destacam-se os seguintes pontos nos quais a lei impactou as demonstrações contábeis.

Inicialmente, ao se comparar as demonstrações, na linha histórica dos três anos, percebeu-se que a entidade, em 2011, adequou todo o seu plano de contas, fazendo a segregação de cada área de atuação.

Com a segregação, pôde-se perceber que o balanço patrimonial permite uma visualização rápida dos bens e do imobilizado em andamento em cada área de atuação, e as disponibilidades que cada área tem para honrar os seus compromissos.

A segregação das receitas, da mesma forma, demonstra as receitas de cada área de atuação. Percebe-se quais são as fontes de origem das receitas e, ao mesmo tempo, o direcionamento que essas deverão ter no plano de aplicação. No entanto, a entidade é de preponderância na assistência social, mas o maior percentual de receitas está na área de educação. É conveniente que a entidade olhe essa situação visto que a lei diz que a preponderância é definida pelo CNPJ, ou não sendo possível pelo CNPJ, será através da análise das demonstrações contábeis.

Da mesma forma que as receitas, os custos segregados possibilitam a análise e a verificação da aplicação dos valores em suas respectivas áreas de atuação. E essa

demonstração, a partir da lei, tornou-se de suma importância na medida em que é ela que demonstrará o valor aplicado nas gratuidades. Anterior à lei, a gratuidade era mensurada num todo, ou seja, 20% (vinte por cento) sobre o total das receitas independentemente da sua classificação. Após a Lei 12.101/09, cada área deve demonstrar a sua gratuidade.

Já na assistência social, tudo é gratuidade, porque o serviço destina-se a quem dele precisa. Já na área da educação, a entidade deve fazer os 20% (vinte por cento) seja através de bolsas de estudo, seja via programas ao aluno bolsista ou projetos de assistência social. Nesse ponto percebe-se que a entidade até 2009 não atingia esse percentual, e atingi-lo é uma das condições para a entidade manter o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social.

Na demonstração das despesas, após a segregação, tem-se: as despesas operacionais que não podem ser computadas como custo de gratuidade, que são as referentes ao custo com baixa de patrimônio, despesas financeiras e despesas com associados. Porém para este último item, o referencial teórico menciona o art. 2º da Lei 12.101/09, o qual veda dirigir suas atividades exclusivamente a seus associados. O atendimento da entidade não é exclusivo dos associados como demonstra a contabilidade, todavia há uma rubrica que diz “Despesas com Associados”. Buscando a adequação à lei, em novembro de 2011, foi criada a Organização Religiosa Murialdinas de São José, que é responsável pela parte religiosa e também pela manutenção desses associados.

Na questão *voluntariado*, percebe-se que a entidade não tem um número expressivo de voluntários atuando; esses são apenas 15% (quinze por cento) e desses 11% (onze por cento) são membros associados. Pode-se concluir afirmando que a entidade desenvolve a assistência social como uma política pública e seu atendimento é realizado por pessoal técnico qualificado.

Referências

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 10. ed. São Paulo: Atlas(2010)

ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças corporativas e valor*. 5. ed. São Paulo: Atlas, (2010).

BEGHIN, Nathalie. *A filantropia empresarial: nem caridade, nem direito*. São Paulo: Cortez, 2005. v. 122. (Coleção Questões de Nossa Época).

BETTIOL JÚNIOR, Alcides e VARELA, Patrícia Siqueira. *Demonstrações Contábeis para Instituições do Terceiro-Sector: um estudo do Statement of Financial Accounting Standards n. 117*. (2006) Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/539.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2013.

BRASIL. *Lei 12.101*, de 27 de novembro de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112101.htm>. Acesso em: 3 ago. 2012.

_____. *Lei 11.638*, de 28 dezembro de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm>. Acesso em: 3 ago. 2012.

- _____. *Constituição Federal de 1988*, 28 de dezembro de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 3 ago. 2012.
- _____. *Lei 12.435*, de 06 de julho de 2011. Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2011/12435.htm>>. Acesso em: 3 ago. 2012.
- _____. *Código Civil: Novo Código Civil*. Organizado por: José Guilherme Soares. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- _____. *Lei 8.742*, de 07 de dezembro de 1993. Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1993/8742.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2012.
- _____. *Lei 9.790*, de 23 de março de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm>. Acesso em: 17 set. 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro-Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2002.
- CONTRERAS, Francisco Ganga; BURATTO, Juan Félix e ANTONIOLETTI, Máximo. *Aproximación teórica a las organizaciones. Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, Chile, v. 19, n. 1, p. 51-57, 1º mar. 2010.
- ECKERT, Alex. *Teoria da contabilidade*. 2. ed. São Paulo: Edipro, 2013.
- ESCORSIM, Silvana Maria. *A filantropia no Brasil: entre a caridade e a política de assistência social*. 2008. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/086/86escorsim.htm#filantropia08/08/2012>>. Acesso em: 8 ago. 2012.
- FALCONER, Andrés Pablo; VILELA, Roberto. *Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras*. São Paulo, Petrópolis: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, 2001.
- GRECO, Alvíso; AREND, Lauro; GÄRTNER, Günther. *Contabilidade: teoria e prática básicas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GUTH, Sérgio Cavagnoli; PINTO, Marcos Moreira. *Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Scortecci, 2007.
- KOHAMA, Heilio. *Contabilidade pública: teoria e prática*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2006.
- MACHADO, Maria Rejane B. *Entidades beneficentes de assistência social: contabilidade, obrigações acessórias e principais*. Curitiba: Juruá, 2007.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade básica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MONTAÑO, Carlos. *Terceiro-Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MURARO, Piero; LIMA, José Edmilson de Souza. *Terceiro-Setor, qualidade ética*. 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/07_piero.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2012.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro-Setor): inclui capítulo sobre Contabilidade por Fundos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEVCIN, Primoz. *Third sector/civil society development in global perspective. The Ninth International Conference: "Challenges Of Europe: Growth And Competitiveness-Reversing The Trendes*, 2011.

PIOVESAN, Flávia e BARBIERI, Carla Bertucci. *Terceiro-Setor e Direitos Humanos*.ap: CARVALHO, Cristiano e PEIXOTO, Marcelo Magalhães (Org.). *Aspectos jurídicos do Terceiro-Setor*. São Paulo: IOB Thomson, 2005.

POZZOBON, Eugênio Antônio. *A Filantropia: uma ação gratuita de associações constituídas e legisladas pelo Código Civil, sob a proteção da constitucionalidade da Constituição*. Santa Maria: Pallotti, 2003.

RAMOS, Roberto Silva. *Um olhar crítico na prestação de contas do Terceiro-Setor*. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/30/ROBERTO%20SILVA%20RAMOS.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2012.

RIBEIRO, Osni Moura. *Contabilidade básica fácil*. 23. ed. São Paulo: Rev. e Atual,

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVEIRA, Douglas da; BORBA, José Alonso. Evidenciação contábil de fundações privadas de educação e pesquisa: uma análise da conformidade das demonstrações contábeis de entidades de Santa Catarina. *Vista&Revista*, v. 21, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://www.ucs.br/site/biblioteca/periodicos-on-line/contabilidade>>. Acesso em: 31 mar. 2012.

TRAVAGLINI, Cláudio. *Financial reporting in european NPOs: is now the time for a common framework?* 2008. Disponível em: <<http://www.aiccon.it/file/convdoc/wp55.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2012.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

O impacto do absenteísmo no resultado econômico-financeiro de uma empresa comercial farmacêutica

Marlei Salete Mecca^{*}
Vanessa Schmitt Leite^{**}
Alex Eckert^{***}
Roberto Biasio^{****}

Resumo: Este trabalho tem como objetivo identificar o impacto do absenteísmo no resultado econômico-financeiro de uma empresa comercial do segmento farmacêutico, em Caxias do Sul-RS, no ano de 2013. A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva, com estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa. Foi encontrado o índice de absenteísmo geral da empresa, bem como seu custo econômico-financeiro. Além disso, observou-se que o setor mais afetado foi o de atendimento, e o tipo de absenteísmo predominante aquele causado por doença, que representou mais de dois terços do total das horas de ausência. Entretanto, mesmo que o índice de absenteísmo encontrado tenha ficado um pouco acima do considerado aceitável pela bibliografia, o impacto econômico-financeiro foi significativo, o que torna o seu controle uma importante ferramenta de gestão.

Palavras-chave: Absenteísmo. Gestão. Trabalho. Resultado econômico-financeiro.

Abstract This study aimed to identify the impact of absenteeism in the financial results of a pharmaceutical company Caxias do Sul-RS, in 2013. Methodology used was a descriptive research with a case study, which used a qualitative and quantitative approach. The overall rate of absenteeism of the company was found, as well as its financial economic cost. Moreover, it was observed that the most affected sector was the service and the type of absenteeism caused by illness that prevalent, representing more than two-thirds of the total hours of absence. However, even if the rate of absenteeism has been found only slightly higher than that considered acceptable by the bibliography, the economic and financial impact was significant, which makes its control an important management tool.

Keywords: Absenteeism. Management. Work. Economic financial results.

1 Introdução

Vidal et al. (2010) explicam que, devido à alta competitividade, as empresas passaram a buscar alternativas que auxiliassem na melhoria de seus processos, visando à satisfação de clientes e à diferenciação no mercado. Além desse anseio pela inovação, é muito importante que as empresas realizem um controle de seus custos e despesas, identificando fatores que podem ser reduzidos ou ações que podem resultar em um melhor aproveitamento desses valores.

Segundo Christo e Neumann (2010), visando à redução de gastos, muitas instituições mantêm seu quadro de pessoal enxuto. A redução do número de funcionários contratados pode não comportar a demanda da empresa, ocasionando uma carga demasiada grande aos que permaneceram gerando ausências frequentes. Sendo

^{*} Doutora. Professora no curso de Ciências Contábeis da Universidade Caxias do Sul (UCS). *E-mail:* msmecca@gmail.com

^{**} Aluna no curso de Ciências Contábeis da Universidade Caxias do Sul (UCS). *E-mail:* vane_sch@msn.com

^{***} Mestre. Professor no curso de Ciências Contábeis da Universidade Caxias do Sul (UCS). *E-mail:* aeckert@ucs.br

^{****} Doutor. Professor no curso de Ciências Contábeis da Universidade Caxias do Sul (UCS). *E-mail:* rbiasio@commcenter-rs.com.br

assim, ao se tornar frequente, a ausência de funcionários pode gerar uma série de problemas para a organização.

O absenteísmo, conforme Coelho et al. (2010), é um termo utilizado para representar a soma dos períodos de ausência dos trabalhadores durante o exercício de suas atividades nas organizações. Seja nos países em desenvolvimento, seja nos industrializados, o absenteísmo causa, nos custos das organizações, um aumento direto pela concessão de auxílio-doença e aumento indireto pela diminuição da produtividade e da eficiência. Além disso, gera crescimento dos problemas administrativos com a sucessiva substituição dos trabalhadores afastados (DIACOV; LIMA apud MARTINS et al., 2005).

Sendo assim, na busca de melhores resultados e desempenho operacional das empresas, a adoção de meios para avaliação e controle do absenteísmo pode ajudar a minimizar os prejuízos. Para Penatti *et al.* (2006), esse controle auxilia na verificação do índice de abstenção dos funcionários, já que o absenteísmo diminui a atividade operacional das empresas, prejudicando os indicadores de qualidade, se refletindo no resultado econômico.

Diante desse contexto, o estudo sobre absenteísmo é pertinente em função das condições sociais e econômicas atuais, uma vez que o conhecimento sobre esse tema propicia melhor gerenciamento das organizações, beneficiando a empresa, o trabalhador e, conseqüentemente, a sociedade em que vivem. Dessa forma, o objetivo do presente estudo é identificar o impacto do absenteísmo no resultado econômico-financeiro de uma empresa comercial do segmento farmacêutico, em Caxias do Sul-RS.

2 Absenteísmo

Segundo Quick e Lapertosa (apud PENATTI et al. 2006), o termo absenteísmo originou-se da palavra absentismo, que era aplicada aos proprietários rurais que migravam do campo para as cidades. Essa palavra também foi usada no período industrial para os trabalhadores que faltavam ao serviço. Soares e Silva (2002) destacam que alguns estudiosos defendem que a origem do absenteísmo nas organizações foi devido à despreocupação que havia com o bem-estar do trabalhador na época da Revolução Industrial.

Existem várias definições de absenteísmo na literatura. Enquanto alguns conceitos abordam o absenteísmo como sendo apenas as faltas ao trabalho não programadas, outros definem o termo como o somatório de todas as ausências, considerando folgas, férias e licenças (NASCIMENTO, 2003).

Coelho et al. (2010) descrevem o absenteísmo como um termo que se refere à abstenção dos trabalhadores na realização de suas atividades dentro das empresas, o que traz prejuízos ao desempenho normal do trabalho. Para Cardoso et al. (2013), absenteísmo significa redução da carga horária trabalhada, o que reflete na produção e na desorganização das atividades, trazendo efeitos negativos à organização. Os autores destacam, também, que a ausência de alguns colaboradores acaba sobrecarregando

outros, interferindo no desempenho e na qualidade dos serviços e na produtividade, o que conseqüentemente incorre em custos à empresa.

Abreu e Simões (2009, p. 638) acrescentam que “o absenteísmo resulta em desestruturação do serviço, sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, insatisfação dos trabalhadores presentes.”. Aguiar e Oliveira (2009) explicam que o absenteísmo se tornou um grande problema para as organizações modernas, já que precisam de funcionários comprometidos.

Além da diminuição da produtividade e do aumento nos custos de produção, o absenteísmo também provoca um quadro de incerteza e imprevisibilidade às organizações. Devido a isso, a preocupação com a assiduidade dos funcionários ganhou destaque dentro das empresas, e a análise do índice de absenteísmo passou a ser uma importante ferramenta de gestão (ANDRADE et al. 2008).

2.1 Índice de absenteísmo

Chiavenato (2004a) relata que o índice de absenteísmo reflete a porcentagem do tempo não trabalhado, considerando o volume de atividade planejada em um determinado período; sugere duas abordagens complementares para o cálculo em questão, que devem ser analisadas de acordo com a finalidade com que a empresa pretende utilizar o índice:

- a) índice de absenteísmo sem afastados: refere-se ao pessoal em atividade normal; considerando-se apenas as faltas e os atrasos transformados em horas, mas relacionados com faltas por motivos médicos ou atrasos, ambas por motivos justificados ou não; e
- b) índice de absenteísmo com afastados: é um índice puro relativo ao pessoal afastado por um período de tempo prolongado, considerando-se férias, licenças de toda espécie, afastamento por doença, maternidade e acidentes de trabalho.

Chiavenato (2005) propõe uma fórmula que, geralmente, é usada pelas organizações para cálculo do índice de absenteísmo, em que é possível considerar, além dos dias de ausência, também o tempo de atraso ou saídas antecipadas:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\left(\text{Total de } \frac{\text{pessoas}}{\text{horas}} \text{ perdidas} \right)}{\left(\text{Total de } \frac{\text{pessoas}}{\text{horas}} \text{ de trabalho} \right)}$$

O autor acrescenta ainda que, através do cálculo desse índice, a empresa poderá identificar qual é a representatividade de sua força de trabalho no período em questão. Sendo assim, é possível que a organização busque identificar as causas e conseqüências das ausências dos funcionários e que sejam tomadas medidas para redução desse índice.

2.2 Causas do absenteísmo

Segundo Sancinetti et al. (2011), diversos autores consideram o absenteísmo um fenômeno com causas multifatoriais, o que aumenta a sua complexidade. Penatti e outros (2006) acrescentam que essas causas estão ligadas a fatores que vão desde questões sociais, até saúde, gestão de pessoas, entre outros problemas.

Chiavenato (2004a) defende que as causas do absenteísmo nem sempre estão ligadas ao empregado, mas à organização, à falta de motivação, à supervisão e às condições de trabalho deficientes. Na prática, descreve como principais causas as seguintes: doença efetivamente comprovada; doença não comprovada; razões diversas de caráter familiar; atrasos involuntários por força maior; faltas voluntárias por motivos pessoais; dificuldades e problemas financeiros; problema de transporte; baixa motivação; supervisão precária; e políticas inadequadas da organização.

Aguiar e Oliveira (2009) apontam as doenças como uma das principais causas de abstenção dos trabalhadores e, por isso, defendem que é preciso redobrar a atenção quanto às enfermidades que podem prejudicar ou diminuir a capacidade dos funcionários.

Considerando o que foi abordado anteriormente, é possível entender que o absenteísmo é um fenômeno relacionado a diversos fatores que vêm ganhando destaque no mercado de trabalho atual, já que influencia diretamente na produtividade e nos custos das organizações.

2.3 Custos

Custos são gastos relativos a bens ou serviços, a fim de produzir outros bens ou serviços. O reconhecimento do custo como tal ocorre somente no momento em que esse for utilizado para fabricação de um produto ou execução de um serviço (MARTINS, 2003).

Bruni e Famá (2008) ressaltam a importância da distinção entre custos e despesas, sendo que o primeiro é reconhecido como gastos decorrentes da elaboração do produto/serviço; o segundo, as despesas, refere-se aos gastos que ocorrem depois que o produto/serviço é disponibilizado. Athar (2005, p. 16) acrescenta que “quando o sacrifício ou desembolso (ocorrido ou a ocorrer) estiver relacionado aos processos de industrialização, comercialização ou prestação de serviço, esse desembolso ou sacrifício terá o nome de custo”.

Cruz (2011), ao definir custo como gastos direta ou indiretamente ligados à elaboração de bens ou serviços, classifica-o em: custos diretos, indiretos, variáveis, fixos e híbridos.

Portanto, entende-se que todos os gastos relativos à atividade de produção de bens ou serviços nas organizações são considerados custos, e que esses serão reconhecidos apenas quando ocorrer sua utilização para que passem a fazer parte da Demonstração do Resultado do Exercício e sejam confrontados com as receitas da empresa.

3 Metodologia

Através de uma pesquisa descritiva, este estudo analisa o absentéismo e seus reflexos em uma empresa. De acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva busca conhecer a ocorrência de um fenômeno em um determinado ambiente, levando em consideração a natureza, as características e sua relação e ligação com outros.

Como procedimento, esta pesquisa está estruturada como um estudo de caso. Gil (1999) descreve que esse tipo de delineamento caracteriza-se por um estudo aprofundado de determinado objeto e seu conhecimento detalhado.

Quanto à abordagem do problema, este estudo se utilizou da pesquisa quali-quantitativa. Para Bauer e Gaskell (2002), a pesquisa quantitativa lida com números ou modelos estatísticos, sendo utilizada principalmente em levantamentos de opinião, ao contrário da pesquisa qualitativa, que não considera números e é utilizada em estudos que buscam interpretações acerca de determinado objeto.

Costa (2001) acrescenta que, na abordagem quantitativa, o pesquisador pode estabelecer relações de causa-efeito, examinando hipóteses para as características encontradas; na pesquisa qualitativa, constitui-se num quadro geral através da observação e análise dos dados coletados. Contudo, uma pesquisa numérica também requer interpretação dos dados, assim como em uma pesquisa qualitativa, pois somente é possível atribuir valores a um determinado objeto após a interpretação da atividade em questão (BAUER; GASKELL, 2002).

4 Estudo de caso

A empresa onde foi realizado o estudo é uma Sociedade Anônima de Economia Mista, fundada no ano de 1961, atuando no ramo de comercialização de medicamentos, para este estudo será denominada Empresa X. No ano 1996, a empresa realizou o primeiro Concurso Público de Provas de Seleção para admissão dos funcionários, procedimento que é adotado atualmente. Diferentemente das instituições públicas, os funcionários da Empresa X são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e não possuem estabilidade de emprego. A pesquisa foi realizada nos meses de março e abril de 2014, com dados referentes ao exercício de 2013. A população observada no estudo é composta pelos funcionários, devidamente registrados conforme a CLT.

Os dados foram coletados no Departamento de Recursos Humanos da empresa, sendo utilizados relatórios disponíveis no sistema de folha de pagamento e arquivos individuais dos funcionários, que trazem a documentação e movimentação do empregado desde a sua contratação. Por meio desses documentos, obteve-se acesso ao registro do ponto dos funcionários e comprovantes de faltas justificadas. Na pesquisa, foram levantados apenas dados capazes de influenciar no índice de absentéismo sem considerar os afastados, uma vez que os afastamentos por períodos prolongados não foram considerados.

4.1 Análise dos dados

Durante o período analisado, a empresa contava com 89 funcionários que, para cumprirem sua jornada de trabalho, realizam o registro de entrada e saída de cada turno em um relógio eletrônico de ponto. Desse total de funcionários, 24 (26,97%) pertencem ao setor Administrativo; 47 (52,81%), ao setor de Atendimento; 8 (8,99%) ao setor de Farmacêuticos; 4 (4,49%) ao setor de Telefonia; 2 (2,25%), ao Centro de Processamento de Dados (CPD); 2 (2,25%), ao setor de Motoristas; e 2 (2,25%) correspondem ao de Menores Aprendizizes.

No ano de 2013, 85 funcionários apresentaram absenteísmo, número que representou 95,51% do total do quadro de colaboradores. Desses, 22 são do setor Administrativo; 46, do setor de Atendimento; 8 do setor de Farmacêuticos; 4 do setor de Telefonia; 2, do setor de CPD; 2 do setor de Motoristas; e 1 corresponde ao de Menores Aprendizizes.

Tratando-se de absenteísmo por doença, os funcionários apresentaram, durante o período do estudo, um total de 989 atestados que resultaram em custos diretos à empresa, conforme a tabela 1. Nesse número estão inclusos os atestados médicos pessoais, atestados de doação de sangue e atestados de acompanhamento de filhos até 12 anos, que, de acordo com a política da empresa estudada não geram ônus ao funcionário.

Tabela 8 – Quantidade de atestados por doença e por setor

Setor	Número de atestados	Percentual
Administrativo	264	26,69%
De Atendimento	622	62,90%
De Farmacêutico	39	3,94%
De Telefonia	55	5,57%
CPD	04	0,40%
De Motoristas	03	0,30%
De Menores Aprendizizes	02	0,20%
Total	989	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na tabela 1, observa-se que o setor de Atendimento foi o que apresentou maior índice de atestados por doença, representando 62,90% do total dos atestados apresentados por funcionários no ano de 2013, o que corresponde a 622 atestados. Desse número, 26 atestados foram para acompanhamento de filhos até 12 anos ao médico, e apenas um atestado corresponde à doação de sangue, sendo este o único atestado desse tipo.

O segundo setor com maior número de atestados foi o Administrativo, que apresentou 264 atestados, o que corresponde a 26,69% do total de atestados-doença.

Dentro deste número apenas dois atestados foram para acompanhar filhos de até 12 anos, sendo o único setor, além do Atendimento, que apresentou esse tipo de atestado.

O setor de Telefonia representou 5,57% do total dos atestados-doença apresentados, o que corresponde a 55 atestados. Em seguida, ficou o setor de Farmacêuticos, que apresentou 39 atestados, o que equivale a 3,94% do total.

Os setores de CPD, de Motoristas e de Menores Aprendizes representaram um número muito baixo de atestados-doença durante o ano de 2013, correspondendo, respectivamente, a 0,40%, 0,30% e 0,20% do total de atestados doença.

Tabela 9 – Distribuição de horas e custos e absenteísmo por doença e por setor

Setor	Horas de atestado- doença	Percentual horas	Custo com atestados- doença	Percentual custo
Administrativo	1.008,15	19,83%	R\$ 6.639,64	18,13%
De Atendimento	3.693,21	72,66%	R\$ 24.536,41	66,98%
De Farmacêutico	164,61	3,24%	R\$ 4.078,54	11,13%
De Telefonia	203,39	4,00%	R\$ 1.280,86	3,50%
CPD	5,17	0,10%	R\$ 53,97	0,15%
De Motoristas	3,54	0,07%	R\$ 23,89	0,07%
De Menores Aprendizes	5,10	0,10%	R\$ 19,17	0,05%
Total	5083,17	100%	R\$ 36.632,48	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na tabela 2, é possível observar o total de horas correspondente aos atestados-doença, bem como o custo que esses ocasionaram à empresa. Os atestados-doença apresentados durante o ano de 2013 resultaram em 5.083,17 horas de ausência para a empresa. Essas ausências causaram um custo direto de R\$ 36.632,48, sendo que R\$ 24.536,41 correspondem ao setor de Atendimento, o que representa 66,98% do custo total.

É importante destacar os setores de Telefonia e de Farmacêuticos, pois, em se tratando de horas de atestado-doença, o primeiro apresentou uma diferença de 0,76% superior ao setor de Farmacêuticos. Entretanto, ao analisar o impacto no custo, foi o setor de Farmacêuticos que apresentou uma diferença de 7,63% superior ao setor de Telefonia. Isso se deu devido à grande diferença salarial existente entre os setores.

Também é possível observar essa diferença nos setores CPD e de Menores Aprendizes, já que ambos apresentaram o mesmo percentual em horas de absenteísmo por doença, porém o custo ocasionado pelo primeiro setor foi maior.

O setor com menor número de horas de absenteísmo por doença foi o de Motoristas, que representou 0,07% do total de horas de ausência. O custo ocasionado por esse setor, durante o ano de 2013, foi de R\$ 23,89. É possível identificar que há grande incidência de atestados por doença no setor de Atendimento se comparado aos demais setores. No mês de setembro o setor teve o maior número de atestados-doença (68), seguido dos meses de abril (64), maio e junho com 62 casos cada.

Segundo a CLT, a mulher tem direito a dois descansos especiais de 30 minutos cada, durante a jornada de trabalho, para amamentação do filho até os seis meses de idade. Na pesquisa foi identificado apenas um caso desse tipo, correspondente ao setor de Atendimento. Esse caso resultou em um total de 52,05 horas de absenteísmo por amamentação durante o ano de 2013, com impacto de R\$ 305,14.

Na pesquisa, também foram levantadas faltas decorrentes de falecimento de familiares dos funcionários. Durante o período pesquisado, apenas os setores de Atendimento e de Telefonia apresentaram esse tipo de absenteísmo, com um caso cada. No primeiro houve um custo de R\$ 51,12 correspondente a oito horas de atestado, enquanto no segundo, o custo foi de R\$ 79,69 para 13 horas de atestado.

As faltas recorrentes de comparecimento dos funcionários em juízo foram contabilizadas de acordo com os atestados apresentados e identificadas somente nos setores Administrativo, de Atendimento e de Telefonia. Cada setor apresentou, respectivamente, 33,33%, 44,44% e 22,22%, totalizando nove atestados. Isso gerou um custo de R\$ 120,71, sendo R\$ 15,27 referente ao setor Administrativo, R\$ 54,09 ao setor de Atendimento e R\$ 51,35 ao setor de Telefonia. Os atestados desse caráter resultaram num total de 20,08 horas não trabalhadas no ano de 2013, sendo que 45,07% delas representa o setor de Atendimento, o que o torna novamente o setor com maior incidência de faltas.

O trabalho de Penatti et al. (2006) refere que o absenteísmo tem efeito negativo, pois a ausência dos trabalhadores diminui a produção e se reflete nos indicadores de qualidade de forma negativa. Por isso, torna-se preocupante o fato de o setor de Atendimento apresentar maior incidência de absenteísmo, uma vez que pode ocasionar redução na qualidade do atendimento ao público.

O custo total do absenteísmo no ano de 2013 foi de R\$ 37.189,14. Os setores com os valores mais altos de absenteísmo foram os de Atendimento, Administrativo e de Farmacêutico com R\$ 24.946,76, R\$ 6.654,91 e R\$ 4.078,54 respectivamente. Após, o setor de Telefonia aparece na quarta posição com R\$ 1.411,90 seguido do CPD, de Motoristas e de Menores Aprendizes que somaram R\$ 97,03 juntos. Destaca-se que esses valores contemplam somente o salário nominal, sem considerar os custos gerados pelos encargos.

De acordo com a política da empresa estudada, os atestados de acompanhamento a consultas médicas de filhos maiores de 12 anos ou de outros familiares, assim como atestados de comparecimento a exames para aquisição de Carteira Nacional de Habilitação (CNH), têm validade apenas para que não haja desconto do repouso remunerado do funcionário, uma vez que as horas correspondentes à falta devem ser compensadas em horário combinado com o supervisor direto do mesmo. Em caso de não haver a compensação das horas, é realizado o desconto em folha de pagamento, sem prejuízo do repouso remunerado. As horas que, por ventura, não forem compensadas estarão inclusas no total de horas de absenteísmo por custo do funcionário, que

contempla também as faltas e atrasos descontados dos mesmos. Os descontos de repouso remunerado referentes a faltas e atrasos não foram considerados nesta pesquisa.

Na tabela 3, estão demonstrados dados correspondentes às faltas que ocasionam custos diretos para os funcionários. Somente os setores Administrativo e de Atendimento apresentaram atestados de acompanhamento desse tipo. De um total de 12 atestados, os setores apresentaram, respectivamente, 3 (25%) e 9 atestados (75%). Quanto aos atestados de ausência para aquisição de CNH, apenas o setor de Atendimento apresentou esse tipo de absenteísmo, totalizando apenas 2 atestados durante o ano de 2013.

Tabela 10 – Absenteísmo/custo por funcionário

Setor	N. de atestados acompanhamento	N. atestados CNH	Horas de absenteísmo por custo do funcionário	Custo do funcionário com absenteísmo
Administrativo	03	0	369,63	R\$ 2.202,68
De Atendimento	09	2	673,02	R\$ 4.254,62
De Farmacêutico	0	0	27,80	R\$ 638,84
De Telefonia	0	0	8,76	R\$ 51,34
CPD	0	0	0,0	R\$ 0,00
De Motoristas	0	0	0,0	R\$ 0,00
De Menores Aprendizes	0	0	0,0	R\$ 0,00
Total	12	2	1.079,21	7.147,48

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com relação ao absenteísmo por custo do funcionário, a empresa estudada teve um total de 1.079,21 horas de absenteísmo, sendo que 62,36% dessas foram do setor de Atendimento. Em seguida, ficaram os setores Administrativo, de Farmacêuticos e de Telefonia, representando, respectivamente, 34,25%, 2,58% e 0,81%. Os setores CPD, de Motoristas e de Menores Aprendizes não apresentaram absenteísmo desse tipo. As horas de absenteísmo ocasionaram um custo direto para os funcionários de R\$ 7.147,78. Vale destacar que, mesmo que essas ausências sejam descontadas dos funcionários, a empresa ainda arca com o custo indireto ocasionado por esse absenteísmo, já que, muitas vezes, a ausência de um funcionário acaba por gerar horas extras para substituição do mesmo, além de causar sobrecarga nos funcionários presentes, que pode gerar outros problemas para a organização.

Corroborando com esse pensamento, o trabalho de Cardoso e outros (2013), que estudou o impacto da rotatividade e do absenteísmo sobre o custo do produto, demonstrou que o absenteísmo não foi o fator de maior influência no custo, mas teve representatividade no mesmo, pois acabou onerando a empresa não apenas em valores, mas justamente na necessidade de reorganização dos trabalhadores para cobrir faltas e ausências.

Neste estudo foram identificados quatro tipos de absenteísmo que implicam custos diretos à empresa: por doença, amamentação, falecimento de familiar e comparecimento em juízo. A tabela 4 mostra o custo ocasionado por tipo de absenteísmo no ano de 2013, bem como a representatividade dos mesmos.

Tabela 11 – Incidência de absenteísmo por custo

Tipos de absenteísmo	Custo do absenteísmo	Percentual
Por doença	R\$ 36.632,48	98,50%
Por amamentação	R\$ 305,14	0,82%
Por falecimento de familiar	R\$ 130,81	0,35%
Por comparecimento em juízo	R\$ 120,71	0,32%
Total	R\$ 37.189,14	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

No estudo de Christo e Neumann (2010), o absenteísmo por atestado médico apresentou-se como o principal causador de faltas e, por conta disto, gerou o maior custo à empresa pesquisada, assim como neste estudo, que obteve um custo de R\$ 36.632,48 com ausências por doença, representando 98,50% do total de absenteísmo que gerou custos diretos à empresa.

Na tabela 5 não estão contabilizadas as ausências que implicam em custos diretos para os funcionários, que resultaram em um custo de R\$ 7.147,78 aos empregados.

Tabela 12 – Classificação por incidência do absenteísmo

Tipos de absenteísmo	Horas de absenteísmo	Percentual
Por doença	5.083,17	81,26%
–por custo funcionário	1.079,21	17,25%
Por amamentação	52,05	0,83%
Por falecimento de familiar	21,00	0,34%
Por comparecimento em juízo	20,08	0,32%
Total	6.255,51	100,00%

Fonte: Elaborada pelos autores.

A tabela 5 revela a classificação da incidência dos tipos de absenteísmo encontrados neste estudo, considerando a quantidade de horas de ausência durante o ano de 2013. O tipo de absenteísmo de maior representatividade foi o absenteísmo por doença, que contemplou 81,26% de um total de 6.255,51 horas. Em seguida, o absenteísmo que implica custos aos funcionários resultou em 1.079,21 horas de ausência, representando 17,25%. Com menor representatividade, ficaram as ausências causadas por amamentação, falecimento de familiar e comparecimento em juízo, representando, respectivamente, 0,83%, 0,34% e 0,32%. Esses três tipos de absenteísmo ocasionaram um total de 93,13 horas de ausência.

Para Chiavenato (2002), uma das principais causas de absenteísmo está ligada a doenças efetivamente comprovadas ou não comprovadas. Silva e Marziale (2000), em estudo que mostrou o absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário, também classificaram o absenteísmo por doença como o de maior incidência dentre a população estudada. No entanto, estas ausências representaram 72,6% do total de absenteísmo encontrado, índice considerado elevado pelos autores. Considerando que a incidência de absenteísmo por doença encontrada na Empresa X foi ainda maior (81,26%), essas faltas merecem atenção especial dentro da organização estudada.

O índice de absenteísmo foi calculado através da razão entre o total de horas de ausência e o total de horas de trabalho no ano. O resultado obtido foi de 2,72% no total, sendo que o setor de Atendimento foi o que apresentou um índice de maior significância, e o setor de Motoristas, o menor índice conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 13 – Índice de absenteísmo por setor

Setor	Índice de absenteísmo
Administrativo	2,18%
De Atendimento	3,57%
De Farmacêutico	0,91%
De Telefonia	2,70%
CPD	0,10%
De Motoristas	0,07%
De Menores Aprendizes	0,21%
Índice da empresa (geral)	2,72%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Segundo Bispo (2002) e Godoi (2004), o índice considerado aceitável de absenteísmo é 2,7%. Este estudo apresentou um índice de absenteísmo total de 2,72% e o setor de Atendimento, um percentual de 3,57%, sendo o mais elevado entre os setores estudados. O segundo setor com maior índice de absenteísmo e que também merece atenção é o de Telefonia, que evidenciou um percentual de 2,7%, mesmo sendo o quarto setor com relação a custo e número de funcionários.

Christo e Neumann (2010) encontraram um índice de absenteísmo de 1,34% em uma empresa de espumas e estofados no ano de 2009 e concluíram que o baixo valor encontrado é resultante de colaboradores satisfeitos e motivados. Em comparação com este estudo, pressupõe-se que os funcionários da Empresa X apresentam baixos níveis de satisfação.

O setor com maior número de funcionários (Atendimento) foi o que apresentou o maior índice de absenteísmo. Nos setores de Farmacêuticos, de Telefonia, CPD e de Motoristas, todos os funcionários apresentaram algum tipo de absenteísmo durante o período estudado. Os setores de de Atendimento e de Menores Aprendizes apresentaram apenas um funcionário sem nenhum tipo de absenteísmo, enquanto o setor Administrativo apresentou dois, sendo o setor com maior número de colaboradores que cumpriram integralmente sua jornada de trabalho no ano de 2013.

A empresa estudada teve, em 2013, um resultado líquido de R\$ 555.852,27, a receita bruta de vendas foi de R\$ 26.282.027,17 enquanto a receita líquida de vendas ficou em R\$ 25.557.253,17. Já o custo com os produtos vendidos fechou em R\$ 19.888.728,24.

Levando em consideração o resultado líquido do exercício de R\$ 555.852,27, o custo referente ao absenteísmo do ano de 2013 representou 6,69% desse montante.

Por meio da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), também é possível observar que o valor gasto com despesas administrativas durante o ano de 2013 foi de R\$ 5.221.048,65. Nesse valor estão incluídas as despesas com pessoal, que totalizaram R\$ 3.943.139,02. O custo total com absenteísmo representou 0,94% das despesas com pessoal. Considerando que as despesas com uniformes, com alimentação e com auxílio-creche representam, respectivamente, 0,13%, 0,39%, e 0,40% das despesas com pessoal, pode-se considerar significativo o valor gasto com absenteísmo de funcionários, uma vez que a soma dessas três contas não totaliza o valor do custo total do absenteísmo.

Existem ainda outras contas dentre as despesas com pessoal que não atingem o valor total do absenteísmo, como é o caso das despesas com treinamento de pessoal ou com vale-transporte, que resultaram, respectivamente, em R\$ 7.105,20 e R\$ 21.370,34. Com relação às despesas de vendas, que totalizaram R\$ 99.143,51, o custo com absenteísmo representou 37,51% das mesmas.

O Balanço Patrimonial apresenta os valores de R\$ 8.748.083,70 para o ativo, de R\$ 3.828.071,77 para o passivo e de R\$ 4.920.011,93 para o patrimônio líquido. Dentre as contas do passivo estão os encargos sociais e trabalhistas, que resultaram no valor de R\$ 135.259,34. O custo com absenteísmo representou 27,49% desse valor.

O resultado do exercício do ano de 2013 foi distribuído no balanço patrimonial, juntamente com lucros acumulados referentes a exercícios anteriores, totalizando R\$ 555.880,06. Esse valor foi dividido entre as contas reserva de capital, no patrimônio líquido, somando R\$ 174.628,21 da reserva para aumento de capital, e em outras contas a pagar no passivo, repartido entre as contas de Fundo de Reclamatórias Trabalhistas (R\$ 55.585,22), Participação nos Lucros Empregados (R\$47.712,70), e Sócios Conta Corrente (R\$ 277.953,93). Pode-se observar o quanto é significativo o valor gasto com absenteísmo durante o ano de 2013 ao considerar que esse representa 6,69% do total do resultado do exercício, valor muito próximo da participação dos lucros dos empregados que representa 8,58%.

Ao considerar o valor do resultado de exercício, somado ao montante desembolsado com o absenteísmo dos funcionários no ano de 2013, o resultado encontrado foi de R\$ 593.069,20. Esse valor geraria um total de R\$ 50.904,75 de participação de lucros para os empregados, aumentando, conseqüentemente, o valor distribuído aos sócios. O valor de R\$ 37.189,14 gasto com absenteísmo também poderia ser investido em mais treinamentos de pessoal, uma vez que esses representaram apenas 19,11% do custo total do absenteísmo. Assim, o valor desembolsado (em função do absenteísmo) poderia ser aplicado de forma a contribuir com o aumento do resultado do

exercício ou até mesmo na melhoria das condições de trabalho e satisfação dos funcionários.

5 Conclusão

Na administração das empresas, o controle do absenteísmo é importante para minimizar perdas e impactos sobre as contas, bem como, a frequência com que ocorre pode ser utilizada como termômetro para identificar a satisfação e o compromisso dos funcionários com a organização.

Com este estudo, evidenciou-se que o custo de R\$ 37.189,14 com ausências de funcionários equivale a 6,69% do resultado do exercício. Esse dado permite concluir que a utilização deste valor permitiria cobrir todas as despesas com alimentação, uniformes e auxílio-creche. Ademais, o valor desembolsado liquidaria 37,51% das despesas de venda e 27,49% dos encargos sociais e trabalhistas.

Também foram identificadas no estudo, faltas ou atrasos por motivos pessoais, que ocasionaram custos diretos aos funcionários, de 17,25% do total de horas de absenteísmo. Nesses casos, a Empresa X assumiu somente os custos indiretos resultantes das ausências, já que o desconto da falta foi realizado em folha de pagamento. Esse tipo de absenteísmo deve ser monitorado, pois pode sugerir uma desmotivação do funcionário quanto ao trabalho, principalmente quando o prejuízo salarial não gera preocupação ao mesmo.

O tipo de absenteísmo de maior incidência apresentado no estudo foi o causado por doença, representando 81,26% das horas de ausência dos empregados e 98,50% do custo desembolsado pela empresa com faltas. Assim se, propõe que seja desenvolvida uma política de saúde do trabalhador, a fim de mapear as doenças de maior ocorrência, permitindo que a empresa acompanhe a saúde de seus trabalhadores e os auxilie em suas dificuldades.

A partir dos dados coletados, o índice de absenteísmo na Empresa X foi de 2,72%. De acordo com a literatura, o índice admissível é de 2,7%, demonstrando que a empresa estudada encontra-se um pouco acima do nível aceitável. Contudo, o setor de Atendimento se destaca por possuir índice de absenteísmo de 3,57%, o que denota a importância de o estudo ser segmentado por setores.

A fim de garantir um retorno rápido sobre o resultado econômico-financeiro, as medidas de gestão e controle devem ser implantadas inicialmente no setor de Atendimento, uma vez que esse teve o maior índice de absenteísmo entre os setores estudados, representando maior custo para a instituição. Em seguida, deve-se trabalhar o setor Administrativo, que, apesar de ter um índice de absenteísmo menor que o setor de Telefonia, apresenta maiores salários e é o segundo setor tanto em número de funcionários como em número de horas de ausência.

Sabe-se, ainda, que a empresa assume, também, o custo indireto ocasionado por absenteísmo, uma vez que, além de realizar o pagamento de salário para um empregado que não está exercendo suas atividades, é responsável pelo pagamento de horas extras

para que outro funcionário substitua o ausente. Nos casos em que não há substituição de empregado que não se faz presente, a empresa também está sujeita a assumir outros prejuízos, como é o caso de redução das vendas e a diminuição de produtividade e qualidade dos serviços.

Pelo exposto, os objetivos deste trabalho foram alcançados, tendo em vista que foi possível mensurar o impacto do absenteísmo no resultado econômico-financeiro da organização. A identificação dos tipos de absenteísmo permitiu classificá-los por incidência e compará-los, propiciando a visualização de diferentes resultados entre os setores. Dessa forma, o absenteísmo foi compreendido de forma geral e sistêmica dentro da organização estudada.

Conclui-se que a gestão do absenteísmo é uma importante ferramenta nas organizações, principalmente nesse tempo de concorrência e necessidade de controle de custos e despesas. Embora o percentual de diferença entre o índice de absenteísmo aceitável e o apresentado neste estudo seja baixo, o impacto no resultado econômico-financeiro fez com que os níveis encontrados se tornassem significativos à instituição estudada. Isso mostra que a análise do índice de absenteísmo deve estar vinculada ao impacto financeiro que esse causa à empresa.

Por fim, sugere-se outro estudo a fim de identificar as causas do elevado número de faltas entre os funcionários da organização, identificando o grau de satisfação e motivação dos empregados, uma vez que muitos autores relacionam o absenteísmo a baixos níveis de qualidade de vida no trabalho.

Referências

ABREU, N. R. et al. Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um hospital universitário. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, Chapecó, v. 12, n. 1, p. 39-70, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/2328/pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

ABREU, R. M. D.; SIMÕES, A. L. A. Ausência por adoecimento na equipe de enfermagem de um hospital de ensino. *Revista Cienc. Cuid. Saúde*, v. 8, n. 4, p. 637-44, 2009. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/viewFile/9692/5410>>. Acesso em: 30 mar. 2014.

AGUIAR, G. A. S.; OLIVEIRA, J. R. Absenteísmo: suas principais causas e consequências em uma empresa do ramo da saúde. *Revista de Ciências Gerenciais*, Valinhos, v. 13, n. 18, p. 95-113, 2009.

ALVES, N. F.; ARIMA, C. H. Relevância da Contabilidade Financeira para o processo decisório: o caso do grupo Zema. *Revista ConTexto*, Porto Alegre, v. 6, n. 9, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11249/6645>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

ANDRADE, T. B. et al. Prevalência de Absenteísmo entre trabalhadores do serviço público. *Revista Scientia Medica*, Porto Alegre, v. 18, n. 4, p. 166-171, out./dez. 2008.

ATHAR, R. A. *Introdução à contabilidade*. São Paulo: Makron Books, 2005. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 11 nov. 2013.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Revista Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

BISPO, Patrícia. *Empresa alcança baixo nível de absenteísmo*. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/3405/empresa-alcanca-indice-baixissimo-de-absenteismo.html>>. Acesso em: 20 maio 2014.

BRASIL. Lei 6.404, de 15 de Dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Brasília, 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm>. Acesso em: 16 out. 2013.

BRASIL. Lei 605, de 05 de Janeiro de 1949. *Repouso semanal e o pagamento de salário nos dias feriados civis e religiosos*. Rio de Janeiro, 1949. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/10605.htm>. Acesso em: 12 set. 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília, DF: 2001.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARDOSO, M. F.; CARDOSO, J. F.; SANTOS, S. R. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. *Revista de Gestão e Finanças e Contabilidade*, Salvador, v. 3, n. 1, p. 107-121, jan./abr. 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. 7. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

_____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

_____. *Gestão de pessoas*. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHRISTO, V.; NEUMANN, L. *Absenteísmo: Estudo de Caso na empresa Alles Espumas e estofados*. 2010. Disponível em: <ged.feevale.br/bibvirtual/Artigo/ArtigoValdenirChristo.pdf>. Acesso em 15 ago. 2013.

COELHO, M. P. et al. Absenteísmo por causas odontológicas em uma empresa agropecuária da Região Sudeste do Estado de Minas Gerais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde*, Espírito Santo, v. 12, n. 1, p. 14-18, 2010.

COSTA, S. F. *Método científico: os caminhos da investigação*. São Paulo: Harbra, 2001.

COUTINHO, L. S.; DELFINO, L. M.; COSTA, W. L. *Pessoas: Principal fonte de vantagem competitiva organizacional*. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. 6. 2009. Resende. *Anais...* Resende: AEDB, 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/102_Pessoas_Principal_Fonte_de_vantagem_Competitiva.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2013.

CRUZ, J. A. W. *Gestão de custos: perspectivas e funcionalidades*. Curitiba: Ibpex, 2011.

CUNICO, D. S.; OLIVEIRA, L. J. Os limites da flexibilização no Diretório do Trabalho sob uma perspectiva constitucional. *Revista de Ciências Jurídicas e Sociais da UNIPAR*, Umuarama, v. 14, n. 1, p. 23-44, jan./jun. 2011.

FILHO, J. P. T. et al. Satisfação no trabalho/Universidade Pública. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 10., 2010, Mar Del Plata. *Anais...*

Florianópolis: UFSC, 2010. p. 1-9. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97003/SATISFA%C3%87%C3%83O%20NO%20TRABALHO%20UNIVERSIDADE%20P%C3%9ABLICA.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

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

GODOI, G. *Fim de ano é boa hora para reativar networking*. Rio de Janeiro: Jornal do Comercio, 2004. Disponível em: <<http://www.comunicare2.com.br/cartarh/properties.asp?txtCode=5104>> Acesso em: 23 maio 2014.

KREITMAIER, F. B.; ROSA, J. S. Absenteísmo – Doença: Um estudo de Caso em uma Empresa do Segmento alimentício da Região Serrana do Rio Grande do Sul (RS) *Revista Acadêmica São Marcos*, Alvorada, ano 1, n. 1, p. 29-43, jul./dez. 2011. Disponível em:
<http://www.saomarcos.br/ojs/index.php/rasm/article/view/2>. Acesso em: 25 nov. 2013.

LIMA, R. F. O. G. Gestão estratégica de pessoas: uma ferramenta poderosa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2001. Resende. *Anais...* Resende: AEDB, 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2011.php?pag=117>
<http://www.aedb.br/seget/artigos11/61914794.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

MARQUES, S. V. D.; MARTINS, G. B.; SOBRINHO, O. C. Saúde, trabalho e subjetividade: absenteísmo-doença de trabalhadores em uma universidade pública. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 11, jul. 2011.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, R. J. et al. Absenteísmo por motivos odontológicos e médicos no serviço público e privado. *Revista Brasileira de saúde ocupacional*, São Paulo, v. 30, n. 111, p. 9-15, 2005.

MAYO, A. *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson, 2003.

MEDEIROS, F. S. B. Gestão Econômica Financeira: a aplicação de indicadores. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. *Anais...* Resende: AEDB, 2012. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/artigos2012.php?pag=139> >. Acesso em: 15 out. 2013.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

NASCIMENTO, A. M. *Iniciação ao direito do trabalho*. 32. ed. São Paulo: LTr, 2006.

NASCIMENTO, G. M. *Estudo do Absenteísmo dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade básica e distrital de saúde do Município de Ribeirão Preto- SP*. 2003. 143f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – USP, Ribeirão Preto, 2003. Disponível em
<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-21052004-110529/>>. Acesso em: 3 nov. 2013.

PENATTI, I.; ZAGO, J. S.; QUELHAS, O. *Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas*. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. *Anais...* Resende: AEDB, 2006. Disponível em:< http://www.aedb.br/seget/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf. Acesso em: 9 out. 2013.

RIZZATTI, G. et al. *Análise do clima organizacional de uma Universidade Federal Brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC*. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 10., 2010, Mar Del Plata. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25886>. Acesso em: 20 ago. 2013.

- ROBBINS, S. P. *A verdade sobre gerenciar pessoas*. São Paulo: Pearson Education, 2003. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 30 set. 2013.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- SANCINETTI, T. R. et al. Taxa de Absenteísmo da equipe de enfermagem como indicador de gestão de pessoas. *Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 1007-1012, 2011.
- SANTOS, A. F.; GREUEL, M. A. Análise da gestão financeira e econômica dos clubes brasileiros de futebol: uma aplicação da análise das componentes principais. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=261>. Acesso em: 14 jun. 2013.
- SILVA, D. M. P. P.; MARZIALE, M. H. P. Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário. *Rev. Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 8, n. 5, p. 44-51, out. 2000.
- SIQUEIRA, V. T. A.; KURCGANT, P. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Rev. Esc. Enferm. USP*, São Paulo, v. 46, n. 1, Feb. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000100021&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 03 abr. 2014.
- SOARES, L. Q.; SILVA, E. R. F. Absenteísmo docente em Instituição de ensino público. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro/RJ, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GRT/2002_GRT773.pdf>. Acesso em: 23 out. 2013.
- VIDAL, L. F. et al. Clima Organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Resende. *Anais...* Resende: AEDB, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/326_PDF%20Lilian.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2013.
- WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- WOLECK, A. O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica. *Revista de Divulgação Técnico-Científica do Instituto Catarinense de Pós-Graduação*, Blumenau, v. 1, n. 1, p. 33-39, 2002.
- XAVIER, R. *Gestão de pessoas: os desafios e as soluções*. São Paulo: Gente, 2006.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

A study of Germans attitudes towards the country image of Brazil

Ivanete Schneider Hahn^{*}
Flavia Luciane Scherer^{**}
Imke Hundt^{***}
Katharina Reeh^{****}

Abstract: The current paper seeks to define the image of Brazil as perceived by Germans. Germany is a target country for exports of Brazilian products and services and has high potential to locate investment in Brazil. The analysis of the image of Brazil can provide valuable information for Brazilian and German companies, institutions and investors. The study is a survey with 74 (seventy-four) Germans, using the framework proposed by Ayrosa (1998). The data analysis used descriptive statistics. The results demonstrate that Germans have a low identification with Brazilian products and people, but the respondents show a high degree of sympathy to Brazil, a good evaluation about art issues and a neutral evaluation about marketing issues. The research sample considered Brazil as an important player in the world economy. Finally, Germans like Brazil.

Keywords: Country image. Country-of-origin. Brazil. Germany.

1 Introduction

Until now, the Brazilian attempt to change the image that foreigners have of the Brazilians has not been successful. The result of this study is that for foreigners Brazil is still synonymous for 'soccer, carnival and samba'. This statement is also evident in studies of Pereira (2005), Amancio (2000), and others.

Germany is a target country for exports of Brazilian products and services and has high potential to locate investment in Brazil; the analysis of the image of Brazil can provide valuable information for Brazilian and German companies, institutions and investors. In addition, the image of Brazil is of interest in general for foreign investors since the country is known for its rapid growth and a future economic potential. The country analysis will point out Brazilians opportunities and weaknesses related to the country image for all those possible interest groups.

A survey conducted in December 2012 with 74 respondents in Germany was supposed to deliver the necessary information for the analysis since studies concerning the image of Brazil and specifically the image of Brazil in an industrialized country such as Germany are rare.

Germany and Brazil have strong political and economic relations. The political history goes back to the year 1824 when German immigrants arrived to "Rio Grande do Sul", southern state of Brazil. After Brazil declared state of belligerence towards Germany during the First World War and during the Second World War, diplomatic

^{*} PhD student in Business Management at Federal University of Santa Maria (UFSM) and professor at Alto Vale do Rio do Peixe University (Uniarp), Brazil. (*E-mail*: ivischneider@hotmail.com)

³ Master of Science in University of Paderborn, Germany. (*E-mail*: Katharina_Reeh@yahoo.de).

^{**} PhD in Business Management and PhD professor at Federal University of Santa Maria (UFSM), Brazil. (*E-mail*: flaviascherer@globo.com)

^{***} Master of Science in University of Paderborn, Germany. (*E-mail*: imkehun@gmx.de)

^{****} Master of Science in University of Paderborn, Germany. (*E-mail*: Katharina_Reeh@yahoo.de).

relations were resumed in June 1951 with the construction of the German Embassy headquarter in Rio de Janeiro. In the following years, political and economic relations have become increasingly closer (Deutsche Auslandsvertretungen in Brasilien, 2012).

The political cooperation between Brazil and Germany is multifaceted covering issues such as human rights, environmental protection, protection of indigenous people, economy, energy and labor and social affairs, research, culture and many more. In 2013/2014 the countries celebrate the German-Brazilian year organizing a wide range of cultural, economic and educational events which proves again the economic, political and cultural interest between them (AUSWÄRTIGES, 2012).

Today, Brazil is the most important economic partner for Germany in Latin America and the only Latin American country with which Germany signed a bilateral agreement.

For Brazil Germany is one of the main commercial partners – being the 5th most important country concerning exports with 11.2 billion Euros (19% more than in 2010) and on the 4th place of importing countries with 11.17 billion Euro (12.4% more than in 2010) in 2011 (AUSWÄRTIGES, 2012).

Therefore, the current paper seeks to define the image of Brazil as perceived by Germans. To achieve the goal, we structured the paper as followed: in the first part, relevant theories and studies related to the “country image” and the “country-of-origin effects” presented. After that, describe the details of the chosen research method. In the following parts the survey results will be discussed and lead to the conclusion. Moreover, limitations of this study and recommendations for future research presented in the last part of this paper.

2 Theoretical Framework

In this section, we will discuss the theoretical framework that based this paper. Therefore, we present some literature discussions about “country image” and the “country-of-origin effects”.

2.1 Country image

By seeking for a specific concept or construct of the country image, literature does not provide a consistent definition. This might be reasonable considering the multidimensional character of the “country image” (GIRALDI; SCADUCTO, 2011) and the lack of a generally accepted definition of image itself (LYMAN, 1984). In the following therefore the most suitable definitions and elements of the country image in view of the purpose of the study are described.

Country image is a set of beliefs and perceptions that people have about a given country. Further, country image constituted of history, geography, art, music, citizens, and attributes. Jaffe and Nebenzahl (2001) describe people, economic development level and product quality as important components influencing the country image.

Kim and Chung (1997) definition of the country image highlights a “business function”, because country images, built over long periods, are intangible assets that make a positive contribution to market sales or share by influencing the effectiveness of marketing variables on sales. Shimp et al. (1994) even refer to positives images as “country-equity”.

Bannister and Saunders (1978), Desborde (1990) and Allred, Chakraborty and Miller (1999), view the country image as a “generic construct consisting of generalized images created not only by representative products but also by the degree of economic and political maturity, historical events and relationships, culture and traditions, and the degree of technological virtuosity and industrialization”. While all of these factors refer to cognitive beliefs about a particular country, Askegaard and Ger (1998) are among the few researchers who explicitly also mention an affective component of the country image, the latter capturing emotions and feelings about a particular country.

Moreover, there exists a reciprocal influence of the country image and the role of a country in the global community. On the one hand, the importance of a country in the global community considering the international political and economic scenario influences the image of a country, but on the other hand, research has proven that the country image can help building up global competitiveness (MARIUTTI, 2010). Also from the perspective of Heslop et al. (2004) the country image not only affect the evaluation of products by consumers, but also investments, visits and business in that country.

Studies relating to the image of a country and Country-of-origin effects are innumerable proving the importance of that research area for each country. Recent literature reviews estimate the number of publications on topics relating to Country-of-origin at well over 1000 with at least 400 of them being published in academic (peer-reviewed) journals (USUNIER, 2006). The focus of the country image and country-of-origin research has naturally changed, from exploratory and descriptive work to application of theoretical concepts.

Studies that have used Brazil as the assessed country are limited as already mentioned in the introduction. The most recent studies have been conducted by Giraldi and Scaducto (2011) analyzing Brazil’s image in light of the social representation theory, considering the process of objectivities. Results of that empirical study showed that a country’s image is a multidimensional concept, which includes elements not only related to the products manufactured in this country. Mariutti and Giraldi (2012) analyzed Brazil’s image in the U.S. in order to evaluate communication and marketing strategies developed by brazils’ tourism institution. The Anholt Nation Branding Index used to measure the perceived image of Brazil by seven different dimensions: people, products, government, tourism, culture, immigration and investment. As this example demonstrates studies often, adopt the term “image” in lieu of “branding”.

In general, the image of a country influences the concepts of the “country-brand” and the “country-of-origin effect”. The next section presented those concepts.

2.2 Country-of-origin

In the last decades, the internationalization of industries and firms has increased significantly. Companies move their production of goods to other locations in foreign countries mainly benefiting from lower costs of labour as well as from the reduction of transportation costs. What they do not take into consideration is that the way their customers perceive their product changes since the product is now manufactured in another country (HÄUBL, 1996).

Basing on that idea, one of the recently most widely studied phenomena in international business in consumer behavior and marketing literatures was the effect of a product's country of origin (COO) on buyer perception, intentions and evaluations (AMINE et al. 2005). Consumers use both extrinsic and intrinsic informational product cues as the fundament for their assessment of the products (ULGADO; LEE, 1998). Intrinsic cues belong to the physical decomposition of the product whereas extrinsic cues related to the product such as the retailer reputation, brand image and the product's country of origin that can be manipulated without changing the physical appearance of the product.

COO refers to the country in which the product is made (THAKOR; KATSANIS, 1997). Consumers receive information about the geographical origin of the product through the "made-in" label (JAFFE; NEBENZAHL, 2001). Thus, the COO-effect is country specific but according to some authors, the effect can be applied to whole regions like Asia or Europe (BILKEY; NESS, 1982).

The conceptualization and definition of the effect is not ambiguous. On the one hand, the COO effect describes the prejudice or notion consumers have with regard to the country of origin of the product (SAMIEE, 1994). On the other hand, there exists the view that the COO effect represents the stereotypes, reputation as well as vision the consumer links to the specific country that the product was made (NAGASHIMA, 1970). Nevertheless, within this paper the COO effect concentrates on the influence the country of origin has on the product evaluations and the related decisions (GURHAN-CANLI; MAHESWARAN, 2000).

With reference to the importance of the above-mentioned effect, earlier studies have confirmed that the country of origin is decisive for the consumers' perception of quality (WHITE; CUNDIFF, 1978) as well as it plays an important role concerning the buying decision of consumers (JOHANSSON et al. 1985). However, nowadays, when other cues like the store image or the brand name are available, the COO effect becomes relatively weak (PHARR, 2005). Consequently, this effect can be described as the both positive and negative influence the country of origin of the good has on the decision-making process and the following buying behaviour (ELLIOTT; CAMERON, 1994). As a result, the origin of a product represents a striking and robust aspect concerning the evaluation of a product.

2.2.1 Studies Concerning Emerging Countries analyzing the COO effect in emerging countries

This section deals with different studies analyzing the different perceptions of consumers regarding products from developed and emerging countries. Since Brazil belongs to the latter and most of the studies presented can be generalized, the results can also be applied to Brazilian products.

An investigation by Liefeld (1993) proves that there is a positive relationship between product evaluation and the degree of economic development of the country. This idea was also proved in other studies that confirmed that people from developed countries also prefer to buy products manufactured in advanced countries whereas consumers from emerging economies opted for products from developed countries rather than from the home industry (JAFFE; CARLOS, 1995; GRANZIN; OLSEN, 1998; OKECHUKU; ONYEMAH, 1999).

The study by Tjandra et al. (2011) verified that products from advanced economies are more credible than products from less developed countries. The intention of the paper was to investigate the following question with special focus on the textile industry: do the customers of the different economies have different perceptions of the country-of-origin? The authors came to the result that consumers believe that products manufactured in advanced economies are better since workers are technologically advanced than in emerging countries. Therefore, they conclude that consumers to predict quality and performance of the products use the country-of-origin.

This perception underlined by two examples: The West German Firm Battenfeld Maschinenfabriken moved its production to the United States in order to manufacture for the North American as well as for the Latin American market. The firm also had a subsidiary in Brazil but the sales director claimed “many customers won’t buy a machine made in Brazil. U.S. made products by contrast, find ready acceptance abroad” (BILKEY; NESS, 1982, p.89). In addition, another example supports this view of consumers: a Puerto Rican shoe manufacturer transported his entire production to New York City and back again, to be able to sell the products with the label “made in New York” since the Puerto Ricans would be more willing to buy shoes manufactured in the United States (BILKEY; NESS, 1982).

2.2.2 COO Studies on Brazilian Products

Specific studies on Brazilian products are the focus of this section. Gaedeke (1973) examining different developing countries namely Mexico, Argentina, Brazil and Taiwan. The author made use of a sample of American students that had to assess the following different products that were all sold in can packages: fruit and vegetables, products made of meat as well as mushrooms. He came to the result that not only food, but also textile and electronic goods produced in emerging countries were evaluated inferior in comparison to American products.

Another research analyzing the different perceptions of the consumers relating to the products' specific place of manufacturing is that of Stewart and Chan (1993). In their research, they investigated the image consumers had of tourism buses that were produced in different countries. As a result, they found out that Mercedes-Benz buses made in South Korea and Brazil were not perceived as positive as buses produced in Germany.

With reference to this research, Nebenzahl and Jaffe (1997) detected in their investigation using consumers from Israel that consumers were not willing to acquire Volkswagen cars manufactured in Brazil, although they were aware of the fact that exactly those models were sold in Germany for higher prices.

In addition to that, Giraldi and Guina (2012) investigated using a survey how German, British, French as well as Irish students perceived Brazilian beef and to what extent the country knowledge and product familiarity influence this perception. They found out, that the COO effect was more positive when the people knew more about Brazil and the Brazilian beef.

2.2.3 Considerations and Further Implications about COO effect

As already detected, some places of manufacturing are perceived more positive by consumers whereas other products with another country of origin evoke a negative image reducing or even preventing the customer's buying intention. Thus, there are different perceptions of the products due to the country-of-origin. Referring to that, manufacturers can minimize losses by attaching to specific marketing strategies since the COO effect strongly related to those international marketing strategies.

Marketers have, to ascertain the effects of their origin countries on consumers' consumption of the products (CAI et al., 2004). With reference to that the marketers should make decisions whether other actions are necessary namely image promotions or suppression or even making use of a price strategy in order to balance the unfavorable origin images. Especially marketers of products manufactured in less-developed countries have to be aware that they have to compensate for the negative effect their country has on the buyer's decision because those goods are perceived less favorable. Nevertheless, they should bear in mind that the price strategy varies with the type of the product (CAI et al., 2004).

Moreover, Tjandra et al. (2011) suggest that a similar product standard all over the world and an ethically correct manufacturing could help to make products from developing countries more desirable. In addition to that, companies that established their production in emerging countries could improve their reputation and thus also the consumers' perception of the product by supporting local communities and workers.

However, since the perception of the consumers has changed over years and the role of emerging countries like Brazil has increased considerably, most of the researches have to revise. It can be questioned if the results nowadays were still the same or if they were different from those already obtained. Consequently, more investigations on

Brazilian products would be advisable since Brazil represents a favorable location for many companies nowadays invest.

3 Research methodology

The study consists of a quantitative research working with a large number of respondents and the method applied involves numerical representations (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

The strategy of the paper was a descriptive research, which determines the degree of relation between variables (MALHOTRA, 2006) statistically verifying the relationship between the general aspects of the country in relation to the people and products, emotional responses regarding sympathy participants have for Brazil, as well as analyzing attitudes towards arts and finally marketing aspects of Brazilian products.

A survey was used as the research design in order to comprehend the respondents' behavior, with the help of the description and analysis of the population based on a sample (BAKER, 2001). Hair et al. (2005) explained that a survey requires an appropriate questionnaire to answer the research objectives. Thus, we used the script originally proposed and validated by Ayrosa (1998).

The research script issues were composed of the five-point scale by Likert, ranging from 'I strongly disagree' to 'I strongly agree'. A marketing specialist did the translation of the scale. The English version was translated back into Portuguese and the two versions were compared and considered equivalent.

The target group of the research were Germans. We sent invitations, containing a link to complete the survey on 'Google docs.', to respond the questionnaire using digital medias like email and Facebook. In addition to the questions, the survey included a script that identified the research, presenting the objective, the research intention and a brief explanation how to complete the questionnaire. We obtained a total of 74 (seventy-four) respondents being considered as the research sample. The primary data collection was done between the 3rd of December and the 16th of December 2012.

The data were analyzed by using univariate descriptive statistics. These data were organized in the statistical software 'PASW Statistics 18'.

4 Results and discussion

In this chapter, we present the results of the research and the data discussion starting with presenting the characteristics of the research population, following the presentation of data of general aspects of the country in relation to the Brazilians and products. In the following, we present the results of the emotional responses regarding the participants' sympathy for Brazil, attitudes towards arts and finally marketing aspects of Brazilian products. Thereafter, we present a discussion about the results comparing those with the conclusions in literature.

The issues related to the respondents' profile include their average age, education and gender, outlined below.

Figure 1 – Profile issues

	In percent (%)		
	M	F	O
Gender*	31,1	67,6	1,4
Academic Degree **	S	UG	MP
	25,7	52,7	21,6

Source: Authors' calculations based on survey data.

* M= Male/ F= Female/ O= Others; **S=Student or no graduate degree/ UG= Undergraduate/ MP= Master and Ph.D

From the data presented in Figure 1, we can highlight the high number of female respondents, representing 67.6% of the sample. This statistic, although not mimetically, corroborate with the information that females represent the majority of the Germany population according to data provided by the World Bank (2012).

Regarding the academic degree, the high degree of education be emphasized, observing that 74.3% of the sample are Bachelor or Master/ Ph.D. On the other hand, we can stress that 25.7% of the aforementioned percentage included graduate students.

The mean of the respondents age was approximately 27 years, observing that the minimum age recorded was 19 years and maximum age recorded was 69 years.

4.1 General aspects of Brazil: people and products

In order to understand the general aspects of the German people concerning Brazilian people and products, we made the analysis of the answers given by the Germans concerning different aspects. First, Brazilian products are manufactured accurately. Second, Brazilians have a good education. Third, the products are technically advanced in Brazil. Fourth, Brazil has high technical competence. Fifth, the Brazilian manufactures products with prestige. Sixth, Brazil has an important position in the world economy. Seventh, Brazil has achieved high standards of production. Eighth, products from Brazil represent a good price/performance ratio. Nine, Brazilians are hard-working and, the last, the services offered by Brazilian companies are good.

The data from the survey questionnaire were analyzed using descriptive statistics, basing on the frequency and average of answers, given that the alternatives responses were composed in a Likert scale of intensity 1 to 5, where 1 corresponds to 'I strongly disagree', 2 to 'I disagree,' 3 to – 'Neutral', 4 to 'I agree' and 5 represents 'I strongly agree'.

The results of each block of issues regarding the general aspects of the country in relation to Brazilian people and products presented below.

Figure 2 - General aspects of Brazil: people and products

	Brazilian products are manufactured accurately	Brazilians have a good education.	The products are technically advanced in Brazil.	Brazil has high technical competence.	The Brazilian manufactures products with prestige.	Brazil has achieved high standards of production.	Brazil has an important position in the world economy.	Products from Brazil represent a good price/performance ratio	Brazilians are hard-working.	The services offered by Brazilian companies are good.
Mean	2,95	2,82	2,59	2,58	2,58	2,88	3,66	3,12	3,16	2,89
Std. Deviation	,639	,866	,775	,811	,759	,739	1,089	,701	1,034	,674
Variance	,408	,750	,601	,658	,576	,547	1,186	,492	1,069	,454
Minimum	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5

Source: Authors' calculations based on survey data.

We can observe a low identification and evaluation of aspects related to Brazilians products and people, when the assertions relative to the questions remained with an average less than three, it becomes clear that the sample of the survey does not correspond with the proposed assertions.

At the same time, the relevance the respondents have given to the question 'Brazil has an important position in the world economy', presents the best average among the proposed variables (3.66) in terms of general aspects of Brazil (people and products). Furthermore, a large variance of the proposed items was found, implying non-parity between the different points of view of the sample.

In figure 3, we present the statistical percentages of the issues that compose the variable “general aspects of Brazil: people and products”.

Figure 3 – Statistical percentages about general aspects of Brazil: people and products

General aspects of Brazil: people and products	Percent				
	1	2	3	4	5
Brazilian products are manufactured accurately	-	21,6	63,5	13,5	1,4
Brazilians have a good education	2,7	36,5	39,2	18,9	2,7
The products are technically advanced in Brazil	4,1	45,9	36,5	13,5	-
Brazil has high technical competence	6,8	41,9	37,8	13,5	-
The Brazilian manufactures products with prestige	6,8	37,8	45,9	9,5	-
Brazil has achieved high standards of production	4,1	21,6	56,8	17,6	-
Brazil has an important position in the world economy	4,1	13,5	16,2	44,6	21,6
Products from Brazil represent a good price/performance ratio	1,4	12,2	62,2	21,6	2,7
Brazilians are hard-working	5,4	21,6	32,4	32,4	8,1
The services offered by Brazilian companies are good	4,1	14,9	70,3	9,5	1,4

Source: Authors' calculations based on survey data.

We can observe the tendency of neutral responses referring to the majority of answer. In contrast to that, there are answers that are more negative concerning about “the products are technically advanced in Brazil” and “about Brazil has technical competence”.

Different studies observed similar results like Liefeld (1993), Granzin and Olsen (1998), Jaffe and Carlos (1995), Okechuku and Onyemah (1999), Tjandra et al. (2011) and Bilkey and Nes (1982). These studies demonstrate the relationship between products evaluation and the degree of the economic development of the country, observing that people of developed economies consider the products from advanced economies more credible than those of emerging countries (such as Brazil).

This result confirms with the test variable of this research, as we can see below. The respondents have in average a good perspective about Japanese products, summing up 50% of the sample.

Figure 4 - Japanese products inspire confidence

General aspects of Brazil: people and products	Percent				
	1	2	3	4	5
Japanese products inspire confidence	4,1	17,6	28,4	41,9	8,1

Source: Authors' calculations based on survey data.

In addition to that, the literature shows that a different acceptance of foreign products by consumers is existent due to the country of origin (BILKEY; NESS, 1982). On the one hand, like Giraldi and Carvalho (2009) explain, it can be difficult for consumers to understand the importance of the country of origin since they seem to be logical and rational individuals who base their purchasing decisions on intrinsic product cues (such as taste, design, performance), and not on extrinsic cues such as the country of origin. On the other hand, we can highlight the same author’s result that the importance given to the country of origin depends on several factors.

4.2 Emotional response, attitudes related to arts and marketing aspects

The questions on the second block of the research present the emotional response. Then we present the frequency and the mean percentage of responses.

Figure 5 – Emotional response

	I like Brazil	I have sympathy for Brazil
Mean	3,99	4,03
Std. Deviation	,929	,906
Variance	,863	,821
Minimum	1	1
Maximum	5	5

Source: Authors' calculations based on survey data.

We can observe in this aspect that there is a high degree of acceptance and sympathy to the Brazilians 75.7% and 79.7% (adding the ‘I agree’ and ‘I strongly’ agree answers), as we can see in figure 6.

Figure 6 – Emotional response

Emotional response	Percent				
	1	2	3	4	5
I like Brazil	2,7	2,7	18,9	44,6	31,1
I have sympathy for Brazil	2,7	2,7	14,9	48,6	31,1

Source: Authors' calculations based on survey data.

The results seem contradictory if we observe that the Germans do not evaluate well Brazilian people and products, but have a positive emotional response.

The third section of the results presents the sample answers about the attitudes regarding arts. Below, the frequency is displayed and the percentage mean of responses (figure 7), followed by the corresponding analysis.

Figure 7 - Attitudes related to arts

	Brazil has high artistic competence	Brazil is important in the international scene of arts
Mean	3,61	3,23
Std. Deviation	,934	,930
Variance	,872	,864
Minimum	1	1
Maximum	5	5

Source: Authors' calculations based on survey data.

We can point out that Brazil is not recognized worldwide for its attitudes related to arts. However, the responses are surprisingly positive, since the Germans demonstrated a rating greater than 3 (mean is 3.61 referring to “Brazil has a high artistic competence” and 3.23 for “Brazil is important in the international scene of arts”).

If we observe the figure 8, we can ground this position especially with regard to the issue “Brazil has high artistic competence” given that the sum comprises more than 59% of positive answers.

Figure 8 – Attitudes related to arts

Attitudes related to arts	Percent				
	1	2	3	4	5
Brazil has high artistic competence	2,7	8,1	29,7	44,6	14,9
Brazil is important in the international scene of arts	4,1	14,9	41,9	32,4	6,8

Source: Authors' calculations based on survey data

The fourth block presents the results about the marketing aspects observed by Germans considering Brazil. In figure 9 we can observe the mean of the results whereas in figure 10 the statistical frequencies are displayed.

Figure 9 – Marketing aspects

	The Brazilian products are highly advertised in Brazil.	Brazilian products are easily found in Brazil.
Mean	3,12	3,19
Std. Deviation	,596	,541
Variance	,355	,292
Minimum	1	2
Maximum	5	5

Source: Authors' calculations based on survey data.

This answer can assume two positions. The first evaluates if the sample of this research knows Brazil or has ever been in Brazil. The second one concentrates on what the people know about Brazil basing on media they use.

The analysis is part of the two conditions, because it is not possible to evaluate the results properly. We assume this position because the answers tend to be more neutral (75.7% and 71.6% respectively). In addition, it is possible to demonstrate that there is a substantial percentage of the sample that answers that the marketing aspects have a good advertising and that the products are easily found in Brazil (14.9% and 21,6% respectively), how we can observe in the figure 10.

Figure 10 – Marketing aspects

Marketing aspects	Percent				
	1	2	3	4	5
The Brazilian products are highly advertised in Brazil	1,4	5,4	75,7	14,9	2,7
Brazilian products are easily found in Brazil	5,4	-	71,6	21,6	1,4

Source: Authors' calculations based on survey data.

The analysis about the emotional response, attitudes related to arts and marketing aspects aim to help the companies to seek an alternative to choose the entry mode in international markets, observing the inauspicious results in relation to the general aspects of Brazilian - people and products.

The results demonstrate that the Germans do a positive evaluation about the emotional response, attitudes related to arts and marketing aspects, corresponding to a business investment perspective.

Finally, we agree with Ahmed and D'Astous (2001) who support the hypothesis that the evaluation of consumers in relation to a country varies according to the level of familiarity they have with this country.

5 Conclusions

This research aims to define the country image of Brazil perceived by Germans. The results demonstrate a low evaluation and identification from Germans about Brazilian products and people. On the other hand, the research sample gives importance to Brazil as an important player in the world economy. The results correspond with the main literature this research and other researches base on.

Related to the emotional response, the respondents demonstrate a high degree of acceptance and sympathy to Brazil. With reference to the attitudes towards arts, it is important to point out that Brazil is not recognized worldwide for it. Nevertheless, the respondents evaluate those issues positively, demonstrating a rating greater than 3, what is considered by the researchers as a high evaluation.

The answers concerning the evaluation of the marketing aspects tend to be more neutral. This result can be lead back to the fact that some people of the sample traveled to Brazil or see only aspects related to this issue in the media.

We concluded that Germans have a restricted point of view about Brazilian products, as well as about Brazil. In addition, Brazil continues to be a synonymous for 'soccer, carnival and samba' (emotional aspects).

These results are important for the companies because the answers demonstrate that Germans do not evaluate positively Brazilian people and products. On the other hand, we can observe that the research sample shows that Germans have a high emotional response of Brazil and identify Brazil as an important player in the world of economy. Consequently, further researches can improve these issues and may help the companies to seek an alternative to choose the entry mode in international markets.

For further research, this study aims to provide a theoretical basis and an example to conduct similar searches. For the society, this study represents an attempt to show a little about how other countries visualize Brazilian people, products, emotional aspects, arts and marketing aspects. It seems relevant to highlight that there are new opportunities for economic sectors in which the image of Brazil has a great impact for success such as for the textile or the tourism industry.

5.1 Limitations and Future Research

It is necessary to point out some limitations of this study, because it reflects the results of a non-probabilistic research sample (74 respondents). In addition, this study did not make a difference if the respondent had had a real experience in Brazil or not. This can cause disparate perceptions and inauthentic responses. The age mean of the sample is low, that is to say the respondents were young. Thus, the results presented here should not be taken as certain and generalizable.

The application of other methods of collecting and analyzing data for quantitative research involves other countries and a larger research sample tend in order to make these results more reliable. The ideas we suggest for future research and other studies

are the following: how might the perception of the country image change after the Football World Championship in 2014 and the Olympic Games in 2016? Are there differences between the perception of foreigners who have never visited Brazil and foreigner who already visited Brazil (positive or negative effect for image)? Does the perception of young people differ from that of old people?

Finally, we suggest studying and analyzing the variables in other countries of Latin America or emerging countries compared with Europe or develop countries to strengthen the results of this study and increase the theoretical framework about the theme.

Bibliography

ALLRED, A.; CHAKRABORTY, G.; MILLER, S. J. Measuring images of developing countries: a scale development study. *Journal of Euro-marketing*, v. 8, n. 3, p. 29-49, 1999.

AMANCIO, T. *O Brasil dos gringos: imagens no cinema*. Niterói: Intertexto, 2000.

AMINE, L. S.; CHAO, M. C. H., ARNOLD, M. J. Executive insights: exploring the practical effects of country of origin, animosity, and price-quality issues: two case studies of Taiwan and acer in China. *Journal of International Marketing*, v. 13, n. 2, p. 114-150, 2005.

AHMED, S. A.; D'ASTOUS, A. Canadian consumers' perceptions of products made in newly industrializing East Asian countries. *International Journal of Commerce & Management*, v. 11, n. 1, p. 54-73, 2001.

ASKEGAARD, S.; GER, G. Product-country images: towards a contextualized approach. *European Advances in Consumer Research*, p. 50-58, 1998.

AUSWÄRTIGES, A. *Beziehung zwischen Deutschland und Brasilien* (2012). Politische Beziehungen. *Wirtschaftliche Beziehungen*. In: <http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Brasilien/Bilateral_node.html>. (Last Access: 16 dez. 2012)

AYROSA, E. A. T. Imagem de país: uma escala para avaliar atitudes relativas a países: In: Encontro Anual da Associação Brasileira dos Programas de Pós-Graduação em Administração, *Anais...* Foz do Iguaçu, 1998.

BANNISTER, J. P.; SAUNDERS, J. A. U.K. Consumers' attitudes toward imports. The measurement of national stereotype Image. *European Journal of Marketing*, v. 12, n. 8, p. 562-570, 1978.

BAKER, M.J. Selecting a Research Methodology. *The Marketing Review*, v. 1, p. 373-397, 2001.

BILKEY, W.J.; NESS, E. Country of origin effects on product evaluations. *Journal of International Business Studies*, v. 13, p. 89-99, (Spring) 1982.

CAI, Y.; CUDE, B.; SWAGLER, R. Country-of-Origin Effects on consumers' willingness to buy foreign products: An experiment in consumer decision making. *Consumer Interests Annual*, v. 50, p. 98-105, 2004.

DESBORDE, R.D. *Development and testing of a psychometric scale to measure country-of-origin image*. Michigan: Florida State University, 1990.

DEUTSCHE Auslandsvertretungen in Brasilien. *Informações atuais sobre as relações bilaterais Brasil – Alemanha*. Disponível em:

<http://www.brasil.diplo.de/Vertretung/brasilien/pt/07__Aussenpolitik/Bilaterale__Beziehungen/Bilateral_e__Beziehungen.html>. (Last Access: 16/12/2012)

ELLIOTT, G.; CAMERON, R. Consumer perception of product quality and the country of origin effect. *Journal of International Marketing*, v. 2, n. 2, p. 49-62, 1994.

GAEDEKE, R. Consumer attitudes toward products “made in” developing countries. *Journal of Retailing*, v. 49, n. 2, p. 13-26, 1973.

GIRALDI, J.; CARVALHO, D. T. A imagem do Brasil no exterior e sua influência nas intenções de compra. *RAC Eletrônica*, v. 3, p. 22-40, 2009.

GIRALDI, J.; GUINA, F. The role played by country knowledge and product familiarity in the country-of-origin effect: a study on Brazilian Beef in Europe. *Journal of Globalization Competitiveness & Governability*, v. 6, n. 2, p. 81-94, 2012.

GIRALDI, J. M. E.; SCADUCTO, A. A. Brazil’s image as a social representation process. *African Journal of Business Management*, v. 5, n. 22, p. 8821-8831, 2011.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

GRANZIN, K. L.; OLSEN, Janeen E. “Americans’ choice of domestic over foreign products: a matter of helping behavior?” *Journal of Business Research*, v. 43, p. 39-54, 1998.

GURHAN-CANLI, Z.; MAHESWARAN, D. Determinants of country-of-origin evaluations. *Journal of Consumer Research*, v. 27, n. 1, p. 96-108, 2000.

HAIR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HÄUBL, G. A cross-national investigation of the effects of a country of origin and brand name on the evaluation of a new car. *International Marketing Review*, v. 13, n. 5, p. 76-97, 1996.

HESLOP, L. A.; PAPADOPOULOS, N.; DOWDLES, M.; WALL, M., COMPEAU, D. Who Controls the Purse Strings: A Study of consumers’ and retail buyers’ reactions in an america’s fta environment. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 10, p. 1177-1188, 2004.

JAFFE, E. D.; CARLOS, R. M. Mexican consumer attitudes towards domestic and foreign made products. *Journal of International Consumer Marketing*, v. 7, n. 3, p. 7-27, 1995.

JAFFE, E. D.; NEBENZAHL, I. D. *National image and competitive advantage: the theory and practice of country-of-origin effect*. Copenhagen: Copenhagen Business School, 2001.

JOHANSSON, J. K.; DOUGLAS, S.; NONAKA, I. Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations: a New Methodological Perspective. *Journal of Marketing Research*, v. 22, n. 4, p. 388-396, 1985.

KIM, C. K.; CHUNG, J. Y. Brand popularity, country image and market share: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, v. 28, n. 2, p. 361-86, 1997.

LAZZARI, F. Estereótipo negativo do país de origem e intenções e percepções do consumidor: O efeito moderador das ações de marketing. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (Base)*, v. 9, n. 3, p. 239-254, jul/sep. 2012.

LIEFELD, J.P. Experiments on country-of-origin effects: review and meta-analysis of effect size. In: PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L. A. (Ed.) *Product-Country Images*. New York: International Business Press, p. 117-146, 1993.

- LYMAN, B. An experiential theory of emotion: a partial outline with implications for research. *Journal of Mental Imagery*, v. 8, n. 4, p. 77-86, 1984.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. São Paulo: Bookman, 2006.
- MARSHALLS, M. N. *Country Image and its effects in promoting a tourist destination -Case Study*. South Africa (Master Thesis) - Blekinge Institute of Technology, Sweden, 2007.
- MARIUTTI, F.G.; GIRALDI, J.M.E. Análise da Imagem do Brasil por meio do Anholt Nation Branding Index: Contribuições para a Marca Brasil. *Revista Turismo Visão e Ação*, v. 14, n. 1, p. 67-81, 2012.
- MARIUTTI, F.G. *Identidade de marca-país: Comunicação da marca Brasil nos Estados Unidos da América Latina*. Thesis (Master in Business Administration) - Universidade de São Paulo, 2010.
- NAGASHIMA, A. A Comparison of Japanese and US Attitudes toward Foreign Products. *Journal of Marketing*, v. 34, p. 68-74, January, 1970.
- NEBENZAHL, D.; JAFFE, E. D. Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products. *Journal of Marketing Production*, v. 3, n. 3, p. 190-205, 1997.
- OKECHUKU, C.; ONYEMAH, V. Nigerian consumer attitude toward foreign and domestic products. *Journal of International Business Studies*, v. 30, n. 3, p. 611-622, 1999.
- PHARR, J. Synthesizing country-of-origin research from the last decade: is the concept still salient in an era of global brands. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 13, n. 4, p. 34-45, 2005.
- PEREIRA, P. A. T. *Brasil: sun, sand & sin? O paraíso hedonista dos gringos*. (Postgraduate Thesis), Federal University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- SAMIEE, S. Consumer evaluation of products in a global market. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 3, p. 579-604, 1994.
- SHIMP, T.; SAEED, S.; MADDEN, T. Countries and their products: a cognitive structure perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 21, n. 4, p. 323-330, 1994.
- STEWART, S.; CHAN, C. Influence of place-of-production on industrial buyer's perceptions. In: PAPADOPOULOS, C.; HESLOP, L. (Ed.) *Product and country images*. New York: International Business Press, p. 223-244, 1993.
- THAKOR, M. V.; KATSANIS, L. P. A Model of brand and country effects on quality perceptions: issues and implications. *Journal of International Consumer Marketing*, v. 9, n. 3, p. 79-100, 1997.
- TJANDRA, N.; OMAR, M.; ENSOR, J. Does country-of-origin matter? A comparison study of the advanced vs. emerging and developing economies' consumer. In: PATTERSON, A.; OAKES, S. (Ed.) *Academy of Marketing Conference 2011: Marketing Field Forever*. Liverpool, 2011.
- ULGADO, F.; LEE, M. The Korean versus American marketplace: consumer reactions to foreign products. *Psychology and Marketing*, v. 15, n. 6, p. 595-614, 1998.
- USUNIER, J.C. Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing. *European Management Review*, v. 3, n. 1, p. 60-73, 2006.
- WHITE, P. D.; CUNDIFF, E. W. Assessing the quality of industrial products. *Journal of Marketing*, v. 42, n. 1, p. 80-86, 1978.

Estudo descritivo do sistema logístico em uma empresa do agronegócio na região Central do Rio Grande do Sul

Bruna Felin Cerezer^{*}
Juliana Andréia Rüdell Boligon^{**}
Flaviani Souto Bolzan Medeiros^{***}
Natane de Cassia Leivas de Medeiros^{****}

Resumo: Este artigo tem como objetivo descrever as atividades logísticas de uma empresa do ramo de agronegócio localizada na região Central do Rio Grande do Sul, a fim de propor sugestões de melhoria no seu processo produtivo. Para isso, utilizou-se uma pesquisa descritiva quanto aos fins e bibliográfica e um estudo de caso quanto aos meios. Entre os resultados, constatou-se que boa parte da matéria-prima recebida na empresa é expedida logo após o seu beneficiamento, tendo o seu processo de compra de produtos e materiais programado de acordo com a demanda prevista no período. A respeito do manuseio e da armazenagem, a empresa conta com o auxílio de alguns equipamentos, tais como: trator com guincho, esteira elétrica, paleteira manual e paletes, que minimizam danos e perdas e aumentam a agilidade na movimentação. A distribuição, por sua vez, ocorre na própria empresa e é feita tanto para atacado como varejo aos os clientes que compram produtos beneficiados e revendem em outras cidades do estado, distribuindo-os em supermercados e restaurantes.

Palavras-chave: Logística interna. Beneficiamento. Manuseio. Armazenagem. Expedição.

Abstract: This article aims to describe the logistics activities of an agribusiness company branch located in Rio Grande do Sul Central region, in order to propose suggestions for improvement in its production process. For this, was used a descriptive research as to the purposes and literature and a case study on the means. Among the results, it was found that much of the raw material received in the company's issued shortly after its processing, and the process of purchasing products and materials programmed according to expected demand in the period. Regarding the handling and storage, the company relies on the help of some equipment, such as tractor with winch, treadmill, hand pallet truck and pallet, which minimize damage and losses and increase agility in movement. Distribution, in turn, occurs in the company and is made for both wholesale and retail to customers who buy processed products and resell in other cities in the state, distributing them in supermarkets and restaurants.

Keywords: Internal logistics. Processing. Handling. Storage. Expedition.

1 Introdução

Na década de 90 (século XX), devido às mudanças ocorridas no ambiente de negócios no País, houve a substituição do antigo modelo de gerenciamento empresarial, baseado na produtividade, por um novo modelo com base na competitividade. Nesse novo cenário, a logística adquiriu uma dimensão estratégica no gerenciamento de empresas, porque os serviços logísticos, se bem-estruturados, permitem a entrega de valores ao mercado. (VASCONCELLOS et al., 2008; CHUNG, 2009; SELVIARIDIS; SPRING, 2010).

Moura et al. (2004) reforçam que muitos profissionais concordam que a logística é uma função essencial dentro do negócio, além disso, existe uma tendência de

^{*} Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (Unifra). *E-mail:* brunacerezer@hotmail.com

^{**} Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria; Coordenadora do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano (Unifra). *E-mail:* julianaboligon@unifra.br

^{***} Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* flaviani.13@gmail.com

^{****} Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (Unifra). *E-mail:* natanemedeiros@gmail.com

considerar a logística um processo que cria valor. Nesse sentido, Jacobs e Chase (2009) entendem que a importância da logística se dá pelo fato de a mesma ser responsável pela obtenção, produção e distribuição de materiais e produtos desde a sua chegada na empresa até a sua entrega ao consumidor final.

Faria e Costa (2005) corroboram que a logística mostra-se relevante nas empresas, pois é um recurso estratégico para obter e sustentar vantagens competitivas, tanto por oferecer um nível melhor de serviço ao cliente quanto pela diminuição dos custos logísticos e melhoria da rentabilidade.

É preciso considerar também que, atualmente, o mercado está cada vez mais complexo e dinâmico. (WANG; LALWANI, 2007). Os clientes, por sua vez, têm uma posição mais atuante, exigindo uma ampla variedade de produtos, prazos de entrega flexíveis, com preços baixos e, ainda, inovações nos produtos, tudo isso mantendo a qualidade exigida. (MILLER; SIMON, 2014). Por isso, no entendimento de McGinnis (2012), a integração dos processos logísticos com a estratégia empresarial se faz cada vez mais necessária, sendo que as prioridades e a alocação de logística nos negócios devem refletir as prioridades globais da empresa.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo descrever as atividades logísticas de uma empresa do ramo de agronegócio localizada na região Central do Rio Grande do Sul, a fim de propor sugestões de melhoria no seu processo produtivo. Este estudo justifica-se pelo fato de que é importante analisar as instalações, bem como a capacidade de produção, a estrutura, o beneficiamento, o manuseio e a armazenagem de materiais em todas as organizações, assim como a sua capacidade de mão de obra, a qualidade do que está sendo produzido, entre outras decisões referentes tanto ao processo produtivo como logístico, pois esses fatores afetarão positiva ou negativamente o grau de competitividade da empresa no mercado.

2 Logística empresarial

Ballou (1993) comenta que a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos das atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo dos produtos.

Complementarmente, Gasnier et al. (2007) acrescentam que a logística empresarial abrange todo o processo de planejamento, execução e controle do fluxo e da armazenagem, de forma eficiente e eficaz, em termos de tempo, qualidade e custo. A logística preocupa-se com a compra de matéria-prima, a qualidade, o tempo de entrega de cada fornecedor, até a expedição do produto acabado, visando atender a todos os pedidos no prazo, no local e com a qualidade que o cliente deseja.

A logística empresarial começou a ser estudada por alguns pioneiros como os autores Arch Shaaw (1912) e Fred Clark (1922), e com a Segunda Guerra Mundial teve o ponto de partida para muitos conceitos sobre logística utilizados atualmente. Entre os anos 50 até meados dos anos 70 (século XX), foi considerado um período de

decolagem para a teoria e a prática da logística empresarial, pois, nesse período, começou-se a pensar em alterações nos padrões e nas atitudes dos consumidores, nos custos e nos avanços tecnológicos. (POZO, 2010).

Ching (2010) explica que, a partir da década de 70 (do mesmo século), a logística que já tinha seus princípios básicos definidos, passou para o estado de semimaturidade, e as empresas já percebiam os seus benefícios. Já na década de 80, o desenvolvimento da logística tornou-se revolucionário em virtude de alguns fatores, tais como: explosão das Tecnologia de Informação e Comunicação, alterações nos negócios e na economia de países emergentes, formação de blocos econômicos e globalização.

Conceitualmente, a logística é vista por Christopher como um

processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização de seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento dos pedidos a baixo custo (2002, p. 2).

Sob esse enfoque, o desempenho logístico pode ser avaliado considerando-se os custos da logística, a satisfação do cliente, a disponibilidade de produtos no mercado, em conformidade com os prazos de entrega prometidos e as quantidades, flexibilidade em todas as atividades de logística e eficiência na gestão de estoques. (BÜLENT, 2005).

2.1 Logística interna e o processo de compra

Em relação à logística interna, Wieneke (2009) refere-se à mesma como sendo processos de aquisição, fluxo de materiais e informações entre a empresa e os fornecedores, planejamento de produção, controle do andamento de materiais do depósito e, também, atividades referentes à distribuição, ao controle e à destinação de materiais descartados no processo de produção.

Uma das primeiras atividades da logística interna é gerenciar o abastecimento de materiais. Desse modo, de acordo com Jacobs e Chase (2009), trata do estabelecimento de relações com fornecedores para obter produtos ou serviços que atendam às necessidades imediatas da empresa, não permitindo que o processo de produção e os prazos firmados com os clientes sofram danos por falta de materiais.

Complementarmente, Coronado (2007) esclarece que essa diz respeito a atividades associadas ao recebimento, ao manuseio e à armazenagem de materiais e produtos, sendo responsável também pelo controle de estoque e pela programação de distribuição.

Em relação à gestão de aquisição – a conhecida função de compras – assume um papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje, em face do volume de recursos, principalmente financeiros envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros. (MARTINS; ALT, 2011).

Gaither e Frazier (2002) lembram que o Departamento de Compras exerce um papel fundamental na organização, pois ele pode afetar o tempo de entrega de produtos ou serviços, os custos de produção, a qualidade do produto ou serviço prestado, enfim todos os elementos-chave na estratégia operacional.

Portanto, no entendimento de Gasnier et al. (2007), os responsáveis pelas compras de materiais da empresa devem se programar, fazendo uma previsão dos que serão necessários, com um prazo considerado razoável, evitando, assim, transtornos de última hora.

2.2 Gestão de estoque

Os estoques estão sempre presentes nas atividades desempenhadas pela logística, inclusive, respondem nas empresas com um percentual significativo nos custos logísticos. (BALLOU, 1993; BOWERSOX; CLOSS, 2004; LIMA, 2006).

Desse modo, a gestão de estoques em muitas empresas permeia os processos decisórios, sendo um tema que, nos últimos anos, tem recebido bastante destaque tanto no meio acadêmico como no empresarial. (GOMES; WANKE, 2008; ROSA et al., 2010).

No entendimento de Gonçalves (2013), a principal função da gestão de estoques é maximizar o uso dos recursos envolvidos na logística da empresa. Por um lado, busca-se manter certo volume de materiais e produtos acabados em estoque, visando atender à demanda; de outro, o foco é minimizar os investimentos com estoque. Sabe-se que quando uma empresa tem elevado estoque, a mesma necessita de elevado capital de giro que produz altos custos.

Sob esse enfoque, Pozo (2010) acrescenta que em uma empresa podem existir diversos tipos de estoque e, normalmente, as empresas têm sua organização em cinco almoxarifados conforme segue no quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de almoxarifado

Almoxarifado	Descrição
Matéria-prima	Os materiais básicos para o processo de transformação do produto e todos os materiais que irão se agregar ao produto fazem parte deste estado.
Materiais auxiliares	São agregados que participam do processo de transformação da matéria-prima em produto acabado, como: ferramentas, óleos, lixas, etc.
Manutenção	Fazem parte deste as peças que servem de apoio à manutenção dos equipamentos e edifícios, como rolamentos, parafusos, entre outros.
Intermediário	São peças que estão em processo de transformação, e o volume deste estoque é resultante do planejamento do estoque de matéria-prima e de produção.
Acabados	Compõem estoque dos produtos acabados, prontos para serem entregues ao consumidor.

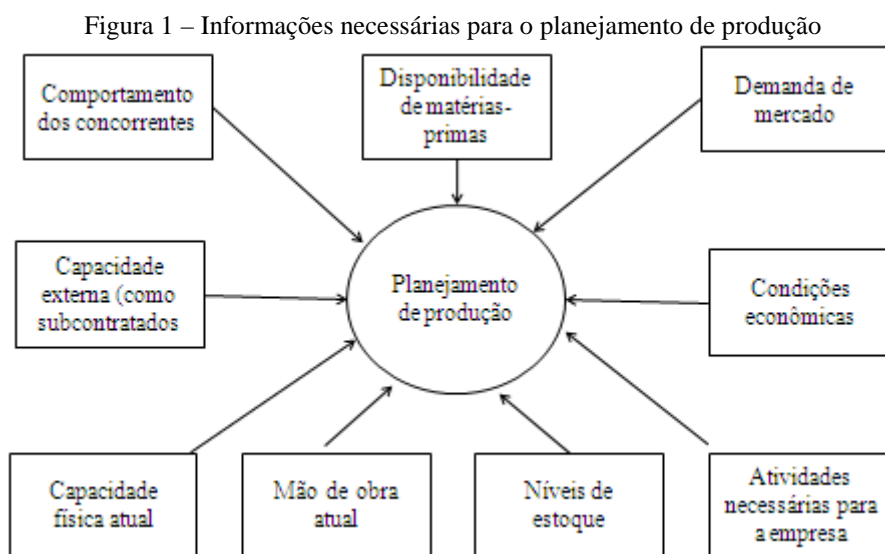
Fonte: Adaptado de Pozo (2010).

Com base no quadro 1, pode-se dizer que o almoxarifado deve ser dimensionado para atender às necessidades da empresa quanto à guarda provisória de materiais. E para

o controle dos estoques as empresas realizam inventários físicos, que consistem na contagem física dos itens que estão em estoque. (MARTINS; ALT, 2011).

2.3 Beneficiamento de produtos

Jacobs e Chase (2009) explicam que o ambiente de planejamento da produção é influenciado por alguns fatores tanto externos como internos, que oferecem uma boa base de informações para que a produção ocorra nos níveis de qualidade e de quantidade desejados. Esses fatores podem ser visualizados na figura 1.



Fonte: Jacobs e Chase (2009, p. 301).

Ao analisar a figura 1, verifica-se que os fatores internos são a capacidade física atual, a mão de obra que a empresa dispõe, os níveis de estoque e as demais atividades necessárias à empresa para continuar funcionando, enquanto os fatores externos são as condições econômicas do mercado, a demanda, a mão de obra que a empresa possa vir a contratar caso necessário, a disponibilidade de matéria-prima por parte dos fornecedores e o comportamento dos concorrentes.

Os sistemas produtivos devem seguir um planejamento estratégico de produção, que consiste em estabelecer um plano de produção a ser executado em determinado período, segundo a previsão da demanda e os recursos financeiros disponíveis. A capacidade de produção é um fator limitante do processo produtivo, mas, desde que seja planejada a tempo, pode ser aumentada ou reduzida. Já a programação de produção determina quanto e quando comprar, fabricar e o que será necessário para a obtenção de determinada quantidade de produtos acabados em curto prazo. (TUBINO, 2009).

2.4 Manuseio e armazenagem

Após o processo de produção, há a preocupação com estas questões: como e qual é a melhor forma de movimentar e armazenar os produtos. Desse modo, Wieneke (2009) esclarece que a armazenagem refere-se ao tempo de espera já planejado no fluxo de materiais, enquanto o manuseio nada mais é do que o ato de mover os materiais de um lugar para outro num sistema.

A armazenagem tem como principal função o gerenciamento do espaço e do tempo, pois o espaço é muitas vezes limitado, e há prazos de entrega ao cliente e de chegada de novos materiais a serem armazenados. (MOURA et al., 2004).

Segundo Bossoni (2009), para que o processo de armazenagem ocorra corretamente, deve-se verificar a necessidade da movimentação de materiais em determinada operação e os equipamentos utilizados na movimentação e no manuseio dos materiais para que estejam em perfeitas condições de uso. Nesse sentido, a fim de que o processo de movimentação e transporte de materiais seja eficiente, Fleury et al. (2010) enumeram algumas regras básicas, a saber: (1) fazer a movimentação dos materiais de acordo com a sequência das operações; (2) reduzir as distâncias na movimentação e no transporte, eliminando trajetos inúteis; (3) utilizar ao máximo o espaço disponível; (4) utilizar equipamentos que podem ser utilizados em vários tipos de carga; (5) utilizar a gravidade como benefício na movimentação e no transporte; e (6) procurar escolher equipamentos visando ao seu custo inicial, operacional, de manutenção e tempo de vida útil.

2.5 Expedição

Por fim, antes de o produto ser entregue ao consumidor final, ele passa pela última atividade logística: a expedição. Assim sendo, a expedição corresponde ao processo de separar os itens armazenados em determinado local, movimentando-os para outro lugar com o objetivo de atender a uma demanda específica, que pode ser o envio do produto a um cliente ou a um terceiro com o intuito de agregar valor ao item. (BERTAGLIA, 2009).

Em relação às formas de distribuição, essas podem ser diversas: ferroviária, rodoviária, aérea, aquaviária, dutoviária, sendo que a escolha irá depender do tipo de produto que a empresa negocia e do tempo estipulado de entrega. (ARBACHE et al., 2011).

Complementarmente, Martins e Alt (2011) alegam que, para que a empresa possua seus próprios meios de distribuição, necessitará de imobilização de recursos, de grande investimento inicial e de manutenções constantes, o que faz com que cada vez mais optem pelo uso de terceiros.

3 Metodologia

Parte-se do princípio de que existem vários tipos de pesquisa conforme os critérios usados pelos autores. Assim sendo, o presente trabalho, quanto aos fins, classifica-se como descritivo e quanto aos meios como bibliográfico e um estudo de caso. (VERGARA, 2013).

Michel (2009) refere que na pesquisa descritiva fatos e fenômenos são extraídos do ambiente natural onde ocorrem, pois se propõe a observar e fazer relações, conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles, não interferindo nesse ambiente.

Já a pesquisa bibliográfica tem por finalidade colocar o investigador em contato com as contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, enquanto o estudo de caso privilegia um caso em particular. (GONSALVES, 2011).

Este estudo foi realizado em uma empresa situada na região Central do Estado do Rio Grande do Sul, que atua no ramo do agronegócio, beneficiando e comercializando produtos de origem agrícola, entre eles: batata, cebola. Os dados deste estudo foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com os sócios proprietários, que são os gestores da empresa, e com demais colaboradores, seguidas de observação *in loco* de todos os processos ocorridos desde a chegada de matérias-primas até a saída do produto para venda.

4 Análise e discussão dos resultados

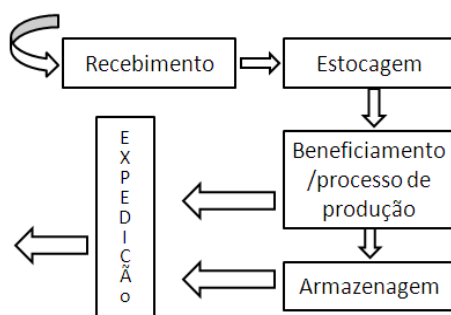
A Sigma, empresa analisada neste trabalho, comercializa seus produtos tanto no atacado como no varejo, onde seus clientes compram os produtos beneficiados e os revendem em outras cidades do estado, distribuindo-os em supermercados e restaurantes.

4.1 Logística interna e processo de compra

A respeito da logística interna, na maioria das vezes, o produto não chega a ser armazenado em função de se tratar de um alimento, e os clientes preferem adquiri-lo no momento em que o mesmo é beneficiado, ficando para ser armazenada apenas uma parte do produto. Para melhor entendimento, segue na figura 2 o fluxo de recebimento e expedição.

Como pode ser visualizado na figura 2, o fluxo de recebimento e expedição ocorre da seguinte maneira: a matéria-prima, no caso a batata suja, é recebida pela empresa e estocada. Em seguida, tem-se o processo de beneficiamento, em que a batata é lavada, classificada mecanicamente quanto ao tamanho, e, manualmente, quanto à qualidade; depois é embalada em sacos plásticos com peso determinado pelo cliente. Assim, uma boa parte é expedida logo após o seu beneficiamento, e o restante fica armazenado até o momento da venda.

Figura 2 – Fluxo de recebimento e expedição na empresa



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Sobre o fluxo de materiais, no caso das batatas, ao chegarem à empresa, podem entrar por qualquer um dos portões, sendo então descarregadas e estocadas nas laterais internas do pavilhão, nos chamados *big-bags*. Ao se iniciar o processo de beneficiamento, os *big-bags* com as batatas são despejados nos tanques, passando para a máquina de beneficiamento. As sacas que não são vendidas logo após o beneficiamento são armazenadas em paletes em locais específicos do pavilhão. A empresa trabalha ainda com cebolas, e também existe uma peça destinada à classificação e armazenagem da mesma no pavilhão.

No que tange ao processo de compra, esse é programado de acordo com a previsão da demanda, pois a empresa tem alguns clientes fiéis, podendo, assim, estimar a quantidade necessária do produto a ser comprado. Todavia, foi apurado que, nos últimos meses, a empresa teve uma demanda média de, aproximadamente, 1.700 sacos comercializados.

A Sigma prioriza os fornecedores da região Central do Rio Grande do Sul em função da sua localização, mas, em épocas de entressafra, busca fornecedores de São Paulo. Um dos sócios-proprietários é responsável pela negociação com fornecedores, buscando um bom preço de compra e formas de pagamento viáveis.

4.2 Gestão de estoque

A contagem física do estoque é realizada manualmente por um dos colaboradores da empresa, feita no momento em que o produto acaba de ser beneficiado. Como a Sigma não dispõe de um sistema automático de contagem, é realizado um controle de entradas e saídas feitas também de forma manual por um dos sócios-proprietários.

É interessante ressaltar que, desde a abertura da empresa até o presente momento, ocorreu apenas um único erro de contagem, quando se obteve uma acuracidade de 69%, sendo que, a partir desse erro, tanto o colaborador responsável pela contagem como o sócio responsável pelo controle de entradas e saídas dedicam mais atenção à contagem e ao controle dos produtos.

Na empresa estudada, constatou-se que existem os cinco tipos de almoxarifado citados por Pozo (2010), a saber: (1) o almoxarifado de matéria-prima diz respeito ao produto, no caso a batata, que é adquirida logo após a sua colheita, pois ela é

considerada matéria-prima no processo de beneficiamento; (2) o almoxarifado de materiais auxiliares é composto por óleo utilizado nas máquinas, paletes e extensões elétricas utilizadas para ligar máquinas e equipamentos distantes de tomadas; (3) no caso do almoxarifado de manutenção, fazem parte desse, caixas de ferramentas em geral, algumas peças das máquinas, entre outros; (4) já no almoxarifado de intermediários, são estocados sacos plásticos nos quais as batatas são embaladas e o barbante usado na costura dos mesmos; e (5) o almoxarifado de acabados, ou seja, os produtos (batatas) já beneficiados prontos para serem entregues aos clientes.

4.3 Beneficiamento de produtos

A capacidade de produção da Sigma pode ser estimada em, no máximo, mil sacos beneficiados por dia, sendo a sua capacidade de estocagem de cerca de dez mil sacos condicionados corretamente para que o produto não seja prejudicado. A empresa programa sua produção diariamente de acordo com a demanda, pois os pedidos são realizados e atendidos no mesmo dia. A quantidade beneficiada por dia é, em média, de 420 sacos, e a quantidade estocada é muito baixa em relação à capacidade da empresa, ou seja, são estocadas de 20 a 30 sacos apenas.

Na Sigma, o beneficiamento de batatas é realizado com auxílio de uma máquina beneficiadora, seja que no início do processo, o produto está na forma natural, como foi colhido e, ao finalizar o processo, a batata sai limpa e classificada quanto ao seu tamanho e qualidade. Pode-se verificar na figura 3, mais detalhadamente, como ocorre cada etapa do processo de beneficiamento.

De acordo com a figura 3, o processo de beneficiamento ocorre de acordo com as seguintes etapas: primeiramente, a batata é colocada no tanque (01), a água é ligada e, na sequência, a máquina beneficiadora; a batata é levada do tanque até a beneficiadora pelo dosador (02), que recebe esse nome pelo fato de dosar a quantidade e a velocidade em que se deseja que ocorra o processo de beneficiamento.

Em seguida, passa por escovas (03), quando toda a terra é retirada da mesma, passando para a etapa de pré-secagem (04). Passa por rolos feitos de espuma que absorvem a água. Após, o produto é levado para a próxima etapa, que é o secador (05), que contém ar quente para que o processo de secagem seja executado da melhor forma possível.

Logo após a secagem, ocorre a classificação das batatas (06), denominada 1ª escolha, quando é feita, de forma manual, a retirada dos produtos cortados e impróprios para consumo. Em continuidade, o produto segue para a classificação por tamanho (07), quando as batatas passam por peneiras de quatro tamanhos, sendo então classificadas de acordo com o tamanho, ou seja, as batatas de maior tamanho não caem nas peneiras. Assim, passa para a etapa seguinte (08), chamada de 2ª escolha, cuja classificação é também manualmente, sendo retiradas as batatas verdes e deformadas (tortas). Por fim, a etapa de pesagem (09) é feita em balanças eletrônicas, e o peso é determinado pelo

cliente, podendo ser de 50kg, 48kg ou 24kg. Após realizar a pesagem, os sacos são costurados e estarão prontos para serem entregues aos clientes.

Figura 3 – Etapas do processo de beneficiamento



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Visando a melhorias no processo de beneficiamento, foi proposto um novo *layout* para a empresa, sendo a principal mudança a destinação de uma área específica para armazenagem dos produtos. De acordo com a proposta elaborada, a máquina classificadora de cebolas passará a ocupar um espaço perto dos portões de entrada/saída de veículos, pois a beneficiadora pretende que a compra de cebolas não ocorra mais em sacos como vem sendo feita até o presente momento, mas sim em *big-bags*, visto que o manuseio será mais fácil e exigirá menos esforço físico dos colaboradores.

Outra mudança sugerida é a aquisição de uma esteira fixa, que ficará próxima das balanças da beneficiadora de batatas, fazendo com que o esforço físico diminua, de modo que o mesmo colaborador que costura os sacos os coloque na esteira, sem precisar de mais um operário para realizar essa tarefa, como acontece na empresa atualmente.

4.4 Manuseio e armazenagem

Na empresa a movimentação dos materiais é feita com os seguintes equipamentos: no momento em que a matéria-prima, no caso a batata, chega no pavilhão da Sigma em *big-bags*, é então descarregada do caminhão do fornecedor com o auxílio de um trator com guincho, que movimenta os *big-bags* com facilidade e sem danificar o produto.

Alguns dos *big-bags* são encaminhados diretamente para serem beneficiados, outros ficam armazenados um do lado do outro e, quando são muitos, ficam empilhados no máximo em duas fileiras.

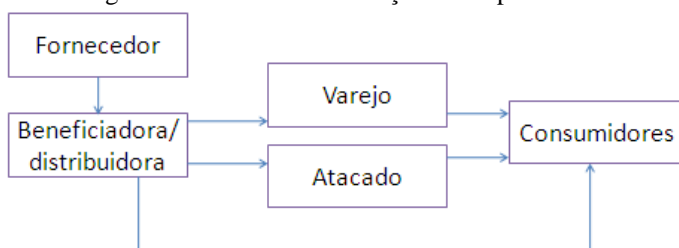
Logo após o processo de beneficiamento, alguns sacos são já direcionados aos clientes, nesse caso, usa-se uma esteira, onde o colaborador coloca o saco e o movimenta até o caminhão. Outros sacos que não são vendidos na hora são armazenados em pilhas com, aproximadamente, 25 sacos, feitas em cima de paletes de madeira que são movimentados com auxílio da paleteira manual.

Para o manuseio e a armazenagem dos produtos, são utilizados os mesmos equipamentos descritos anteriormente, visando manter a qualidade do produto, minimizando a perda, pois, quando se manuseia de forma incorreta, como no caso, quando as batatas são manipuladas de forma brusca, acabam tendo rachaduras, o que impossibilita de serem comercializadas, sendo então descartadas.

4.5 Expedição

No caso da empresa estudada, a Sigma, a distribuição ocorre diretamente na empresa. Na figura 4, é possível visualizar o canal de distribuição da empresa.

Figura 4 – Canal de distribuição da empresa.



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Como se pode verificar na figura 4, o canal de distribuição da empresa Sigma não conta com muitos agentes. Os fornecedores (produtores rurais) trazem até a empresa a matéria-prima, sem a empresa se envolver com questões de fretamento. A distribuição ocorre na própria empresa e é feita tanto para atacado como para varejo, os próprios clientes se deslocam até a empresa e transportam o produto adquirido, sem que a Sigma se envolva com o transporte e a distribuição.

5 Considerações finais

Com a realização deste estudo, pôde-se identificar que a logística interna na empresa Sigma obedece ao seguinte fluxo: a matéria-prima, no caso a batata suja, é recebida pela empresa e estocada, aí ocorre o processo de beneficiamento, ou seja, boa parte é expedida logo após ser beneficiada, e o restante fica armazenado até o momento da venda.

Em relação ao processo de compra de produtos e materiais, esse é programado de acordo com a demanda prevista para um período aproximado de uma semana. A empresa prioriza a compra de fornecedores da região Central do Estado, visando incentivar o cultivo de batata na região, sendo que boa parte da população tem sua renda provinda da agricultura, o que é bastante positivo tanto para a empresa, pois terá baixos custos de frete, como para os produtores que terão seus produtos vendidos.

No que se refere à gestão de estoques, pôde-se perceber que na empresa estudada o giro de estoque ocorre semanalmente pelo fato de se tratar de um produto perecível. Quanto à acuracidade das informações, a empresa trabalha somente com contagens feitas manualmente. Por isso, recomenda-se que a mesma adquira um sistema gerencial para que a contagem se torne um processo mais rápido, evitando, ainda, possíveis erros ou falhas.

Quanto ao beneficiamento de produtos, verificou-se que a Sigma tem capacidade de produção suficiente para atender à sua demanda. Isso faz com que nenhum cliente fique insatisfeito com o tempo de entrega do produto, pois, a partir do momento em que é feito o pedido, em questão de algumas horas, o produto está pronto para ser entregue ao cliente.

Todavia, visando agregar melhorias no processo, foi proposta à empresa uma nova forma de reorganizar suas instalações físicas, ou seja, um novo *layout*, a fim de melhorar a movimentação e organização do armazém, a diminuir esforço físico e tempo, o que, certamente, trará mais benefícios à mesma.

A respeito do manuseio e armazenagem dos materiais e produtos, esses contam com o auxílio de alguns equipamentos, tais como: trator com guincho, esteira elétrica, paleteira manual e paletes, tendo como propósito uma melhor acomodação e movimentação dos produtos, minimizando danos e perdas e aumentando a agilidade no trato dos mesmos.

Para contribuir com o processo, recomenda-se a compra de cebolas em *big-bags*, pois isso aumentaria a agilidade na hora de descarregá-las, bem como diminuiria o esforço físico exigido dos colaboradores. Por fim, a expedição, no caso da Sigma, é integrada pelos seguintes agentes: (1) os fornecedores, que são os produtores de batatas, cebolas etc.; e (2) a própria empresa beneficiadora, que fornece o produto tanto para atacado como para varejo aos clientes.

Referências

- ARBACHE, F. S et al. *Gestão de logística, distribuição e trade marketing*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.
- BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOSSONI, C. A. A gestão de estoques no almoxarifado de uma empresa pública de transporte ferroviário. *Dissertação* (Mestrado em Tecnologia em Logística) – Curso de Tecnologia em Logística – Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo, 2009.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BÜLENT, S. The role of logistics in linking operations and marketing and influences on business performance. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 18, n. 3, p. 350-356, 2005.
- CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria de serviços*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- CHUNG, Tae-won. A study on selections of strategic type of business in air-logistics industry clusters. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, v. 25, n. 1, p. 83-102, 2009.
- CORONADO, O. *Logística integrada: modelos de gestão*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FARIA, A. C.; COSTA, M. de F. G. da. *Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC); Balanced Scorecard (BSC); valor econômico agregado (EVA)*. São Paulo: Atlas, 2005.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. *Administração da produção e operações*. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.
- GASNIER, D. G. et al. *Gestão de estoques e suprimentos na cadeia de abastecimento*. São Paulo: IMAM, 2007.
- GOMES, A. V. P.; WANKE, P. Modelagem da gestão de estoques de peças de reposição através de cadeias de Markov. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 57-72, 2008.
- GONÇALVES, P. S. *Administração de materiais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- GONSALVES, E. P. *Conversas sobre iniciação à pesquisa científica*. 5. ed. Campinas: Alínea, 2011.
- JACOBS, F. R.; CHASE, R. B. *Administração da produção e de operações: o essencial*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- LIMA, P. M. Custos logísticos na economia brasileira. *Revista Tecnológica*, v. 11, n. 122, p. 64-69, 2006.

- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- McGINNIS, M. A. Military logistics: insights for business logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 22, n. 2, 2012.
- MICHEL, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MILLER, A.; SIMON, M. Model planning production and logistics activities in business networks. *Procedia Engineering*, v. 69, p. 370-376, 2014.
- MOURA, R. A et al. *Atualidades na logística*, v. 2. São Paulo: Imam, 2004.
- POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROSA, H.; MAYERLE, S. F.; GONCALVES, M. B. Controle de estoque por revisão contínua e revisão periódica: uma análise comparativa utilizando simulação. *Produção*, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 626-638, out./dez. 2010.
- SELVIARIDIS, K.; SPRING, M. The dynamics of business service exchanges: insights from logistics outsourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 16, n. 3, p. 171-184, 2010.
- TUBINO, D. F. *Manual de planejamento e controle da produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VASCONCELLOS, T. C. de; MARINS, F. A. S.; MUNIZ JÚNIOR, J. Implantação do método *activity based costing* na logística interna de uma empresa química. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 323-335, 2008.
- WANG, Y.; LALWANI, C. S. Using e-business to enable customised logistics sustainability. *International Journal of Logistics Management*, v. 18, n. 3, p. 402-419, 2007.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- WIENEKE, F. *Gestão de produção: planejamento da produção e atendimento de pedidos*. São Paulo: Blücher, 2009.

O processo decisório quanto à armazenagem e à comercialização de soja: fatores influenciadores

Denise Rossato Quatrin*

Juliano Nunes Alves**

Cristiano da Silva de Mello Stedile***

Resumo: O processo decisório está intimamente ligado a assuntos estratégicos (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992), podendo conduzir a melhores resultados. Nesse sentido, o ponto de partida deste estudo é a importância de se conhecer e compreender os fatores decisivos na tomada de decisão dos produtores de soja quanto à comercialização e à armazenagem do produto. Esse tópico de pesquisa surge do destaque econômico da soja no contexto brasileiro e, em especial, na cidade de Cruz Alta, RS. Este estudo exploratório e a coleta de dados foram realizados pela aplicação de entrevistas a produtores de soja. As evidências apontam para o fato de que, no processo de armazenagem, existem vários fatores que influenciam no processo decisório do produtor, sendo a confiança na empresa responsável pela armazenagem o fator mais importante e citado por todos os produtores. Para a comercialização, o fator que mais influencia na decisão dos produtores é o preço.

Palavras-chave: Armazenagem. Comercialização. Soja. Fatores influenciadores. Processo decisório.

Abstract: The decision process is closely linked to strategic issues (Eisenhardt and Zbaracki, 1992), and may lead to better results. In this sense, the starting point of this study is the importance of knowing and understanding the key factors about the soybean producers decision making related to storage and commercialization of the product. This research topic stems from the economic clout of soybeans in the brazilian context and, in particular, in the city of Cruz Alta-RS. This is an exploratory study and the data collection was performed by applying interviews with soybean producers. The evidence points to the fact that in storage process there are several factors that influence the decision making process of the producer, and trust in the company responsible for storing is the most important one, cited by all producers. For commercialization the factor that most influences in producers decisions is the price.

Keywords: Storage. Commercialization. Soybean. Influencing factors. Decision process.

1 Introdução

A soja tem papel de destaque no agronegócio brasileiro, colocando o País no patamar do maior produtor mundial (USDA, 2014). Apesar da grande produtividade, devido principalmente à abundância de recursos naturais e de mão de obra, além do uso de tecnologia, existem desafios a serem superados principalmente pelos gestores de pequenas e médias propriedades.

Dado o nível médio de gestão da atividade agrícola, as medidas que podem contribuir para melhores resultados na atividade de produção de soja estão relacionadas ao aumento da capacidade e do nível de gestão das empresas, no sentido de convertê-las em verdadeiras empresas agrícolas. (MAPA/SPA, 2007). Nesse contexto, este trabalho configura-se como uma tentativa de reunir informações do processo decisório dos produtores de soja e identificar os fatores que influenciam na tomada de decisão sobre armazenagem e comercialização dos grãos. A importância desse escopo se dá pelo fato

* Mestranda em Administração – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). dequatrin@gmail.com

** Doutorando em Administração – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). admjuliano@gmail.com

*** Graduado em Administração – Universidade de Cruz Alta (Unicruz). cristiano.silvamello@hotmail.com

de o processo decisório estar particular e intimamente ligado a assuntos estratégicos (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992), podendo, então, conduzir a melhores resultados.

A armazenagem do grão é um processo estratégico, sendo decisiva para a melhoria da lucratividade. Rago (2002) evidencia essa importância ao afirmar que o processo de armazenagem é como “a terceira força entre os direcionadores de custos logísticos, perdendo apenas para o transporte e igualando-se à manutenção de estoques”.

Além das dificuldades inerentes à produção de grãos e, em especial, à armazenagem, o produtor deve considerar as decisões relativas à comercialização, responsável pela ligação entre produtores e consumidores. (MARQUES; AGUIAR, 1993). E conhecer o funcionamento da comercialização é fundamental para que decisões, visando melhorar sua eficiência, possam ser tomadas. No que tange a esse processo, faz-se necessário entender o sistema de mercado, sua estrutura, como se dá o planejamento e quais são os instrumentos de comercialização.

O estudo possibilita conhecer as formas de negociação de soja, que é o cereal mais importante para economia brasileira segundo o Ministério da Agricultura (2013) e permite, ainda, um maior conhecimento sobre a economia de uma cidade no interior do Rio Grande do Sul, Cruz Alta – RS, cenário escolhido para o desenvolvimento da pesquisa. Essa cidade encontra-se situada na Região do Alto Jacuí, em uma posição favorável para a logística de grãos em virtude da extensa malha ferroviária que liga o município ao porto, ponto principal de escoamento do grão. Região essencialmente agropecuária, tem como principal cultura a soja. Porém, apesar da participação desse cereal na economia local, observa-se um número crescente de produtores rurais em dificuldades financeiras, originadas, muitas vezes, por falhas no processo de gestão do armazenamento e da comercialização da safra.

Nesse sentido, o artigo busca responder ao seguinte problema: Quais são os fatores que influenciam nas decisões de comercialização e armazenagem por parte dos produtores de soja? O objetivo, então, é identificar os fatores que influenciam nas decisões de comercialização e de armazenagem, sob a ótica do produtor de soja.

2 O processo decisório

O processo de decisão faz parte de qualquer atividade humana, desde a mais simples e rotineira ação individual, até o mais complexo projeto empreendido por grandes corporações (SIMON, 1972).

A teoria de decisão pode ser conceituada como um conjunto de conhecimentos e técnicas analíticas relacionadas a diferentes graus de formalidade, desenvolvidas para guiar o tomador de decisão a processar escolhas entre um cenário de alternativas, levando em conta as possíveis consequências. (DAFT, 1999; SCHERMERHORN, 2007; ANDRADE, 2010).

Deve-se considerar que todas essas decisões baseadas em escolhas estão condicionadas a influências de risco ou incerteza. Nesse sentido, Griffin (2007) afirma que o processo decisório pressupõe o reconhecimento e a definição da natureza da

situação, a escolha da melhor alternativa dentro desse cenário e colocá-la em prática. E, sendo o processo decisório essencialmente complexo, em certas situações, é preciso seguir alguns critérios para que se possa escolher uma entre as diferentes alternativas sob consideração. (GOMES, et al., 2004).

Portanto, as decisões não deixam de estar baseadas em crenças sobre quais ações permitirão o alcance dos objetivos traçados pelo decisor tendo um maior grau de certeza (ROHR, 2007; PERDIGÃO et al. 2012).

Com relação às etapas do processo decisório, parte-se de alternativas de escolhas, quando, inicialmente, observa-se a situação que envolve algum problema, a análise e a definição do mesmo, passando pela definição dos objetivos e partindo à procura de alternativas de solução ou de cursos de ação, avaliação e comparação das alternativas, para que, então, se escolha a alternativa mais adequada e, por fim, a avaliação pós-decisional e retroalimentação ou *feedback*. (DAFT, 1999; OLIVEIRA, et al., 2007).

Além da consciência quanto às fases que compõem o processo decisório, devem ser analisadas também as variáveis que influenciam nesse processo. Segundo Löbler e Hoppen (2008), as variáveis que afetam o processo decisório são importantes na medida em que o mesmo, apesar de constituir-se em um fenômeno estritamente individual, é complexo porque seus efeitos se estendem por todos os sistemas sociais. Porto e Bandeira (2006) apontam a fatores do contexto político-econômico, como variáveis responsáveis pelas incertezas do processo de tomada de decisão, entretanto, aspectos sociais da família interagindo com o ambiente externo são partes integrantes deste processo.

Fatores externos conforme afirmam Daft (1999) e Griffin (2007) são, muitas vezes, determinantes no processo decisório, considerando-se a política, as leis, as relações pessoais, os recursos financeiro, a tecnologia, a mão de obra e os recursos naturais.

Considerando-se todos esses aspectos, pode-se afirmar que a tomada da decisão requer conhecer o problema, a necessidade e a finalidade da decisão, os critérios de decisão, os seus subcritérios, os atores e os grupos afetados, bem como as alternativas de ação a ser tomada (SAATY, 2008).

3 Armazenagem de grãos

Após a colheita dos grãos na lavoura, surge necessidade de armazená-los para futuras vendas ou consumo, e essa armazenagem é feita por entidades, como: cooperativas, armazéns, cerealistas ou particulares. (APROSOJA, 2013; EMBRAPA, 2013).

Com as novas tecnologias, obtém-se um aumento da produtividade e, conseqüentemente, surge a necessidade de aprimorar as condições de armazenagem. Os grãos de soja podem ser armazenados a granel, em silos ou armazéns, além de em sacarias em armazéns, no caso de sementes. O sistema a granel é a forma mais comum de se armazenar a soja.

Uma das características positivas dos grãos é a possibilidade de serem armazenados por longo período de tempo, sem perdas significativas da qualidade. Entretanto, o armazenamento prolongado só pode ser realizado quando se adotam corretamente as práticas de colheita, limpeza, secagem, combate a insetos e prevenção de fungos (ROHR, 2007).

Para que o processo de armazenagem seja eficiente, é fundamental que o processo de limpeza seja realizado antes do armazenamento para que se garanta a qualidade e a uniformidade do grão e que os processos de aeração e/ou secagem se tornem mais eficientes. Se o grão sofrer um processo de limpeza deficiente, receberá grande influência de agentes como micro organismos, insetos, roedores e pássaros, que se aproveitam desse ambiente propício. Além disso, outros fatores, como: temperatura, umidade e disponibilidade de oxigênio, atuam diretamente sobre os grãos. Os grãos devem, então, ser armazenados com estruturas adequadas, a fim de preservar as características naturais para o momento da comercialização (BALLOU, 2006; BATALHA, 2007).

A qualidade da soja armazenada deve ser prioridade aos produtores, e, para que essa qualidade seja mantida, a armazenagem deve seguir uma linha de segurança e padronização. São muitos os fatores que contribuem para a perda de qualidade e da quantidade de grãos armazenados, sendo que no Brasil algumas indústrias admitem até 3% de perda do grão com insetos. Assim, as pragas de armazenamento têm grande importância na avaliação da qualidade dos grãos armazenados. (BALLOU, 2006; BATALHA, 2007).

4 A comercialização da soja

A comercialização é umas das partes mais importantes na produção agropecuária, é nela que os esforços para aumento da produtividade e a redução de custos obtidos na produção, podem ser ou não realizados, afirma Batalha (2007), e comercialização deficiente pode tornar uma atividade produtiva inviável. Nesse sentido, a comercialização deve ser entendida como um “processo contínuo e organizado de encaminhamento da produção agrícola ao longo de um canal de comercialização, no qual o produto sofre transformação, diferenciação e agregação de valor” (MENDES; PADILHA JÚNIOR, 2007, p. 8).

No caso da comercialização da soja, Braun e Talamini (2009) afirmam que pode ser feita pelo mercado físico, quando o produtor pode vender o produto com entrega imediata ou após breve período de armazenagem (venda em balcão) ou pode realizar uma venda antecipada para entrega futura. Uma terceira alternativa, pouco usada pelos produtores, é a negociação no mercado futuro, através de operações em bolsa de valores, na qual o risco de flutuação dos preços de mercado é eliminado.

Batalha (2007) considera importante que o produtor conheça os fundamentos do mercado para obter sucesso na comercialização de seus produtos, como: a cadeia produtiva, suas inter-relações contratuais, os determinantes da oferta e da demanda dos

produtos e dos demais elementos da estrutura de mercado que influenciam no comportamento dos preços.

Com relação ao preço de mercado, Rohr (2007) e Batalha (2007) comentam que seria o preço que se consegue por um produto, em nível de consumidor, num mercado competitivo. Reflete a satisfação que o consumidor espera obter através do consumo do produto. Ele também significa o nível de equilíbrio, em que o máximo preço que os consumidores estão dispostos a pagar coincide com o mínimo preço que os produtores se propõem a receber.

5 O processo decisório do produtor no que tange à armazenagem e à comercialização da soja

Segundo Braun e Talamini (2009), o processo de decisão do produtor tem sua primeira etapa no processo produtivo, quando ocorre a decisão a respeito de o que plantar e o quanto plantar. É, portanto, um processo de tomada de decisão muito complexo aos produtores e existem elementos de tradição, de aprendizado, de infraestrutura, motivos psicológicos e sociais e, principalmente, elementos econômicos como o desejo de lucro que nisso influenciam. (ROHR, 2007; DALCIN, et al., 2009).

Em relação aos influenciadores no processo de tomada de decisão dos produtores quanto à armazenagem e à comercialização, Rohr (2007) cita o tempo, o preço, a logística, a rentabilidade, a qualidade no atendimento, a confiança, a segurança, a idoneidade da empresa parceira no negócio, os contratos futuros, a oferta de insumos, os defensivos, os fertilizantes e as sementes para o plantio. A análise correta de tais variáveis proporciona ao produtor maximização de seus lucros.

Rohr ainda em relação aos fatores que influenciam na decisão dos produtores, afirma:

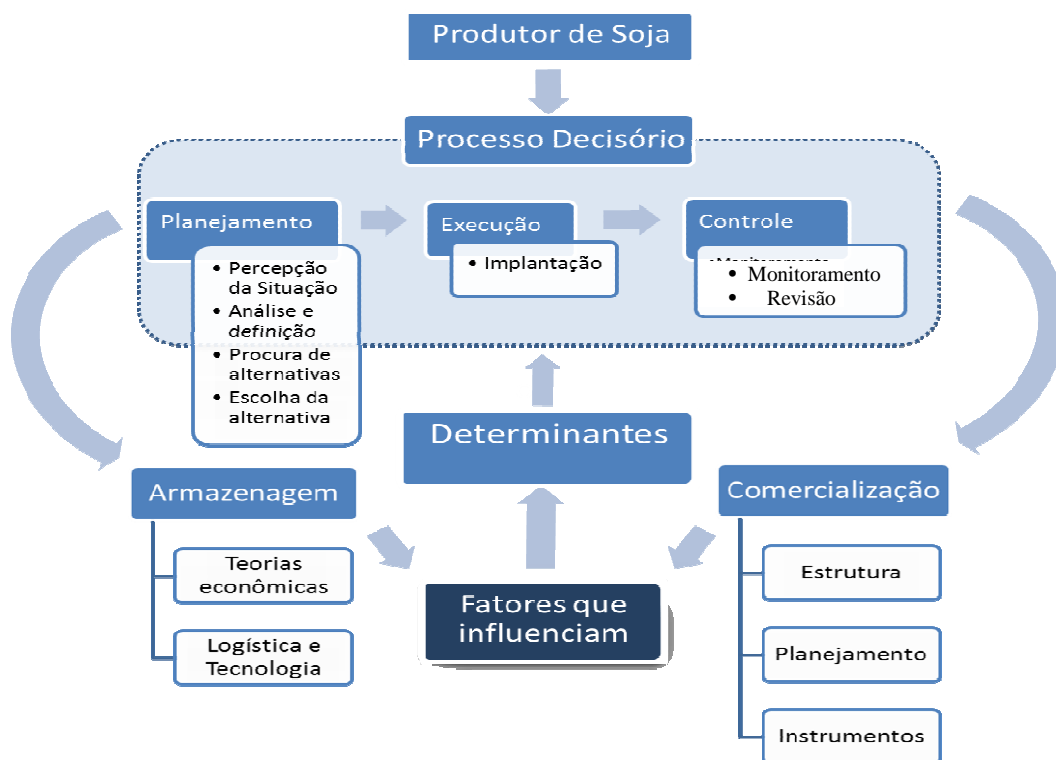
A força ou a influência dos diversos componentes da decisão depende também dos tipos de agricultores – por exemplo, os que são orientados pela tradição terão dificuldades em mudar. A infraestrutura de uma empresa rural (máquinas, instalações e equipamentos) também interfere significativamente na decisão. Outros fatores que influenciam a decisão do agricultor são a família, o aprendizado com amigos, a capacidade de escutar, o desejo de experimentar. (2007, p. 27).

Assim, percebe-se que diversos fatores influenciam nos produtores na tomada de decisão.

6 Modelo de pesquisa

A partir do referencial teórico, desenvolveu-se uma estrutura para a realização do estudo, especificando os procedimentos necessários para a obtenção das informações, a fim de responder ao problema de pesquisa, conforme o modelo na figura 1.

Figura 1 – Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

O produtor de soja é também um gestor, que precisa tomar uma decisão, e essa, por sua vez, passa pelo planejamento, pela execução e pelo controle de resultados, tudo para definir como serão os processos subsequentes à colheita, ou seja, a armazenagem e a comercialização. E partindo do pressuposto de que existem fatores que influenciam nesse processo decisório, o estudo busca elucidar quais são essas variáveis.

7 Método de pesquisa

Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória que visa proporcionar maior conhecimento acerca dos fatores que influenciam nas decisões dos produtores de soja no que tange à armazenagem e à comercialização, bem como aspectos que tangenciam esse objetivo. Quanto à forma de abordagem, é classificada como qualitativa, uma vez que para Bauer e Gaskell (2002), esse tipo de abordagem trata das interpretações das realidades sociais.

Nesse sentido, a população escolhida compreende os produtores de soja do Município de Cruz Alta, Estado do Rio Grande do Sul. E, para o presente estudo, a pesquisa em campo fará uso da técnica metodológica *Respondent Driven Sampling* (RDS), segundo Baldin e Munhoz (2001), *snowball*, também divulgada como *snowball sampling* [bola de neve].

Essa técnica, segundo Baldin e Munhoz (2001), é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais e de uma espécie de rede, à qual os participantes iniciais do estudo indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto ou ponto de saturação, quando novos entrevistados passam a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa. Com essa técnica, a amostra de entrevistados para o estudo foi composta por dez produtores de soja do Município de Cruz Alta – RS.

A técnica adotada para proceder à coleta de dados foi a observação não participante, segundo Marconi e Lakatos (2004), nessa modalidade, o pesquisador entra em contato com a população-alvo do estudo sem se integrar a ela, agindo como espectador. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, dividida em três partes: a primeira abordou a caracterização do produtor, a segunda buscou obter informações sobre a forma de comercialização e/ou armazenamento, e a terceira etapa buscou apresentar os fatores que levam o produtor a uma decisão.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, e a análise e interpretação de dados foram realizadas com o auxílio do *software Nvivo*, permitindo realizar diferentes cruzamentos de dados.

8 Descrição e análise dos dados

Nessa seção, descreve-se e analisam-se os dados coletados nas entrevistas realizadas com os produtores de soja do Município de Cruz Alta – RS, localizado no interior do Rio Grande do Sul, através de entrevista semiestruturada, verificando, assim, os fatores influentes e referentes à armazenagem e à comercialização de soja.

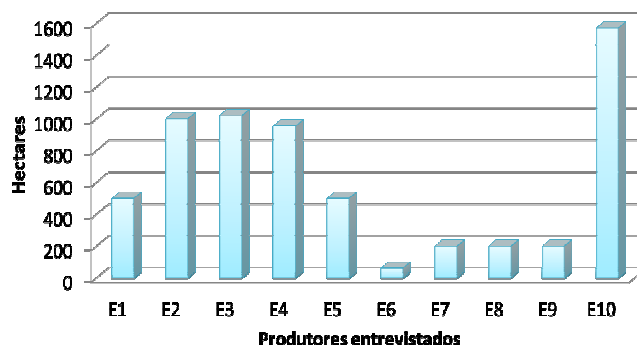
Para a apresentação da análise dos dados, optou-se em dividi-la seguintes tópicos: a caracterização dos agricultores entrevistados, processo de comercialização e seus fatores influentes e o processo de armazenagem e seus fatores influentes.

8.1 Caracterização dos produtores de soja

A amostra de produtores de soja foi caracterizada segundo o grau de escolaridade, a área que plantada em suas propriedades, a produtividade média da propriedade, o tempo de experiência, além da forma de custeio da produção.

Com relação à área de plantio, a maioria dos entrevistados possui uma área entre 200 e 1.000 hectares de terra, uma média geral de 620 hectares, onde um dos produtores se destaca apresentando uma área de 1.570 hectares (gráfico 1).

Gráfico 1 – Área plantada pelos produtores entrevistados de Cruz Alta – RS

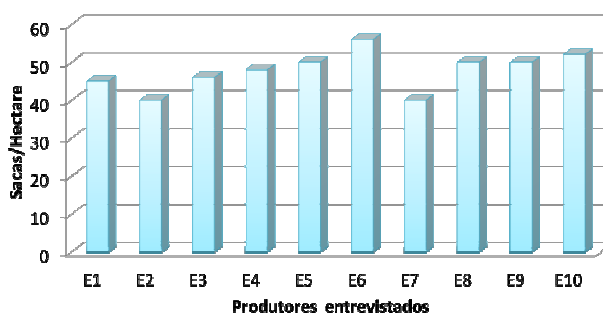


Fonte: Elaborado pelos autores.

A área plantada pelos produtores da amostra representa 7,18% (6.207 hectares) da área total plantada em Cruz Alta, que é de 86.500 hectares, segundo IBGE (2012).

E no que tange à produtividade da área plantada, apresenta-se no gráfico 2.

Gráfico 2 – Produtividade média de soja dos produtores entrevistados de Cruz Alta.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A produtividade média da amostra dos produtores de soja do Município de Cruz Alta é de 48 sacas por hectare. Nesse município, dentre os entrevistados, os produtores que se destacam atingem uma média de 56 sacas por hectare, e os que menos produzem obtêm 40 sacas por hectare (gráfico 2). Segundo o Comitê Estratégico Soja Brasil (2014), a produção média no Brasil é de 47 sacas/ha, mas investimentos principalmente em tecnologia podem levar a uma produção de 67 sacas/ha. Nesse sentido, os produtores de Cruz Alta que compuseram a amostra estão com uma produção acima da média nacional com possibilidades reais de crescimento de produtividade.

Em relação ao grau de escolaridade apresentado pelos produtores, 30% possui até o Ensino Fundamental, 30% têm até o Ensino Médio, 30% possuem até o Ensino Superior, e 10% têm Mestrado.

A amostra foi bastante heterogênea no que diz respeito ao tempo de experiência que possuem com o plantio de soja, variando de 3 a 42 anos, uma média, portanto, de 28 anos.

8.2 O processo de armazenagem

O processo de armazenagem é uma das etapas em que os produtores adotam um cuidado especial, que começa logo após a colheita dos grãos. Essa armazenagem é realizada nas propriedades ou por entidades como cooperativas, armazéns e cerealistas.

O estudo apontou para o fato de que grande parte dos entrevistados tem alguma forma de armazenagem em suas propriedades, alguns com uma estrutura mais completa, outros com uma estrutura simples. Além de uma prática, a pesquisa identificou que todos os produtores entrevistados preferem ter o produto estocado em suas propriedades, como afirma o produtor E3:

Tendo o produto em casa, podemos conseguir realizar uma melhor comercialização, pois não ficamos comprometidos com as empresas armazenadoras, e podemos vender para qualquer empresa buscando as melhores condições de pagamento e preço. (E3)

Esses benefícios apontados pelos produtores foram anteriormente ressaltados por D'Arce (2004), que afirma que o armazenamento dos grãos na propriedade rural apresenta vantagens significativas, tais como: minimização das perdas na produção, economia com transporte, maior rendimento na colheita, melhor qualidade do produto e obtenção de financiamento por meio de linhas de crédito específicas para a pré-comercialização. Porém, o custo dessa armazenagem torna, por vezes, inviável a armazenagem na propriedade do produtor de soja. Por isso, os entrevistados também foram questionados sobre a escolha da empresa de armazenagem, quando foi identificado que os produtores que utilizam a terceirização do serviço escolhem duas ou mais empresas para negociar, conforme relatos:

Utilizo mais de uma empresa para a armazenagem, por questões de garantia e para facilitar algumas negociações de contratos futuros. (E2)

Eu trabalho com duas empresas, nunca deposito em uma só, por questões de segurança. (E8)

O produtor E10, que também opta por estocar seu produto em mais de uma empresa, enfatiza a importância logística dessa estratégia. Para ele, fatores como custos, espaços de armazenagem e distância fazem com que essa estratégia seja a mais vantajosa.

A última análise do processo de armazenagem foi a relação entre o produtor e a empresa responsável pela armazenagem, conforme relatos:

Quanto ao atendimento, estou satisfeito, tenho uma relação de amizade com as empresas que eu trabalho, tenho sido bem-atendido e sempre que preciso de auxílio a empresa está pronta a atender. (E8)

A relação é comercial, olhando os custos e a tradição de bons serviços prestados, assim posso definir a quantidade de produto que vou destinar para a armazenagem. (E5)

Nota-se que o atendimento é determinante para a confiança e o capital social criado entre produtor e empresa. Pode-se verificar, ao longo deste estudo, que o processo de armazenagem está baseado em diversas estratégias administrativas, a fim de eliminar, o máximo possível, o risco e aumentar o lucro da produção. A partir disso, busca-se verificar o que pode influenciar nessas diversas estratégias de armazenagem.

8.2.1 Os fatores que influenciam na armazenagem

A armazenagem do grão é muito importante para o produtor, pois, nessa etapa, o produtor deposita toda ou parte de sua produção em uma empresa que presta o serviço e, por envolver um elevado capital, certas medidas são adotadas na escolha da empresa.

Com relação à abordagem social, os quesitos confiança, amizade e atendimento são apontados por todos os produtores, e se destacam os seguintes relatos dos entrevistados:

O fator mais importante é a honestidade da empresa responsável pela armazenagem, verificar o histórico, esse é o principal fator. (E4)

A confiança e a honestidade são os fatores mais relevantes para mim. (E1)

Idoneidade ou credibilidade por questões de segurança, esse é o motivo mais importante, as ofertas mágicas têm que ser acompanhadas com muita calma. (E10)

Com base nos relatos dos produtores, a confiança destaca-se como fator influenciador para a decisão do produtor em relações de negócio. E segundo Dias (2010), é uma das fontes de vantagem competitiva da organização, podendo ser compreendida como pré-requisito para um desempenho superior, retornando como sucesso competitivo em novos ambientes de negócio.

O atendimento e a amizade representam fatores muito influenciadores e devem ser observados pelas empresas com mais atenção segundo Dias (2010). Na fala do produtor E7, pode-se perceber essa importância:

A relação de amizade também é importante, eu gosto de entregar a produção onde a gente compra os insumos, daí fica mais fácil de montar os lotes e até trabalhar com o mercado futuro, a gente sempre oferta para a empresa onde a gente compra e já tem uma relação de tempo. (E7)

Com relação à abordagem econômica, os produtores E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10 destacam a logística, a sazonalidade, a produção e o preço pago pela prestação do serviço.

Ainda em relação à armazenagem, os produtores foram questionados sobre empresas entrantes no setor do mercado local, quando se buscou identificar quais

benefícios a nova empresa deveria ofertar para que os produtores começassem a operar com elas. Nesse quesito os entrevistados citaram os seguintes fatores: a confiança, o histórico dos gestores e o custo da armazenagem.

O Quadro 1 ilustra os resultados do estudo com relação à armazenagem.

Quadro 1 – Síntese dos fatores que influenciam na armazenagem

ABORDAGEM ECONÔMICA E SOCIAL	FATORES	AUTORES/ FONTES	AUTOR	ENTREVISTADO
ECONÔMICA	PREÇO PELO SERVIÇO	THEISEN (2004); BATALHA (2007); ROHR (2007); MENDES (2007);	O PREÇO PAGO PELO SERVIÇO DE ARMAZENAGEM TEM REFLEXO NA DECISÃO DO PRODUTOR POR QUE APRESENTA UMA LIGAÇÃO DIRETA COM OS RESULTADOS FINANCEIROS. + CUSTO= - LUCRO OU - CUSTO= + LUCRO, ASSIM COMO A SAZONALIDADE E VARIAÇÃO NA PRODUÇÃO APRESENTAM QUANTIDADES QUE VARIAM E NECESSITA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PRODUTOR.	E1,E2,E3, E4,E5,E6,E7, E8,E9,E10
	SAZONALIDADE/ PRODUÇÃO	ANDREATTA E LUPPI (2007); DUTRA MACHADO E RATHMANN (2008); BRAUN e TALAMINI (2009); BANCO CENTRAL DO BRASIL (2013); BM&FBOVESPA (2013).		
	LOGÍSTICA	BALLOU (2006); BATALHA (2007); ROHR, (2007); STASIAK (2009); MINISTÉRIO DOS TRANSPORTE (2013).		
SOCIAL	CONFIANÇA	BREI E ROSSI (2005); ROHR (2007); DIAS (2010); ANDRADE, FISCHER E STEFANO(2011).	A confiança na empresa prestadora de serviço para os produtores é a base para a realização dos negócios, assim como a amizade e o bom atendimento, fazendo com que o produtor esteja satisfeito.	E1,E2,E3,E4,E5, E6,E7,E8,E9,E10
	AMIZADE			
	ATENDIMENTO			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Salienta-se, assim, que, dentre os fatores que influenciam na tomada de decisão sobre o processo de armazenagem, o determinante é a confiança na empresa responsável pela armazenagem. Além desse, a amizade e a qualidade no atendimento também foram ressaltadas.

8.3 O processo de comercialização

Nessa seção, aborda-se o processo de comercialização de soja, identificando com quais empresas os produtores mantêm relações de negócios, além de apresentar as quantidades comercializadas e em que períodos acontecem, bem como as etapas utilizadas.

Os produtores de soja da amostra foram questionados quanto às empresas com as quais costumam negociar seu produto e, segundo o produtor E2, essas negociações são realizadas com cerealistas, *trading*, multinacional, considerando a que tiver melhor preço no mercado e visando obter maior lucro.

Já para o produtor E1, a preferência se dá por negociar com cooperativas no sistema de troca de produtos, como pode ser observado no relato:

A cooperativa é voltada mais para o produtor, sem cooperativa é complicado, já as empresas são voltadas para o lucro do dono. Na cooperativa tem insumos, tem o sistema de troca onde dá para trocar a soja por insumos, o que ajuda a subsidiar a produção, sem precisar recorrer a empréstimos com juros altos. (E1)

Nesse contexto, as cooperativas exercem papel importante na estrutura de comercialização. Conforme Braun e Talamini (2009), mais de 70% das cooperativas agrícolas brasileiras prestam serviços de comercialização de produtos agrícolas. Na medida em que agrupam os pequenos produtores e colocam toda estrutura física e técnica a serviço de seus cooperados, possibilitam o aumento do poder de barganha nesse mercado competitivo.

Após identificar com quais tipos de empresas os produtores procedem à comercialização, o estudo apresenta a forma de comercialização com relação à quantidade, ao período e aos preços:

Comercializamos a soja analisando as tendências de mercado, fracionando as vendas durante o ano, tentando diminuir o risco de perdas financeiras por queda brusca de preços. Quanto a variações dos preços por época do ano, o que temos observado são os valores menores na época da colheita. (E3)

A comercialização é aos poucos durante o ano, buscando média de preços, e planejando os investimentos. Os preços variam muito, pois existem muitas variáveis no mercado: dólar, Bolsa de Chicago e mercado interno. (E5)

Observa-se que existe uma estratégia ao comercializar a soja, ou seja, o comércio é feito de forma fracionada durante o ano, dando preferência aos períodos fora de safra. Essa estratégia tem sido adotada por grande parte dos produtores, que afirmaram em entrevista que há um ganho de preço ao usar essa estratégia, como citam os produtores E6, E8 e E10.

Ainda com relação ao período de comercialização, o produtor E7 comenta que espera pela alta dos preços, vendendo parte do produto no início da safra para custear a produção, e o restante, é vendido no período em que o preço for o desejado, conforme o relato a seguir:

Eu espero a alta dos preços, geralmente eu deixo 50% para vender no início da safra para pagar o custeio da safra, e o restante, geralmente, eu deixo para o período que o preço aumenta. (E7)

O produtor E2 apresenta um controle maior com relação à comercialização e afirma que 50% da produção é vendida no início da safra para arcar com o custeio, 30% da produção é vendida entre junho e agosto e 20% (o restante) é comercializado de setembro a dezembro.

O estudo revela que os produtores de soja possuem uma forma de gestão de comercialização bem definida, tendo como objetivo o lucro máximo. Em sendo assim, o produtor deve conhecer seus custos fixos, variáveis e totais, além dos mecanismos para obter melhor preço de venda no mercado em dado momento. Para que isso ocorra, é

preciso planejar a comercialização de sua mercadoria. (BALLOU, 2006; BATALHA, 2007).

8.3.1 Os fatores que influenciam na comercialização

Nesta seção, são abordados os fatores que influenciam no processo de comercialização, e os relatos possibilitaram, num primeiro momento, observar que o preço é o fator mais importante para os produtores E1, E2, E3 e E5. No entanto, existem outros fatores influentes na comercialização, que são apontados pelos produtores E5 e E8, tais como: clima, dólar, Bolsa de Chicago. No relato a seguir, pode-se observar ainda mais:

Os fatores que influenciam a comercialização são vários. Hoje nós buscamos informações referente ao comportamento do mercado e observamos as variáveis como: clima, bolsa, dólar, estoques mundiais, importação da China e boletins do USDA, para então, depois, tomar a decisão de comercialização. (E5)

Ainda com relação aos fatores, o produtor E1 revela o seguinte:

Tem a confiança, vê se o pagamento é certo, se a empresa nunca teve problemas. Os produtores conversam entre si e vão criando opiniões sobre as empresas, além disso, o preço é um dos principais fatores que pesam na minha decisão de comercialização. (E1)

Na comercialização, percebe-se que os produtores buscam realizar suas negociações com as empresas que apresentam as melhores ofertas, mas também estão atentos ao histórico da empresa, a fim de avaliar fatores, como honestidade, pontualidade no pagamento, entre outros. Esses quesitos também foram evidenciados pelo produtor E4, que acrescentou que os produtores estão sempre em contato uns com os outros para relatar experiências com as empresas, sendo que, quando surge uma desconfiança, a informação é passada para todos.

Além desses, um fato observado é a falta de disponibilidade de crédito, que influi nas decisões de comercialização, podendo forçar o produtor a vender sua produção para atender às suas necessidades de capital. Quando há crédito disponível a produção pode ser comercializada mais tarde, com preços mais compensadores, dado que, nesse período as necessidades de capital são atendidas através de empréstimos. Em relação a melhores resultados, há a necessidade de apostar no futuro para obter uma melhor remuneração sobre o seu produto (BRAUN; TALAMINI, 2009).

O quadro 2 apresenta os resultados da pesquisa com relação aos fatores que influenciam na decisão de comercialização de soja por parte dos produtores.

Quadro 2 – Síntese dos fatores que influenciam a comercialização

ABORDAGEM ECONÔMICA E SOCIAL	FATORES	AUTOR/ FONTES	ENTREVISTADO
ECONÔMICA	PREÇO	BATALHA (2007), ROHR, (2007), MENDES (2007), ANDREATTA E LUPPI (2007) DUTRA, MACHADO E RATHMANN (2008), BRAUN e TALAMINI, (2009).	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10
	SAZONALIDADE		
	DÓLAR	BANCO CENTRAL DO BRASIL (2013), BM&FBOVESPA (2013).	E1, E5, E6, E9, E10
	BOLSA		
	CÂMBIO		
SOCIAL	CONFIANÇA.	BREI E ROSSI (2005), ROHR, (2007), DIAS (2010); ANDRADE, FISCHER E STEFANO (2011).	E1, E4, E9, E10

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o quadro 2, tem-se que o preço é o fator mais influente na tomada de decisão dos produtores, sendo citado por quase toda a amostra. Ainda há outros fatores, como confiança, dólar, bolsa de valores e câmbio, determinando tanto o aspecto social como o econômico da decisão dos produtores do Município de Cruz Alta RS.

8.4 A configuração do modelo segundo a amostra

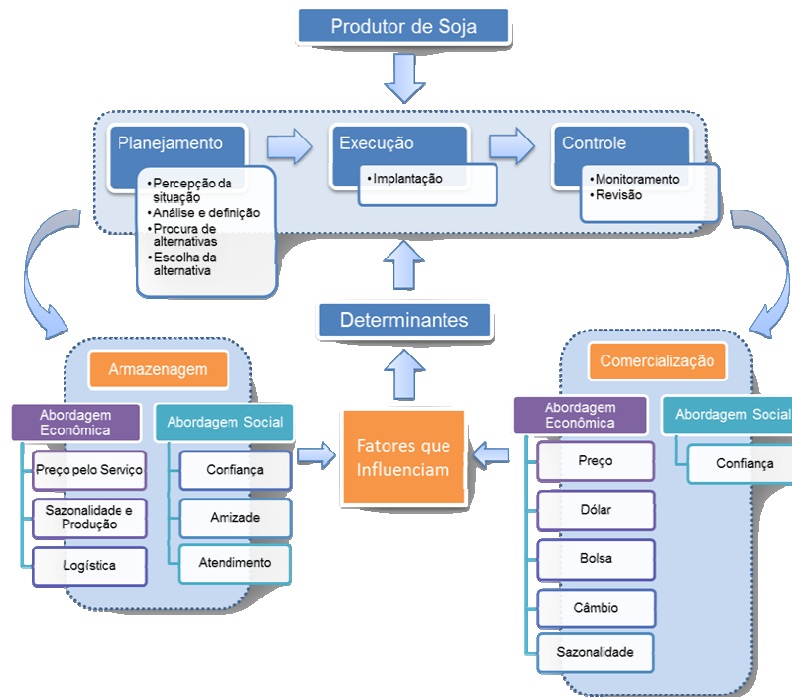
Dadas as informações coletadas junto aos produtores de soja da cidade de Cruz Alta-RS e, a partir do modelo de pesquisa (figura 2), apresentam-se na figura 2 os principais resultados obtidos.

A figura 2 apresenta os processos que envolvem a armazenagem e a comercialização de soja e os fatores que influenciam nos tomadores de decisão.

Com relação à armazenagem, o estudo classificou os fatores influenciadores em abordagem econômica e abordagem social. No que tange à abordagem econômica, tiveram destaque o preço pelo serviço, a sazonalidade e produção e a logística. Já a abordagem social foi referenciada pela importância dada à confiança na empresa e em seus gestores, à amizade e às experiências anteriores e à qualidade no atendimento.

Com relação à comercialização, o estudo também classificou os fatores influenciadores em abordagem econômica e abordagem social. Para a abordagem econômica, os produtores de soja consideram com maior importância o preço na negociação, o dólar, a Bolsa de Valores, o câmbio e a sazonalidade, sendo todos fatores que exercem influência direta na formação de preço da saca de soja. Para a comercialização, a confiança na empresa com quem se negocia foi o fator de destaque na abordagem social.

Figura 2 – Configuração do modelo segundo a amostra



Fonte: Desenvolvida pelos autores.

9 Considerações finais

Diante do problema de pesquisa, este estudo possibilitou conhecer os fatores que mais influenciam na tomada de decisão de produtores de soja da cidade de Cruz Alta – RS no que tange aos processos de armazenagem e comercialização dos grãos. Esses processos são onerosos e estratégicos, podendo melhorar os lucros dos proprietários se realizados da melhor forma.

Com relação à armazenagem, o estudo revela que a confiança na empresa responsável pela armazenagem é o fator mais importante e citado por todos os produtores. Esse fator faz parte da abordagem social. Ainda fatores como as relações de amizade e a qualidade no atendimento foram citados na mesma abordagem. Para a abordagem econômica, os produtores salientaram a logística e a sazonalidade, fatores analisados na tomada de decisão.

Já no processo de comercialização de soja, os produtores consideram com maior importância o preço, mas o dólar, a taxa de câmbio, a Bolsa de Valores, a sazonalidade do produto são outros fatores da abordagem econômica que exercem influência na tomada de decisão. E, para a comercialização, a confiança foi o fator mais citado na abordagem social.

Com os relatos e as práticas usadas pelos produtores, foi observado um fator que pode estar relacionado a menores ganhos na comercialização, sendo esse a necessidade

de quitar as parcelas de financiamento com os bancos e fornecedores de insumos logo após a safra, uma vez que há uma desvalorização do produto nessa época.

Com relação a futuros estudos relacionados à comercialização de soja, sugere-se uma pesquisa para identificar o uso de uma metodologia que auxilie o produtor na realização da sua análise de mercado, principalmente no que tange ao preço, possibilitando ao tomador de decisão contar com dados mais precisos para a decisão.

Referências

ANDRADE, J. J. *Os valores e as motivações no processo de tomada de decisão dos produtores rurais no Município de Sant'Ana do Livramento (RS)*. 2010. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – UFRGS, Porto Alegre 2010.

APROSOJA. Associação dos Produtores de Soja e Milho de Mato Grosso. *História da soja*. Mato Grosso, 2013.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. *Snowball [bola de neve]: uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária*. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE, 10., SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, SUBJETIVIDADE E EDUCAÇÃO – SIRSSE, 2001, Curitiba. *Anais...* PUCRS, 2001.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial*. Trad. de Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Trad. de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRAUN, E.; TALAMINI, E. *Estratégias de comercialização da soja: uma análise das opções utilizadas pelos produtores rurais da região do Alto Jacuí/ RS*. Campo Grande: Sober, 2009.

COMITÊ ESTRATÉGICO DA SOJA. Comitê quer ampliar produtividade da soja em 20 sacas por hectare. G1, 23 jan. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mato-grosso/agrodebate/noticia/2014/01/comite-quer-ampliar-productividade-da-soja-em-20-sacas-por-hectare.html>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

DAFT, R. L. *Administração*. Trad. de Fernando Gastaldo Morales. Rev. Téc. de Ana Akemi Ikeda. 4. ed. Rio de Janeiro, 1999.

D'ARCE, M. A. B. R. *Pós colheita e armazenamento de grãos*. ESALQ/ USP – Escola Superior de Agricultura “Luiz Queiróz”, 2004. Disponível em: <www.esalq.usp.br/departamentos/lan/.../Armazenamentodegraos.pdf>.

DALCIN, D.; OLIVEIRA, S. V.; TROJAN, A. *Gestão rural e a tomada de decisão: estudo de caso no setor olerícola*. [2009 ou 2010]. SOBER. Campo Grande, 2010.

DIAS, H. B. P. D. *Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido*. 2010. Tese (Mestrando em Estratégia Empresarial) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010.

EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS, L. J. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, v. 34, p. 816-835, 1988.

EMBRAPA. Empresa Brasileira De Pesquisa Agropecuária. *Secagem e armazenamento*. Brasília, 2013.

- GOMES, L. F. M. A.; ARAYA, M. C. G.; CARIGNANO, C. *Tomada de decisões em cenários complexos*. São Paulo: Pioneira, 2004.
- GRIFFIN, R. W. *Introdução à Administração*. Trad. de Gustavo Mesquita e Marina Petroff Garcia. São Paulo: Ática, 2007.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Levantamento sistemático da produção agrícola: área: Brasil*, 2012.
- LÖBLER, M. L.; HOPPEN, N. Discriminação e consistência no processo decisório: mensuração do nível de conhecimento utilizando o índice CWS1. *Produto & Produção*, v. 9, n. 3, p. 95-108, out. 2008.
- MAPA/SPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Cadeia produtiva da soja*. Secretaria de Política Agrícola. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.
- MAPA/SPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *A Soja*. Brasília, 2013.
- MARQUES, P. V.; AGUIAR, D. R. D. *Comercialização de produtos agrícolas*. São Paulo: Edusp, 1993.
- MENDES, J. T. G.; PADILHA JÚNIOR, J. B. *Agronegócio: uma abordagem econômica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- OLIVEIRA, L. M.; MACHADO, J. A. D.; SCHNORRENBERGER, A. Administração rural e gestão do agronegócio: a informação e o processo decisório do produtor rural. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45, 2007. Londrina. *Anais...* Londrina, 2007.
- PERDIGÃO, J. G. L. et al. Processo Decisório: um estudo comparativo da tomada de decisão em organizações de segmentos distintos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2012.
- PORTO, M. A. G.; BANDEIRA, A. A. *O processo decisório nas organizações*. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 3, 2006, Bauru. *Anais...*Bauru, 2006.
- RAGO, S. F. T. *Guia do visitante da MOVIMAT 2002*. *LOG&MAN Logística, Movimentação e Armazenagem de Materiais*, ano XXIII, n. 143, p. 10-11, 2002.
- ROHR, P. V. *Comparação entre fatores que influenciam o produtor na comercialização de arroz dos municípios de Camaquã e Viamão*. 2007. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – UFRGS, Porto Alegre, 2007.
- SAATY, T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008.
- SIMON, H. A. *Teoria das organizações*. Trad. de Hugo Wahrlich. 2. ed. Rio de Janeiro, 1972.
- USDA. Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. *World agricultural supply and demand estimates*. United States, 11 jul. 2014.

O associativismo e a produção de flores e plantas ornamentais: um estudo sobre o Vale do Mucuri – Minas Gerais

Marco Aurélio O. Santos^{*}
Carla Weiss^{**}
Hilton Manoel Dias Ribeiro^{***}

Resumo: O agronegócio de flores e plantas ornamentais consolida-se como atividade econômica representativa na economia brasileira. A produção nacional antes concentrada na região sudeste, hoje está presente em todas as regiões do país em virtude das condições climáticas que favorecem o cultivo, sendo o mercado interno o destino principal da produção brasileira. Apesar do grande potencial, a consolidação do setor apresenta uma série de desafios e entraves. Esse estudo centra-se no polo regional de Teófilo Otoni em Minas Gerais. Busca levantar quais motivações encorajam os agentes produtivos a participarem das diversas associações e movimentos, bem como suas percepções sobre os benefícios ofertados. Mesmo diante das divergências de interesses dos participantes, a ação coletiva ainda é vista como um melhor meio de incentivar o setor em franco crescimento e desenvolvimento na região. As análises apontam que a participação em diversas associações contribui para a adaptabilidade, geração de renda, anseios sociais, integração e qualificação das famílias produtoras de flores e plantas ornamentais do polo em questão.

Palavras-chave: Cadeia das flores. Associativismo. Entraves. Adaptabilidade. Benefícios.

Abstract: The agribusiness of flowers and ornamental plants consolidates as representative economic activity in the Brazilian economy. Domestic production before concentrated in the southeast, is now present in all regions of the country due to the climatic conditions that favor the cultivation, with the domestic market the main destination of Brazilian production. Despite the great potential, industry consolidation presents a series of challenges and obstacles. This study focuses on the regional center of Teófilo Otoni in Minas Gerais. Search raise motivations which encourage the growers to participate in various associations and movements as well as their perceptions of the benefits offered. Even with the divergence of interest soft he participants, collective action is still seen as a better way to encourage the growth and development in the region. The analyzes suggest that participation in several associations contributes to the adaptability, income generation, social expectations, integration and qualification of producing families of flowers and ornamental plants Polo in question.

Keywords: Chain of flowers. Associativism. Barriers. Adaptability. Benefits.

1 Introdução

A cadeia de flores e plantas ornamentais não é uma atividade recente no país, no entanto, a produção passou por mudanças dinâmicas nos anos 90 com a expansão da área de cultivo, avanço na tecnologia de produção, comercialização e mercado.

Esses fatores impulsionaram a cadeia consolidando-a como importante atividade econômica, tendo grandes perspectivas de crescimento produtivo por diversas regiões do país. Destaca-se também a importância do setor como gerador de renda no campo, sobretudo na qualidade de vida dos pequenos agricultores.

^{*} Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bacharel em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). *E-mail:* Marco.santos@hotmail.com.br

^{**} Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* Carla.weiss@bol.com.br

^{***} Mestre em Economia pela Universidade Federal de Viçosa. Professor de Economia da Universidade Federal de Juiz de Fora. *E-mail:* Hilton.manoel@gmail.com

A produção nacional de flores e plantas ornamentais antes concentrada na região Sudeste, especialmente no Estado de São Paulo, com destaque para a Holambra, hoje está presente em todas as regiões do país. Essa expansão se dá pelas condições climáticas que favorecem o cultivo de plantas e flores, sendo o mercado interno o destino principal da produção brasileira.

Apesar do grande potencial, a consolidação do setor apresenta uma série de desafios e entraves. A baixa profissionalização não só na produção, mas de todos os elos da cadeia tem limitado a especialização e segmentação do setor. A produção de flores e plantas ornamentais no Brasil é desenvolvida na maior parte por pequenos produtores que não tem acesso à tecnologia, logística adequada, acesso ao crédito, padronização de oferta, técnicas de gerenciamento, além da falta de mercados estruturados que geram incerteza quanto ao preço dos produtos cultivados.

Entretanto, a partir de 2000 a floricultura passou a fazer parte da agenda de políticas públicas com a implantação do Programa de Desenvolvimento de Flores e Plantas Ornamentais do Ministério da Agricultura (BUAINAIN, BATALHA, 2007). Esses incentivos governamentais tem estimulado o surgimento de diversos polos de fomento à cultura. Encontra-se sob a liderança da Secretaria de Ciências e Tecnologia do Estado de Minas Gerais o Polo de Inovação de Teófilo Otoni que engloba as regiões do Vale do Jequitinhonha e Mucuri. Estepolotem trabalhado para o desenvolvimento de instituições representativas estimulando e contribuindo para o desenvolvimento da cadeia nas localidades de Teófilo Otoni, Liberdade e Poton.

Pode-se constatar que há diferentes motivações que encorajam os agentes a participarem das diversas associações e movimentos, bem como suas percepções sobre os benefícios. Portanto, as diferentes formas institucionais de organização são os meios dos agentes de buscarem encontrar possíveis alternativas para minimizar os diversos problemas decorrentes. Contudo o dinamismo da cadeia exige produtos competitivos, obrigando o sistema produtivo a se adaptar para melhor se inserir no mercado (ROCHA JUNIOR et al., 2008). Assim o trabalho conjunto passaa ter importância para o alcance de maiores condições de atuar no mercado, pois a ação coletiva é vista como meio de desenvolver o setor, dar condições para seu progresso munindo-o com informações ditando uma orientação ao mercado mais eficiente (SIMIONI; SIQUEIRA; BINOTTO, 2009).

Esse trabalho busca verificar se a participação em diversas associações contribui para a qualificação e geração de renda das famílias produtoras de flores e plantas ornamentais do Polo Regional de Teófilo Otoni em Minas Gerais. Tem como objetivo avaliar a participação dos produtores nos diversos tipos de associações e analisar quais as percepções dos produtores acerca dos incentivos oferecidos pelas associações que contribuem para adaptação e modernização dentro do sistema agroindustrial de flores da região

2 Material e métodos

A pesquisa caracteriza-se por ser de caráter exploratório e de natureza qualitativa e quantitativa. Foi realizada nos municípios de Teófilo Otoni, Liberdade e Poton no noroeste do Estado de Minas Gerais junto aos produtores de flores e plantas ornamentais no segundo semestre de 2013. Todos os produtores de flores e plantas ornamentais do município foram visitados, correspondendo a uma população de 56.

Para análises deste estudo foram utilizadas as seguintes variáveis: nível de escolaridade dos produtores, a atividade principal desenvolvida na propriedade, o tipo de organização que participam, os motivos que levaram a participar de organizações, onde teoricamente a organização contribui para o desenvolvimento do negócio, em que associação pode melhorar o cultivo e o que efetivamente a organização lhe proporciona em benefícios.

Utilizou-se dentro da estatística descritiva, a distribuição de frequência que nos mostra um agrupamento de dados resumidos, dividida em classes mutuamente exclusivas e o número de ocorrências de uma classe. Permite uma tabulação e operação de dados brutos, porém de forma simples.

Existem inúmeros testes estatísticos tanto paramétricos quanto não paramétricos. Alguns itens devem ser levados em conta na escolha da prova estatística para determinada situação. A maneira como a amostra foi obtida, a natureza da população da qual se extraiu a amostra e o tipo de mensuração ou escala empregado nas definições operacionais das variáveis envolvidas, isto é, o conjunto de valores numéricos e ainda o tamanho da amostra disponível.

Em virtude disso, para reforçar o melhor entendimento aprofundado das questões a serem estudadas utilizaram-se testes não paramétricos, qui-quadrado, coeficiente de contingência e coeficiente de V de Cramer. Quando os dados de um levantamento consistem de frequências em categorias discretas (nominais e ordinais), pode-se usar a prova do qui-quadrado para determinar a significância das diferenças entre k grupos independentes.

O teste Qui-quadrado permite também verificara igualdade (semelhança) entre categorias discretas e mutualmente exclusiva (por exemplo, diferenças de comportamento entre homens e mulheres). Cada indivíduo ou item deve pertencer a uma e somente uma categoria.

Quanto ao teste de coeficiente de contingência, sendo uma medida de correlação entre dois conjuntos de atributos, é um indicador do grau de associação entre duas variáveis analisadas pelo Qui quadrado. Quanto mais próximo de 1 melhor o coeficiente de contingência, que varia de 0 a 1. Valores pequenos de C indicam fraca associação entre os atributos, enquanto que valores grandes de C indicam forte associação.

Uma vez observado uma correlação entre dois conjuntos de atributos em amostras, determina-se se é plausível concluir pela associação desses mesmos atributos na população de onde foram retiradas as amostras.

Apesar de sua popularidade o coeficiente de contingência tem a desvantagem de que o número de linhas e colunas influencia o resultado. A alternativa é utilizar o coeficiente V (de Cramer), que varia entre zero e um, ao passo, que é uma medida simétrica e não importa qual a variável que colocamos nas colunas e/ou linhas.

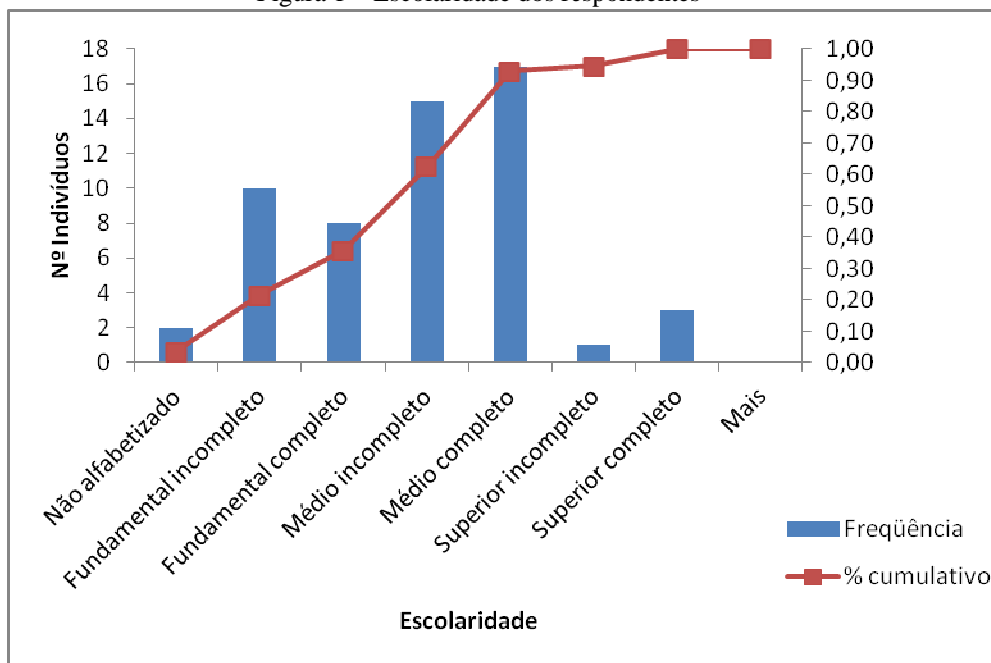
As análises foram feitas tendo um nível de significância de 5%, com grau de liberdade igual a 1.

3 Resultados e discussões

As variáveis analisadas são categóricas, logo, os testes mais apropriados para a análise são as variáveis não paramétricas, pois as amostras são pequenas, não há distribuição normal, sendo a variância assumida qualquer uma. Ou seja, não depende de parâmetros populacionais como média e variância. O princípio básico deste método é comparar proporções, isto é, divergências entre as frequências observadas e esperadas para um certo evento.

Logo, para representação das frequências, adotam-se proporções de cada variável sobre o total. Quanto as variáveis utilizadas nesse trabalho para análise, primeiramente foi identificado o grau de escolaridade dos respondentes. Constatou-se que a grande maioria (92%) responsável pela condução das atividades de produção e comercialização de plantas ornamentais tem no máximo o ensino médio completo como se pode observar na figura 1.

Figura 1 – Escolaridade dos respondentes

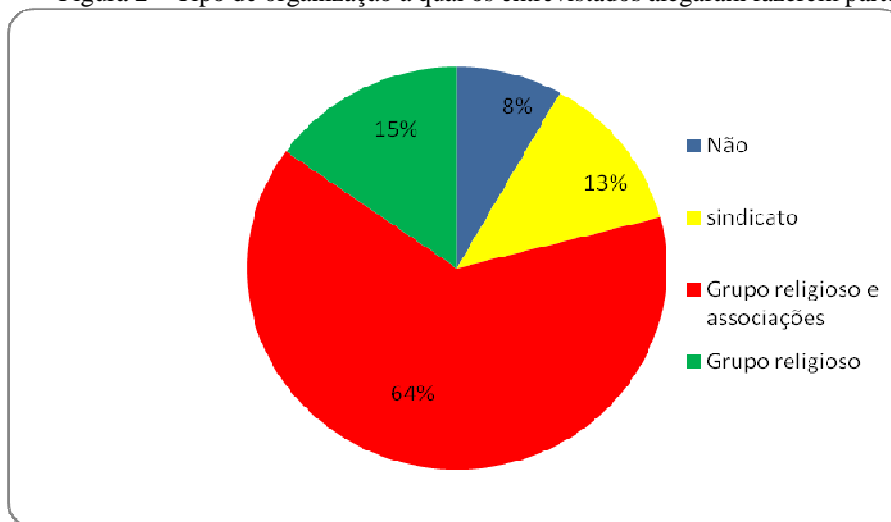


Fonte: Elaborada pelos autores.

Outro aspecto que se pode constatar é que, quando as pessoas têm interesses comuns à organização elas podem desempenhar funções importantes na defesa destes

interesses, mesmo que cada membro tenha outros interesses puramente pessoais e individuais. Assim as pessoas buscam ingressar numa associação em virtude dos benefícios e ganhos que esta pode proporcionar para alcançar os interesses pessoais. Nesta abordagem observou-se uma frequência de 64 % das vezes em que os produtores alegaram participar de associações e simultaneamente grupos religiosos conforme a figura 2.

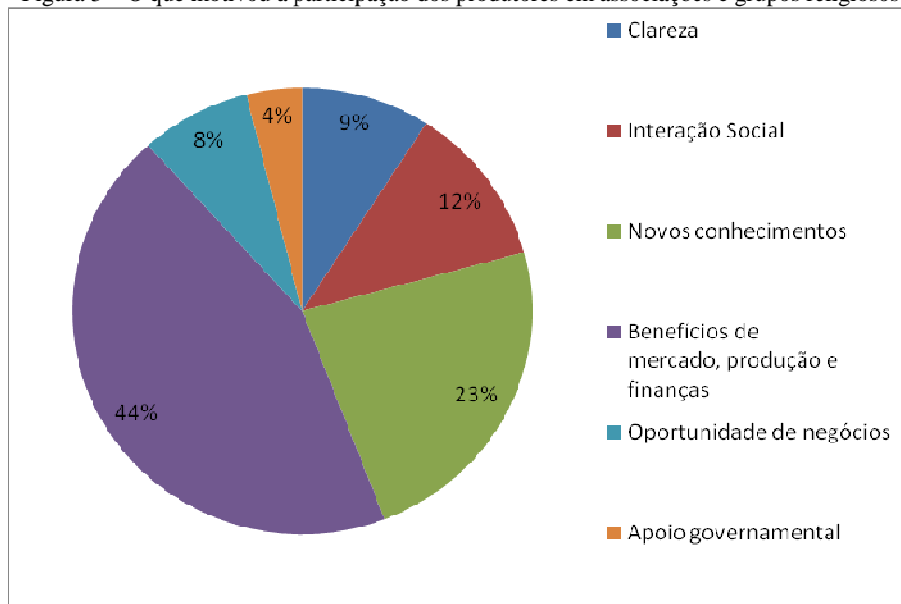
Figura 2 – Tipo de organização a qual os entrevistados alegaram fazerem parte



Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto ao que motivou a participação dos produtores em associações e grupos religiosos constatou-se que 44% declararam ser em virtude dos benefícios de mercado, produção e finanças e 23% devido aos novos conhecimentos.

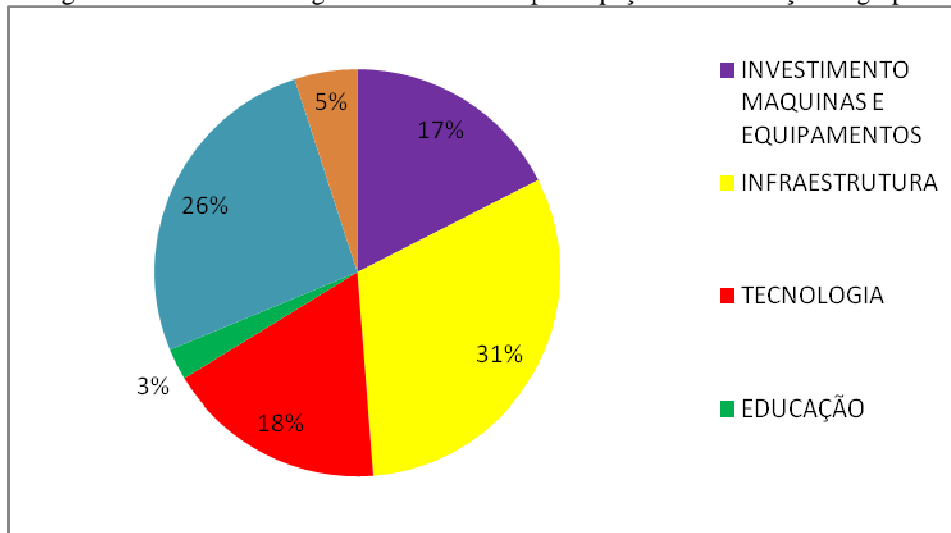
Figura 3 – O que motivou a participação dos produtores em associações e grupos religiosos



Fonte: Elaborada pelos autores.

Com relação à melhora do negócio devido à participação em associações e grupos religiosos, 31% respondeu ser a infraestrutura proporcionada e 18% referente ao acesso à tecnologia como se pode verificar abaixo:

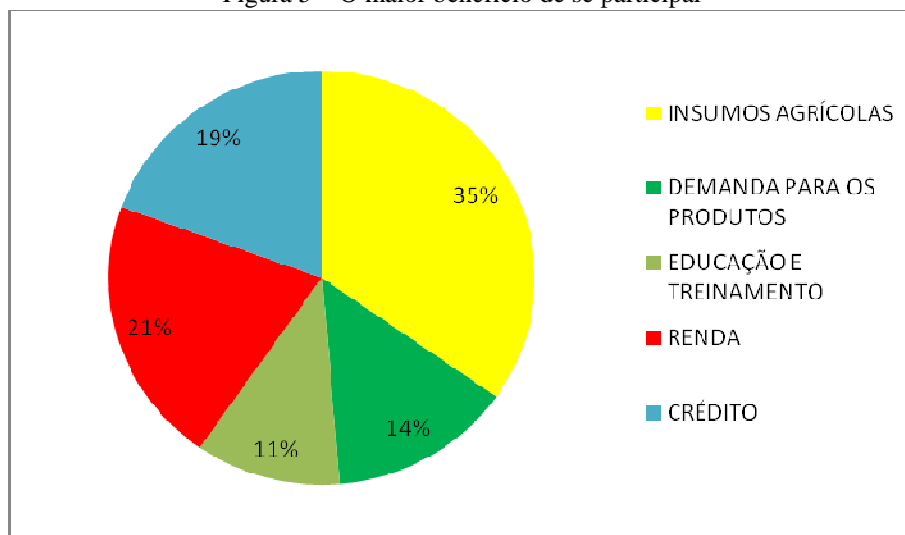
Figura 4 – Melhora do negócio em virtude da participação em associações e grupos



Fonte: Elaborada pelos autores.

Quando questionados sobre o maior benefício de se participar, 35% respondeu ser em virtude dos insumos agrícolas e 21% referente à renda.

Figura 5 – O maior benefício de se participar



Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir dos testes do qui-quadrado, coeficiente de contingência e Cramer, nas análises que se procederam buscou-se demonstrar o maior grau de associação de maior representatividade entre os produtores e os benefícios expressando quais conjuntos de

incentivos ofertados são mais significativos para os mesmos na adaptação do sistema produtivo na região.

Dadas às características do sistema agroindustrial de flores, a variável que tem maior influência na escolha dos incentivos adaptativos é a educação. A educação guia todas as necessidades adaptativas que os produtores buscam nas entidades representativas.

Neste contexto, os valores de X^2 para rejeição da hipótese nula de que o grau de instrução não influencia os tipos de benefícios, tem variação mínima para novos conhecimentos produtivos de $X^2= 4,96$ e teste de Cramer, 29% e contingência de 28% e valores máximos de $X^2 = 11,37$ e testes de Cramer, 45% e contingência de 41% para facilidade de acesso as crédito ao nível de significância de 0,5.

Dos tipos de entidades representativas e o conjunto de incentivos ofertados, os que levam a rejeitar a hipótese nula de não representatividade para melhorar a adaptabilidade do sistema pelas diferentes entidades representativas são:

- Variável infraestrutura em relação à entidade representativa associações tem um representatividade pois, o qui-quadrado é 5,853 logo rejeita-se a hipótese nula. Ou seja, pode-se rejeitar a hipótese nula, pois as condições de adaptabilidade para a infraestrutura ofertada pelas associações tem uma significância representativa para os produtores em comparação as outras entidades.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	ExactSig. (2-sided)	ExactSig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,853 ^a	1	,016		
Continuity Correction ^b	4,625	1	,032		
Likelihood Ratio	5,965	1	,015		
Fisher's Exact Test				,031	,015
N of Valid Cases	56				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,50.

b. Computed only for a 2x2 table

- Coeficiente de contingencia (30,8%) e coeficiente V de Cramer (32,3%) quanto a variável infraestrutura e associação. Esses valores representam uma fraca associação entre essas duas variáveis por mais que expressem importância para a adaptabilidade.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal		
Phi	,323	,016
Cramer's V	,323	,016
Contingency Coefficient	,308	,016
N of Valid Cases	56	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- Variável tecnologia ofertada pelos sindicatos com qui-quadrado de 3,42, ou seja, pode-se rejeitar a hipótese nula pois as condições de adaptabilidade para a tecnologia ofertada pelas sindicatos tem uma significância representativa para os produtores em comparação as outras entidades.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	ExactSig. (2-sided)	ExactSig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,429 ^a	1	,064		
Continuity Correction ^b	2,381	1	,123		
Likelihood Ratio	3,517	1	,061		
Fisher's Exact Test				,121	,061
N of Valid Cases	56				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,00.

b. Computed only for a 2x2 table

- Coeficiente de contingencia (24%) e coeficiente V de Cramer (24,7%) quanto a variável tecnologia e sindicato. Esses valores representam uma fraca associação entre essas duas variáveis por mais que expressem importância para a adaptabilidade.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal		
Phi	,247	,064
Cramer's V	,247	,064
Contingency Coefficient	,240	,064
N of Valid Cases	56	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- Variável crédito alcançou um qui-quadrado médio para ambas as entidades representativas de 3,429. Ou seja, pode-se rejeitar a hipótese nula, pois as condições de adaptabilidade para o acesso ao crédito ofertado por ambas (associações e sindicatos), tem uma significância representativa para os produtores em comparação as outras entidades, não apresentando muita variação entre ambas.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	ExactSig. (2-sided)	ExactSig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,429 ^a	1	,064		
Continuity Correction ^b	2,381	1	,123		
Likelihood Ratio	3,517	1	,061		
Fisher's Exact Test				,121	,061
N of Valid Cases	56				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,00.

b. Computed only for a 2x2 table

- Coeficiente de contingencia (24%) e coeficiente V de Cramer (24,7%) quanto a variável crédito e associação. Esses valores representam uma fraca associação entre essas duas variáveis por mais que expressem importância para a adaptabilidade.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,247	,064
	Cramer's V	,247	,064
	Contingency Coefficient	,240	,064
N of Valid Cases		56	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

- Variável renda com qui-quadrado 2,276. Rejeita-se a hipótese nula de que a participação em entidades trazem benefícios.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	ExactSig. (2-sided)	ExactSig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,276 ^a	1	,131		
Continuity Correction ^b	1,457	1	,227		
Likelihood Ratio	2,310	1	,129		
Fisher's Exact Test				,227	,113
N of Valid Cases	56				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,50.

b. Computed only for a 2x2 table

- Coeficiente de contingencia (19,8%) e coeficiente V de Cramer (20,2%) quanto a variável renda e associação. Esses valores representam uma fraca associação entre essas duas variáveis por mais que expressem importância para a adaptabilidade.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,202	,131
	Cramer's V	,202	,131
	Contingency Coefficient	,198	,131
N of Valid Cases		56	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

4 Conclusões

A cadeia de flores e plantas ornamentais é caracterizada pelo alto padrão de qualidade, intensiva utilização tecnológica e inovação. Esses fatores expressam o nível de exigências que condicionam a remuneração no setor.

No estudo realizado, constatou-se que um grande desafio para as instituições coletivas ainda são as divergências de interesses dos participantes prejudicando dessa

forma, o planejamento e a oferta de benefícios. A grande heterogeneidade entre os produtores somada ao dinamismo da cadeia exige produtos competitivos obrigando o sistema produtivo a se adequar para se adaptar. Assim, mesmo com as diversas dificuldades enfrentadas, a ação coletiva ainda é vista como um melhor meio de incentivar o setor em franco crescimento e desenvolvimento na região.

As análises apontam que há uma relação entre os níveis de escolaridade dos produtores dos distritos pesquisados com os principais atributos favoráveis a adaptação pelas exigências das características da cadeia. Logo, os resultados levam a entender que o trabalho das entidades proporciona ganhos adaptativos contribuindo para a qualificação e aproveitamento das oportunidades em virtude da crescente necessidade de conhecimento.

Portanto, estas entidades representativas estudadas na região em questão, dentro do seu propósito e frente aos objetivos individuais, estão contribuindo para uma maior adaptabilidade do processo produtivo, evidenciando a importância destas para a geração de maiores oportunidades e geração de renda, bem como aos anseios sociais, integração e convívio entre as famílias produtoras.

Referências

BESSION, J. (Org.). *A ilusão das estatísticas*. São Paulo: Unesp, 1995.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. *Cadeias Produtivas de flores e mel*. 9. ed. Brasília: Mapa/IICA, 2007. v. 9.

ROCHA JUNIOR, W. F. DA et al. Avaliação de contratos: uma abordagem utilizando a Análise Fatorial de Correspondência. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 46, n. 2, p. 455-480, jun. 2008.

SIMIONI, F.; SIQUEIRA, E.; BINOTTO, E. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. *Revista de Economia ...*, 2009.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. *Cadeias produtivas de flores e mel*. 9. ed. Brasília: Mapa/IICA, 2007. v. 9.

DUVAL, C. M. A produção de flores e a agricultura familiar. *Horticultura brasileira*, v. 32, n. 2, p. 241-241, jun. 2014.

FILHO, C. A. P. M.; MIZUMOTO, F. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Governança e a lógica das associações de interesse privado: um estudo de caso da Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias (ABIMA) REGE. *Revista de Gestão*, 1 dez. 2006.

FIRETTI, R. et al. Análise de variáveis estratégicas para o desenvolvimento da agropecuária da região do Pontal do Paranapanema. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 50, n. 1, p. 141-156, mar. 2012.

GUANZIROLI, C. E.; BUAINAIN, A. M.; SABBATO, A. DI. Dez anos de evolução da agricultura familiar no Brasil: (1996 e 2006). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 50, n. 2, p. 351-370, jun. 2012.

MACHADO NETO, A. D. S.; JASMIM, J. M.; PONCIANO, N. J. Indicadores econômicos da produção de flores tropicais no estado do Rio de Janeiro. *Revista Ceres*, v. 60, n. 2, p. 173-184, abr. 2013.

NASSAR, A. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Associação de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 39, n. 2, 2004.

OSTROM, E. Institutions and the environment. *Economic Affairs*, v. 28, n. 3, p. 24-31, set. 2008.

PEZARICO, G. et al. AGRICULTURA FAMILIAR: A HETEROGENEIDADE DA RACIONALIDADE CAMPONESA EM DIÁLOGO COM AS PRÁTICAS NO SUDOESTE DO PARANÁ. *Synergismus scyentífica UTFPR*, v. 6, n. 1, 2011.

Marketing de relacionamento B2B: análise do relacionamento entre uma beneficiadora de arroz e seus representantes comerciais como estratégia de distribuição e criação de valor

Maria Carolina Serpa Fagundes de Oliveira*
Maríndia Brachak dos Santos**
Aletéia de Moura Carpes***
Flávia Luciane Scherer#
Gabriela Almeida##

Resumo: A acirrada concorrência do mercado, contextualizada em um ambiente globalizado, tem impulsionado as empresas a desenvolverem ações e trabalhos que as fortaleçam ante a seus concorrentes, tornando-as competitivas e diferenciadas diante do mercado consumidor. Isso pode ser verificado na atenção das organizações para o desenvolvimento de relacionamentos eficazes com os membros do canal de distribuição/*marketing*, que são o principal elo entre a empresa e os clientes. Para isso, esses relacionamentos podem ser pautados em técnicas e princípios de *marketing* de relacionamento, com foco na orientação *business to business*. Com base nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar o relacionamento da empresa Pirahy Alimentos Ltda. com seus representantes comerciais. O método aplicado neste trabalho foi o de estudo de caso, de abordagem qualitativa e descritiva, com a realização de entrevista semiestruturada, análises documentais e observações no setor comercial de *marketing* da empresa.

Palavras-chave: Canais de *marketing*. *Marketing* de relacionamento B2B. Relacionamento interinstitucional. Pesquisa qualitativa. Estudo de caso.

Abstract: Fierce competition within a globalised environment has been boosting companies to develop actions and tasks to strengthen their position in face of their rivals, making them competitive and differentiated before the consumer market. That can be verified in the special attention organisations have been paying to the development of effective relationships with the members of their distribution/*marketing* channel, who are the main link between company and clients. For that, those relationships can be drawn from techniques and principals of relationship marketing, focusing on the *business to business* approach. Thereupon, this study intends to analyse the relationship of *Pirahy Alimentos Ltda.* with their sales representatives. We performed a case study, with a qualitative and descriptive approach, by using a semistructured interview as well as document analysis, and observation in the company's commercial/*marketing* sector.

Keywords: Marketing channels. B2B relationship marketing. Institutional relationship. Qualitative research. Case study.

1 Introdução

A acirrada concorrência do mercado, contextualizada em um ambiente globalizado, tem impulsionado as empresas a desenvolverem ações e trabalhos que as fortaleçam ante a seus concorrentes, tornando-as competitivas e diferenciadas diante do mercado consumidor. Isso tem exigido uma maior atenção por parte das organizações para questões que possam aumentar o valor de seus produtos, como, por exemplo, a qualidade empregada no processo produtivo, a criação e construção de uma marca

* Mestranda em Administração pela UFSM. *E-mail:* mc.sfagundes@gmail.com

** Mestra e Doutoranda em Administração pela UFSM. *E-mail:* marindiabrachak@gmail.com

*** Mestra e Doutoranda em Administração pela UFSM. *E-mail:* alecarpes.adm@gmail.com

- Doutora em Administração pela UFMG. *E-mail:* flaviascherer@globo.com

Graduanda em Administração pela UFSM. *E-mail:* gabialmeida06@hotmail.com

pautada em valores e um sólido relacionamento com os integrantes de seu canal de distribuição/*marketing*.

Em um setor, como o de alimentos e, em especial, o de beneficiamento de arroz, em que o produto final, por ser uma *commodity*, pode resultar em produtos muito similares, as empresas, para obterem um reconhecimento maior e se manterem no mercado de forma competitiva, devem preocupar-se com questões relacionadas à sua cadeia de distribuição. Isso pode ser verificado no desenvolvimento de relacionamentos eficazes das empresas com os membros de seu canal de distribuição/*marketing*, que são o principal elo entre a organização e seus clientes. E esses relacionamentos podem ser pautados por técnicas e princípios de *marketing* de relacionamento, que é visto como um processo contínuo de construção de alianças de longo prazo, no intuito de alcançar objetivos comuns (EVANS; LASKIN, 1994).

O presente estudo, caracterizado como um estudo de caso, foi realizado na empresa Pirahy Alimentos Ltda. e tem como objetivo analisar o relacionamento da organização com seus representantes comerciais, enfatizando a importância dessas parcerias interorganizacionais para a estratégia organizacional, além de tratar de um dos fatores-chave de seu desenvolvimento e crescimento. Todos os produtos têm aspectos do tangível e do intangível, e saber quais são eles e como realçá-los e administrá-los proporciona um poder competitivo diferencial aos que têm esse conhecimento e fazem as coisas certas (LEVITT, 2009).

A relevância deste trabalho justifica-se pelo fato de os estudos sobre distribuição estarem aumentando gradualmente, no âmbito da administração, tanto por sua abrangência como pela importância. De um lado, os clientes tendem a ser cada vez mais exigentes; de outro, porque um sistema de distribuição bem-organizado gera sinergias e resultados que podem se transformar em excelente vantagem competitiva (DIAS, 2003). Visando à importância desse aspecto, pode-se conferir a necessidade de ações concretas nessa etapa de grande importância às empresas, já que, assim, conseguirão distribuir seus produtos, além de que, o processo de distribuição, segundo Dias (2003), visa essencialmente maximizar as utilidades de tempo, lugar e posse.

Um dos grandes desafios das empresas, atualmente, é a diminuição da distância delas com o mercado consumidor e a eficiência de seus processos de distribuição, devido à questão de custo e, também, porque cada vez mais cresce a necessidade de criação de valor a ser oferecido aos clientes. Por esse motivo, o *marketing* de relacionamento, com suas técnicas e princípios, pode ser utilizado para que a distribuição seja melhor gerenciada, gerando resultados eficazes e atendendo às estratégias da empresa.

Por esse motivo, pela importância que é dada à atuação dos representantes e pelas necessidades de estudos que enfoquem esse aspecto organizacional, é feita a proposta deste estudo, que tem como objetivo principal analisar o relacionamento da empresa Pirahy Alimentos Ltda. com os representantes comerciais.

2 Referencial teórico

Para conferir suporte teórico à realização do objetivo proposto por este estudo de caso, que tem como foco a empresa Pirahy Alimentos Ltda., é aprofundada a compreensão sobre a temática que orienta o trabalho. Assim, são apresentados embasamentos teóricos referentes aos temas de marketing e marketing *business to business*.

2.1 Marketing

Marketing é uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa mercado (LIMEIRA, 2003), ou seja, é utilizada para expressar ações de mercado. No entanto, no Brasil, esse termo foi usado de forma um pouco diversa, já que, segundo Las Casas (2009), por volta de 1954, *marketing* foi traduzido por mercadologia, quando surgiram os primeiros movimentos para implantação de cursos de Ensino Superior e, desde então, tem sido muito adotada.

O conceito moderno de *marketing* surgiu no período pós-guerra, na década de 50 (séc. xx), quando o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas, e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios (LIMEIRA, 2003). Assim, por volta de 1960, de acordo com Kotler e Keller (2006), a *American Marketing Association* ofereceu a seguinte definição: *marketing* é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público organizado.

Com o transcorrer do tempo e as consequentes mudanças ocorridas no mercado e nas atitudes dos consumidores, desde suas preferências até o modo como veem as organizações que satisfazem suas necessidades e desejos, o *marketing* evoluiu em seu desenvolvimento histórico e filosófico. Ele, como um processo organizacional, está baseado, de acordo com Dickson (2001), em três princípios fundamentais:

- a) a organização existe para identificar e satisfazer as necessidades de seus clientes;
- b) a saciação das necessidades dos clientes é alcançada através de um esforço integrado de toda a organização; e
- c) o enfoque organizacional deveria ser tanto sobre no sucesso a longo prazo como no curto prazo.

Sua responsabilidade estratégica é a missão da corporação de buscar uma vantagem competitiva sustentável para satisfazer as necessidades dos clientes (DICKSON, 2001). É um conjunto de decisões das estratégias de *marketing*, que incluem a análise e a segmentação de mercado, a decisão de quais produtos e serviços oferecer, a que preço, por quais canais e meios de comunicação (LIMEIRA, 2003).

Com o exposto, é possível concluir que o *marketing* significa administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer necessidades e desejos do

homem (KOTLER; AMSTRONG, 2003). É entendido, também, como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de modo competitivamente superior, de forma a atingir os objetivos da organização (GORDON, 2000, p. 32).

2.1.1 Canais de distribuição e redes de valor

De acordo com Geyskens et. al (1999), durante as últimas três décadas estudos sobre canais de distribuição têm se constituído em uma importante área de pesquisas de *marketing*. Esse conceito evoluiu gradativamente, passando de um conceito econômico até se tornar, atualmente, uma estratégia de conquista de mercados (OLIVA et al., 2003).

Canais de *marketing*, ou de distribuição, são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo (KOTLER; KELLER, 2006). Segundo esses mesmos autores, eles formam o conjunto de caminhos que um produto segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final. Trata-se de um conjunto de organizações que trabalham de forma recíproca, com o intuito de alcançar o objetivo maior do processo que é o de fornecer produtos aos clientes, sejam eles consumidores organizacionais ou consumidores finais. Corroborando essa definição, Hutt e Speh (2002) dizem que uma cadeia de suprimentos engloba todas as atividades associadas à movimentação de produtos, desde o estágio de matéria-prima até o usuário final, o que pode representar uma poderosa ferramenta competitiva. Enfim, um canal de distribuição é a rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais (ROSENBLOOM, 2001). Sua política e sistema apontam sempre para o longo prazo, ou seja, para Dias (2003), o sistema em si tem de ser visto como um compromisso de longo prazo.

A estratégia de canais de *marketing*, juntamente com os outros 3 Ps do composto de *marketing* – produto, preço, promoção – precisa ser desenvolvida e harmonizada para atender às demandas dos mercados-alvo da organização (ROSENBLOOM, 2001), podendo, para esse autor, desempenhar um papel crucial nos esforços da empresa para competir com sucesso no mercado. O gerenciamento de canais de *marketing* refere-se à análise, ao planejamento, à organização e ao controle dos canais de *marketing* de uma empresa, podendo ser um processo complexo, não apenas devido aos muitos aspectos envolvidos, mas também em vista das dificuldades provenientes do contexto interorganizacional da estrutura do canal (ROSENBLOOM, 2001).

Um ponto básico no gerenciamento do canal é como estruturá-lo de forma que as tarefas sejam efetivamente desempenhadas (HUTT; SPEH, 2002). Para isso existem duas estruturas que são utilizadas pelas empresas: distribuição direta e distribuição indireta. A direta ocorre quando não há outra pessoa jurídica no processo de comercialização (DIAS, 2003), sendo viável quando os clientes são grandes e bem-definidos, insistem em vendas diretas, e as vendas envolvem amplas negociações entre a alta gerência (HUTT; SPEH, 2002). E a indireta é caracterizada por Dias (2003) e Hutt

e Speh (2002), por utilizar, no fluxo dos produtos, um ou mais tipos de intermediário, respondendo pela maioria dos casos, os representantes comerciais e distribuidores industriais.

No tocante à satisfação em canais de distribuição, Geyskens et. al (1999) a definem como um estado afetivo positivo decorrente de todos os aspectos do relacionamento de uma empresa com outra. Seguindo a relevância dessa questão, os compradores organizacionais dão grande importância aos processos da cadeia de suprimentos que eliminam as incertezas referentes à entrega de produtos, assegurando que produtos, informações, serviços e recursos financeiros fluam livremente por meio de todo o processo de criação de valor (HUTT; SPEH, 2002).

Uma estratégia de canal de *marketing* é, ainda, uma série de *trade-offs* e compromissos que alinham os recursos da companhia ao que deve ser feito para satisfazer os clientes-alvo e estar na frente dos concorrentes (ANDERSON et al., 1997). Para tanto, tem-se buscado alcançar cadeias de suprimentos altamente eficazes, verificando-se a importância que a construção de relacionamentos tem nesse contexto. Na abordagem de *marketing* de relacionamento, um dos paradigmas que mais se desenvolveu nos últimos tempos (PRESEY; MATHEWS, 2000), podem obter ferramentas e meios para que um relacionamento seja desenvolvido entre a organização e os membros de sua cadeia de *marketing*, gerando, assim, maior sinergia entre todos os meios e, conseqüentemente, a geração de valor.

De acordo com Hutt e Speh (2002), a maioria das cadeias de suprimentos bem-sucedidas planejam abordagens para que os participantes trabalhem juntos em um ambiente de parceria. As cadeias de suprimentos não são eficazes e, na verdade, não são cadeias de suprimentos se os participantes se comportam como adversários. As parcerias formam a base dessa cadeia. O que demonstra a importância e a necessidade de interdependência entre os membros, para a realização de um trabalho conjunto e que busque a eficácia do processo.

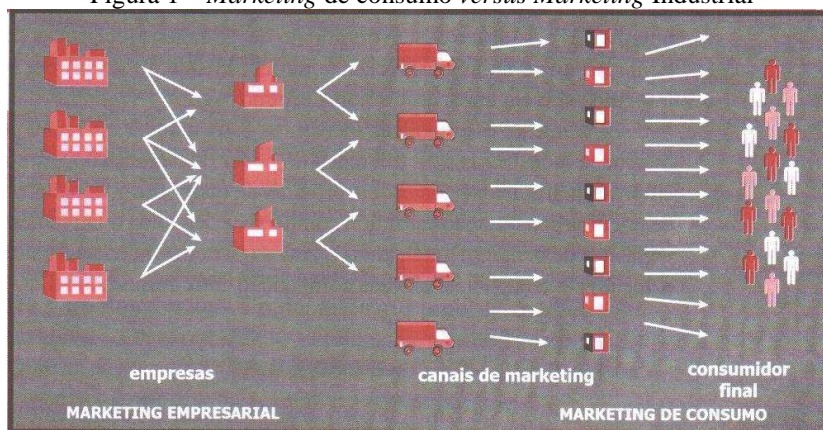
2.2 Marketing B2B

O marketing *business to business*, também denominado por Hutt e Speh (2002) de “*marketing industrial*” ou “*marketing organizacional*”, é direcionado a clientes industriais/empresariais ou institucionais, que utilizam bens e serviços demandados no seu processo produtivo, transformando-os, usufruindo-os e/ou consumindo-os, com o objetivo de constituir a oferta de seus produtos ao cliente final ou ao próximo elo da cadeia produtiva (TELLES, 2003). A evolução do *marketing* organizacional ocorreu entre 1970 e 1990 e é analisado por Siqueira (2005) a partir da intensificação da internacionalização dos negócios com a expansão das companhias mundiais, o que fez com que o mercado passasse a ser global, as organizações aumentassem suas preocupações com a concorrência, não apenas no mercado doméstico, mas também no mundial.

Com frequência, o conceito *marketing* industrial é entendido como apenas o que é desenvolvido por fábricas. É fato que elas constituem a maior parcela do mercado empresarial, no entanto, ainda existem outros seis componentes desse mercado – agricultura, revendedor, governo, serviços, atividades não lucrativas e internacionais (ETZEL et al., 2001), além de ter como principal objetivo assegurar a criação de alianças duradouras com empresas escolhidas e compromissadas com um futuro próspero e compartilhado com todos os agentes geradores de riqueza da sociedade (MOREIRA, 2009).

Mesmo que sejam definições diferentes, o *marketing* de bens de consumo e o *marketing* industrial estão interligados na prática empresarial, visto que a demanda do consumidor final tem grande impacto na demanda por produtos no mercado industrial (HUTT; SPEH, 2002), ou seja, a demanda de bens e serviços está condicionada à demanda de produtos para o consumidor final (TELLES, 2003). E a relação entre esses dois tipos de mercado, está ilustrada n figura 1.

Figura 1 – *Marketing* de consumo versus *Marketing* Industrial



Fonte: Telles (2003).

2.2.1 *Marketing* de relacionamento B2B

O *marketing* de relacionamento emergiu nas últimas duas décadas como um dos mais promissores campos de investigação do *marketing* e, ao mesmo tempo, tornou-se alvo de grande interesse gerencial, visto que suas práticas têm por objetivo conduzir as empresas a melhores resultados por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. (D'ANGELO et al., 2006). Tem sido empregado por diferentes empresas com o intuito de otimizar as ações de *marketing* e os meios de alcançar os clientes e o mercado consumidor em geral.

A expressão *marketing* de relacionamento foi utilizado pela primeira vez por Leonard L. Berry, em 1983 e, posteriormente, por Barbara Bund Jackson, em 1985, no contexto *business to business* (GRÖNROOS, 2004). De acordo com Hooley et al. (2001), enquanto o *marketing* transacional está preocupado com o ato de fazer uma única venda, o *marketing* de relacionamento está mais preocupado com o

estabelecimento de um entendimento próximo, que resultará em negócios repetidos e oportunidades para um adicional desenvolvimento comercial. E essa mudança de paradigma do *marketing* justifica-se no momento em que é constatado que “as mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda” (McKENNA, 1997, p. 48).

Surgiu, ainda, pela mudança de paradigmas que aconteceram no âmbito comercial, o que afetou e vem, com o passar do tempo, influenciando nas organizações, independentemente de seu potencial ou área de atuação. O *marketing*, seguindo os movimentos da gestão em geral, evolui com o tempo, pelo desenvolvimento de novos aspectos, técnicas e princípios que passaram a ser adotados pelas empresas com o intuito de diferenciá-las no mercado e, assim, conquistarem consumidores.

O conceito referente ao *marketing* de relacionamento é muito amplo, pois compreende uma multiplicidade de situações de troca que uma empresa pode estabelecer como forma de buscar a competitividade no longo prazo (MONTEIRO, 2003). Palmatier (2008, p. 4-5) o conceituou como “processo de identificação, desenvolvimento, manutenção e o encerramento de trocas relacionais com o propósito de melhorar o desempenho”. Baseados nisso, três aspectos são atendidos: as relações são processos dinâmicos cujas atividades variam de acordo com os estágios do relacionamento; as relações podem ser desenvolvidas além dos clientes; e os benefícios gerados devem atingir todas as partes envolvidas (PALMATIER, 2008).

Nesse âmbito, para o *marketing* de relacionamento ser efetivo, são necessárias boas razões nos dois lados do relacionamento, como, por exemplo, objetivos comuns, confiança mútua e respeito, motivação e comprometimento entre os representantes das empresas (RIBEIRO, 2007). A colaboração se refere a situações nas quais atores envolvidos em uma transação se esforçam para juntos alcançarem suas metas (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994). Visto isso, os limites organizacionais de cada ator se tornam parte integrante das atividades, uma vez que os fornecedores se envolvem em atividades que tradicionalmente, são consideradas de responsabilidade do comprador e vice-versa (YILMAZ; HUNT, 2001).

Enfim, é essencial para a construção e a manutenção de relacionamentos mais avançados, tais como as parcerias, especialmente em mercados de negócios, pois é o estabelecimento da confiança mútua e o respeito entre as partes (CROSBY et al., 1990).

3 Método

3.1 Tipo de Estudo

Quanto à abordagem, para o alcance do objetivo proposto pelo trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa. Esse método difere, em princípio, do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias (RICHARDSON, 1989). A pesquisa qualitativa, de acordo com Denzin e Lincoln (2000), pode ser definida como

uma atividade situada que localiza o observador no mundo, cujos pesquisadores estudam os fatos em seus cenários naturais tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se como descritiva, já que esse tipo de estudo pretende descrever fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). A pesquisa descritiva exige do investigador que tenha uma série de informações sobre o que deseja pesquisar (GERHARDT ; SILVEIRA, 2009). O trabalho define-se, ainda, como um estudo de caso, pois consiste de “uma investigação que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32), além de ter como objetivo “colher informações compreensivas, sistemáticas e em profundidade sobre o caso de interesse” (PATTON, 2002, p. 447).

Segundo Yin (2005), há três modos de se classificar os estudos de caso: em descritivos, exploratórios e explanatórios. Adotando essa referência como base, pode-se classificar o presente estudo como um estudo de caso descritivo e exploratório, pois buscou desenvolver proposições pertinentes a aquisições adicionais e descreve a incidência ou a predominância de um fenômeno na empresa (YIN, 2005).

3.2 Coleta e análise dos dados

Para o alcance dos fins propostos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites (FONSECA, 2002). Com essa busca, foi possível obter um embasamento teórico para o estudo a ser realizado na organização.

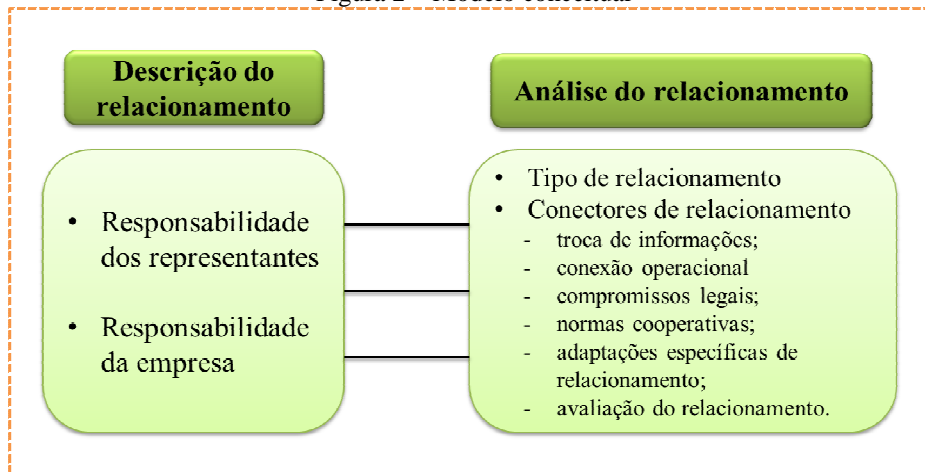
Para que se pudesse obter as informações necessárias sobre a empresa (objeto deste trabalho) e conhecer de forma aprofundada seus processos e ações com relação ao relacionamento desenvolvido com os representantes, foi feita uma pesquisa documental, que recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002). Foi realizada por meio de documentos e relatórios da Pirahy Alimentos Ltda., além de consulta a relatório de uma pesquisa com os representantes da empresa, realizada em 2006.

Como forma de obter dados mais específicos sobre o Departamento Comercial e as estratégias de *marketing* da empresa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a coordenadora de *marketing* da Pirahy Alimentos Ltda. Ademais, foram feitas observações quanto aos procedimentos executados e o funcionamento do Setor Comercial, com verificação dos trabalhos que são desempenhados nas áreas de *marketing* e vendas, mantendo conversas com os oito colaboradores desse setor.

3.3 Modelo conceitual

Para dar suporte ao trabalho, foi utilizada uma fonte referente ao tema trabalhado na empresa. Assim, para encontrar uma direção a ser seguida, foi utilizado o modelo de Hutt e Speh (2002), com algumas adaptações, para a descrição e análise do relacionamento da empresa com seus representantes. Assim, o relacionamento existente está descrito e analisado, seguindo os tópicos apresentados na figura 2.

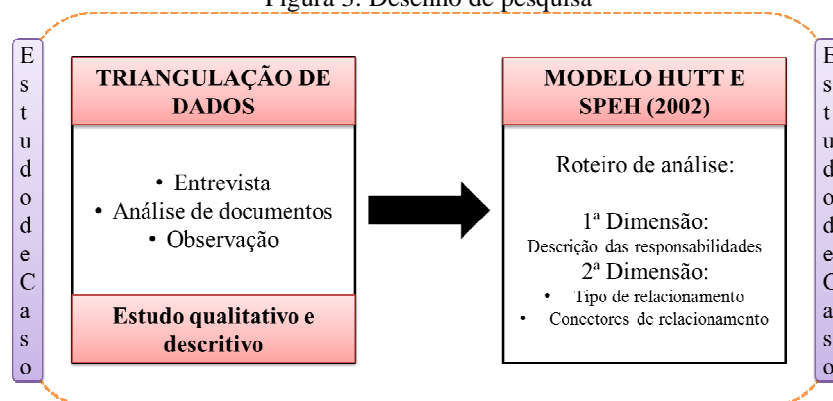
Figura 2 – Modelo conceitual



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Hutt e Speh (2002).

Em resumo, as informações referentes ao método e ao processo realizado durante a realização da pesquisa estão apresentadas na figura 3, a seguir, que demonstra o desenho de pesquisa adotado para o alcance do objetivo proposto: analisar o relacionamento existente entre a empresa Pirahy Alimentos Ltda. com seus representantes comerciais.

Figura 3: Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

4 Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Caracterização da empresa

A Pirahy Alimentos Ltda., fundada em 1975, é uma beneficiadora de arroz localizada na cidade de São Borja, na fronteira Oeste do Rio Grande do Sul. Essa região é a mais importante produtora de arroz do País e uma das melhores do mundo para o cultivo de arroz de qualidade superior, pois reúne condições particulares, geográficas e climáticas. O negócio da empresa é o de indústria, comércio, importação e exportação de produtos alimentícios em geral, transporte rodoviário nacional e internacional de cargas e a prestação de serviço de secagem e depósito de cereais (BELLADONA, 2008). É a terceira maior beneficiadora do Rio Grande do Sul (IRGA 2012) e tem como principal produto o Arroz Prato Fino, de posicionamento *premium* e distribuído em vários estados brasileiros.

A empresa é composta, atualmente, por 470 colaboradores divididos entre os Setores Administrativo e de Produção. A estrutura organizacional da empresa é formada por dois sócios, os gerente de unidade, os gerentes da empresa (Administrativo, Comercial e de Produção), coordenadores, assistentes e auxiliares.

A empresa possui um portfólio de 20 mil clientes supermercadistas, entre varejos e atacados, que são contatados por meio de representantes da organização. Comercializa com os supermercadistas dos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal. Assim, a empresa utiliza meios indiretos de distribuição, pois dispõe de intermediários para a entrega de seus produtos ao consumidor final. Ou seja, a distribuição dos produtos e a comercialização ocorrem por meio de intermediários.

4.2 Relacionamento com os representantes

A empresa Pirahy Alimentos Ltda. tem como estratégia de distribuição o uso de intermediários, como forma de atender aos seus clientes. Essa distribuição indireta se dá por meio de seus 49 representantes comerciais, pessoas jurídicas que trabalham via prepostos e que são responsáveis pela venda dos produtos e demais atividades envolvidas. Os representantes são vendedores que trabalham de forma independente (ou para uma empresa de representação), representando várias companhias na mesma área geográfica e vendem produtos que não concorrem entre si, mas que se complementam (HUTT; SPEH, 2002).

Como responsabilidades dos representantes comerciais, que realizam o contato da organização com os clientes supermercadistas, estão estipuladas ações e atividades que devem ser desempenhadas, como:

- a) venda dos produtos;
- b) envio de relatório semanal;
- c) troca de produtos;
- d) possuir experiência no setor alimentício.

Com relação às responsabilidades da empresa, cabem as seguintes tarefas:

- a) pagamento das comissões;
- b) realização de *workshops*;
- e
- c) estabelecimento de metas.

Tendo isso como base, para descrever as ações que são desenvolvidas entre empresa e seus representantes e verificar como se dá o relacionamento entre as partes contratantes, foi utilizado o modelo de Hutt e Speh (2002), como um guia e roteiro.

4.2.1 Análise do Relacionamento

4.2.1.1 Tipo de relacionamento

O tipo de relacionamento que caracteriza a relação entre a empresa Pirahy Alimentos Ltda. e seus representantes é o de troca colaborativa. Pode ser caracterizado dessa forma, visto que os representantes, embora não sejam funcionários da organização, são vistos como parceiros, no tocante à distribuição dos produtos comercializados. Esse relacionamento visa à busca de benefícios mútuos nas negociações, considerando a necessidade de uma sólida cadeia de distribuição para a estratégia da empresa.

4.2.1.2 Conectores de relacionamento

Segundo Hutt e Speh (2002), os conectores de relacionamento refletem o comportamento e as expectativas em uma determinada relação. Seguindo essa definição, foram analisados os principais conectores do relacionamento da empresa com os representantes comerciais:

a) Troca de informações

No que diz respeito a essa questão, ambas as partes compartilham informações referentes aos produtos, à sua distribuição e ao mercado de alimentos. Esse dado corrobora com a caracterização do tipo de relacionamento em trocas colaborativas, já que a troca de informações aberta é uma característica da troca colaborativa (HUTT; SPEH, 2002).

Por meio de seus representantes, é possível à empresa adquirir o conhecimento de diferentes informações que seriam muito difíceis, se dependesse apenas de seus esforços, devido à sua grande abrangência no mercado brasileiro e também ao distanciamento da matriz das principais regiões consumidoras, uma vez que essa se localiza na cidade de São Borja, fronteira Oeste do Rio Grande do Sul.

Porém há algumas ressalvas, pois, mesmo havendo a elaboração de documentos e comunicação à empresa de informações importantes por parte dos representantes, ainda não há uma maior abertura da organização para compartilhar suas decisões e estratégias, talvez por receio de que possa ocorrer um comportamento oportunista dos

representantes. Essa abertura da empresa para com os representantes ocorre em alguns momentos, mas não na mesma medida que a comunicação representantes-empresa.

b) Conexão operacional

O grau de conexão entre os procedimentos e as rotinas da empresa é alto devido ao constante contato entre os colaboradores da área comercial (*marketing* e vendas) e os representantes. Tais contratos podem ser para comunicações, pedidos, recolhimento e troca de produtos e informações gerais quanto aos clientes e ao mercado. Além disso, semanalmente, os representantes devem enviar à organização um relatório sobre os negócios, clientes e mercado, o que comprova uma forte conexão entre os sistemas de ambas as partes.

c) Compromissos legais

Para o estabelecimento de normas referentes aos compromissos entre empresa e seus representantes, há um contrato firmado entre ambas as organizações. Nesse documento constam os direitos e deveres da empresa e dos representantes, valor e modo de cálculo das comissões e, também, os requisitos necessários que respeitem a Lei 4.886, de 1965, que rege o exercício da representação comercial autônoma à pessoa jurídica ou à pessoa física, sem relação de emprego. Esses requisitos são: a) condições e requisitos gerais da representação; b) indicação genérica ou específica dos produtos ou artigos objeto da representação; c) prazo da representação; d) indicação da zona ou zonas em que será exercida a representação; e) garantia, ou não, parcial ou total, ou por certo prazo, da exclusividade de zona ou setor de zona; f) retribuição e época do pagamento, pelo exercício da representação, dependente da efetiva realização dos negócios e recebimento, ou não, pelo representado, dos valores respectivos; g) os casos em que se justifique a restrição de zona concedida com exclusividade; h) obrigações e responsabilidades das partes contratantes; i) exercício exclusivo, ou não, da representação a favor do representado; e j) indenização devida ao representante pela rescisão de contrato, cujo montante não poderá ser inferior a 1/12 (um doze avos) do total da retribuição auferida durante o tempo em que exerceu a representação.

d) Normas cooperativas

As normas cooperativas refletem o que a empresa e os representantes esperam ao firmar o contrato e, conseqüentemente, o relacionamento comercial. Embora haja por parte da empresa, objeto deste estudo, certas limitação no trato com os representantes, pode-se afirmar que esse relacionamento revela um alto índice de cooperação, visto que o auxílio entre as organizações é mútuo, pois buscam uma a outra em situações de problemáticas, mesmo que sejam pequenas, já que a Pirahy Alimentos Ltda. não divulga tanto seu funcionamento interno. Como já salientado, estão em constante contato e compartilham questões relacionadas à gestão e a negociações do cotidiano empresarial.

e) Adaptações específicas de relacionamento

Quanto às adaptações, não existe na Pirahy Alimentos Ltda. muita atenção quanto a isso, porquanto a empresa não busca adaptar-se aos seus representantes de forma mais específica. Isso está em desacordo com a caracterização de trocas colaborativas, no entanto, pode dar-se pela caracterização da negociação entre as duas partes, a qual consiste que os representantes comercializem os produtos da empresa em estudo nos mercados de atuação.

f) Avaliação do relacionamento

Quanto a esse conector, não há na empresa uma organização específica para a avaliação do relacionamento com os representantes. Em 2006, houve uma avaliação, intitulada “Ouvir as Vozes dos Representantes”. No entanto, alguma pesquisa que seja especificamente realizada para a avaliação desse relacionamento e que seja feita com alguma periodicidade não existe na Pirahy Alimentos Ltda.

Em geral, percebe-se que há uma adaptação da organização em relação aos seus parceiros de distribuição, porém a empresa é muito fechada aos representantes no que se refere a ações de *marketing*, a decisões e ao funcionamento interno da organização. Não foi possível levantar as justificativas para isso, mas, nas observações realizadas durante o período de pesquisa, pôde-se concluir que a empresa é muito receosa quanto às suas informações, e isso se estende aos representantes como preocupação de que informações importantes possam ser dadas aos concorrentes, o que representaria falta de confiança.

4.3 Propostas à empresa

Saber identificar e selecionar as oportunidades dentro de um composto de informações e conhecimentos requer das empresas a formação de competências específicas, mediante um processo de aprendizado constante. Tendo como princípio básico a importância do aprendizado, para que haja crescimento, acredita-se que a empresa deve manter-se atenta ao seu relacionamento com os representantes e às informações coletadas por esses, para que exista contribuição mútua e evolução de ambas as partes. Tendo como base as informações coletadas e percebendo as necessidades e fragilidades da Pirahy Alimentos Ltda. e o ambiente em que está inserida, foram elaborados os seguintes vetores. E como forma de alcançá-los foram formuladas quatro propostas de ação à empresa.

4.3.1 Vetores para o relacionamento com os representantes:

- a) captar dados do relacionamento;
- b) construir alianças estratégicas;
- c) aperfeiçoar o capital intelectual; e
- d) desenvolver ferramentas estratégicas de relacionamento.

4.3.2 Propostas para otimizar o relacionamento com os representantes

Com vista a alcançar o objetivo final deste trabalho e responder aos vetores elaborados, serão propostas estratégias de *marketing* de relacionamento empresarial, para que a empresa otimize suas ações com os intermediários (quadro 1). Essas propostas são resultado das averiguações realizadas no Setor Comercial da Pirahy Alimentos Ltda.

Quadro 1 – Propostas que otimizem o relacionamento interinstitucional da empresa

	PROPOSTA	DESCRIÇÃO
01	Pesquisa anual para analisar o relacionamento da empresa com os representantes comerciais.	Pôde-se observar a importância e a influência das atividades dos representantes nos negócios e na gestão da Pirahy Alimentos Ltda. Por esse motivo, nota-se a necessidade de um maior acompanhamento quanto ao relacionamento, para que esteja sempre de acordo com os objetivos e as estratégias da empresa, além do que a mesma consiga captar oportunidades e obter melhorias por meio de seus intermediários comerciais.
02	Parceria para aumentar o <i>mix</i> de produtos.	Sugere-se que a empresa fortaleça a pesquisa de novos produtos ou sugestões próprias dos representantes para o aumento da variedade de produtos produzida pela organização, respeitando e seguindo os objetivos, os interesses e as áreas de atuação. Atualmente, os representantes comunicam à Pirahy Alimentos Ltda. sobre questões de mercado e produtos por meio de relatórios semanais. Porém, nessa proposta, recomenda-se algo mais específico, no sentido de que os representantes os realizem periodicamente, como forma de estimulá-los a se engajarem mais na empresa e se sentirem mais próximos da organização.
03	Realizar reuniões semestrais com os representantes.	Sugere-se que esse <i>workshop</i> seja realizado duas vezes ao ano e que tenha um cronograma que especifique as atividades a serem realizadas para que seja seguido em todas as reuniões, como forma de organização, sendo flexível a mudanças para que não engesse as atividades. Assim, nesses encontros, devem ser organizados, além das reuniões, cursos de capacitação, palestras e apresentação dos relatórios dos representantes com propostas para novos produtos.
04	Implantar um Portal de Relacionamento.	Com esse portal será possível organizar dados e documentos necessários a esse relacionamento, por meio do qual os representantes e membros da empresa terão acesso a todo seu histórico com a empresa, além de poder consultar sobre vendas, negócios e até a visualização de documentos e contratos. Por meio desse portal, serão enviados relatórios semanais e o relatório semestral com propostas de novos produtos. Com isso, pode ocorrer uma evolução no relacionamento existente, além de preparar a empresa para o mercado, fazendo com ela fique mais próxima de sua força de vendas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar o relacionamento entre a Pirahy Alimentos Ltda. e seus representantes. A empresa é uma das três maiores beneficiadoras de arroz no Rio Grande do Sul e no Brasil e está localizada na cidade de São Borja. Seus representantes comerciais são pessoas jurídicas contratadas para a realização do

contato e da venda dos produtos da organização com clientes supermercadistas, que podem ser varejistas ou atacadistas, embora aqueles componham a maioria.

Para a concretização deste trabalho, foi feito um estudo de caso, por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, com o intuito de alcançar o seu objetivo: realizar as análises propostas. Dessa forma, pôde-se caracterizar o relacionamento que existe entre a empresa e os intermediários, por meio do modelo de Hutt e Speh (2002), que foca o *marketing* de relacionamento *business to business*.

Com os resultados, constatou-se que aos representantes compete realizar a venda dos produtos da empresa; enviar relatório semanal; realizar trocas de produtos, além de ser exigido que tenham experiência com a comercialização de produtos alimentícios e não representem empresas concorrentes. Para a empresa cabem as seguintes responsabilidades: pagamento das comissões; organização dos *workshops* e estabelecimento de metas da força de vendas.

O relacionamento que há entre as organizações é caracterizado como troca colaborativa, com troca aberta de informações, porém com algumas ressalvas por parte da Pirahy Alimentos Ltda., que tem a preocupação de não divulgar de forma aberta suas informações estratégicas. O grau de conexão entre os procedimentos e as rotinas da empresa é alto, além de serem respeitados os aspectos exigidos por lei para a efetivação do contrato entre as organizações. Há normas cooperativas que regem o relacionamento, no entanto, não há na empresa adaptações específicas para o relacionamento, além da inexistência de um diagnóstico para avaliar esse relacionamento, que seja feito com determinada frequência.

De acordo com o trabalho realizado e os resultados obtidos, com relação às implicações acadêmicas, esta pesquisa soma-se ao conjunto de estudos sobre *marketing* de relacionamento *business to business*, temática que está sendo cada vez mais desenvolvida e muito diferente do início da década passada quando, segundo Groff (2001), era embrionária no território brasileiro, além de contribuir para a temática referente ao relacionamento das organizações com seus representantes, tema pouco estudado de forma aprofundada e que deveria ser expandido, dada a importância desses representantes às organizações.

A principal limitação deste estudo foi a inexistência de contato com os representantes, o que não foi possível realizar por respeito às políticas da empresa. Isso impossibilitou a realização de uma pesquisa com o intuito de obter um diagnóstico sobre a percepção dos representantes com relação ao relacionamento com a empresa Pirahy Alimentos Ltda. Houve também, limitação referente ao arcabouço teórico sobre o estudo, por carência de trabalhos específicos sobre essa relação interorganizacional existente em grande parte do mercado competitivo, uma vez que não foram encontrados modelos teóricos voltados ao estudo desse tema.

Por esse motivo, foram utilizadas as ferramentas e teorias do marketing de relacionamento B2B, por ser tratar da relação entre duas pessoas jurídicas que não têm

vínculo empregatício, visto que os representantes são terceiros contratados pela empresa para a realização da comercialização de seus produtos.

De qualquer modo, embora tenham ocorrido as citadas limitações, os resultados deste trabalho ressaltam a importância desses intermediários para o desenvolvimento das atividades comerciais e gerenciais da empresa em questão. Além de realizar suas funções básicas de venda dos produtos, contribuem com a empresa por meio de relatórios e sugestões no que tange ao mercado e aos concorrentes, já que são considerados o “braço” da empresa com o mercado, como lembrado pela coordenadora de *marketing*. Assim, se sugere que estudos sobre a temática sejam expandidos e melhor explorados academicamente, para que surjam novas técnicas e métodos de relacionamento e, dessa forma, ocorra evolução no relacionamento dessas parcerias, entre si.

Referências

- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 42-58, jan. 1990.
- ANDERSON, E.; DAY, G.; RANGAN, V. K. Strategic Channel Design. *MIT Sloan Management Review*. Boston, v. 38, n. 4, p. 59-69, Summer 1997.
- BELLADONA, J. A. A. *Assistência técnica, recebimento, secagem, armazenamento e beneficiamento de arroz irrigado (oriza sativa)* 2008. Relatório de Estágio da Faculdade de Zootecnia, Veterinária e Agronomia. PUC, Porto Alegre, 2008.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 68-81, jul. 1990.
- D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J.A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 1, jan./mar. 2006.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. The discipline and practice of qualitative research. In: _____ (Ed.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, p. 1-19.
- DIAS, S. R. Estratégia de distribuição. In: DIAS, S. R. (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DICKSON, P.R. Introdução ao marketing. In: CZINKOTA, M. R. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- EVANS, J. R.; LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, v. 23, p. 439-452, dec. 1994.
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre. Ed. da UFRGS. 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2013.

- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationship. *Journal of Marketing Research*, v. 36, p. 223-238, 1999.
- GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- GROFF, R. *Adequação da escada de Wilson & Vlosky para mensuração de relacionamento no mercado de bens de capital: um estudo exploratório*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2. ed. Trad. técnica: Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2001. Título original: Marketing Strategy and Competitive Positioning – second edition.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. “B2B – Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais” *Rio Grande do Sul*. 7. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2002.
- IRGA. Instituto Rio Grandense de Arroz. *Ranking Beneficiamento 2012 – 50 maiores indústrias – Rio Grande do Sul*. 2012. Disponível em:
<http://www.irga.rs.gov.br/upload/20130905143301beneficiamento_2012_corrigido_19_07_2013.pdf>. Acesso em: 5 out. 2013.
- KOTLER, P.; AMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEVITT, T. *Imaginação de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMEIRA, T. M. V. Fundamentos de marketing. In: DIAS, S.R. (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- McKENNA, R. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MOREIRA, J. C. T. *Foco do cliente: o cliente como leal investidor para o futuro da sua empresa*. São Paulo: Gente, 2009.
- MONTEIRO, M. C. W. *Marketing de relacionamento: proposta de um plano de marketing de relacionamento para a Genyus Baterias*. 2003. 147 p. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, jul. 1994.
- OLIVA, F. L.; FINOTTI, M.; ALMEIDA, M. I. R. Estudo Comparativo sobre a Segmentação nos Mercados B2B e B2C. In: XXXVIII Assembleia Anual Cladea – Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, 2003, Lima, 2003.
- PALMATIER, R. W. *Relationship Marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute, 2008.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

RIBEIRO, C. S. *Marketing de relacionamento e interculturalidade em B2B: O caso Cia. Vale do Rio Doce no mercado japonês*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais....* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSENBLOOM, B. Canais de marketing e distribuição. In: CZINKOTA, Michael R. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001. SIQUEIRA, A. C. B. *Marketing empresarial, industrial e de serviços*. São Paulo: Saraiva, 2005.

TELLES, R. *B2B Marketing empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

YILMAZ, C.; HUNT, S.D. Salesperson cooperation: the influence of relational, task, organizational, and personal factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 29, n. 4, p. 335-357, 2001.

YIN. R. K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

O transporte rodoviário de cargas sob a visão de caminhoneiros

Rodrigo Barcelos de Andrade^{*}
Cristiano D Schimith^{**}
Maria Eugenia Bicca Carmo Coronel^{***}
Annibal Scavarda[#]
Andreas Dittmar Weise^{##}
Guilherme L. R. Vaccaro^{###}

Resumo: O transporte rodoviário é importante para movimentação de cargas no Brasil, exercendo um papel de destaque entre outros modais. Por sua vez, nos últimos anos, o Estado do Rio Grande do Sul vem utilizando, cada vez mais, esse meio de transporte. Nesse cenário, os motoristas têm enfrentado problemas nas estradas, como rodovias em más-condições, valor baixo pago pelo frete, gastos com manutenção cada vez mais elevados e descaso com o próprio trabalhador. Esses são fatores que acarretam o aumento do custo logístico às empresas dessa região o que preocupa devido ao fato de não torná-las mais competitivas em face de outras regiões. Com base nesse contexto, o trabalho tem como objetivo analisar a situação do transporte rodoviário de cargas sob a percepção de motoristas na região Central do Estado do Rio Grande do Sul. A metodologia utilizada é de caráter quantitativo, sendo que o objetivo da pesquisa é descritivo e os procedimentos técnicos atendem a uma pesquisa de campo. Ao final deste trabalho, conclui-se sobre o perfil sociodemográfico dos motoristas, bem como as principais carências e dificuldades enfrentadas por esses trabalhadores.

Palavras-chave: Logística. Transporte rodoviário. Rodovias. Caminhoneiros.

Abstract: Road transport is important in the movement of cargo in Brazil playing an important role among other modes. Meanwhile, in recent years, the state of Rio Grande do Sul, is increasingly using this medium of transport. In this scenario drivers have faced problems on the roads, but conditions such as highways, low price paid for shipping, worn with increasingly high maintenance and neglect of the worker. These are factors that encarettam in increased logistics costs for companies in this region which worries due to the fact does not make them more competitive against other regions. Based on this context, the paper aims to analyze the situation of road freight transport in perception of drivers in the Central region of Rio Grande do Sul. Methodology is quantitative character, and the objective of the research is descriptive and as the technical procedures is a research field. At the end of this work is concluded on the socio demographic profile of drivers as well as the main problems and difficulties faced by these workers.

Keywords: Logistics. Road transport. Highways. Truckers.

1 Introdução

Os desenvolvimentos econômico e social têm levado as empresas a investirem em estratégias inovadoras, pois, através da globalização capitalista, que se difundiu no mundo, a competitividade empresarial tornou-se importante para a concorrência das empresas com vistas a maiores vantagens competitivas, qualidade dos serviços, satisfação do cliente e permanência no mercado.

A logística empresarial estuda como a Administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de

* Aluno do curso de Administração do Centro Universitário Franciscano (Unifra). *E-mail:* roberson_ralth@hotmail.com

** Professor orientador. Doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos). *E-mail:* cristiano.schimith@gmail.com

*** Aluna do Curso de Especialização no Centro Universitário Franciscano (Unifra). *E-mail:* ma.bicca@hotmail.com

Professor Doutor na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). *E-mail:* annibal.scavarda@unirio.br

Professor Doutor da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* andreas.weise@ufsm.br

Professor Doutor da Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos). *E-mail:* guillermev.@unisinos.br

planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos (BALLOU, 1998).

É necessário que a logística nas empresas realmente passe a planejar e coordenar as atividades do fluxo de mercadorias e informações, deixando de realizar funções não inerentes a ela, para que possa trabalhar em tempos improdutivos e eliminar custos desnecessários. Dessa maneira, estão se preparando para o novo ambiente competitivo que começa a se formar no setor de transportes e logística no Brasil (MOURA, 2008).

O transporte de cargas é o principal componente dos sistemas logísticos das empresas, e sua importância pode ser medida por meio de, pelo menos, três indicadores financeiros: custo, faturamento e lucro. O transporte representa, em média, 64% dos custos logísticos, 4,3% do faturamento, e, em alguns casos, mais que o dobro do lucro (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000; BOWERSOX; CLOSS; STANK, 1999), com relação às nações com razoável grau de industrialização. Diversos estudos e pesquisas apontam que os gastos com transporte oscilam ao redor de 6% do Produto Interno Bruto (PIB). (LIMA, 2005).

O transporte tem um papel fundamental na movimentação de produtos semiacabados e acabados para frente e para trás na cadeia de suprimentos; o setor de transportes é vital para outros Setores como o de Compras, Fabricação e Distribuição da indústria. Sem um transporte confiável, a maioria das atividades comerciais não poderiam funcionar (BOWERSOX, et al., 2001).

O transporte rodoviário tem um papel fundamental na logística, ganhando destaque entre outros, como o aéreo, o marítimo, o ferroviário e o dutoviário, assim como os motoristas também têm um papel fundamental para que esse tipo de meio tenha destaque. São eles que enfrentam dificuldades nas estradas e relativas à fiscalização. No Brasil, os motoristas de caminhões se deparam com dificuldades para trabalhar adequadamente com os seus veículos. Conseguir cargas com preços adequados ao custo do transporte, à fiscalização, à manutenção e às condições das rodovias é um fator que influencia diretamente nos preços dos fretes.

O território nacional é amplo, possuindo em média, 1,7 milhão de kms de estradas. Assim, o transporte rodoviário brasileiro tem uma participação importante na economia, uma vez que é o modo mais utilizado nos dias atuais, mesmo existindo outros recursos como o transporte aéreo que é mais ágil, mas que apresenta um custo mais elevado. A principal vantagem do transporte rodoviário de carga é a flexibilidade, pois pode transportar variados tipos de cargas e possui acesso a vários pontos, podendo sair diretamente da fábrica para o seu consumidor em somente uma viagem

Apesar das vantagens competitivas (se comparado a tipos de transporte) o rodoviário ainda enfrenta limitações de caráter estrutural, como: utilização excessiva desse serviço de transporte; degradação física; falta de segurança nas rodovias, com o aumento dos custos operacionais e de manutenção, a grande número de acidentes e roubos nas estradas, escassez de cargas de retorno, elevados tempos de espera nas cargas e descargas e nas entregas (BARAT, 2007).

Diante desses problemas, a pesquisa tem como objetivo avaliar o transporte rodoviário de cargas sob a percepção de motoristas que transportam cargas na região Central do Estado do Rio Grande do Sul. Como o transporte rodoviário de cargas, é o modo mais utilizado. O estudo em questão justifica-se pelo fato de abordar aspectos relevantes do transporte rodoviário e a atual situação desse transporte, identificando os problemas existentes e salientando a importância do cuidado das estradas e de oferecer melhores condições de trabalho aos motoristas.

Através disso, o presente estudo procura analisar a situação do transporte rodoviário de cargas sob a percepção de motoristas, bem como as dificuldades encontradas pelos mesmos, possibilitando compreender melhor esse processo e expondo os pontos importantes para que haja uma melhoria nesse sistema. Para o desenvolvimento desta pesquisa, a metodologia utilizada é a de uma pesquisa de campo de cunho qualitativo e descritivo, que será descrita de acordo com referencial teórico para formar o embasamento para o estudo, seguido da análise dos dados coletados e finalizando com uma apreciação crítica.

2 Referencial teórico

Os itens abordados neste trabalho são em relação à logística, à logística de transportes, aos tipos de transporte e aos custos com transporte.

2.1 Logística

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e da armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionado desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades do cliente (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Para Moreno,

a logística além de envolver o gerenciamento e a coordenação de diferentes atividades encarando-as como uma atividade operacional, tem como função: cortar custos, acelerar a execução das atividades e melhorar o serviço ao consumidor. (2001, p.97)

Em plena fase de globalização, em que o mercado exige que se produza mais e em menor tempo, com menores custos, maior qualidade e melhor atendimento, a utilização de logística nas empresas é uma questão de sobrevivência. Nesse universo de crescentes exigências em termos de produtividade e de qualidade do serviço oferecido aos clientes, a logística assume papel fundamental entre as atividades da empresa (VERLANGIERI, 2002). No entanto, foi apenas na década de 50 (séc. XX), que as empresas começaram a perceber a necessidade de desenvolver uma função capaz de gerenciar o fluxo de informações e materiais em suas operações, desde a concepção até a venda de seus produtos: a logística empresarial (MOURA, 2008).

O crescimento da logística no Brasil está intimamente ligado à competitividade causada pela globalização e continua a busca pela redução de custos através da otimização de processos. A logística hoje, no Brasil, é importante para a continuidade do desenvolvimento nacional. Empresas estão se instalando fora do eixo central econômico (Região Sudeste) e buscando estar mais próximos dos mercados consumidores, ou seja, estão priorizando a proximidade com os clientes e deixando de lado a proximidade com os mercados e o reabastecimento dos seus fornecedores (MORENO, 2001).

O transporte é a mais importante atividade da logística; refere-se aos vários métodos de se movimentar produtos, e a atividade agrega valor de “lugar” ao produto, decisões quanto ao método de transporte, aos roteiros de transporte e à capacidade, que podem significar o sucesso e/ou o fracasso de um negócio. De modo geral, na visão do autor, um melhor sistema de transporte contribui para aumentar a competição no mercado, garantir economia de escala na produção e reduzir preços de mercadorias e serviços (BALLOU, 1993).

2.1.1 Logística de transporte

O transporte tem a função básica de proporcionar elevação da disponibilidade de bens ao permitir o acesso a produtos que, de outra maneira, não estariam disponíveis a sociedade ou estariam, mas com um elevado preço. Tem, assim, a função econômica de promover a integração de sociedades que produzem bens diferentes entre si (MOURA et al., 2004).

Para se organizar um sistema de transporte, é preciso ter uma visão sistêmica, que envolve planejamento, mas para isso é preciso que se conheçam: os fluxos nas diversas ligações da rede; o nível de serviço atual; o nível de serviço desejado; as características ou parâmetros sobre a carga; os tipos de equipamento disponíveis e suas características (capacidade, fabricante, etc); e os sete princípios (ou conhecimentos) referentes à aplicação do enfoque sistêmico (ALVARENGA E NOVAES, 2003).

De acordo com Bertaglia,

a logística corresponde à movimentação de bens e serviços de seus pontos de origem aos pontos de uso ou consumo. A atividade de transporte gera fluxos físicos desses bens ou serviços ao longo dos canais de distribuição, e é responsável pelos movimentos de produtos, utilizando modalidades de transporte que ligam as unidades físicas de produção ou armazenagem até pontos de compra ou consumo. (2009, p. 292).

O transporte exerce um papel primordial no que se refere ao processo logístico de circulação de mercadorias no território, sendo o responsável pelo deslocamento de bens de um ponto a outro da cadeia logística. Porém, não é o bastante deslocar as mercadorias, esta precisa-se respeitar os prazos de entrega estipulados sendo fundamental que cheguem ao seu ponto final da forma previamente solicitada pelo consumidor. (MOURA, 2008).

Ainda para a autora, a administração da atividade de transporte em um sistema logístico abrange desde as decisões sobre o modo (ou modos) de transporte, com também a rota a ser utilizada, a definição do tipo de veículo que será o responsável pela movimentação das mercadorias, a utilização precisa da capacidade dos veículos, evitando espaços ociosos no meio de locomoção e o número e a frequência das viagens.

O sistema de distribuição de produtos de uma empresa sempre foi importante e complexo, pois o transporte é um considerável elemento de custo de toda atividade industrial e comercial. Ainda segundo Bertaglia (2009), dois parâmetros influenciam nas atividades de transporte: distância e tempo. A distância corresponde ao trajeto percorrido entre os pontos de produção e de consumo, enquanto o tempo, ao tempo necessário para percorrer a distância e disponibilizar o produto para consumo.

O transporte, junto com estoque e informação, é um dos pilares da logística, que deve garantir o deslocamento de bens dentro de algumas condições temporais e de forma integrada, e medir o desempenho do serviço de transporte é considerar quanto é atingido dos principais objetivos do sistema de prestação de serviço no conjunto das operações realizadas (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001).

No Brasil, o transporte rodoviário representa o principal meio de movimentação de cargas. Esse tipo de transporte é feito por estradas, rodovias, ruas e outras vias pavimentadas (ou não) com a intenção de movimentar materiais, pessoas ou animais de um determinado ponto a outro, representando a maior parte do transporte terrestre, tendo um custo cerca de 12,75% (FIGUEIREDO et al., 2006) do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

O transporte, no plano nacional ou no internacional, é considerado como um dos processos mais importantes da logística, pois envolve o deslocamento externo do fornecedor para a empresa e da empresa para o cliente, estando eles em forma de materiais, componentes, subconjuntos, produtos semiacabados, produtos acabados ou peças de reposição, e o fator de como é utilizado o tempo é que determina com que rapidez um produto move-se de um ponto a outro (FARIA; COSTA, 2005).

2.1.2 Tipos de meios de transporte

O processo de escolha do meio para o transporte de carga envolve diversos aspectos, como: características de mercado, dos tomadores de decisão e das cargas, legislação, infraestrutura de transporte e tecnologias disponíveis (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001).

Em um país com as particularidades do Brasil, a escolha do modo depende de inúmeros fatores relacionados ao valor agregado da carga, à sua disponibilidade, à tecnologia existente para dar suporte ao sistema, bem como às condições que o território oferece relacionadas à infraestrutura e às redes de apoio (MOURA, 2008).

O modo rodoviário é o mais expressivo meio de transporte no Brasil, atingindo praticamente todos os pontos do território nacional. Apesar de ser o mais utilizado, hoje, a rede rodoviária nacional apresenta-se bastante defasada, com extensos trechos

necessitando de recursos maciços de recuperação, pois essa situação prejudica muito o transporte rodoviário de mercadorias, aumentando o tempo de viagem e elevando custos operacionais (ALVARENGA; NOVAES, 2003).

Os cinco tipos de meios de transporte básicos são o rodoviário, o ferroviário, o aquaviário, o dutoviário e o aéreo. A importância relativa de cada tipo pode ser medida pela distância coberta pelo sistema, pelo volume de tráfego, pela receita e pela natureza da composição do tráfego (BOWERSOX; CLOSS 2001).

Sendo assim, Bowersox e Closs (2001) abordam cada tipo e sua importância, suas definições e formas com que os vários modos de transporte (modais) se relacionam:

a) Unimodal – quando a unidade de carga é transportada diretamente, utilizando um único veículo, em uma única modalidade de transporte e com apenas um contrato de transporte. É a forma mais simples de transporte.

b) Sucessivo – quando, para alcançar seu destino final, a unidade de carga necessita ser transportada por um ou mais veículos da mesma modalidade de transporte, abrangidos por um ou mais contratos de transporte.

c) Segmentado – quando se utilizam veículos diferentes, de uma ou mais modalidades de transporte, em vários estágios, sendo todos os serviços contratados separadamente e a diferentes transportadores, que terão a seu cargo a condução da unidade de carga do ponto de expedição até o destino final. Qualquer atraso pode significar a perda do transporte nos demais modais, gerando “frete morto”, ou seja, pagar por ter reservado o espaço, mesmo sem realizar o transporte. A imputação de responsabilidade por perdas ou avarias é muito complexa, e as indenizações por lucros cessantes, flutuação de preços, etc. são praticamente impossíveis.

d) Multimodal — quando a unidade de carga é transportada em todo o percurso, utilizando duas ou mais modalidades de transporte, abrangidas por um único contrato de transporte.

Os principais e mais utilizados meios para se efetuar um transporte podem ser segundo BOWERSOX e CLOSS (2001): Rodoviário – transporte em rodovias, em caminhões, carretas; Ferroviário – transporta pelas ferrovias, em vagões fechados, plataformas; Hidroviário (fluvial ou lacustre) – transporte em embarcações, através de rios, lagos ou lagoas; Aéreo – transporte em aviões, através do espaço aéreo; Dutoviário – sempre na forma de grânéis sólidos, líquidos ou gasosos, a carga é transportada através de dutos;

As principais variáveis de decisão quanto à seleção dos modos de transporte são a disponibilidade e a frequência do transporte, a confiabilidade do tempo de trânsito, o valor do frete, o índice de faltas e/ou avarias (taxa de sinistralidade) e o nível de serviços prestados. Ainda para o autor, o tempo de trânsito afeta o prazo de ressurgimento, abrangendo o tempo despendido pelo embarcador na consolidação e no manuseio, o tempo de viagem propriamente dito, os tempos necessários aos transbordos e o tempo necessário à liberação da carga por ocasião do recebimento. Qualquer atraso

imprevisto pode paralisar uma linha de produção caso o estoque de reserva seja muito baixo (ROSA, 2008).

2.1.3 Infra – estrutura de transporte

A infraestrutura de transportes de uma região tem um papel relevante no seu desempenho dado que é condição básica para a realização de trocas econômicas entre locais dispersos. De acordo com Samii (1997), essa reflete o nível de atividade econômica de uma região, contando aquelas regiões mais desenvolvidas e com uma melhor infraestrutura de transporte.

Problemas de infraestrutura afetam o desempenho econômico do campo e da indústria, impedindo que produzam ainda mais e melhor, assumindo uma posição mais confortável no mercado internacional. A cada balanço mensal, nota-se um novo recorde do Brasil no comércio exterior, por conta de produtos básicos, semimanufaturados ou manufaturados, os volumes alcançados nas exportações e importações brasileiras só têm aumentado. Isso é possível graças aos esforços que produtores, no campo e na indústria, têm feito para ganhar produtividade e, conseqüentemente, receita. Os resultados poderiam ser ainda melhores se a infraestrutura do Brasil acompanhasse os avanços só do setor produtivo. A falta de investimentos em ferrovias, hidrovias, portos e aeroportos tem gerado perdas para todos os setores que dependem da logística para receber a matéria-prima e escoar a produção. Diante do que vem sendo chamado de “apagão” ou “caos” logístico, só o setor produtivo sabe a que preço os recordes vêm sendo quebrados (RBA, 2013).

Um grande desafio a qualquer profissional de logística, além de lidar com todo o processo de gerenciamento de pedidos, estocagem, entre outros, é a definição do melhor caminho para o escoamento da mercadoria até o consumidor final. Sabe-se que, apesar de haver uma malha rodoviária extensa no Brasil, pouco se investe em sua infraestrutura, acarretando enormes prejuízos aos que por ela trafega todos os dias. O escoamento da mercadoria por essas vias (muitas delas não pavimentadas e outra parcela em condições precárias) prejudica a economia do País, onerando os custos finais e comprometendo a capacidade produtiva que aqui se encontra (MOURA, 2008).

2.1.4 Transporte Rodoviário de cargas

O transporte rodoviário é o sistema feito por estradas, ruas e outras vias pavimentadas que têm a intenção de movimentar pessoas e materiais de determinado lugar a outro. Representa a maior parte do transporte terrestre. É o mais utilizado no País, pois cerca de 90% dos passageiros o utilizam e, em sua maioria, é feito via veículos automotores (POZO, 2007).

O serviço rodoviário de transporte distribui, basicamente, produtos semiacabados ou acabados com menor porte do que cargas ferroviárias. As vantagens inerentes ao transporte rodoviário são o serviço porta a porta, sem necessidade de carga ou descarga

entre origem e destino, transbordo esse inevitável nos modais ferroviários e aéreos (BALLOU, 2006).

O modo rodoviário é o mais expressivo no transporte, no Brasil, e atinge, praticamente, todos os pontos do território nacional. Mesmo sendo o mais utilizado, hoje a rede rodoviária nacional se apresenta bastante deteriorada, com extensos trechos necessitando de recursos maciços de recuperação, pois essa situação prejudica bastante o transporte rodoviário de mercadorias, aumentando o tempo de viagem e elevando os custos operacionais (ALVARENGA; NOVAES, 2003).

A análise na movimentação do transporte de materiais no Brasil revela que há quase um monopólio do transporte rodoviário. Pelo menos 76,4% das cargas geradas no País são transportadas pelas rodovias. Existem algumas justificativas para essa situação, como: a política de investimento que favoreceu a construção de rodovias; a implantação da indústria automobilística; a criação do Parque Nacional de refinação e petróleo; e a vasta extensão geográfica do País. Isso torna a maioria dos municípios inacessíveis por outros meios de transporte. (DIAS, 2010).

A importância do segmento rodoviário pode ser aquilatada pela extensão total de rede rodoviária nacional (federal, estadual e municipal) que atingiu 1,66 milhão de km, em 1994, estimando-se seu valor de reposição em US\$ 150 bilhões. O custo anual da operação veicular, se incluída a rede urbana e o transporte individual por automóvel, atinge 140 bilhões, ou cerca de 18% do PIB. (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001, p. 39).

Porém, o sistema rodoviário brasileiro não detém uma estrutura compatível com sua importância e apresenta muitas deficiências de acordo com Verlangieri (2002), o setor rodoviário de cargas no Brasil convive com uma série de problemas estruturais, e alguns desses fatores são a informalidade do setor, as frotas envelhecidas e sem possibilidade de renovação, o roubo de cargas que cresce a cada ano, a falta de regulamentação dos órgãos competentes e o excesso de peso carregado nos caminhões, que resulta, muitas vezes, em concorrências desleais e preços de frete inferiores aos custos do transporte.

O transporte rodoviário não se atém, em hipótese alguma, a trajetos fixos, tendo a capacidade de transitar por qualquer lugar, apresentando uma flexibilidade ímpar, o que proporciona uma vantagem competitiva perante os demais modais (KEEDI, 2003).

O objetivo central da logística é atingir um nível de serviço ao cliente pelo menor custo total possível, buscando oferecer capacidades logísticas alternativas com ênfase na flexibilidade, agilidade e no controle operacional e no compromisso de atingir um nível de desempenho com qualidade. (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

O transporte rodoviário apresenta como uma de suas maiores vantagens a flexibilidade, pois é possível ter acesso a diferentes pontos, sem que haja uma infraestrutura tão complexa como as de outros meios, assim como pode transportar diferentes tipos de carga (SILVA, 2004).

2.1.5 Custos do transporte rodoviário

Um sistema de transporte precariamente desenvolvido limita a abrangência do mercado de uma empresa a áreas imediatamente ao redor de seu ponto de produção. Já um sistema de transporte eficiente e barato é capaz de tornar seus custos competitivos em mercados distantes, que não poderiam suportar altos custos no recebimento de mercadorias (BALLOU, 2001). A penetração em mercados, antes (normalmente) não disponíveis para certos produtos, tende a aumentar as vendas. Mercados amplos podem resultar em custos de produção menores, diluindo-se esses custos em um maior volume de produção. Para Ballou (2001), um bom sistema de transporte contribui para aumentar a concorrência do mercado, elevar as economias de escala de produção e reduzir o preço das mercadorias.

Um serviço de transporte segundo Ballou,

incorre de uma série de custos, tais como mão-de-obra, combustível, manutenção, terminais de carga e descarga, rodovias e administrativos. Essa combinação de custos pode ser dividida arbitrariamente em custos que variam de acordo com serviços ou volumes (custos variáveis) e os invariáveis (custos fixos). Claro que todos os custos são variáveis quando se trata de períodos de tempo muito longos em um grande volume. (2006, p. 163).

Os principais custos relativos ao transporte rodoviário são pneus, combustíveis, IPVA (seguro obrigatório), salário do motorista, lubrificantes, manutenção, pedágio e custos administrativos. Acrescenta-se ainda como custos a depreciação e a taxa de oportunidade, que, mesmo não sendo desembolsados, são vistos como reservas de capital que devem ser feitas para substituição da frota (LIMA, 2003).

Diversos fatores podem afetar um sistema de transporte, sob a ótica de custos ou de tempo. Dentre esses podemos citar: preço; tempo médio em trânsito; variabilidade do tempo em trânsito; e perdas e/ou danos. Esses fatores parecem ser os mais significativos aos tomadores de decisão (BALLOU, 2001).

Os custos associados a cada modo podem ser divididos em fixos (não variam em função do peso, volume ou serviço realizado) e variáveis (variam em função desses elementos). Neles estão inclusos custos com: mão de obra; combustíveis; manutenção; uso de terminais; uso de rodovias, portos e aeroportos; gastos administrativos; etc., sendo classificados em vista do tipo de tarifação (taxa) a que estejam submetidos (CHRISTOPHER, 2002).

A tarifação do transporte de mercadorias em todos os modais se faz com base nas características de distância, demanda e volume a ser transportado. Ainda para os autores, a tarifação referente ao volume é dependente, principalmente, da quantidade a ser embarcada, haja vista que, normalmente, se estabelece o preço, no entanto, para cargas pequenas pode-se estabelecer um valor mínimo, ou ainda, a adoção de uma tarifação para qualquer quantidade (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

2.1.6 Principais tipos de veículos de carga pesada

Existe uma quantidade enorme de veículos utilizados no transporte rodoviário, segundo Caixeta-Filho e Martins (2001), sua classificação varia por conta da capacidade de cargas, da quantidade e da distância entre os eixos, e a definição deve corresponder às exigências legais, como o registro e a habilitação corretos para dirigir esse tipo de veículo.

De acordo com Keed,

O transporte de carga é exercido predominantemente com veículos rodoviários denominados caminhões e carretas, sendo que ambos podem ter características especiais e tomarem outras denominações. (2003, p. 101).

Há uma grande oferta de marcas e veículos utilizados para transporte de cargas, de acordo com a Pesquisa de Autônomos (CNT, 2002), os veículos mais utilizados são Mercedes-Benz, Volvo, Iveco e Scania, e a escolha desses veículos tem a ver com o custo de manutenção dos mesmos.

3 Metodologia

A metodologia é um meio de orientar-se e ter referências para fazer determinados levantamentos de dados utilizando os métodos disponíveis para que se consiga responder ao estudo proposto. Como o nome já diz, é o estudo dos métodos, enquanto o método é um procedimento pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse procedimento não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado (LAKATOS; MARCONI, 1991).

A presente pesquisa, quanto à natureza, é classificada como qualitativa. A pesquisa qualitativa (MALHOTRA, 2006) proporciona uma melhor visão e compreensão do problema. É baseada em amostras pequenas e não representativas. Ela explora com poucas ideias preconcebidas o resultado da investigação, obtendo, assim, uma compreensão qualitativa das razões e dos motivos básicos. Segundo Richardson (1989), detém a preferência dos pós-graduados e se justifica, sobretudo, por ser forma adequada para atender à natureza do fenômeno social, e as investigações que se voltam a uma análise qualitativa têm como objetivo situações complexas ou estritamente particulares.

De acordo com os objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva. Na concepção de Andrade (2002), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Em relação ao método, é uma pesquisa de campo utilizada com o objetivo de conseguir conhecimentos acerca de um determinado assunto, para responder ou

determinadas perguntas e descobrir novos fenômenos acerca do problema (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Segundo Gil (2010), as pesquisas de campo caracterizam-se pela interrogação direta de um determinado grupo do qual se deseja conhecer o comportamento, para, com isso, levantar dados para se obterem conclusões sobre a população investigada.

Para atingir os objetivos específicos deste estudo, desenvolveu-se um questionário com perguntas fechadas que foi aplicado a cem motoristas de caminhão, selecionados com uma amostra não probabilística pelo método de conveniência que, de acordo com Las Casas (2006), os membros da amostra por conveniência são escolhidos por serem mais acessíveis de contatar, tornando a pesquisa menos custosa. Após o término da aplicação da pesquisa, as respostas foram tabuladas no programa *Excel* e logo realizadas análises descritivas das respostas.

4 Análise dos resultados

Cada vez mais, o Brasil precisa do transporte rodoviário e, conseqüentemente, dos motoristas de caminhão para que sejam atendidas as necessidades de distribuição dos produtos. Com esse fato surge a importância de conhecer melhor o perfil desses profissionais que atuam nas estradas, as características do transporte rodoviário e as principais dificuldades encontradas nas estradas. Com isso, foram analisados cem questionários com 40 questões para avaliar vários aspectos relacionados ao transporte rodoviário de cargas.

4.1 Perfil sociodemográfico dos motoristas

Para avaliar o perfil sociodemográfico dos motoristas, foram realizadas perguntas, como: sexo, idade, estado civil, entre outras, tendo como objetivo analisar o perfil dos mesmos.

No total de cem questionados com relação ao gênero, constatou-se que 95% são homens e apenas 5% deles são mulheres, comprovando com a pesquisa que os homens são a maioria nessa profissão, e que 42% dos questionados têm idade entre 31 e 40 anos, 26% têm idade entre 41 e 50 anos, 19% são jovens entre 18 e 30 anos, e 13% têm acima de 51 anos.

Em relação ao tempo de serviço na profissão de motorista destacou-se que 35% dos questionados têm entre 11 e 15 anos de profissão, 29% têm de 6 a 10 anos, 17% possuem mais de 20 anos de profissão, 15% tem até 5 anos, e 4% contam de 16 a 20 anos de profissão. A amostra revelou que 61% dos motoristas de caminhão têm menos de 40 anos de idade, sendo que 35% dos questionados têm de 11 a 15 anos de profissão.

Destaca-se que a maior proporção da idade dos entrevistados (61% dos motoristas com idade inferior a 40 anos) comparando ao trabalho de Ruas et al., (2010), que em pesquisa com cem caminhoneiros, 65% dos entrevistados tinham idade inferior a 40 anos, com pelo menos 20 anos de experiência na área. Fato semelhante foi encontrado

em Guedes et al. (2010), que ao pesquisarem 257 motoristas de caminhão, no Estado do Rio Grande do Sul, encontraram 50,7% da amostra com idade inferior a 40 anos, indicando que é uma atividade com muita procura por parte dos jovens.

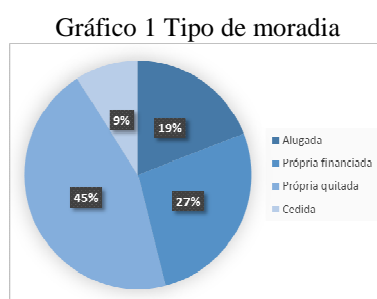
Nesse sentido, quanto aos motivos da escolha da profissão, 57% dos questionados optaram por essa escolha pela possibilidade de ganhos maiores, 24%, pela liberdade de viajar, 12%, pela influência de algum conhecido, e 7%, porque foi o único emprego que conseguiram.

Quanto a escolaridade dos caminhoneiros, percebem-se que 58% dos questionados possui apenas o Ensino Fundamental completo; 19%, dos entrevistados possui em Ensino Fundamental incompleto; 25%, têm Ensino Fundamental completo; 33%, Ensino Médio incompleto; 15%, Ensino Médio completo. Com uma amostra de cem respondentes, verificou-se que 8% dos motoristas possuem Ensino Superior mostrando, com isso, que a minoria dos profissionais possui um grau de escolaridade maior que Ensino Médio.

Pode-se constatar que a grande maioria dos motoristas tem pouca escolaridade, sendo um dos motivos que levaram os profissionais a escolherem essa profissão, por não exigir um alto nível de qualificação e ainda por terem a possibilidade de maiores ganhos o que faz com que 57% dos respondentes tenham escolhido essa profissão. Em relação à renda mensal dos caminhoneiros observou-se que 37% dos questionados tem uma renda mensal de até R\$ 2.500,00, 44% possuem renda média entre R\$ 2.500,00 e R\$ 5.000,00 e 11% ganham mais de R\$ 5.000,00. Considerando esses resultados, conclui-se que 55% dos questionados têm uma renda mensal acima de R\$ 2.500,00 por mês, ganhos consideravelmente altos se comparados ao grau de escolaridade que é baixo.

Em relação ao estado civil dos respondentes, 53% são casados, 26% são solteiros, 14% são separados e 7% são viúvos; quanto ao número de filhos, 42% têm 1 filho, 28% têm 2 filhos; 23% não têm filhos, e 7% têm 3 ou mais filhos. Esse fator influencia diretamente nos gastos mensais como moradia, alimentação, educação, entre outros.

Um fator que aumenta os gastos mensais é o tipo de moradia, como mostra o gráfico 1.

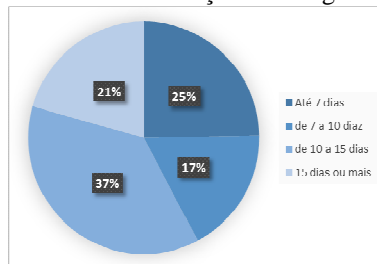


Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico 1 aponta que 19% dos questionados possuem moradia alugada, 27% têm moradia própria financiada, 45%, própria e quitada, e 9% residem em moradia cedida. Percebe-se que mais da metade dos entrevistados (54%) não têm gastos fixos com aluguel/financiamento.

Em relação ao tempo médio de viagem sem retorno para casa, os respondentes escolheram entre quatro opções que variam de 7 dias sem retorno para casa até 15 dias ou mais fora de casa como mostra o gráfico 2.

Gráfico 2 – Duração das viagens



Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico 2 mostra que 25% dos respondentes ficam até 7 dias fora de casa, 17%, de 7 a 10 dias, 37% alegam que ficam de 10 a 15 dias viajando, e 21% ficam 15 dias ou mais fora de casa.

No que diz respeito ao tipo de viagens 62% fazem viagem, interestaduais, 25% fazem somente dentro do estado, e 13% fazem viagens internacionais, mostrando que a maioria das rotas das viagens cruzam os estados.

Quanto às horas trabalhadas diariamente, 14% trabalham até 8 horas por dia, 22% trabalham de 8 a 9 horas, 36%, de 10 a 12 horas, e 28% trabalham mais de 12 horas, concluindo com isso que 64% dos respondentes trabalham mais de 10 horas por dia. Com essa informação, nota-se que a jornada de trabalho dos motoristas é consideravelmente pesada podendo afetar, principalmente, a qualidade de vida dos mesmos.

Ao verificar os respondentes, 26% são autônomos, e 74% trabalham sob regime da CLT o que demonstra o alto número de empregados em relação aos motoristas autônomos; os autônomos, normalmente, têm um único caminhão e trabalham com mesmo, já os motoristas que trabalham em regime de CLT são contratados de uma empresa e não possuem caminhão próprio.

Conclui-se que a maioria dos respondentes são do sexo masculino, com idade entre 18 e 40 anos, têm de 6 a 15 anos de profissão, com apenas o Ensino Fundamental completo e que optaram por essa profissão pela possibilidade de ganhos elevados. Percebe-se que a maioria dos motoristas começou na profissão ainda jovem e não terminou os estudos já que a profissão não exige um alto grau de instrução.

Em relação ao estado civil mais de 50% dos questionados são casados e têm somente 1 filho; a renda mensal é alta se comparada com o grau de escolaridade.

Quanto à jornada de trabalho, a maioria trabalha mais de 10 horas por dia e faz viagens interestaduais que podem durar mais de 10 dias sem retornar para casa.

4.2 Características do transporte rodoviário de cargas

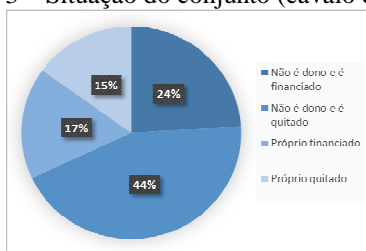
Com o intuito de aprofundar a análise sobre as características do transporte rodoviário de cargas, foram feitos questionamentos sobre o tipo de carga mais transportada, idade da frota, quilometragem rodada no mês, entre outros.

Em relação à marca dos veículos para a atividade de transporte de cargas, 41% utilizam caminhões da marca Mercedes-Benz, 29% são da marca Volvo, 20% usam Iveco, e 10% outros, como mostra a pesquisa de autônomos da CNT (2002), essas marcas têm uma procura maior em função do custo de manutenção.

Quando questionados sobre a idade da frota, 9% disseram que o caminhão tem apenas 1 ano de uso, 38%, que tem de 2 a 5 anos, 24%, que tem de 6 a 10 anos, 19%, que tem idade entre 10 e 20 anos de uso, e 10%, que tem idade variando entre 21 e 30 anos de uso. Pode-se observar com esses dados que cresce cada vez mais as frotas

Sobre a situação do conjunto (cavalo e carreta), a maioria dos profissionais respondeu que não são donos do conjunto, e que o caminhão está quitado, como mostra o gráfico 3.

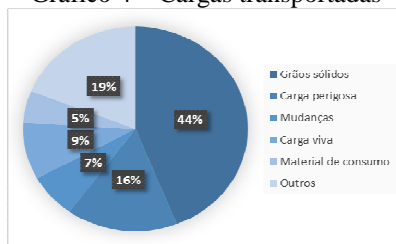
Gráfico 3 – Situação do conjunto (cavalo e carreta)



Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico 3 mostra que 24% dos respondentes não são donos, e que o caminhão é financiado, 44% não são donos, e o caminhão está quitado, 17% responderam que o caminhão é próprio financiado, e 15% referem que é próprio e que está quitado. Isso mostra que a maioria (68%) trabalha como empregado e não possui caminhão próprio. Com relação às cargas transportadas, a maioria dos caminhoneiros respondeu que a carga geralmente mais transportada é a granel como mostra o gráfico 4.

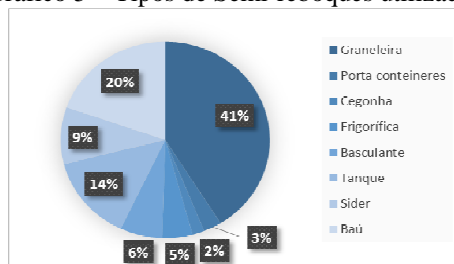
Gráfico 4 – Cargas transportadas



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o gráfico 4, a maioria (44%) dos motoristas transportam grãos sólidos, 16% carregam carga perigosa e, para que essas sejam transportadas, é necessário que o motorista tenha feito um curso sobre carga perigosa, 7% transportam mudanças, enquanto 9% carregam carga viva, 5% dos respondentes dizem transportar material de consumo, e 19% transportam outros materiais. O gráfico 5 mostra qual é o tipo de semirreboque mais utilizado pelos caminhoneiros.

Gráfico 5 – Tipos de Semi-reboques utilizados

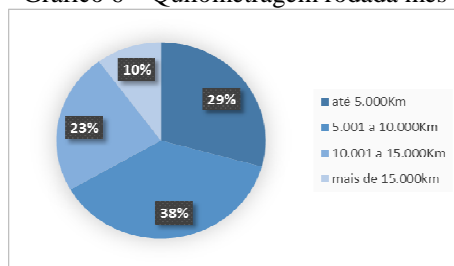


Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se verificar no gráfico 05 que 41% dos questionados utilizam o semirreboque tipo graneleira, 16% têm porta-contêineres, “cegonha”, frigorífico e basculante, 14% utilizam o tipo tanque, 9% possuem o tipo sider, e 20%, o modelo baú, ressaltando que a graneleira é utilizada para o transporte de grãos, que é a carga mais transportada pelos motoristas.

Sobre a quilometragem rodada ao mês, obtivemos as seguintes respostas como mostra o gráfico 6.

Gráfico 6 – Quilometragem rodada mês



Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico 06 revela que 29% dos questionados percorrem 5.000Km ao mês, a maioria (38%) percorre de 5.001 a 10.000Km, 23% percorrem de 10.001 a 15.000Km, e 10% deles percorrem mais de 15.000Km ao mês. Conclui-se que 71% dos respondentes percorrem mais de 5.000Km ao mês.

Em relação às características do transporte rodoviário, pode-se concluir que a marca de caminhão mais utilizada pelos respondentes é a Mercedes-Benz com 41%, e 81% dos caminhões têm menos de dez anos de uso, que a maioria dos caminhões é financiada. A carga mais transportada pelos questionados é produtos a granel; com isso,

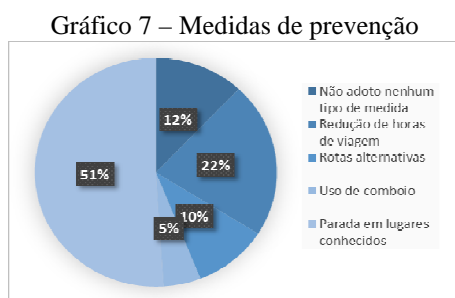
o semirreboque mais utilizado é o graneleiro próprio para o transporte dessa carga, e a quilometragem rodada ao mês é maior que 5.000Km por mês.

4.3 Dificuldade encontradas nas estradas

Com o intuito de analisar as dificuldades encontradas nas estradas, foram analisadas questões, como: assalto, preço dos fretes, valor do combustível, condições das rodovias, entre outros problemas relacionados ao transporte de cargas.

A pesquisa mostrou que um dos problemas encontrados nas estradas é o preço do frete, 36% dos respondentes alegaram que o valor é muito baixo, seguindo 28% disseram que são os roubos e assaltos nas estradas, 20%, que é a qualidade das rodovias, e os outros 16% revelam que são os problemas como acidentes, falta de fiscalização, pedágios abusivos.

Em relação a uma das dificuldades encontradas nas estradas (assaltos e roubos), 37% dos questionados relataram que já foram vítimas desse tipo de situação, e 63% disseram que até o momento não tinham sofrido nenhum tipo de roubo ou assalto. O gráfico 7 mostra os resultados sobre as medidas de prevenção contra esses roubos e assaltos.

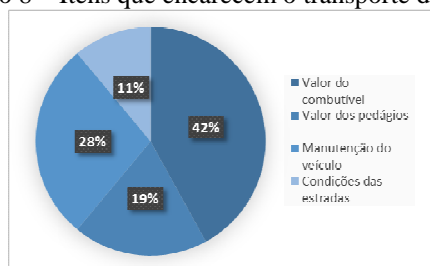


Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se perceber, com os resultados encontrados no gráfico 7, que 12% dos respondentes alegam não tomar nenhum tipo de prevenção contra possíveis e futuros assaltos e roubos, 22% optam por reduzir as horas de viagens para não viajar à noite/madrugada, 10% usam rotas alternativas, enquanto 5% usam o comboio como a forma mais segura, e 51% preferem parar em locais conhecidos nas estradas. Outro modo de prevenção, segundo os motoristas e donos de caminhões, é usar o rastreador antifurto: 69% relataram que usam no caminhão, enquanto 31% não possuem esse aparelho no veículo.

Outra dificuldade encontrada nas estradas são alguns itens que encarecem o transporte de cargas, como mostra o gráfico 8.

Gráfico 8 – Itens que encarecem o transporte de cargas

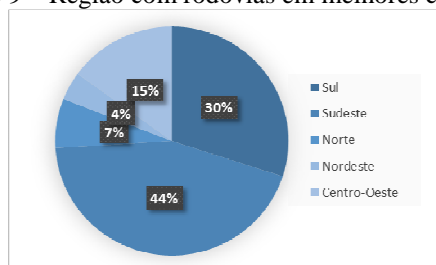


Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os respondentes, a principal dificuldade encontrada nas estradas e que encarece o transporte de cargas com 42% das respostas é o valor do combustível, 19% dos questionados alegaram que é o valor dos pedágios, 28% disseram que a principal dificuldade é a manutenção do veículo, e 11% , que são as condições das estradas em péssimo estado que provocam acidentes elevando o gasto com manutenção do veículo.

O alto valor dos pedágios é um dos problemas que está entre os itens que aumentam o custo do transporte de cargas. Foi abordado na pesquisa se esses valores pagos nas estradas são compatíveis com a estrutura apresentada nas rodovias. Um total de 85% dos respondentes acredita que o valor dos pedágios não está de acordo com as condições oferecidas pelas concessionárias responsáveis, e somente 15% deles concordam que o valor é compatível com a infra-estrutura das rodovias. O gráfico 9 apresenta (por regiões) as rodovias com melhores condições de tráfego.

Gráfico 9 – Região com rodovias em melhores condições



Fonte: Elaborado pelos autores.

Consoante os respondentes, o gráfico 9 mostra que a região que apresenta melhor infraestrutura para tráfego é a Região Sudeste com 44% das respostas, com 30%, a Região Sul do país e 26% relataram que as regiões com melhores condições de tráfego são a Norte, a Nordeste e a Centro-Oeste.

Quando questionados sobre a autonomia dos motoristas em relação à contratação de fretes, 48% dos questionados responderam que têm uma parcial autonomia na hora da contratação, 35% possuem total autonomia nas contratações, e 17% não têm nenhum tipo de autonomia para contratação de fretes. Pode-se perceber que 83% dos respondentes têm total ou parcial autonomia na hora de contratar e que levam em consideração alguns fatores como peso da carga e quilometragem. Entre esses fatores

que são levados em conta na hora da contratação do serviço, 54% dos respondentes escolhem suas cargas pela distância a ser percorrida já que na maioria dos casos, o preço do frete é pago por quilômetro rodado, 19%, na hora da escolha da carga, levam em consideração o número de entregas a serem feitas, 17% usam como critério o peso da carga, pois essa pode ocasionar muitos prejuízos ao caminhão, e somente 10% levam em conta, na hora da contratação, o valor dos pedágios.

Além das dificuldades citadas, Moura (2004) defende que existem problemas relacionados ao mau carregamento das cargas dentro dos armazéns; quando questionados sobre esse fator, 81% disseram que a carga má-distribuída prejudica o remanejo do veículo, a vida útil dos pneus e multas por excesso de cargas, e somente 19% responderam que não se sentem prejudicados.

Após analisar todas as respostas em relação às maiores dificuldades encontradas nas estradas, pode-se constatar que muitos dos respondentes têm a mesma opinião, ressaltando que os principais problemas encontrados são a falta de segurança, a infraestrutura das estradas, os pedágios com altos valores e postos de combustíveis sem serviços adequados, problemas esses que acabam influenciando diretamente nos serviços prestados pelos motoristas e afetando diretamente o transporte rodoviário.

5 Conclusão e apreciação crítica

Este estudo teve como temática central e estrutura o transporte rodoviário de cargas. Para o desenvolvimento deste trabalho, foram usadas referências bibliográficas, sites e artigos; para a coleta de dados, foram aplicados questionários com perguntas fechadas a cem caminhoneiros de Santa Maria e da região que os responderam. Após o término da aplicação da pesquisa, as respostas foram tabuladas no programa *Excel*, seguido de análises descritivas.

O presente trabalho abordou a percepção dos motoristas em relação ao transporte rodoviário de cargas que muitas vezes, não são devidamente reconhecidos pelo trabalho que fazem, sendo que esses têm um papel fundamental no transporte de cargas, pois são eles que conhecem e vivenciam as dificuldades encontradas no dia a dia das estradas e os fatores que mais influenciam no custo do transporte rodoviário.

Foram selecionados alguns critérios para avaliar o perfil demográfico dos motoristas, como: sexo, idade, renda, escolaridade, entre outros. Pode-se perceber que nessa questão os fatores que mais se destacaram foram o grau de escolaridade (a maioria dos motoristas cursou apenas o Ensino Fundamental completo) e a renda pois a profissão escolhida não exige um alto nível de qualificação e todos têm a possibilidade de alcançar maiores ganhos.

Em relação às características do transporte rodoviário, destacou-se o fato de que a maioria dos motoristas trabalha segundo o regime da CLT, não são donos do conjunto, e o caminhão está quitado. Evidenciou-se, também, as dificuldades encontradas pelos motoristas nas rodovias e que encarecem o transporte: condições das rodovias, segurança e o preço do combustível.

Foram abordadas também as dificuldades vivenciadas no transporte rodoviário de cargas e que ainda existem pontos a serem melhorados, desde a forma como o motorista é tratado nas estradas, a infraestrutura das rodovias, a segurança, o preço do frete, o valor dos combustíveis e pedágios mais acessíveis. Se esses fatores não merecerem a devida atenção e se não forem melhorados, podem ocasionar, cada vez mais idas a oficinas de manutenção que os caminhões exigem, acarretando problemas de logística ao modo mais importante de transporte de cargas, como aumento do custo e atraso nas entregas prejudicando o consumidor final.

A fim de proporcionar um entendimento amplo sobre o transporte rodoviário de cargas, este estudo contribuiu para aprimorar o entendimento do tema pesquisado. Com ele, se pôde perceber a real visão dos motoristas quanto ao desenvolvimento de seu trabalho nas estradas, as dificuldades encontradas nas mesmas e o porquê da escolha dessa profissão.

Este estudo teve como limitações o fator tempo, uma vez que os dados foram coletados em curto período de tempo. Como sugestão para futuras pesquisas com esse tema, sugere-se um estudo que evidencie os custos causados pelas dificuldades relacionadas ao transporte rodoviário de cargas, bem como a replicação desta mesma em outras regiões do Brasil, para que se possa levantar a realidade vivenciada pelos motoristas dessas regiões e suas condições de trabalho.

Referências

- ALVRENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. *Logística Aplicada: suprimento, distribuição física*. 3. ed. São Paulo: E. Blücher, 2003.
- ANDRADE, Maria M. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BALLOU, R. H. *Logística empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- _____. *Business logistics management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.
- _____. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. Porto Alegre: Bookmann, 2006.
- BARAT, Josef (Org.). *Logística e oportunidades no processo de globalização: oportunidades para o Brasil*. São Paulo: Edunesp, 2007.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. *21st century logistics: making supply chain integration a reality*. Oak Brooks: Council of Logistics Management, 1999.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001.

CAIXETA-FILHO, José Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira. *Gestão logística do transporte de cargas*. São Paulo: Atlas, 2001.

CNT. Conselho Nacional de Trânsito. *Pesquisa de autônomos – 2002*. Planilha de Custos de Transporte CEL/Cópia, 2002. Disponível em: <<http://www.sistamacnt.org.br/portal>>. Acesso em: 20 maio 2014.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 2002.

CRESCÊNCIO, Wagner Gonçalves. *O transporte rodoviário no Brasil e suas principais características*. Rio Grande – RS, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-transporte-rodoviario-no-brasil-e-suas-principais-caracteristicas/35540/>>. Acesso em: 20 maio 2014.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. *Gestão de custos logísticos*. São Paulo: Atlas, 2005.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar um projeto de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUEDES, H. M. et al. Fatores de risco para o desenvolvimento de hipertensão arterial entre motoristas caminhoneiros. *Cogitare Enferm*, v. 15, n. 4, p. 652-8, out./dez. 2010.

KEEDI, Samir. *Transportes, inutilização e seguros internacionais*. 2. ed. São Paulo: Aduaneira, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

_____; _____. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, M. Pesquisa de custos logísticos no Brasil. In: FÓRUM NACIONAL DE LOGÍSTICA, 10., 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2005.

_____. *Custeio do transporte rodoviário de cargas*. São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, Naresh k. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORENO, Francisco. *Logística e a vantagem competitiva*. 2001. Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br>>. Acesso em: 4 set. 2013.

MOURA, Reinaldo A. et al. *Atualidade na cadeia de abastecimento*. São Paulo: Imam, 2008.

_____. *Atualidades na logística*. São Paulo: Imam, 2004. v. 2.

POZO, Hamilton. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem Logística*. São Paulo: Atlas, 2007.

RBA. Revista Brasileira de Administração. *Apagão logístico freia competitividade*. Disponível em <<http://www.rbaonline.org.br/arquivos/rba.php?id=94&tit=RBA+94#rep4>>. Acesso em: 31 out. 2013.

RICHARDSON, R. et al. *Pesquisa social, métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSA, Denise Portella. *Plataforma logístico-cooperativa: integração horizontal das cadeias de abastecimento*. Rio de Janeiro: Coppe/UFRJ, 2008.

RUAS, A.; PAINI, J. F. P.; ZAGO, V. L. P. Detecção dos fatores de risco para o desenvolvimento de doenças cardiovasculares dos profissionais caminhoneiros: prevenção, reflexão e conhecimento. *Perspectiva*, Erechim. v. 34, n. 125, p. 147-158, mar. 2010.

SAMII, A. K. *Mutations des strategies logistiques en Europe*. Paris: Nathan, 1997.

SILVA, Luiz Augusto Tagliacollo. *Logística no comércio exterior*. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

VERLANGIERI, M. V. *Logística no organograma das empresas*. 2002. Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br>>. Acesso em: 4 set. 2013.

Melhoramento genético de variedades cafeeiras: a busca por maior produtividade e continuidade da agricultura familiar

Marco Aurélio O. Santos*
Carla Weiss**

Resumo: Minas Gerais é o estado brasileiro responsável por produzir 50% do café nacional e engloba setecentos municípios. Isso se deve em virtude do clima, solo e características geográficas, sendo gerado na sua maioria por pequenas propriedades. Entretanto, essa produção familiar requer o uso intensivo de mão de obra devido às condições geográficas que inviabilizam o uso de maquinários, elevando os custos de produção. Logo, esse fato inviabiliza a continuidade de muitos produtores nessa atividade. Este trabalho busca verificar se o emprego de novos cultivares pode mudar esta realidade tornando-se um fator determinante para a permanência e minimização da desistência de pequenos cafeicultores na cadeia. Conclui-se que o desenvolvimento destas cultivares aumenta a produtividade e consequentemente a renda representando uma saída para minimizar os custos de produção e garantir a continuidade dos pequenos produtores familiares na atividade cafeeira.

Palavras-chave: Café. Agricultura familiar. Custos. Pesquisas. Renda.

Abstract: Minas Gerais is the Brazilian state that produces 50% of national production, with seven hundred counties that plant and harvest the grain. This is due to the climate, soil and geographical characteristics, being generated mostly by small farms. However, this family production requires the intensive use of manpower due to geographical conditions that prevent the use of machinery, raising production costs. Therefore, this fact undermines the continuity of many producers in this activity. This paper seeks to determine whether the use of new cultivars can change this reality by becoming a determinant of permanence of the small farmers. It is concluded that the development of these cultivars increases productivity and consequently income representing an outlet to minimize costs and ensure continuity of small family farmers in coffee activity.

Keywords: Coffee. Family farming. Costs. Surveys. Income.

1 Introdução

O café é uma planta originária do continente africano, das regiões altas da Etiópia (Cafa e Enária), onde cresce espontaneamente como planta de sub-bosque. No Brasil o desenvolvimento da cultura confunde-se com a própria história do país devido a sua grande importância econômica e social (o “Ciclo do Café”). Desde a sua chegada através da Guiana Holandesa (hoje Suriname) difundiu-se pelo país, sendo produzida em todas as regiões. Atualmente tem destaque como uma das principais commodities da economia brasileira.

O Brasil é o maior produtor e exportador de café, sendo a agricultura familiar responsável por cerca de 1/4 de toda a produção. Esse setor emprega cerca de 400 mil pessoas, o que contribui para a geração de renda e desenvolvimento do país.

* Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bacharel em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). *E-mail:* Marco.santos@hotmail.com.br.

** Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* Carla.weiss@bol.com.br.

Minas Gerais concentra a maior parte da produção nacional gerada na sua maioria em pequenas propriedades familiares. As condições geográficas elevam os custos desta atividade, visto que a maioria das lavouras se situa em locais de difícil emprego de maquinários, necessitando maior número de trabalhadores na execução das atividades.

A mão-de-obra representa cerca de 50% dos custos, sendo 25% temporária (utilizada em épocas de colheita) e os outros 25% referentes aos gastos familiares para manter a cultura. Outro fator problemático do cultivo é o ciclo bianual da planta que alterna alta produtividade em um ano e baixa noutra gerando oscilações da renda frente aos custos fixos anuais.

Frente a tal, o desenvolvimento de iniciativas de pesquisas voltadas para a geração de novos cultivares mais aptos e produtivos surgem com uma alternativa. Uma destas iniciativas que visa dar suporte técnico ao agronegócio do café é o Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café através da transferência de tecnologias para melhoria da qualidade do café produzido pela agricultura familiar com baixo custo e voltadas para constituir infraestrutura mínima para a sua produção.

Dentro desse consórcio destacam-se a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Instituto Agrônômico de Campinas (IAC), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Viçosa (UFV) e a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG). Essas instituições de pesquisa localizam-se estrategicamente nas principais regiões produtoras do país e buscam alternativas viáveis para melhorar a realidade competitiva para o pequeno produtor, incorrendo assim, no menor custo possível (BINOTTO; PEDROZO, 2000). Aproveitar a eficiência produtiva gerando benefícios econômicos torna-se fundamental para a sobrevivência neste ramo (SILVA, 2011).

Por meio deste trabalho procurou-se apresentar os benefícios do desenvolvimento de cultivares em prol da agricultura familiar frente à nova realidade competitiva do mercado do café.

2 Material e métodos

Os dados aqui discutidos foram extraídos junto à Conab (Companhia Nacional de Abastecimento) relativos a produtividade e dados do pesquisador da EPAMIG Antônio Carlos Baião de Oliveira. Valendo-se do cálculo do custo médio (CTMe) como meio de quantificar a minimização dos custos, grau de eficiência de exploração da terra, entre as variedades tradicionais e melhoradas foram utilizadas para comparação que é dada pela equação: $GEE = (QC/IR) \times 100$, onde QC é a quantidade colhida por hectares e o IR, o índice de rendimento de cada produto.

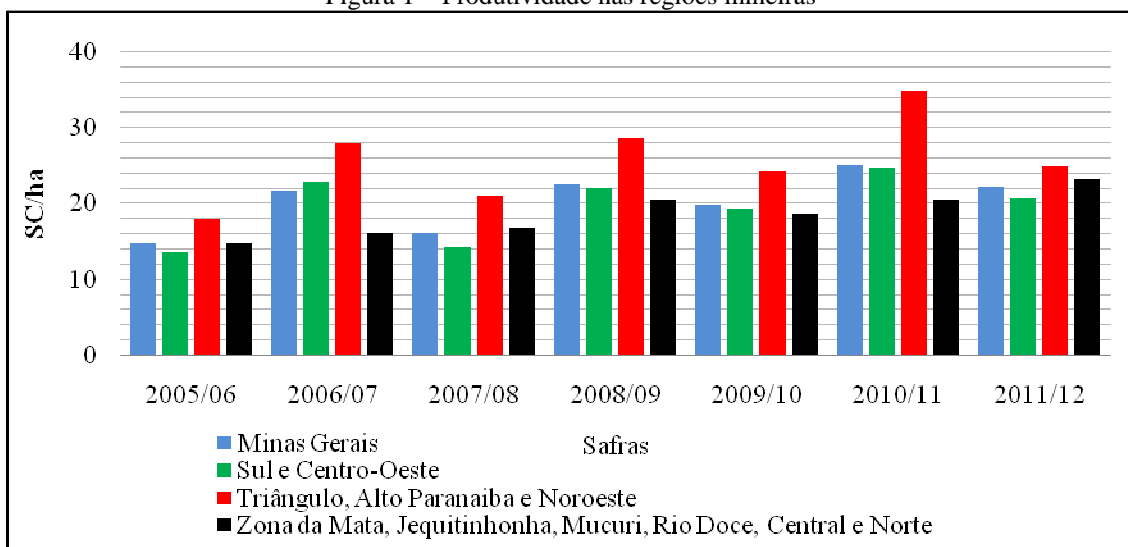
4 Resultados e discussão

Em Minas Gerais a cadeia do café tem mantido uma produtividade em torno de 22 sacas por hectare, conforme a figura 1. Esta produtividade não condiz com a realidade,

visto que as regiões do Triângulo, Alto Parnaíba e Noroeste empregam modelos produtivos intensivos em tecnologia, alto emprego de maquinário e uso de irrigação culminando com altos índices de produtividade.

Diferentemente dessas regiões, a Zona da Mata tem na agricultura familiar a principal produção, sem o uso intensivo de tecnologias em virtude das características geológicas que dificultam o seu emprego. Assim a produtividade é inferior às regiões com o uso intensivo de tecnologias citadas anteriormente, tornando os custos de produção maiores, acarretando em prejuízos, levando os produtores a desistir da atividade.

Figura 1 – Produtividade nas regiões mineiras



Fonte: Conab (2012).

Os grandes produtores empregam maior nível tecnológico em extensas áreas de cultivo e visam direcionar o produto ao mercado externo. Com capital para atender as exigências do cultivo nos moldes empresariais empregando maior beneficiamento, controle de pragas e irrigação para épocas de estiagem, estes alcançam médias superiores de produtividade minimizando os efeitos dos custos e consequentemente barateando o processo produtivo.

Para o pequeno produtor a atual produtividade torna inviável sua continuidade na atividade, frente aos preços alcançados nos programas de aquisição da agricultura familiar (PGPM) conforme a tabela 1:

Tabela 1 – Custo de produção de café em Minas Gerais

Safras	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Custo total R\$/há	6.562,05	8.519,27	8.621,32	8.834,72
Custo médio R\$/Sch.	270,83	325,59	330,15	340,08
Preço no PGPM	157,00	211,75	261,69	261,69

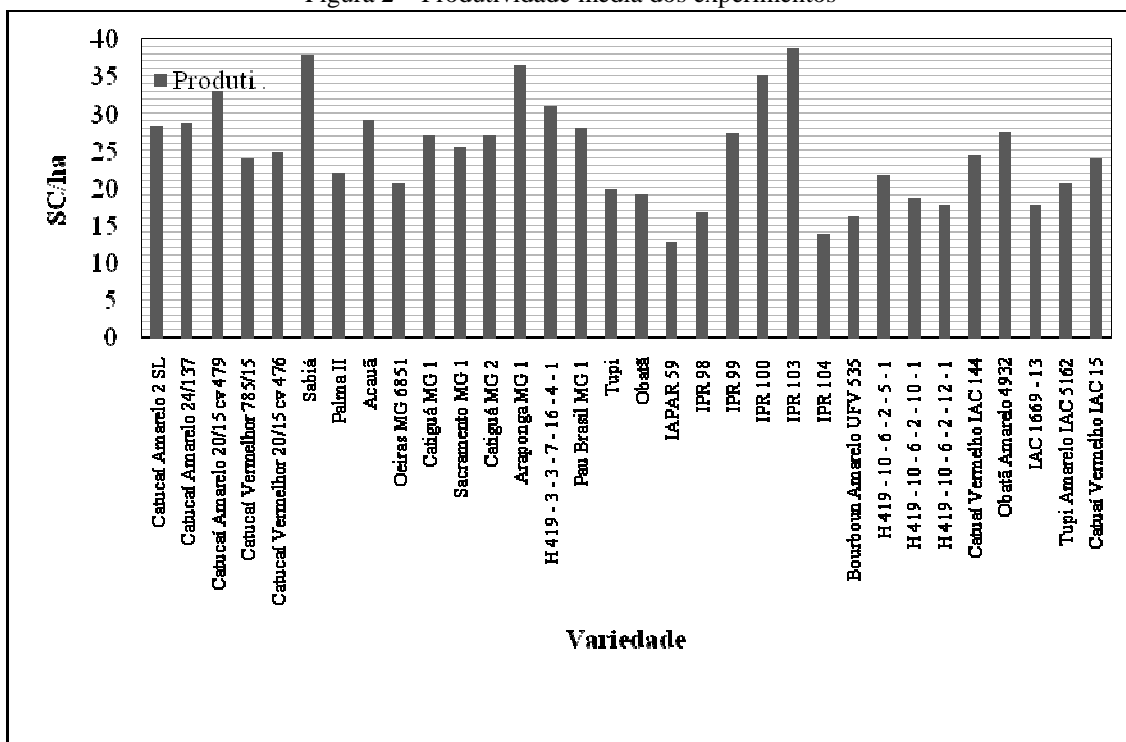
Fonte: Conab (2012).

4.1 A utilização de novas cultivares

As novas variedades representam ganhos de eficiência, pois se obtêm plantas mais produtivas e com maior resistência a pragas. Estas novas variedades tem um ciclo mais precoce e ganham eficiência produtiva e econômica. Comparando a produtividade das plantas tradicionais com as novas variedades tipo o Catucaí Amarelo 2SL desenvolvido pelo convenio MAPA/Fundação Procafé, Sacramento MG1 da EPAMIG/ (UFV), ou, Tupi Amarelo 5162 do IAC, estas novas variedades são mais produtivas e apresentam tolerância à ferrugem e a cercosporiose, limitantes do potencial produtivo da cadeia.

Em experimentos com 32 espécies diferentes melhoradas obteve-se na média 26 sacas por hectare. Em algumas outras espécies alcançou-se mais de 35 sacas por hectare (figura 2), com boa tolerância a pragas.

Figura 2 – Produtividade média dos experimentos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com estas novas variedades o pequeno produtor pode reduzir gastos com defensivos e utilização mais eficiente na exploração da terra. Isso faz com que ele consiga produzir mais a um menor custo/resultando numa renda maior (Tabela 2).

Tabela 2 – Eficiência produtiva

Região	Média dos tratamentos	Minas	Sul e Centro-oeste	Triângulo, Alto Paranaíba e Noroeste	Zona da Mata, Jequitinhonha, Mucuri, Rio Doce, Central e Norte
GEE	100%	81%	79%	102%	75%

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 Conclusão

Os esforços na geração de cultivares e a transferência de tecnologias desenvolvidas são ações que devem ser buscadas a fim de garantir a produtividade e a qualidade do café.

Em virtude da importância que a cadeia tem em termos econômicos e sociais principalmente na geração de renda a pequenas propriedades, o trabalho desenvolvido pelas instituições representa para muitos agricultores familiares uma saída para minimizar os custos de produção e garantir a sua continuidade na atividade. Entretanto, conjuntamente a isso, ajustes de preços dos programas de preços mínimos também se fazem necessários.

Referências

BINOTTO, E; PEDROZO, E. A. O comportamento adaptativo na cadeia produtiva do leite no RS. Estudo de caso. *Seminário de administração Rural*, Itajaí, SC, 2000.

SELIG, P. M.; ROCHA, J. S. *Estudo comparativo entre as premissas básicas da teoria de custos*. Bahia. 2008.

PEDROZO, E. A; SLUZZ, T. *Vantagens competitivas proporcionadas pelo consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café*, Passo Fundo, v. 14, p. 26, nov. 2006

OLIVEIRA, A. C. B. Aplicação técnica de marcadores moleculares no melhoramento de plantas. *Documentos IAC*, Campinas, n. 81, 2007.

SILVA, L. M. *Mercado de opções: conceitos e estratégias*. São Paulo, 2008.

SILVA, J. C. *Microeconomia*. Faculdade de economia de Porto. Portugal, 2011.

Trabalho e estresse: os bombeiros como parte desse cenário

Damiana Machado de Almeida*
Thiago Kader Rajeh Ibdaiwi**
Luthero Ortiz Possamai***
Luis Felipe Dias Lopes#
Vânia Medianeira Flores Costa##

Resumo: O presente estudo tem como objetivo identificar o nível de estresse ocupacional dos bombeiros de Santa Maria-RS. Esse foi atingido através do método de pesquisa *Survey*, com uso da Escala de Estresse no Trabalho de Paschoal e Tamayo (2004), aplicada a 33 profissionais da sede do 4º Comando Regional de Bombeiros. Os resultados indicaram nível moderado de estresse ocupacional, o que é preocupante, visto que, caso não sejam realizadas intervenções, tal índice poderá atingir um nível alto. Ao identificar os principais estressores, foi possível definir os pontos que merecem atenção: deficiência nos treinamentos, deficiência na divulgação das informações, pouca perspectiva de crescimento na carreira, forma como são distribuídas as tarefas e falta de informações sobre as tarefas desempenhadas pelo próprio bombeiro. Sugere-se que sejam realizadas intervenções através de ações de orientação ao ingressarem na corporação, com foco na autoeficácia e no desenvolvimento de habilidades de enfrentamento, além de programas de prevenção abordando as causas e consequências.

Palavras-chave: Estresse. Estresse Ocupacional. Fatores Estressores. Bombeiros. Trabalho.

Abstract: The present study aimed to identify the level of occupational stress of firefighters from Santa Maria-RS, which was achieved through the method of Survey research, using the Scale of Stress at Work Paschoal and Tamayo (2004), applied to 33 professional headquarters of the 4th Regional Command Fire. Results indicated moderate level of occupational stress, which is worrying, since if they are not interventions such an index could reach a high level. By identifying the major stressors, it was possible to define the points that deserve attention: deficiency in training, deficient disclosure, little prospect of career growth, how the tasks are distributed and the lack of information about the tasks performed by itself firefighter. It is suggested that interventions are carried out through actions of orientation upon joining the corporation, focusing on self-efficacy and the development of coping skills, in addition to prevention programs addressing their causes and consequences.

Keywords: Stress. Occupational stress. Stressful factors. Firefighters. Work.

1 Introdução

Toda atividade profissional sofre influência de vários fatores, como físicos, psíquicos, familiares, sociais, os quais podem acarretar consequências. As tecnologias, o ritmo de trabalho, a pressão por resultados, as relações entre equipe, afetividade ou falta dela e estrutura de trabalho são alguns dos aspectos que atingem diretamente as pessoas no campo laboral.

De acordo com o Ministério da Saúde (MS) e a Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil (BRASIL, 2001), o estresse toma espaço nesse cenário e exige cada vez

* Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* adm.damiana@gmail.com.

** Professor na Faculdade Metodista de Santa Maria (FAMES), Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* thiagokader@hotmail.com.

*** Bacharel em Administração pela Faculdade Metodista de Santa Maria (FAMES). *E-mail:* luthero_ortiz@hotmail.com.

Professor na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). *E-mail:* lflopes67@yahoo.com.br.

Professora na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). *E-mail:* vania.costa@ufsm.br.

mais pesquisas para que se conheça o tema, com mais profundidade, possibilitando, assim, traçar estratégias efetivas de prevenção. Complementando essa tendência, Paschoal e Tamayo (2004) afirmam que um dos principais motivos do aumento do número de pesquisas sobre estresse é o seu impacto negativo sobre a saúde e o bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, sobre a produtividade e o funcionamento da organização.

Dentre os trabalhadores dos serviços de Segurança Pública, estão os bombeiros, que, no Rio Grande do Sul, estão alocados na Brigada Militar, os quais têm a missão de trabalhar na prevenção e no combate de incêndios, em buscas e salvamentos, e na execução de atividades de defesa civil.

Uma das primeiras organizações de combate ao fogo foi criada na antiga Roma, em 27 a. C., onde um grupo de *vigiles* patrulhava as ruas buscando impedir incêndios, além de policiar a cidade. Nessa época, o fogo era um problema de difícil resolução, pois contava com métodos insuficientes para a extinção das chamas, conforme o Comando do Corpo de Bombeiros (CCB, 2014).

Em Santa Maria-RS, a Estação de Bombeiro foi criada em 1955, instalada provisoriamente nas dependências da Prefeitura Municipal. Em 1966, foi transferida para o atual endereço (Rua Cel. Niederauer, 890) e, em 2004, foi extinto o 4º Grupamento de Combate à Incêndio, passando a ser chamado de 4º Comando Regional de Bombeiros (CCB, 2014).

A palavra bombeiro dá sentido de heroísmo e salvação, sendo uma profissão que exige esforço físico, emocional, psicológico e social. “Eles estão envolvidos diariamente entre o amor e o sofrimento, o medo e a coragem, a alegria e a tristeza, ora lutando pela sobrevivência e ora frustrados por um falecimentos”. (AGUIAR; CASTRO, 2011, p. 2).

Para Aguiar e Castro (2010), as profissões que convivem diariamente com o sofrimento humano têm sido o foco de pesquisas relacionadas ao estresse organizacional. Porém, a categoria profissional dos bombeiros não tem sido estudada em profundidade em relação à essa temática. Esses estudos se fazem necessários na busca de prevenção e de intervenção no desenvolvimento dos sintomas, já que estão diariamente expostos a estressores.

A prevenção e o tratamento do estresse poderão ocasionar aumento da produtividade da equipe, aumento da eficiência do serviço público oferecido à sociedade, redução das aposentadorias precoces relacionada à incapacidade oriunda de estresse, minimização do número de acidentes de trabalho, diminuição do número de ações judiciais originadas de comportamentos inapropriados, redução da atenção negativa da mídia, aumento do comprometimento dos profissionais de forma a gerar um vínculo forte e duradouro com a corporação (VASCONCELOS, 2011).

Percebe-se que, de acordo com os resultados a serem encontrados no presente estudo, será possível, à instituição traçar estratégias buscando reduzir o nível de estresse

no grupo, apresentar alternativas para o enfrentamento, assim como evitar que indivíduos venham a desenvolvê-lo (VASCONCELOS, 2011).

Em face dessas considerações e para fins desta pesquisa, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: *Qual é o nível de estresse ocupacional dos bombeiros da cidade de Santa Maria-RS?*

No intuito de responder ao problema proposto, o estudo tem como objetivo geral: identificar o nível de estresse ocupacional entre os bombeiros da cidade de Santa Maria-RS. Além disso, em termos específicos, pretende-se: a) caracterizar o perfil dos pesquisados; b) verificar quais são os principais fatores estressores; e c) relacionar as variáveis ocupacionais e os níveis de estresse.

Este artigo está estruturado em cinco seções: a primeira apresenta a introdução, o problema de pesquisa, a justificativa e seus objetivos; na seção seguinte, o referencial teórico, abordando os principais aspectos à sustentação da pesquisa; na terceira seção, encontra-se o método utilizado para desenvolver o estudo; na quarta seção os resultados e a discussão; e a última seção, as considerações finais do estudo.

2 Referencial teórico

Para embasar a proposta deste estudo, esta seção apresenta a pesquisa que foi realizada na literatura acerca dos temas estresse e estresse ocupacional.

2.1 Estresse

Mesmo sendo um termo antigo, hoje é amplamente utilizado, e a definição de estresse é um desafio para os pesquisadores no que tange a desenvolver uma definição única. A dificuldade centra-se tanto em relação à terminologia quanto à sua concepção inicial (TALARICO, 2009). O termo é usado em diversas áreas e com diferentes conotações, desde o estresse em uma peça mecânica até o estresse psicológico no ser humano (BIANCHI, 2001).

Desde a Pré-História tem-se consciência de que o homem sofria de exaustão em determinados momentos, como após o trabalho, aquele gerado pelo medo, pelas mudanças de temperatura, pela fome e sede ou por alguma doença. Em 1879, o fisiologista Claude Bernard explicou que uma das características de todo ser vivo é a capacidade de manter seu equilíbrio interno constante apesar das modificações no meio ambiente, chamado de *milieu intérieur*, que seria a condição de vida livre e independente (BIANCHI, 2001).

No século XX, surge Hans Selye, considerado o “Pai da Teoria do Estresse. Inicialmente, sua preocupação era com a síndrome do estar doente. O médico percebia que seus pacientes apresentavam sinais e sintomas, como perda de peso, perda de apetite e diminuição da força muscular. Juntamente com uma equipe de pesquisadores, ele realizou experiências a tal ponto que seus achados foram correlacionados ao conceito de estresse. O termo originou-se na física para denominar a força atuante da

movimentação de uma mola que tem a tendência de retornar ao estado inicial, denominado “estresse da mola”. O modelo desenvolvido por Selye passou a ser conhecido como “Modelo Biológico” (BIANCHI, 2001).

Anos depois, Selye passa a definir estresse como um estado, uma condição que se manifesta por meio de alterações nos órgãos do corpo humano. O estresse não é percebido diretamente, mas pelas consequências no corpo, nas transformações comportamentais e corporais (MARRAS; VELOSO, 2012). A crítica em relação à teoria de Selye centrava-se no uso, apenas, de estressores físicos, tais como: calor, frio, dor, enquanto a maioria dos estressores cotidianos apresentava natureza psicológica, pois dependia da interpretação do indivíduo que não estava sendo considerado (TALARICO, 2009).

Guido (2003) menciona que, em 1936, Selye conceituou estresse como sendo uma reação inesperada do organismo a qualquer estímulo. Essas manifestações fisiológicas foram chamadas por ele de “Síndrome da Adaptação Geral” (SAG) e caracterizadas por uma reação defensiva a tais estímulos. As três fases que constituem a síndrome são: reação de alarme, de resistência e de exaustão.

A fase de alarme, ou fase de alerta, seria a resposta inicial do organismo a um estressor, desenvolvida pelo sistema nervoso autônomo com a liberação de hormônios hipofisários e suprarrenais, quebrando a homeostase e, conseqüentemente, externando a luta ou a fuga. O estressor continua agindo e provoca alterações neuroendócrinas na tentativa de retornar ao equilíbrio interno, porém, se o estressor não for eliminado, segue a fase de exaustão. Essa fase de alarme representa um desgaste, apresentando sintomas, como: taquicardia, cefaleia, alterações na pressão arterial, irritabilidade, fadiga, tensão muscular, entre outros. A homeostase será recuperada se o estressor for eliminado ou se o organismo se adaptar; caso contrário, evolui-se para a fase de resistência, que seria eliminar o estressor ou, então, adaptar-se a ele (SELYE, 1936; GUIDO, 2003).

Já a fase de exaustão se manifesta quando há a continuidade do estressor, não ocorrendo mais a adaptação do organismo. As características que surgem são doenças cardíacas, do sistema respiratório, gastrointestinais, depressão e outras. Os sinais da fase de alarme retornam de forma irreversível, levando ao desequilíbrio o indivíduo, podendo, inclusive, levar à morte (SELYE, 1936; GUIDO, 2003).

De acordo com Talarico (2009), no período pós-Segunda Guerra Mundial, em 1966, Richard Lazarus introduziu o conceito de estresse psicológico como uma experiência particular do indivíduo, associado a fatores cognitivos e emocionais. Isso permitiu uma interpretação sobre se a situação está sendo estressora (ou não) para esse indivíduo. Chamado “Modelo Interacionista”, ele considera o indivíduo como ponto central na avaliação dos eventos, definindo-os como estressores ou não. Sendo assim, o estresse só ocorre se o evento for considerado estressante para o indivíduo e pode apresentar conotação negativa (como ameaça) ou conotação positiva (como desafio).

Nesse modelo, são consideradas a intensidade e a resposta, promovendo equilíbrio entre a pessoa e o estressor (BIANCHI, 2001).

Para Lazarus e Folkman (1984) e Lazarus (1995), o estresse é consequência de agentes externos e de componentes internos, cognitivos e emocionais, que determinam a intensidade do estressor do evento em questão. A simples presença de eventos não é suficiente para se constituírem como estressores. Para que isso ocorra, é preciso que o indivíduo perceba e os avalie como tal e, em sendo assim, os fatores cognitivos têm papel fundamental, visto que o determinante são as respostas do indivíduo aos estímulos potencialmente estressores. Alguns eventos podem apresentar potencial estressor, mas o que determina se realmente são, está relacionado às características situacionais e pessoais que interferem no julgamento.

Importante é ressaltar o conceito de agente estressor, que, segundo Marras e Veloso (2012, p. 12), “é um elemento, fato, situação ou contexto, real e/ou percebido, que se configura para o indivíduo como uma exigência de resposta por ser entendida, consciente ou inconscientemente, como ameaçadora”. Desse modo, o agente estressor é algo pessoal, que depende de cada pessoa e que envolve vários fatores de sua vivência, os quais determinarão o quanto a ação é estressora (ou não) para o indivíduo.

Após breve exposição da evolução do conceito de estresse, o próximo item abordará o tema estresse ocupacional.

2.2 Estresse ocupacional

Em se tratando de estresse relacionado ao trabalho, esse passa a ser chamado “estresse ocupacional”. Segundo Hurrell Junior e Sauter (2011), é uma área de estudo nova, desenvolvida a partir dos anos de 70 (séc. XX), que analisa as condições de trabalho, bem como suas consequências para a saúde e o desenvolvimento do indivíduo.

Paschoal e Tamayo (2004, p. 46), mencionam que o estresse ocupacional é “como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas”.

Ainda segundo os autores nas empresas, para que determinado fator seja considerado estressor, deve ser reconhecido como tal pelo colaborador. Os estressores ocupacionais têm natureza física ou natureza psicossocial, sendo este último o mais estudado e relacionado a fatores intrínsecos ao trabalho, ao relacionamento interpessoal, assim como a fatores ligados à carreira. Dessa forma, o estresse ocupacional passa a ser considerado um processo no qual o colaborador percebe demandas de trabalho como estressoras e, quando essas excedem a sua habilidade de enfrentamento, provocam reações negativas.

Segundo Canova e Porto (2010), a literatura internacional aponta a alguns fatores que predisõem ao estresse ocupacional: a natureza da tarefa e do papel ocupacional; as características pessoais; e as variáveis de natureza situacional e pessoal, como suporte social e conflitos. Por outro lado, esses autores afirmam que pesquisas nacionais

apresentam os fatores de predisposição como sobrecarga de trabalho, interferência da família-trabalho; clima organizacional; gênero; prática de atividade física; valores pessoais; falta de autonomia; alto grau de esforço físico e mental; falta de participação nas tomadas de decisão; riscos de segurança; suporte social e intervenções para manipular o estresse.

Limongi-França e Rodrigues (2012) abordam seis síndromes relacionadas ao estresse ocupacional: somatizações, fadiga, depressão, síndrome do pânico e síndrome de *Burnout*, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Síndromes relacionadas ao estresse

Síndromes relacionadas ao estresse	Características
Somatizações	Sensações e distúrbios físicos com forte carga emocional e afetiva.
Fadiga	Desgaste de energia física ou mental, que pode ser recuperada através de repouso, alimentação ou orientação clínica específica.
Depressão	Combinação de sintomas, em que prevalece a falta de ânimo, a descrença na vida e uma profunda sensação de abandono e solidão.
Síndrome do Pânico	Estado de medo intenso repentino, acompanhado de imobilidade, sudorese e comportamento arredoio.
Síndrome de <i>Burnout</i>	Estado de exaustão total decorrente de esforço excessivo e contínuo.

Fonte: Adaptado de Limongi-França e Rodrigues (2012).

Como consequência, o estresse ocupacional torna-se oneroso às empresas em termos financeiros, em função de atendimentos médicos, afastamentos, absenteísmo, rotatividade, redução da eficácia dos colaboradores e acidentes de trabalho. (JEX et al., 2012).

Percebe-se que, nesse contexto, é relevante estudar o estresse no exercício da função dos profissionais da área da Segurança Pública. Vasconcelos (2011) alerta que as condições adversas de trabalho, os riscos, as extensas jornadas de trabalho e a pressão da sociedade em busca de eficiência levam esses profissionais a terem doenças ocupacionais, altos índices de estresse, entre outros distúrbios. A evolução dos sintomas leva ao abuso de substâncias, como o álcool, à violência, ao desespero e, em casos extremos, ao suicídio.

Visando mensurar o estresse ocupacional, pesquisadores elaboraram e validaram instrumentos ao longo do tempo. Dentre eles, destaca-se a Escala de Estresse no Trabalho (EET), elaborada e validada por Paschoal e Tamayo (2004), de fácil aplicação em diversos ambientes de trabalho e várias ocupações. Ela é composta por 23 itens que formam um único fator (unifatorial), sendo que cada item aborda tanto um estressor (sobrecarga de trabalho, conflito entre papéis, ambiguidade de papéis, relacionamento

interpessoal no trabalho, fatores de desenvolvimento na carreira e autonomia/controle no trabalho) quanto uma reação emocional a esse. A percepção é vista como mediadora do impacto no ambiente de trabalho.

Segundo Paschoal e Tamayo (2004, p. 50), “os instrumentos utilizados para avaliar o estresse ocupacional consideram ou uma escala de estressores ou uma escala de reações e, quando consideram as duas, não estabelecem umnexo entre elas”. Desse modo, a EET evita fazer duas avaliações separadas, além de considerar a percepção do indivíduo, indo de encontro às críticas que abordam estressores ou reações de forma isolada, preenchendo lacunas deixadas pelos demais instrumentos de avaliação. Com base no exposto, definiu-se que, para a presente pesquisa, será utilizada a EET, em sua versão completa, para mensurar o estresse ocupacional em bombeiros locados na cidade de Santa Maria-RS.

Um exemplo é a pesquisa de Marques (2012) que teve como objetivo analisar o estresse e seu enfrentamento na equipe de bombeiros de uma cidade da grande São Paulo. Para mensurar a incidência de estresse, a pesquisa utilizou a escala EET de Paschoal e Tamayo (2004) com a qual identificou um estresse de nível moderado. A amostra foi constituída por 132 indivíduos e se caracterizou como sendo do gênero masculino, com idade média de 37 anos e com Ensino Médio completo. A maior predominância foi de soldados, com 14 anos de trabalho na corporação e com 11 anos de trabalho no grupamento onde foi realizado o estudo.

Outro exemplo é a pesquisa de Prado (2011), que buscou detectar a prevalência de estresse e a qualidade de vida em bombeiros de um quartel do interior do Estado do Mato Grosso do Sul. A amostra foi constituída por 33 militares que trabalham no setor operacional. Utilizou-se o Inventário de Sintomas de *Stress* para Adultos de Lipp, e, para avaliar a qualidade de vida, foi utilizado o questionário WHOQOL-breve, da Organização Mundial da Saúde (OMS). Os resultados indicaram que os bombeiros pesquisados, em sua maioria, não apresentam estresse, e a percepção sobre a qualidade de vida se classifica entre boa e excelente.

Após apresentação do referencial teórico que norteia esta pesquisa, o próximo item aborda o método utilizado para atingir os objetivos propostos.

3 Método

Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, que, segundo Gil (2007, p. 42), tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Já quanto à abordagem da pesquisa, é classificada como quantitativa. Lopes et al. (2008) a classificam assim, pois ela permite identificar características populacionais que podem ser quantificadas. Diehl e Tatim (2004) justificam-na pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas. O objetivo da pesquisa quantitativa é assegurar resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, garantindo uma margem maior de segurança quanto às inferências.

O método de pesquisa utilizado para a coleta de dados consiste de uma *Survey*, que, de acordo com Babbie (2001, p. 96), “permite enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos. Nesses, o pesquisador não se preocupa com o porquê da distribuição, mas como que ela é”. Para Freitas et al. (2000, p. 105) “como principais características do método de pesquisa *survey* podem ser citadas: o interesse é produzir descrições quantitativas de uma população; e faz uso de um instrumento predefinido”. A pesquisa *Survey* demonstra atender ao objetivo da pesquisa, já que se busca apresentar o cenário atual dos bombeiros na cidade de Santa Maria-RS, no que se refere ao estresse ocupacional.

A amostra do presente estudo é constituída de 33 bombeiros que atuam nos setores administrativo e operacional, na sede do 4º Comando Regional de Bombeiros. O instrumento utilizado foi constituído por 32 questões, sendo 9 referentes a dados pessoais e ocupacionais, e 23 relacionados à EET de Paschoal e Tamayo (2004). Cada um dos 23 itens é composto pela Escala Likert de cinco pontos: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (concordo em parte), 4 (concordo), 5 (concordo totalmente).

Para identificar os níveis de estresse resultantes da resposta de cada indivíduo, foi feita a categorização dos dados, levando em conta o cálculo da soma das respostas dos indivíduos em relação à Escala Likert de 5 pontos, utilizada no instrumento. De posse das somas, elas foram padronizadas numa escala de 0% a 100%, conforme a equação a seguir:

$$Sp = 100 * \left(\frac{SOMA - MÍNIMO}{MÁXIMO - MÍNIMO} \right)$$

Legenda:

Soma = Somatório das respostas válidas

Mínimo = menor soma possível das respostas válidas

Máximo = maior soma possível das respostas válidas

Após a padronização dos escores, os resultados foram classificados em três categorias distintas que representam o nível de estresse nos bombeiros pesquisados: baixo (de 0% a 33,33%), moderado (de 33,34% a 66,66%) e alto (de 66,67% a 100%).

Para a análise dos dados, foram utilizados os *softwares Microsoft Excel 2010 e Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 21. Discorrido o percurso metodológico adotado e o modo como foram analisados os dados obtidos no presente estudo, passa-se à apresentação dos resultados e das discussões.

4 Resultados e discussões

Nesta seção será apresentado o perfil da amostra, os fatores estressores, o nível de estresse e, por fim, o cruzamento das variáveis ocupacionais e os níveis de estresse.

4.1 Perfil da amostra

A primeira seção de análise evidencia os perfis pessoal e ocupacional dos indivíduos que compuseram a amostra deste estudo. Desta pesquisa participaram 33 bombeiros que atuam nos setores administrativo e operacional na sede do 4º Comando Regional de Bombeiros. Na tabela 1, apresenta-se o perfil pessoal dos pesquisados.

Tabela 1 – Perfil pessoal dos pesquisados

Variáveis	Absoluto (n=33)	Relativo (%)
Gênero		
Masculino	32	96,97
Feminino	1	3,03
Idade		
De 21 a 30 anos	11	33,33
De 31 a 40 anos	4	12,12
De 41 a 50 anos	11	33,33
Com 51 anos ou mais	7	21,22
Estado Civil		
Solteiro	11	33,33
Casado/união estável	21	63,64
Outro(s)	1	3,03
Escolaridade		
Ensino Médio incompleto	3	9,09
Ensino Médio completo	17	51,52
Graduação incompleta	9	27,27
Graduação completa	2	6,06
Pós-Graduação	1	3,03
Não respondeu	1	3,03
Filhos		
Sim	21	63,64
Não	11	33,33
Não respondeu	1	3,03
Renda Familiar		
Até R\$ 1.000,00	1	3,03
Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00	5	15,15
Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	7	21,21
Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	11	33,34
Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00	2	6,06
Mais de R\$ 5.001,00	7	21,21

Fonte: Dados da pesquisa.

A respeito do perfil pessoal dos pesquisados, 96,97% são do gênero masculino, e 3,03%, do gênero feminino. A idade se concentra entre 21 e 30 anos, registrando 33,33%, e entre 41 e 50 anos também com 33,33%, seguidos de 51 anos ou mais com 21,22%, e por fim, entre 31 e 40 anos com 12,12%.

Quanto ao estado civil, 63,64% são casados ou em união estável; 33,33% são solteiros, e 3,03% responderam outro(s). Sobre a escolaridade, a maioria (51,52%), possui Ensino Médio completo, e 27,27% têm Graduação incompleta; os demais

possuem Ensino Médio incompleto (9,09%); Graduação completa (6,06%) ou Pós-Graduação (3,03%). Além de 3,03% que não responderam.

Sobre o questionamento, se possuem ou não filhos, 63,64% responderam que têm, 33,33% não possuem, e 3,03% optaram por não responder. Quanto à renda familiar, ela se concentra na faixa entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00 com 33,34%; 21,21%, na faixa entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00, e 21,21% recebem mais de R\$ 5.001,00.

Dessa forma, é possível afirmar que, de modo geral, a amostra pesquisada é predominantemente de profissionais do gênero masculino, com idade média de 39 anos, de casados, com filhos, que têm Ensino Médio completo e renda familiar entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00.

A tabela 2 apresenta o perfil ocupacional dos pesquisados, considerando o posto que ocupam, o tempo de serviço e o setor no qual estão alocados.

Tabela 2 – Perfil ocupacional dos pesquisados

Variáveis	Absoluto (n=33)	Relativo (%)
Graduação/Posto		
Soldado	14	42,42
Sargento	16	48,49
Tenente	3	9,09
Tempo de Serviço		
De 1 a 9 anos	13	39,40
De 10 a 19 anos	2	6,06
De 20 a 29 anos	6	18,18
De 30 a 39 anos	11	33,33
Não respondeu	1	3,03
Setor		
Administrativo	20	60,61
Operacional	12	36,36
Ambos	1	3,03

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao perfil ocupacional dos pesquisados, 48,49% têm graduação de Sargento, 42,42% são Soldados, e 9,09% ocupam o posto de Tenente. Dos 33 pesquisados, 39,40% estão no Corpo de Bombeiros de 1 a 9 anos, 33,33%, de 30 a 39 anos, 18,18% possuem o tempo de serviço de 20 a 29 anos. Os que trabalham de 10 a 19 anos, registraram 6,06% e, por fim, 3,03% não responderam a esse questionamento. Quanto ao setor em que os pesquisados trabalham, a maioria 60,61% está alocada no setor administrativo, 36,36%, no setor operacional, e 3,03% atuam em ambos os setores.

A partir das respostas dos bombeiros questionados, é possível afirmar que, de modo geral, a maioria é de Sargentos e Soldados, com média de 19 anos de serviço e que trabalham no setor administrativo da corporação.

4.2 Fatores estressores

São considerados estressores: um fato, uma situação, um contexto real ou percebido, que se apresenta para o indivíduo como uma exigência de resposta por ser

entendida como ameaçadora. Essa situação de ameaça pode ser percebida de forma consciente ou inconsciente. (MARRAS e VELOSO, 2012). A percepção quanto ao agente estressor varia de pessoa para pessoa e de acordo com experiências da vida. A fim de responder a um dos objetivos da pesquisa, que é verificar quais são os principais fatores estressores, foi apresentado aos bombeiros da amostra o instrumento de pesquisa. Após a aplicação, foi calculada a média de cada variável, buscando identificar quais delas são consideradas estressoras, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Média das variáveis consideradas estressoras e a respectiva reação

Variáveis	Média
q13) Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional.	3,30
q5) Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais.	3,21
q16) As poucas perspectivas de crescimento na carreira têm me deixado angustiado.	3,09
q1) A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso.	3,03
q6) Sinto-me incomodado com a falta de informações sobre minhas tarefas no trabalho.	2,94
q12) Fico irritado com discriminação/favoritismo no meu ambiente de trabalho.	2,91
q15) Fico irritado por ser pouco valorizado por meus superiores.	2,88
q20) Tenho estado nervoso por meu superior me dar ordens contraditórias.	2,79
q21) Sinto-me irritado por meu superior encobrir meu trabalho benfeito diante de outras pessoas.	2,76
q11) Sinto-me incomodado com a comunicação existente entre mim e meu superior.	2,73
q9) Sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além de minha capacidade.	2,70
q2) O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita.	2,67
q3) A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante.	2,64
q8) Sinto-me incomodado por meu superior tratar-me mal na frente de colegas de trabalho.	2,58
q19) A falta de compreensão sobre quais são minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação.	2,56
q10) Fico de mau humor por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas.	2,52
q22) O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso.	2,42
q23) Fico incomodado por meu superior evitar me incumbir de responsabilidades importantes.	2,39
q4) Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho.	2,24
q17) Tenho me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade.	2,15
q14) Fico de mau humor por me sentir isolado na organização.	2,09
q7) A falta de comunicação entre mim e meus colegas de trabalho deixa-me irritado.	2,06
q18) A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor.	1,76

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o quadro 2, os estressores e as respectivas reações que obtiveram, as cinco médias mais altas foram: “Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional”; “Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais”; “As poucas perspectivas de crescimento na carreira têm me deixado angustiado”; “A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso”; e “Sinto-me incomodado com a falta de informações sobre minhas tarefas no trabalho”.

Ao apresentar as médias mais altas, tais estressores demonstram que são os que desencadeiam o aumento no nível de estresse nos pesquisados. Sendo assim, é possível identificar os pontos que merecem atenção especial por parte dos gestores dessa corporação: deficiência nos treinamentos, deficiência na divulgação das informações, pouca perspectiva de crescimento na carreira, a forma como são distribuídas as tarefas e falta de informação sobre as tarefas desempenhadas pelo próprio bombeiro.

Esse resultado é confirmado, em parte, por Marques (2012) que, de cinco estressores com maior média, dois deles são os mesmos encontrados na presente pesquisa: *“Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais”* e *“A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso.”*

Já os estressores com a média mais baixa, isto é, as cinco situações e reações que não desencadeiam estresse são: *“Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho”*; *“Tenho me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade”*; *“Fico de mau humor por me sentir isolado na organização”*; *“A falta de comunicação entre mim e meus colegas de trabalho deixa-me irritado”*; e *“A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor.”*

Dessa forma, é possível identificar que existe uma relação de confiança entre os pesquisados e o seu superior, que eles não se sentem incomodados em desempenhar tarefas abaixo do seu nível de habilidade, ou ainda, que as tarefas repassadas estão de acordo com a habilidade de cada membro da equipe. Demonstraram, também, possuir uma boa relação, pois não se sentem isolados na organização, além de possuírem uma boa comunicação, sem registro de competição entre os mesmos.

4.3 Nível de estresse ocupacional

O termo *estresse* é antigo, mas evoluiu com os estudos de Claude Bernard, no século XIX e principalmente com Hans Selye, no século XX, chegando ao conceito de Lazarus e Folkman (1984) que diz que o estresse é consequência de agentes externos e de componentes internos, cognitivos e emocionais, que determinam a intensidade do estressor em determinado evento.

Sendo assim, para responder ao objetivo geral desta pesquisa, que é identificar o nível de estresse ocupacional entre os bombeiros da cidade de Santa Maria-RS, apresenta-se a tabela 3 com tal classificação.

Tabela 3 – Nível de estresse ocupacional nos bombeiros pesquisados

Nível	Escore padronizado (%)	Absoluto (n=33)	Relativo (%)
Alto	De 66,68% a 100,00%	2	6,06
Moderado	De 33,34% a 66,67%	21	63,64
Baixo	De 0,00% a 33,33%	10	30,30

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados indicam que a maioria (63,64%) dos bombeiros pesquisados apresenta nível moderado de estresse ocupacional, conforme a tabela 3. Esse resultado vai ao encontro do achado na pesquisa de Marques (2012), que pesquisou bombeiros em uma cidade da grande São Paulo e, também, identificou nível moderado de estresse.

Em contrapartida, na pesquisa de Prado (2011), realizada com bombeiros de um quartel no interior do Estado do Mato Grosso do Sul, os resultados revelaram que os mesmos não apresentavam estresse. O que demonstra que, apesar de o serviço de emergência do corpo de bombeiros ser um requisito para aparecimento de estresse, os pesquisados demonstraram, em sua grande maioria, uma adaptação à sobrecarga e às peculiaridades inerentes à atividade.

Os resultados encontrados na presente pesquisa instigam à reflexão acerca das possíveis consequências decorrentes do nível moderado de estresse. As características inerentes à atividade profissional, como o contato direto com o amor e o sofrimento, com a vida e a morte, com o medo e a frustração, implicam alto índice de esforço físico, emocional, psicológico e social (AGUIAR; CASTRO, 2011).

Dessa forma, percebe-se a necessidade de prevenção e de intervenção visando minimizar o índice de estresse moderado encontrado na amostra. As alterações podem ser introduzidas desde o processo de formação ao ingressar na corporação, com foco na autoeficácia e no desenvolvimento de habilidades de enfrentamento. Poderão, também, ser implantados programas de prevenção, abordando as causas e consequências decorrentes do estresse ocupacional.

Além disso, podem-se identificar e implantar formas eficazes para minimizar a carga de trabalho, melhorar o ambiente laboral e, também, introduzir um exame de saúde periódico para detectar possíveis alterações na saúde.

É sabido que, para a realização dessas intervenções, há a necessidade de recursos financeiros e de pessoal e, principalmente, de apoio dos comandantes. Em se tratando do 4º Comando Regional de Bombeiros, localizado na cidade de Santa Maria-RS, que é uma instituição em (nível estadual) subordinada ao Comando-Geral da Brigada Militar e ao Comando de Bombeiros da Brigada Militar, tais alterações deverão ser sugeridas e implantadas a partir desses comandos.

4.4 Cruzamento das variáveis ocupacionais com os níveis de estresse

Com a finalidade de atingir um dos objetivos propostos para o presente estudo que é de relacionar as variáveis ocupacionais com os níveis de estresse, foram realizados cruzamentos entre as variáveis: tempo de serviço, setor alocado e posto que ocupa, com os três níveis de estresse: baixo, moderado e alto. A tabela 4 apresenta o primeiro cruzamento que foi entre as variáveis: tempo de serviço e níveis de estresse ocupacional nos bombeiros pesquisados.

Tabela 4 – Cruzamento das variáveis: tempo de serviço e níveis de estresse ocupacional nos bombeiros pesquisados

Tempo de serviço	Nível de estresse		
	Alto	Moderado	Baixo
De 1 a 9 anos	2 (15,38%)	8 (61,54%)	3 (23,08%)
De 10 a 19 anos	-	1 (50,00%)	1 (50,00%)
De 20 a 29 anos	-	5 (83,33%)	1 (16,67%)
De 30 a 39 anos	-	7 (63,64%)	4 (36,36%)
Não respondeu	-	-	1 (100,00%)

Fonte: dados da pesquisa.

A incidência de alto estresse foi identificado entre os bombeiros com menos tempo de serviço. À medida que aumenta o tempo de serviço, diminui o registro de alto estresse, que passa a ser estresse moderado ou baixo estresse. Isso pode ocorrer, visto que à medida que aumenta o tempo de serviço, aumenta também o domínio das técnicas e procedimentos necessários à execução das atividades inerentes à profissão. O alto estresse poderia ser minimizado com treinamentos mais intensos no ingresso do profissional na corporação e nos primeiros anos de serviço.

A tabela 5 apresenta o cruzamento entre as variáveis: setor e níveis de estresse ocupacional nos bombeiros pesquisados.

Tabela 5 – Cruzamento das variáveis: setor no qual trabalha e níveis de estresse ocupacional nos bombeiros pesquisados

Setor	Nível de estresse		
	Alto	Moderado	Baixo
Administrativo	2 (10%)	11 (55%)	7 (35%)
Operacional	-	9 (75%)	3 (25%)
Ambos	-	1 (100%)	-

Fonte: dados da pesquisa.

A análise resultante do cruzamento das variáveis: setor em que atua e níveis de estresse, permite identificar que não foram encontradas diferenças significativas. A hipótese inicial era de que o estresse teria um nível mais alto nos bombeiros com atividades operacionais, pois esses atuam diretamente no combate ao fogo e em salvamentos. No entanto, os resultados demonstraram que os dois registros de alto nível de estresse são em bombeiros que atuam no setor administrativo, e os índices de estresse moderado, nos dois setores, são similares.

Tabela 6 – Cruzamento das variáveis: posto que ocupa e níveis de estresse ocupacional nos bombeiros pesquisados

Graduação/Posto	Nível de estresse		
	Alto	Moderado	Baixo
Soldado	2 (14,29%)	8 (57,14%)	4 (28,57%)
Sargento	-	11 (68,75%)	5 (31,25%)
Tenente	-	2 (66,67%)	1 (33,33%)

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 6 apresenta a relação entre as variáveis: posto que ocupa e níveis de estresse, na qual é possível identificar que não há diferença significativa no nível de estresse nos diferentes postos. Essa ocorrência pode ser motivada pela semelhança entre as atividades desempenhadas, independentemente do posto que ocupam. Nas ocorrências atendidas pelos bombeiros, a equipe é constituída tanto por Soldados, quanto por Sargentos, o que pode justificar a semelhança no índice de estresse.

Os resultados encontrados nas tabelas 5 e 6 podem não ter sido significativos em função da quantidade limitada da amostra. A seguir, serão apresentadas as considerações finais do presente estudo.

5 Considerações finais

A profissão de bombeiro tem a missão de atuar na prevenção e no combate de incêndios, em buscas e salvamentos e na execução de atividades de defesa civil. O dia a dia desses profissionais está ligado diretamente a emoções extremas, como a felicidade em salvar vidas e o sofrimento em presenciar um falecimento.

Dadas as características de rotina de trabalho dos bombeiros, o presente estudo teve como objetivo identificar o nível de estresse ocupacional dos bombeiros da cidade de Santa Maria-RS, o qual foi atingido através do método de pesquisa *Survey*, com o uso da EET de Paschoal e Tamayo (2004), aplicada a 33 profissionais da sede do 4º Comando Regional de Bombeiros.

Os resultados indicaram que a amostra apresenta um nível moderado de estresse ocupacional. Esse resultado é preocupante, visto que, caso não sejam realizadas intervenções para minimizar tal índice, o mesmo pode vir a se intensificar. Ao identificar os principais estressores que demonstraram desencadear o aumento do nível de estresse, foi possível definir os pontos que merecem atenção especial por parte dos comandos: deficiência nos treinamentos, deficiência na divulgação das informações, pouca perspectiva de crescimento na carreira, a forma como são distribuídas as tarefas e falta de informação sobre as tarefas a serem desempenhadas pelo próprio bombeiro.

Com esses resultados, sugere-se que sejam realizadas intervenções visando prevenir e minimizar tal resultado, através de ações de orientação no processo de formação, ao ingressar na corporação, com foco na autoeficácia e no desenvolvimento de habilidades de enfrentamento. Essas ações aliadas a programas de prevenção, abordando as causas e as consequências decorrentes do estresse ocupacional, podem representar um ganho para todos.

Em relação ao ambiente de trabalho, pode-se identificar e implantar formas para minimizar a carga de trabalho, melhorar o ambiente laboral e, também, introduzir um exame de saúde periódico para detectar possíveis alterações na saúde desses militares. É necessária, então, a conscientização, bem como envolvimento dos comandos do 4º Comando Regional de Bombeiros, e também do Comando-Geral da Brigada Militar e do Comando de Bombeiros da Brigada Militar.

Ao prevenir e tratar o estresse, a corporação pode se beneficiar com o aumento da produtividade, aumento da eficiência do serviço, redução do número de aposentadorias precoces relacionados à incapacidade oriunda do estresse, redução do número de acidentes de trabalho e aumento do comprometimento dos profissionais (VASCONCELOS, 2011).

As limitações do presente estudo concentram-se no tamanho reduzido da amostra e no tipo de abordagem da pesquisa, que foi apenas quantitativa, além do tempo limitado para a coleta dos dados.

Sugere-se para estudos futuros pesquisas de mesmo tema com uma amostra maior, além de realizá-las em mais de um comando ou até mesmo em todo o Estado do Rio Grande do Sul, a fim de identificar o nível de estresse, assim como realizar análises comparativas em diferentes regiões. Além disso, recomenda-se utilizar a abordagem quantitativa aliada à qualitativa, podendo ser realizadas entrevistas com uma amostra do contingente administrativo e operacional, a fim de identificar possíveis diferenças que não foram percebidas no presente estudo.

Referências

- AGUIAR, R. M. P.; CASTRO, P. F. A dinâmica do estresse observado em policiais bombeiros. In: CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE PSICOLOGIA DA SAÚDE, 2., E CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE PSICOLOGIA DA SAÚDE, 1., 2011, São Bernardo do Campo. *Anais...* São Bernardo do Campo: Associação Brasileira de Psicologia da Saúde, 2011.
- AGUIAR, R. M. P.; CASTRO, P. F. Reflexões sobre o estresse apresentado por policiais militares do Corpo de Bombeiros de Taubaté: incidência, fases e sintomas. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 14., 2010, São José dos Campos. *Anais...* São José dos Campos: Univap, 2010.
- BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de Survey*. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2001.
- BIANCHI, E. R. F. Conceito de *stress*: evolução histórica. *Nursing*, v. 4, n. 39, p. 16-19, ago. 2001.
- BRASIL. MS Ministério da Saúde. Doenças relacionadas ao trabalho. *Manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Organização Pan-Americana da Saúde/Brasil. Série A. Normas e manuais técnicos, n. 114, Brasília: DF, 2001.
- CANOVA, K. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de Ensino Médio. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 5, set./out. 2010.
- CCB. Comando do Corpo de Bombeiros. *Aspectos históricos*: histórico do 4º Comando Regional de Bombeiros. Disponível em: <<http://www.bombeiros-bm.rs.gov.br/>>. Acesso em: 30 mar. 2014.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FREITAS, H. O método de pesquisa *Survey*. *Revista de Administração*, v. 35, p. 105-112, jul./set. 2000.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.
- GUIDO, L. A. *Stress e coping entre enfermeiros de centro cirúrgico e recuperação anestésica*. 2003. 199 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – USP, São Paulo, 2003.

- HURRELL JÚNIOR, J. J.; SAUTER, S. L. Stress ocupacional: causas, consequências, prevenção e intervenção. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; MEURS, J. A (Org.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: stress social – enfrentamento e prevenção*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 213-248.
- JEX, S. M. et al. Stress e eficácia dos funcionários. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Org.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2012. p. 104-122.
- LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. *Stress: appraisal, and coping*. Nova York: Springer, 1984.
- LAZARUS, R. S. Psychological stress in the workplace. In: CRANDALL, R.; PERREWÉ, P. L. (Org.). *Occupational stress: a handbook*. Washington: Taylor & Francis, 1995. p. 3-14.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas, 2012.
- LOPES, L. F. D. et al. *Estatística geral*. Caderno didático. 3. ed. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2008.
- MARQUES, G. M. *Stress e enfrentamento em uma equipe de bombeiros*. 2012. 200 f. Tese (Doutorado em Ciências) – USP, São Paulo, 2012.
- MARRAS, J. P.; VELOSO, H. M. *Estresse ocupacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.
- PRADO, J. S. *Estresse e qualidade de vida de bombeiros militares*. 2011. 80 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2011.
- SELYE, H. A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, v. 138, p. 32-32, 1936.
- TALARICO, J. N. S. *Estresse, concentração de cortisol e estratégias de coping no desempenho da memória de idosos saudáveis, com comprometimento cognitivo leve e doença de Alzheimer*. 2009. 141 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – USP, São Paulo, 2009.
- VASCONCELOS, T. S. Programas de gerenciamento do estresse e qualidade de vida no trabalho na área de segurança pública. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; MEURS, J. A (Org.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: stress social – enfrentamento e prevenção*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 110-126.

A operacionalização da expansão de associados em um caso de rede interorganizacional

Denise Rossato Quatrin*
Breno Augusto Diniz Pereira**

Resumo: As redes interorganizacionais encontram na expansão do número de associados uma alternativa para ampliar os benefícios que proporcionam aos associados. Nesse sentido, esse estudo tem o objetivo de estruturar um plano para a expansão do número de associados de uma rede interorganizacional, que orienta para a seleção de parceiros com características alinhadas à rede. Realizou-se primeiramente uma pesquisa descritiva, fundamental para dar sustentação ao trabalho. Após, foi realizado um estudo de caso em uma rede de cooperação através da aplicação e análise das fases do processo para captação de associados, proposto por Filipe (2011), adaptado de Futrell (2001, p.252-264), Kotler e Keller (2006, p. 627-629). A análise deste processo possibilitou o alcance do objetivo proposto, além de permitir a verificação de lacunas em temas relacionados à expansão no contexto de redes interorganizacionais.

Palavras-chave: Plano de expansão. Rede interorganizacional. Artigos esportivos. Vantagens. Prospecção.

Abstract: Interorganizational networks expand the number of associated as an alternative to enlarge the benefits they provide them. Thus, this study aims to design a plan for expanding the number of members of an inter-organizational network, which guides the selection of partners with features aligned to the network. We held primarily a descriptive, critical to sustain the work. After, a case study was conducted in a cooperative network through the application and analysis of process steps for attracting members, proposed by Philip (2011), adapted from Futrell (2001, p.252-264), Kotler and Keller (2006, p. 627-629). The analysis of this process has enabled the achievement of proposed goals, and allows verification of gaps on issues related to the expansion in the context of interorganizational networks.

Keywords: Expansion plan. Interorganizational network. Sporting goods. Advantages. Prospection.

1 Introdução

As organizações vivenciam um ambiente de desafios e concorrência. Nesse contexto, principalmente pequenas e médias empresas têm buscado alternativas para se diferenciarem no mercado e se manterem competitivas. Nessa perspectiva, uma das alternativas que desponta como forma estratégica para as empresas superarem a concorrência é a cooperação interorganizacional, meio pelo qual as empresas buscam unir forças, aumentar o poder de barganha, diminuir custos, organizando-se em redes de cooperação.

O desenvolvimento de redes interorganizacionais é uma forma de atuação estratégica de mercado que, segundo Lorange e Roos (1996), possibilitam maior acesso a novas tecnologias, economia de escala, superação de barreiras alfandegárias e legais, além de ser uma forma de as empresas se prevenirem contra concorrentes. É, portanto, uma forma que as empresas encontram para permanecerem no mercado de forma competitiva.

* Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* dequatrin@gmail.com

** Graduação em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor Adjunto na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM. *E-mail:* brenodpereira@gmail.com

Os benefícios alcançados pelas empresas por intermédio de redes de cooperação são vários e diversificados, porém, uma cooperação pode não superar as expectativas dos associados, quando, dentre outros motivos, não alcança um número significativo de sócios. Nesse caso, os custos de permanecer em rede superam as vantagens obtidas. Segundo Waarden (1992), a rede que tem maior número de sócios consegue maior poder de barganha, melhoria nas relações comerciais, maior representatividade, credibilidade, legitimidade e força de mercado.

Buscando essas vantagens, muitas redes decidem ampliar o número de associados, e têm de superar barreiras para isso, pois, além de muitas empresas optarem por não participar de processos cooperativos, existem aspectos que devem ser observados na seleção dos associados para que a cooperação continue a ser benéfica, diminuindo, assim, o número de empresas consideradas adequadas para fazerem parte de cooperações.

Dessa forma, este trabalho configura-se como um estudo de caso em uma rede de cooperação (Rede X), que é composta por empresas de comércio de materiais e artigos esportivos, e se busca com este, traçar um plano de expansão do número de associados, especificando fases e aspectos que devem ser observados para a ampliação desse número. Considerando-se o contexto onde está inserida a Rede X e o conhecimento baseado na literatura, este trabalho se justifica pelo fato de que, com a estruturação de um plano de expansão do número de associados, a rede poderá mais facilmente e com maior assertividade, ampliar o número de associados e melhor satisfazer as necessidades e expectativas dos mesmos. Estudos realizados por Campbell e Goold (1999) e Böhe e Silva (2004) encontraram que quanto maior é o número de empresas em uma rede, maior é sua capacidade de obter ganhos de escala e poder de mercado. Assim, os resultados deste estudo podem contribuir para o fortalecimento da rede perante fornecedores, clientes e associados, além de servir para que outras redes de cooperação possam basear-se quando da necessidade de expansão.

Este trabalho apresenta, primeiramente, o referencial teórico, que traz conceitos relativos ao tema redes de cooperação, além de vantagens auferidas por meio dessas, salientadas em estudos científicos. Trata-se, ainda, da dificuldade que as redes de cooperação têm para ampliar o número de associados, uma tipologia de empresas quanto ao vínculo estabelecido com a rede e um levantamento de dados relacionado ao plano de expansão. Apresentam-se, após, os procedimentos metodológicos utilizados no estudo e, por fim, os resultados, sendo primeiramente identificada a rede onde o estudo de caso foi realizado. Após, apresenta-se a análise dos processos e resultados obtidos em cada empresa convidada a fazer parte da rede, nas diferentes fases e, para finalizar, o plano proposto.

2 Referencial teórico

2.1 Redes de cooperação e as vantagens auferidas pelas empresas através delas

A formação de redes interorganizacionais é um tema de análise de importância relevante, uma vez que proporciona aos envolvidos vantagens sociais e econômicas. É notável o crescente número de redes de cooperação e outras formas de estratégias interorganizacionais. Porém, para essas, não existe uma uniformização de conceitos. Para Gulati (2007), as redes interorganizacionais podem ser definidas como acordos duradouros entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços. Apesar de haver diversos conceitos, há a concordância na literatura de que a operacionalização das redes de cooperação se dá através da colaboração dos envolvidos. Gray e Wood (1991) afirmam que “colaboração é um processo através do qual diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças e procurar limitadas visões”. O conceito de redes de cooperação, no entanto, vem sendo trabalhado e adequado às mudanças que vêm ocorrendo no mercado. As formas de configurações estruturais mais modernas podem ser definidas como acordos duradouros entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços. (GULATI, 2007).

De modo geral, um objetivo das redes de cooperação entre empresas é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo, por meio de uma estrutura dinâmica, que utilize ações uniformizadas, descentralizadas, e que evitem que as empresas envolvidas percam sua flexibilidade. (BALESTRIN; VERSHOORE; REYES JÚNIOR, 2010).

Sendo assim, as empresas decidem fazer parte de redes de cooperação, a fim de aumentar sua competitividade em face dos concorrentes, o que conseguem via troca de informações com os demais participantes, aumento do poder de barganha e melhora da reputação diante dos fornecedores e clientes. Pesämaa (2007) ressaltou como benefícios de atuar em redes, o desenvolvimento da legitimidade e o aumento da reputação das empresas, fazer parte de um grupo especializado, maior facilidade de obtenção de financiamentos e o fato de poder compartilhar e complementar recursos e competências.

Nota-se que as redes interorganizacionais são configurações que permeiam as empresas nos diversos âmbitos, em atividades corriqueiras ou estratégicas, além de possibilitarem vantagens que facilitam o êxito, considerando-se a importância das inovações em um mercado competitivo.

2.2 Dificuldades para ampliação do número de associados

Muitas são as vantagens conseguidas pelas empresas por meio de cooperações interorganizacionais. Porém, as redes de cooperação ainda enfrentam dificuldades para aumentar o número de associados, fator importante para que as mesmas possam ampliar

sua atuação e contribuir de forma efetiva para a competitividade das empresas associadas.

A importância para uma rede de cooperação de ter um número satisfatório de associados foi um dos resultados encontrados no estudo realizado por Vershoore e Balestrin (2008, p. 17), que apontou para o fato de que “a geração de ganhos competitivos das redes de cooperação está fortemente condicionada a seu tamanho e a seu tempo de atuação.” Quanto maior for o número de associados maiores serão os ganhos de escala, poder de mercado e acesso a soluções.

Os fatores que interferem para a não obtenção de um número satisfatório de associados diferem em cada rede de cooperação. Dentre eles, um aspecto frequentemente citado na literatura é que os representantes das empresas não conhecem essa forma estratégica de atuação ou não acreditam que poderão ter benefícios superiores aos investimentos necessários, considerando elevados os custos para permanecerem na rede.

Além disso, muitas empresas têm seus objetivos voltados a ganhos de curto prazo, o que nem sempre é conseguido em uma rede de cooperação. Na sua maioria, as redes objetivam a manutenção das empresas no mercado e de forma competitiva, e esse objetivo só é conseguido com investimentos em diferentes setores das empresas, além de necessitarem da atuação conjunta das empresas. Porter (1992) afirmou que o posicionamento de uma empresa ao fazer parte de uma rede, deve estar apoiado, dentre outros fatores, na continuidade, que, para ele, é o estabelecimento da confiança e da cooperação entre os elos da cadeia, pois a implantação de uma estratégia conjunta requer paciência e cooperação para obter um retorno maior numa perspectiva de longo prazo.

Vershoore (2004) evidencia como principais dificuldades encontradas, para induzir o crescimento de redes, a cultura individualista do meio empresarial e a falta de capital social.

Esses fatores também foram citados em estudo realizado por Wittmann, Dotto e Wegner (2008, p. 175), que concluíram que a principal dificuldade enfrentada pelas empresas é conquistar novos associados. Para os autores, isso demonstra que

apesar dos resultados alcançados pelas redes, ainda é difícil convencer muitos empresários a superar a perspectiva individualista e aderir à estratégia coletiva. De certa forma, a rede enfrenta um paradoxo: ela precisa gerar resultados positivos para atrair novos associados, mas depende da conquista de novos associados e mudanças culturais relativas à cooperação.

Em um caso específico, as redes não conseguem expandir o número de associados quando, na sua fundação, possuem poucas empresas participantes e, por isso, não conseguiram benefícios consideráveis para que outras empresas percebessem que, fazendo parte da rede, conseguiriam vantagens superiores aos investimentos feitos.

Mesmo quando as empresas, então denominadas clientes, interessam-se em fazer parte de uma rede, há de se observar se possui o perfil desejado pela rede, importante

aspecto para que haja sintonia entre as empresas participantes e a busca por objetivos semelhantes. Luo (1998) salientou três categorias de aspectos que devem ser analisados em uma empresa que poderá se tornar associada de uma rede: fatores relacionados à dimensão da tarefa (estratégica), relacionados aos parceiros (organizacional) e à estrutura de capital, que mede o ajuste financeiro dos parceiros.

Quando uma empresa participante de uma rede ou um pequeno grupo delas tem objetivos discrepantes das demais, a participação na rede resume-se a um jogo de interesses e forças, e a rede começa a não proporcionar vantagens. O estudo de Wittmann, Dotto e Wegner (2008) salientou que um dos maiores problemas apontados pelas redes é exatamente a existência de interesses conflitantes entre os associados e esse se apresenta como mais uma dificuldade enfrentada pelas redes para conseguir ampliar o número de associados.

2.3 Tipos de empresas quanto ao vínculo e o conhecimento que seus responsáveis possuem em relação à rede

Dentre as empresas, também consideradas como clientes pelas redes, quando a participação na rede deve ser “vendida”, existem algumas tipologias. Conhecer em qual tipologia a empresa se encontra, no momento da prospecção, contribui para a definição da forma de abordagem. Assim, de acordo com Kossen (1989), podem ser identificados três tipos de potenciais clientes: o *suspect*, o *prospect* e o *prospect* qualificado. Segundo o autor, *suspect* é o conjunto de entidades ou indivíduos cujo perfil se encaixa nos potenciais clientes, mas que ainda não efetuaram qualquer relação comercial com a empresa. Também podem ser entendidos como as empresas que não tiveram nenhum contato com a rede e que são consideradas alvos.

O segundo tipo de potenciais clientes, o *prospect*, assim como o anterior, apresenta o perfil desejado para um futuro cliente, e ainda possui uma razoável capacidade financeira e é detentor de poder de decisão de compra.

O terceiro tipo de potenciais clientes, o *prospect* qualificado, compreende clientes com os quais já houve contato entre a força de venda e o possível cliente e o mesmo já demonstrou interesse pelo produto ou serviço, podendo ter solicitado catálogos, informações referentes a produtos, preços, dentre outros. Nesse caso, refere-se às empresas que já tiveram algum contato com a rede, demonstrando interesse em conhecê-la.

2.4 Plano de expansão

As empresas estão constantemente inovando em suas estratégias de crescimento, de forma a superarem as dificuldades impostas pelo mercado e se manterem à frente dos concorrentes em relação às tecnologias.

A criação de redes de cooperação é, portanto, uma forma estratégica que visa ao crescimento das organizações. Porém, não é suficiente que essas alianças sejam criadas, sendo necessário um número considerável de associados para que ela traga resultados.

Um aspecto que deve ser observado, para que haja sucesso nos investimentos feitos para a ampliação do número de associados é o plano de expansão, que se configura como uma estratégia, que foca as ações em um determinado ramo específico, podendo ser expansão de vendas, de participação de mercado, ou então, expansão do número de associados de uma rede. Para Porter e Montgomery (2004), hoje a definição de uma estratégia bem-fundamentada é necessidade, pois, para enfrentar um ambiente mais competitivo, há a necessidade de uma análise mais aprofundada e rápida na transformação do planejamento em ação.

Dessa forma, as organizações necessitam desenvolver uma estratégia, estabelecida através de um plano de expansão que garante, quando das oportunidades ou quando dos desafios, uma tomada de decisão mais rápida, a superação das dificuldades impostas pelo mercado e a decorrente manutenção da competitividade.

Segundo Alday (2000), para o desenvolvimento da estratégia, é fundamental o estabelecimento de um plano, que se formaliza em um processo que ocorre através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objetivos baseados na racionalidade econômica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomadas de decisão.

Na visualização empírica, observa-se que as redes, de modo geral, estabelecem meios de buscar a expansão desde sua fundação. Isso ficou evidenciado em estudo realizado por Fedrizzi et al. (2004), que constataram que todas as redes pesquisadas tinham, dentre outras equipes de trabalho, a de expansão.

Apesar de existir a compreensão por muitos de que uma rede que expandir o número de associados poderá prejudicar a coesão interna dos associados, Vershoore (2006) encontrou que, tanto em redes com menos de 15 associados quanto em redes com mais de 30, os índices da importância das relações sociais são muito parecidos, apontando ao fato de que a coesão entre as empresas associadas não diminui pela expansão delas. Considera-se, aqui, que para isso deve ter um perfil adequado de empresa para que não sejam criados grupos com diferentes interesses na rede, de modo a cada um buscar diferentes aspectos.

Observa-se que, de modo geral, as redes de cooperação buscam se expandir através do aumento do número de associados, conseguindo, assim, aumentar a área de atuação e o poder de mercado, além de outros benefícios conseguidos por meio da expansão já citados.

3 Procedimentos metodológicos

O presente estudo tem como primeira etapa a análise documental, visando a um melhor entendimento da forma de organização e da tomada de decisão na rede, bem como a compreensão dos seus objetivos e regras gerais e específicas. Nesse sentido, este

estudo caracteriza-se, num primeiro momento, como descritivo, uma vez que, de acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas objetivam, principalmente, a descrição das características de uma população ou fenômeno ou o relacionamento entre variáveis.

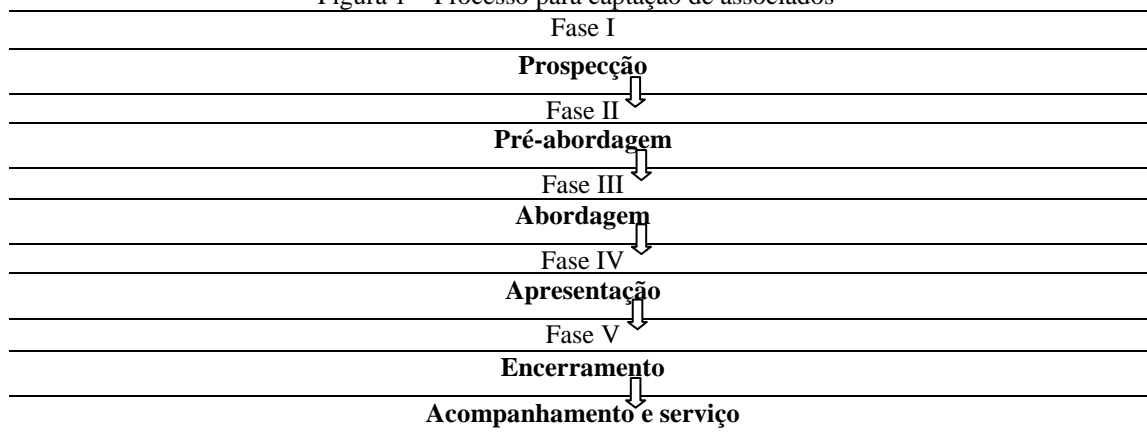
Nessa etapa, foi analisado o Estatuto Social e o Código de Ética da Rede X, assim como atas de reuniões realizadas com os sócios desde sua fundação. Com essas informações e a participação em reuniões da rede, foi possível traçar um perfil dos atuais associados. E através de conversas informais e questionário enviado aos sócios, foi então possível descrever as características das empresas que a rede deseja ter como associadas. Essa etapa é importante para que exista coesão, e os objetivos individuais das empresas se assemelhem aos da rede.

Tendo esse perfil traçado, buscou-se com fornecedores da rede potenciais associados. Foi construído um banco de dados dos potenciais associados, seguindo o indicado por Ziglar e Hayes (2001), o banco de dados foi utilizado para monitorar informações sobre nome, endereço para correspondência, endereço de *e-mail*, telefone e observações sobre conversas anteriores. Além disso, seguindo o que foi exposto pelos mesmos autores, foram armazenadas, no banco de dados, informações da fonte para se chegar às empresas.

Nessa etapa, a participação em reuniões mensais dos associados foi fundamental para compreender o perfil desses e suas expectativas quanto à rede e a futuros membros.

Num segundo momento, o estudo configura-se como multicasos, uma vez que foi feita uma análise detalhada dos procedimentos realizados com cada empresa convidada a fazer parte da rede, verificando-se a efetividade de cada ferramenta e as formas de abordagem. Os processos descritos, após cada empresa convidada a fazer parte da rede terem feito parte do modelo proposto por Filipe (2011), adaptado de Futrell (2001, p. 252-264), Kotler e Keller (2006, p. 627-629), dividem o processo em cinco fases, que são: prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação, encerramento e acompanhamento e serviço, conforme a figura 1.

Figura 1 – Processo para captação de associados



Fonte: Adaptado de Futrell (2001, p.252-264), Kotler e Keller (2006, p. 627-629) apud Filipe (2011).

Na primeira fase foi realizada a prospecção de empresas, tendo como fonte documentos onde constam as já convidadas a fazerem parte da rede no passado e que, na ocasião, não aceitaram, além de fornecedores, com um banco de dados de empresas que, segundo a percepção deles, têm interesse em participar da rede e teriam um perfil adequado.

A pré-abordagem foi feita por telefone, fase que constou de uma breve apresentação da rede ao responsável pela empresa e apresentação do propósito da abordagem. Se essa fase fosse satisfatória, era enviado *e-mail* com maiores informações acerca da Rede X e vantagens conseguidas pelos associados por meio dela, além de outras informações, dependendo do interesse do representante da empresa. Em alguns casos, foi enviado material com as condições especiais de negociação que a rede possui com marcas parceiras. Essa etapa configura a fase de abordagem. Sendo a abordagem desempenhada com sucesso, procedeu-se à fase de apresentação, que se caracteriza pela demonstração, por parte da empresa, de querer fazer parte da rede, seguido do repasse das informações acerca dos investimentos necessários, ou então detalhes específicos da rede. Se, com essas informações, o responsável pela empresa decidiu fazer parte da Rede X, procedeu-se ao cumprimento legal para que isso se efetuassem, sendo a fase de encerramento. Após, para o acompanhamento e serviço, será finalizada a questão legal e o então associado passará a conhecer e a participar das atividades da rede.

Ao final, com as informações nos documentos pesquisados e utilizados e a descrição e análise dos processos desenvolvidos em cada empresa convidada a fazer parte da rede, será estruturado um plano com regras, orientações e documentos que devem ser utilizados para futura expansão do número de associados à rede.

4 Resultados

Nesse item, apresentam-se os resultados deste estudo, sendo primeiramente apresentada e caracterizada a Rede X. Após serão descritos os processos e resultados obtidos com cada empresa convidada a fazer parte da rede, nas diferentes fases da abordagem. Como resultado final, é apresentado o plano de expansão do número de associados da Rede X.

4.1 A Rede X

A Rede X, com sede na cidade de Santa Maria, Estado do Rio Grande do Sul, foi fundada em 15 de agosto de 2004, inicialmente com onze associados de diferentes cidades do Rio Grande do Sul, então denominadas Associados-Fundadores.

A Rede X é composta por empresas do ramo de comércio de artigos esportivos e, conforme seu Estatuto Social, “tem por finalidade assistir, orientar, instruir e estimular a cooperação das associadas, no que diz respeito às atividades de comércio varejista de materiais esportivos; importação e exportação de materiais esportivos”.

Hoje a Rede X possui 25 sócios e 59 lojas associadas, nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina e busca sua expansão, com foco em regiões onde ainda não possui associados, como a região metropolitana do Estado do Rio Grande do Sul. A necessidade de ampliar o número de associados surgiu do interesse que os associados têm em diversificar as operações realizadas por intermédio da rede, aumentando, assim, o custo-benefício de fazer parte da mesma. Atualmente, a rede atua como interceptora de compras entre fornecedores e associados, proporciona mídia conjunta em televisão e rádio, organiza promoções em datas comemorativas e eventos, dentre eles uma feira, que tem abrangência nacional e ocorre anualmente, estando voltada aos comerciantes de artigos esportivos.

Esses objetivos da Rede X configuram uma das estratégias de crescimento de rede proposta por Groß (2003) apud Wegner e Padula (2010), que é a penetração de mercado. Essa estratégia caracteriza-se pela captação de novos associados e a otimização dos resultados com os associados atuais, buscando aumentar a fidelidade desses com a rede, desenvolver marcas próprias, conquistar novos fornecedores e melhorar o *portfólio* de serviços oferecidos pela rede aos associados.

As empresas participantes da Rede X atuam em um ramo de atividade com grande concorrência, tendo de competir, inclusive, com o comércio eletrônico. Por isso, a rede busca maior participação de mercado através do aumento do número de associados, para, então, conseguir aumentar o poder de barganha com os fornecedores, ampliar os serviços prestados, aumentar sua linha de produtos com marca própria e aumentar a satisfação dos interesses dos associados.

4.2 Análise dos processos e resultados obtidos com cada empresa convidada a fazer parte da rede nas diferentes fases

Esse item está estruturado de forma a permitir uma análise detalhada das fases realizadas com cada uma das empresas convidadas a fazer parte da Rede X. Permite, então, a visualização do processo, salientando as respostas obtidas e ainda as dificuldades encontradas.

4.2.1 Análise da primeira fase: prospecção

A prospecção de associados, conforme descrito no método de trabalho, foi realizada considerando-se documentos da Rede X, com empresas que já foram convidadas a fazer parte da rede e que, no momento, não tiveram interesse, além de empresas indicadas por fornecedores da Rede X, ou então encontradas por meio de pesquisa na internet. Considera-se ainda que, dentre as empresas convidadas a fazer parte da Rede X, houve as que nunca tiveram contato com a rede, mas que, pelas informações obtidas, possuem condições de ingressar como associadas da rede e outras que já haviam sido contatadas no passado, conhecendo, então, alguns aspectos da rede.

As primeiras são classificadas como *prospect*, e as últimas, como *prospect* qualificado (KOSSEN, 1989).

Essas empresas convidadas a fazer parte da Rede X, de forma a garantir a confidencialidade, serão identificadas por letras no decorrer do trabalho. Descreve-se na sequência cada uma delas, evidenciando informações básicas de forma a melhor compreender as individualidades, o que pode ser decisivo para a obtenção dos resultados desejados.

Salienta-se que do total de nove empresas prospectadas, uma já havia sido convidadas a fazer parte da rede anteriormente (Empresa G) e, pelas informações obtidas acerca das mesmas, foram identificadas como *prospect* qualificado. Já, oito empresas foram convidadas a fazer parte da rede pela primeira vez, conhecendo a rede nessa ocasião. Esses aspectos são importantes para definir quais seriam as estratégias para as próximas fases, uma vez que existem responsáveis de empresas com diferentes graus de conhecimento em relação à Rede X.

Além disso, observa-se que seis empresas foram prospectadas por meio de indicações feitas por representantes de marcas parceiras da rede (Empresas A, B, C, D, F e I). Isso demonstra a importância das relações entre os diversos níveis de organização que interagem de forma a alcançarem seus objetivos individuais através do coletivo.

O fato de a grande parte das empresas prospectadas ter sido por indicação de algum representante de marcas parceiras justifica-se pela facilidade de conseguirem as informações necessárias a respeito das empresas, e, é claro, pelo fato de existir confiança entre os parceiros, sejam esses associados, sejam representantes de marcas parceiras.

4.2.2 Análise da segunda fase: pré-abordagem

Nesse item, será feita uma análise da fase de pré-abordagem, salientando aspectos determinantes às análises que cabem. Além disso, cada empresa que passa pela fase de pré-abordagem teve classificada essa fase considerando-se o *status* satisfatório ou insatisfatório. Essa análise está descrita no quadro 1.

Quadro 1 – Análise da fase de pré-abordagem

Empresa	Análise da fase II - Pré-abordagem	Status
A	O responsável já conhecia a Rede X por nome e já havia acessado o <i>site</i> , mas não sabia particularidades da rede. Mostrou-se bastante interessado, questionando principalmente sobre as parcerias que a Rede X possui com marcas.	Satisfatória
B	O responsável não conhecia a Rede X, pedindo informações, inclusive sobre investimentos para fazer parte, além do <i>site</i> para poder conhecer a Rede X.	Satisfatória
C	O responsável não conhecia a Rede X mas se mostrou interessado em conhecer as vantagens, principalmente as financeiras, pedindo exemplos de casos práticos de vantagens já conseguidas em negociações. Comentou que já entrara em contato com outra rede, mas que não gostou de alguns aspectos.	Satisfatória
D	O responsável não conhecia a Rede X, pediu para receber informações por <i>e-mail</i> , mas não demonstrou muito interesse nessa pré-abordagem.	Satisfatória
E	O responsável não mostrou interesse em participar da rede. Ficou evidenciado	Insatisfatória

	que, sem conhecer os benefícios que poderiam ser conseguidos, considerou o investimento a ser feito muito elevado.	
F	O responsável já conhecia a Rede X por nome. Não demonstrou muito interesse, mas, mesmo assim, pediu o envio de informações via <i>e-mail</i> .	Satisfatória
G	O responsável pela empresa já havia entrado em contato com Rede X há cerca de um ano, com interesse de associar-se. Na ocasião, não houve por parte de alguns sócios interesse para que isso ocorresse.	Satisfatória
H	O representante já conhecia a Rede C, mostrou-se bastante interessado e passaria as informações ao proprietário.	Satisfatória
I	O responsável já conhecia alguns aspectos da Rede X por ter conversado com um vendedor de marca parceira, mostrando-se interessado.	Satisfatória

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na fase de pré-abordagem, feita por telefone, observou-se que a maioria dos responsáveis pelas empresas mostrou-se interessada por pelo menos uma vantagem que a rede oferece. Nesse aspecto, salienta-se, ainda, que os que pediram mais informações nessa fase estavam interessados em saber os benefícios financeiros que conseguiriam, através de melhores condições de negociação com as marcas parceiras.

Evidencia-se, mesmo na pequena amostra, o fato de empresas considerarem o custo, para associar-se a uma rede de cooperação, muito elevado. Esse aspecto é evidenciado na literatura, conforme exposto no referencial teórico.

Mesmo que, em alguns casos, o interesse em conhecer a Rede X ou fazer parte dessa não tenha sido demonstrado pelos representantes das empresas, quase a totalidade delas interessou-se em proceder à fase de abordagem, realizada por *e-mail*.

4.2.3 Análise da terceira fase: abordagem

A fase de abordagem foi realizada por *e-mail* com todas as empresas prospectadas nesse estudo. Essa fase representa o primeiro interesse das empresas: conhecer a Rede X, primeiro requisito para que surja a intenção de se associar. Nesse aspecto, essa fase foi considerada satisfatória quase na totalidade dos casos estudados, uma vez que apenas um dos responsáveis não demonstrou interesse em receber informações acerca da Rede X.

Além disso, diferentes materiais foram enviados às empresas. Os mesmos foram definidos a partir da análise feita na abordagem, na qual os responsáveis pelas empresas, em alguns casos, já conheciam a Rede X; em outros não sabiam de sua existência; além disso, demonstraram, por vezes, interesse nas vantagens financeiras ou nas ações conjuntas de marketing, outro, ainda, interessaram-se em saber quem são os atuais associados. Ainda se observa que mesmo para a empresa G, que é uma *prospect* qualificada, foram enviadas informações referentes à Rede X, porque não há registros nos documentos da rede em relação a como foi feita a abordagem nessa empresa e, também, porque os materiais utilizados foram todos formulados na ocasião desse estágio.

Para cada um dos interesses apresentados pelos responsáveis pelas empresas convidadas a fazer parte da Rede X, tem-se uma resposta diferenciada, de forma a sanar

as dúvidas e mostrar o que a Rede X pode oferecer, no âmbito de cada empresa. Sendo assim, a próxima fase ocorre de acordo com as particularidades de cada empresa.

4.2.4 Análise da quarta fase: apresentação

A fase de apresentação, que ocorre após o responsável pela empresa ter conhecido características básicas da Rede X e se interessado por alguns aspectos, caracteriza-se por um contato mais personalizado entre rede e empresa, uma vez que cada uma delas possui dúvidas e interesses diferentes. A análise dessa fase permitiu perceber que essa foi realizada com particularidades em cada empresa estudada, sendo de acordo com as dúvidas e características das mesmas. Observou-se que para muitas empresas não foi aplicada a fase de apresentação, o que pode demonstrar desinteresse das empresas em participar de uma rede de cooperação, já que essas não tiveram subsídios suficientes para visualizar o custo-benefício de se tornar uma associada. Elas apenas receberam informações gerais e alguns benefícios oferecidos aos associados, não tendo conhecimento, na maioria dos casos, do investimento necessário.

Quanto às empresas que tiveram a etapa de apresentação satisfatória, observou-se que o interesse em participar da rede está ligado aos benefícios que receberão em relação às oportunidades de marketing, sendo os custos envolvidos em ações de marketing considerados elevados por pequenas e micro empresas, que, muitas vezes, abrem mão dessa ferramenta por não terem como arcar com os custos. Essa preocupação das empresas foi explicada em estudo realizado por Vershoore (2004), que apontou para o fato de que a união entre empresas gerou a diminuição de diversos custos, além de viabilizar a diluição de riscos nas ações de marketing e de criação de marca.

Outro aspecto relacionado a essa fase é a preocupação das empresas quanto aos custos despendidos para se associar a uma rede de cooperação, fator que, muitas vezes, implica a decisão por parte dos responsáveis pelas empresas de não fazerem parte de uma rede.

As empresas que tiveram essa fase satisfatória receberam as demais informações solicitadas pelos seus responsáveis e se deu prosseguimento ao processo.

4.2.5 Análise da quinta fase: encerramento e acompanhamento e serviço

Essa última fase ocorre quando os responsáveis pelas empresas prospectadas decidem associarem-se à rede e, então, procede-se à formalização legal para a inclusão.

No presente estudo, não houve os procedimentos da quinta fase com nenhuma empresa prospectada. Os motivos para tal podem ser diversos, mas algumas evidências observadas sugerem que muitos responsáveis pelas empresas não têm interesse em fazer parte de redes de cooperação; outros, ainda consideram os custos muito elevados em face dos benefícios que conhecem. Esse resultado comprova aspectos já mencionados no referencial teórico quanto à dificuldade de captação de novas associadas.

Nesse caso específico, há que se acrescentar uma variável ao resultado: o curto espaço de tempo para a finalização dos resultados. Dessa forma, pode-se considerar que algumas dessas empresas prospectadas ainda poderão vir a ser sócias em curto espaço de tempo. Ressalta-se, nesse caso, a empresa C, que não retornou após a fase de apresentação, mas que demonstrou interesse por vários aspectos da Rede X, podendo-se considerar que ainda esteja avaliando informações. Além dessa, acredita-se que também o proprietário da empresa H poderá entrar em contato posteriormente, uma vez que está viajando e o então responsável pela empresa demonstrou interesse em saber mais sobre a Rede X. Uma terceira empresa que se acredita ser uma possível futura associada é a I, pois o responsável havia recém pedido mais informações quando do encerramento deste relatório.

Sendo assim, mesmo não tendo aumentado o número de associadas durante o período de realização deste estudo, existe a possibilidade de essas mesmas empresas virem a ser associadas. Além disso, mesmo as empresas que não se interessaram por fazer parte da Rede X poderão analisar melhor as condições, as vantagens e as tendências do mercado em termos de cooperativismo e, futuramente, associarem-se também. Em quaisquer dos casos, considera-se positivo o processo como um todo.

4.3 Plano para expansão do número de associadas

O plano de expansão do número de associados configura-se como uma estratégia de integração horizontal, com a qual a Rede X busca aumentar seu poder de mercado e a área de atuação através do aumento do número de lojas associadas.

Esse instrumento é composto por cinco fases, que foram elaboradas a partir do estudo da literatura existente, além da análise do processo realizado neste estudo para a prospecção e expansão do número de associadas. Nesse sentido, cada uma das fases propostas deve ser desenvolvida conforme descrito a seguir, de forma a guiar as estratégias e ações de expansão do número de associadas.

De forma a garantir uma maior compreensão do plano de expansão do número de associadas à Rede X, a seguir, serão expostas as fases, ressaltando em que cada uma consiste e a forma como devem ser operacionalizadas.

4.3.1 Prospecção

A prospecção de novas empresas associadas deverá ser um processo ininterrupto, de forma a ter um cadastro atualizado das empresas que permita o acompanhamento da evolução.

Essa fase deverá ser baseada em fontes seguras, tais como fornecedores e clientes das empresas. Também poderão ser prospectadas empresas através de informações conseguidas pela internet, no *site* da própria empresa ou em páginas de acesso público. Porém, em quaisquer dos casos, as empresas prospectadas deverão estar de acordo com o perfil traçado e especificado no quadro 2.

Quadro 2 - Perfil das empresas prospectadas

Aspectos	Requisito para a empresa	Explicação
Econômico-financeiros	Deve estar em condições econômico-financeiras favoráveis à continuação das atividades da empresa e da rede.	O não cumprimento dessa exigência prejudica todas as empresas da rede quando da compra de produtos, pela não concessão de crédito.
Fornecedores	Deve ter boa reputação com os fornecedores.	No mínimo dois fornecedores deverão ser consultados.
Filiais	As empresas podem ter filiais ou não.	Os benefícios só serão concedidos às empresas filiais que também se associarem, pagando mensalidades.
Marcas	Não se chegou a um consenso quanto à exigência de a empresa já trabalhar com algumas marcas específicas.	Os sócios deverão ser consultados para definir o aceite da empresa.
Mix de produtos	A empresa deve ter suas atividades voltadas à venda de artigos, roupas, acessórios e calçados esportivos.	As empresas de sapataria, em geral, não têm o perfil desejado.
Sociais	A empresa deve ser reconhecida por valores positivos na sociedade.	A Rede X preza por valores que a sociedade também valoriza, e as empresas associadas devem representar esses valores à sociedade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A adequação das empresas a esse perfil é um dos aspectos importantes a serem observados à prospecção de novas associadas, uma vez que a Rede X, desde sua fundação, ampliou o número de empresas associadas, porém, sem ter estabelecido um perfil desejado. Dessa forma, hoje, a rede enfrenta algumas dificuldades por ter associadas com perspectivas e interesses divergentes.

Considerando-se as empresas com esse perfil, garante-se que estejam de acordo com o perfil que os atuais associados descrevem como sendo adequado para que a Rede X consiga os objetivos propostos, além de minimizar gradativamente as diferenças entre as associadas, assegurando maior correlação e alinhamento de interesses.

A importância de se considerar um perfil de empresa associada quando da escolha de novas associadas foi também um dos resultados do estudo de Lagemann (2004). Nesse, dentre os resultados, obteve-se que “a presença de critérios claros de seleção para novos associados” é um dos três fatores mais importantes para definir o sucesso de uma rede de cooperação.

Sendo assim, o fato de observar esse perfil, estruturado a partir da observação das características da Rede X e das percepções dos atuais associados, é fundamental para que haja a coesão do grupo, necessária para o crescimento de todos. A “coesão do grupo”, por sua vez, é um dos indicadores de sucesso de uma rede, segundo Unido (2001).

4.3.2 Pré-abordagem

Essa fase inicia tão logo se encontre uma empresa com o perfil traçado, desde que os associados estejam de acordo quanto ao fato de que é o momento de buscar a expansão do número de associadas.

Na fase de pré-abordagem, realizada por telefone, deve-se conversar com o proprietário ou o responsável pela loja prospectada. Nessa fase, informações gerais devem ser repassadas, tais como: cidade-sede da rede, número de associados, âmbitos de atuação (negociações com fornecedores, *marketing*, eventos). Além disso, considerando-se que grande parte dos representantes de empresas prospectadas neste estudo demonstraram interesse em vantagens financeiras, pode-se dar ênfase aos descontos conseguidos em compras de marcas importantes nacional e internacionalmente.

4.3.3 Abordagem

A fase de abordagem consiste em expor informações da Rede X aos responsáveis pelas empresas prospectadas, podendo ser através de *e-mail* ou pessoalmente. Além disso, dependendo do que tiver sido conversado na fase de pré-abordagem, poderão ser encaminhadas outras informações, ou até mesmo documentos como o Estatuto Social e Código de Ética, além de informações acerca das condições especiais em negociações feitas com marcas parceiras, o que, muitas vezes, é o principal fator que faz com que as empresas ingressem e façam parte de uma rede de cooperação.

Salienta-se, ainda, a necessidade de atualização do material de apresentação, sempre que novas vantagens forem proporcionadas aos associados, da mesma forma que deverão ser atualizadas as condições especiais que a Rede X possui em negociações com determinadas marcas, sempre que essas forem alteradas.

Em todos os casos, deverá ser apresentado ao responsável pela empresa o *link* para o *site* corporativo, em que, dentre outras informações, constam os atuais associados, as ações de *marketing* que estão sendo desenvolvidas, informações acerca de eventos promovidos pela Rede X ou então que se relacionam às práticas esportivas.

Essa fase deverá ocorrer em até 24 horas se for por *e-mail*, e na data agendada com o responsável pela empresa, se for realizada pessoalmente. Enfatiza-se: para que melhores resultados sejam conseguidos, deve ser feito um esforço de forma a realizar a fase de abordagem pessoalmente.

4.3.4 Apresentação

A fase de apresentação caracteriza-se por uma maior proximidade entre rede e empresa, acontecendo de formas diferentes em cada caso. De modo geral, deve-se repassar aos responsáveis pelas empresas informações acerca dos investimentos a serem feitos, compreendendo a joia paga inicialmente e a mensalidade, valores esses que são reajustados anualmente.

Salienta-se que essa fase é desenvolvida juntamente com a abordagem, quando essa for realizada pessoalmente. E, caso seja por *e-mail*, deverá ser feita assim que o responsável pela empresa demonstrar interesse.

Considerando-se o caráter diferenciado que configura essa fase para cada empresa, deve-se proceder de forma a tornar a Rede X o mais familiar possível para o responsável pela empresa, inclusive colocando-o em contato com o atual presidente. Caso seja do interesse, uma vez que esse, além de presidir a Rede X, conhece, na prática de sua empresa, os efeitos de ser uma associada, sejam eles vantagens ou desvantagens.

Nessa fase, pode-se também convidar o responsável pela empresa a participar de uma reunião geral, comunicando sempre às associadas anteriormente para que não haja problemas com a exposição de alguns assuntos particulares das associadas, o que pode vir a prejudicar alguma atual integrante, ou então pode vir a prejudicar o processo de adesão de novos associados.

4.3.5 Encerramento e acompanhamento e serviços

A quinta fase do processo ocorre se, depois das informações repassadas, o responsável pela empresa afirmar o interesse de participar da Rede X. Nesse caso, proceder-se-á ao cumprimento legal para que isso se efetue, com o preenchimento de documentos, o que poderá ser feito pessoalmente ou então pelo envio virtual do que for requisitado.

Para a efetivação da integração de um novo associado, a documentação exigida é a seguinte:

a) **Para a empresa:** Contrato Social e todas as alterações; Documento de Inscrição no Estado; Certidão Negativa de Débito Federal; Certidão Negativa de Débito do INSS; foto interna e externa da loja; Cartão de Inscrição no CNPJ; cópia da última Declaração do IRPJ; Certidão Negativa de Débito Estadual; e Certidão Negativa de Débito do FGTS e;

b) **Para os sócios:** cópia do CPF e do RG do(s) titular(es) e cônjuge; cópia da última Declaração do IRPF ou comprovante de entrega; e Certidão de Nascimento ou Casamento.

O acompanhamento e serviços serão realizados de forma diferente com cada empresa, mas, de modo geral, até essa fase, ela deverá conhecer todos os documentos legais da Rede X, sua forma de atuação e as parcerias que mantém com marcas, dentre outras informações. Também começará a participar das reuniões gerais, que ocorrem mensalmente.

Como procedimentos, a nova associada deverá ser incluída no *site* da Rede X. Também as informações dessa deverão ser repassadas às marcas parceiras, de forma a serem incluídas em seus cadastros e de modo que as compras passem a ser realizadas com condições especiais referentes à parceria fechada com a Rede X.

5 Considerações finais e contribuições do estudo

Este estudo teve como objetivo principal a estruturação de um plano para a expansão do número de associadas da Rede X, o qual foi alcançado por meio da metodologia proposta. Dessa forma, o plano de expansão proposto foi estruturado a partir das respostas obtidas em cada fase realizada com os responsáveis por empresas convidadas a fazer parte como associadas da Rede X. A aplicação de cada uma das etapas foi importante para o entendimento das diferentes percepções das empresas quanto ao processo cooperativo e à Rede X e, bem como à melhor estruturação do plano para expansão do número de associados.

Para a aplicação desse plano proposto, vários aspectos devem ser observadas. Primeiramente, de forma a evitar, inclusive, uma pré-abordagem insatisfatória, deve-se buscar conhecer o máximo possível a respeito das empresas. Isso garante que, diferentemente do que ocorreu com a empresa B deste estudo, aborde-se uma empresa que não possui o perfil traçado para as associadas.

Uma sugestão para que os resultados sejam mais satisfatórios é que a terceira fase, de abordagem, seja realizada pessoalmente, permitindo uma maior interação entre os representantes da rede e da empresa convidada. Nessa abordagem, poderão ser utilizadas outras ferramentas, como materiais de *marketing* já utilizados pela rede, além da apresentação da rede através de outras mídias e ferramentas, facilitando a compreensão.

De modo geral, para a aplicação do plano proposto, deve-se observar a particularidade de cada empresa estudada. Dessa forma, deve-se seguir os procedimentos básicos descritos, mas sempre analisando cada situação de forma a atender às demandas específicas de cada responsável pelas empresas prospectadas.

Um aspecto a ser considerado é que, mesmo se no final do processo o responsável por alguma empresa convidada optar por não fazer parte da Rede X, o processo pode não ter sido completamente insatisfatório, uma vez que, com o processo, passaram a saber acerca da existência da rede e já tiveram um primeiro contato. Assim, a tendência é que ela repense algumas vezes sua decisão. James (1890) apud Lima (2005) apontou o caráter seletivo e a focalização como pontos característicos do ser humano, uma vez que esses, quando expostos a diversas informações, escolhem as que melhor respondem às suas necessidades atuais. Nesse sentido, participar de uma rede de cooperação pode não ser algo que os responsáveis pela empresa estejam pensando no momento. Porém, quando perceberem, em alguma dificuldade ou na busca por crescimento, que a solução pode ser fazer parte de uma rede de cooperação, procurará a Rede X, por essa já ter entrado em contato e já ter, de alguma forma, com ela uma ambientação maior.

Com essas considerações, um resultado importante é que, mesmo com um baixo percentual de *status* satisfatório até a última fase do processo, considera-se que o plano de expansão proposto é válido. Além disso, observou-se que as empresas ainda demonstram não conhecer o funcionamento e as características de uma rede de cooperação.

Outro aspecto observado é que há carência de estudos em relação à forma da qual as redes se utilizam para se expandirem. A expansão do número de associados, proposta neste estudo, é bastante utilizada como estratégia utilizada por redes, mas outras estratégias foram pouco ressaltadas em estudos já realizados. Isso pode ser devido ao fato de as redes de cooperação ainda não terem desenvolvido muitas formas de expansão, em vista do momento de maturação em que se encontram ou por outro motivo, ou então, as que elas utilizam e, nesse caso, não existem muitos estudos que definam como essas ocorrem e os resultados que estão sendo obtidos. Desse modo, as formas de expansão de redes de cooperação é uma sugestão de estudo a ser realizado.

Ressalta-se, como limitação deste estudo, o fato de ser um estudo de caso em uma única rede de cooperação. Sendo assim, sugere-se que estudos com esse objetivo sejam realizados em outros tipos de rede de cooperação, bem como em outras regiões do País.

Referências

ALDAY, H. E. C. O Planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista FAE*, Curitiba, v.3, n.2, p. 9-16, maio/ago, 2000.

BÔHE, D. M.; SILVA, K. M. *O dilema de crescimento em redes de cooperação: o caso da Panimel*. In: VERSCHOORE, J. R.. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2004. p. 157-181.

CAMPBELL, A.; GOOLD, M. *The collaborative enterprise: why links across the corporation often fail and how to make them work*. Reading, MA: Perseus Books, 1999.

FEDRIZZI, L. B.; ROLDAN, L. B.; LENZ, G. S.; HANSEN, P. B. *O processo de inovação em redes horizontais de cooperação: um estudo exploratório em micro e pequenas empresas brasileiras*. 2004. Disponível em: <http://www.raroefeito.com.br/ver/craweb/artigos/processo_de_inovacao_em_redes_horizontais.pdf>. Acesso em: 14 maio 2012.

FILIPE, I. J. A. *Prospecção de novos clientes e gestão da força de vendas como alavanca das receitas*. 2011. 87 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011.

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

GRAY, B.; WOOD, J. Collaborative alliances: moving from practice to theory. *Applied Behavioral Science*, v. 27, ns. 1 e 2, march/june 1991.

GULATI, R. Silo busting: transcending barriers to build high growth organizations. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 5, p. 98-108, 2007.

KOSSEN, S. *Creative selling today*. 3. ed. New York: Harper & How, 1989.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.

LAGEMANN, L. *Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas*. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRGS, Porto Alegre, 2004.

LIMA, R. F. Compreendendo os mecanismos atencionais. *Ciências e Cognição*, v. 6, 2005.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

- LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review*, v. 37, n. 3, p. 146-163, 1995.
- LUO, Y. Joint venture success in china: how should we select a good partner? *Journal of World Business*. v. 33, n. 2, p. 145-166, 1998.
- PESÄMAA, O. Development of relationships in interorganizational networks, studies in the tourism and construction industries. 2007, 301 f. Tese (Doutorado em Administração) – Luleå University of Technology, Suécia, 2007. Disponível em: <<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/8478/1/LTU-DT-0766-SE.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2013.
- PORTER, M. E. (1992). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- UNIDO. *Development of clusters and networks of SMEs: the UNIDO Programme*. UNIDO, Áustria, Viena, 2001. Disponível em: <<http://www.unido.org>>. Acesso em: 20 maio 2012.
- VERSHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração*, São Paulo, v.1, n.1, p.1-21, 2008.
- VERSHOORE, J. R. *Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão*. 2006. Tese (Doutorado) – UFRGS, Porto Alegre, 2006
- VERSHOORE, J. R. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.
- ZIGLAR, Z.; HAYES, J. P. *Marketing de redes de distribuição*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WAARDEN, F. V. Emergence and development of business interest associations: an example from The Netherlands. *Organization Studies*, Berlin, v. 13, n. 4, p. 521-561, 1992.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 45, n. 3, ago. 2010.
- WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no Estado do Rio Grande do Sul. *Redes*, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 1, p. 160-180, jan./abr. 2008.

Uma análise do modelo de codificação de materiais de uma Instituição Federal de Ensino Superior

Rodrigo Lena Mattana^{*}
Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga^{**}
Lucas Veiga Ávila^{***}
Thiago Antônio Beuron[#]
Luciano Pastório da Fonseca^{##}

Resumo: Este trabalho tem o propósito de estudar o modelo de codificação de materiais utilizados no almoxarifado do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), órgão suplementar da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Buscando fazer um levantamento das potencialidades e limitações do atual sistema, foram realizadas pesquisas com usuários, em que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado composto de 17 questões relativas ao método de inclusão e de localização e à forma como cada usuário se relaciona com o sistema, visando a uma apreciação da sua adequabilidade às necessidades desses usuários e das dificuldades operacionais por eles apresentadas. Analisando as respostas dos entrevistados, pode-se concluir que o sistema apresenta carências em relação à metodologia de codificação, bem como à forma de comunicar-se com seus usuários. Foram citados aspectos relacionados à forma de codificação e à descrição dos materiais que revelam possibilidades de melhoria tanto do ponto de vista estrutural quanto funcional.

Palavras-chave: Metodologia. Materiais. Padronização. Codificação.

An analysis of the model coding of goods of a federal institution of higher education

Abstract: This work aims to study the coding model used materials in the warehouse of the University Hospital of Santa Maria (HUSM), a supplementary Federal University of Santa Maria (UFSM). Seeking to survey the strengths and limitations of the current system, researches were carried to its users, where the instrument used for data collection was a semi-structured interview guide consists of 17 questions relating to the method of inclusion, location and shape how each relates to the user system, aimed at assessing its suitability to the needs of users and the operational difficulties presented by them. Analyzing the answers of the respondents, it can be concluded that the system has shortcomings regarding coding methodology as well as the way to communicate with your users. Were cited as issues related to coding and description of the materials that reveal opportunities for improvement, both in terms of structural and functional.

Keywords: Methodology. Materials. Standardization. Coding.

1 Introdução

No gerenciamento das organizações, além das ferramentas elementares da Tecnologia da Informação, como *hardware*, *software*, internet, intranet ou extranet, são necessários métodos de trabalho estruturados e padronizados que darão suporte às tomadas de decisão pelos gestores, podendo transformar recursos de dados em uma multiplicidade de produtos de informação que aumentam sobremaneira a eficiência das organizações.

^{*} Administrador da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* rodrigolm@ufsm.br

^{**} Professora adjunta da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* luciagm@ufsm.br

^{***} Professor Assistente na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs). *E-mail:* admilucasveiga@gmail.com

[#] Professor na Universidade Federal do Pampa (Unipampa). *E-mail:* tbeuron@gmail.com

^{##} Graduando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* lucianopastorio@gmail.com

Na gestão de materiais e estoques, Rezende (2007, p. 171) argumenta que as informações necessárias à gestão de estoques são obtidas de forma potencializada por meio dos sistemas de informações operacionais. O perfeito alinhamento entre a tecnologia da informação e o planejamento estratégico, que passa a ter um caráter estratégico na obtenção da vantagem competitiva, permite que essas ferramentas, depois de efetivamente implantadas, tenham condições de gerar produtos satisfatórios que apoiem as decisões da empresa.

Pensar em almoxarifado hospitalar e sistemas de armazenagem sem pensar em classificação e codificação de materiais é, sem dúvida, uma abordagem incompleta. Um bom sistema de classificação e codificação de materiais é essencial para um ótimo gerenciamento dos recursos materiais e financeiros da entidade. É necessário que a codificação seja estruturada sistematicamente, de modo que todos os usuários do sistema tenham possibilidade de localizar e quantificar, física ou monetariamente, o estoque e o consumo de forma a atender aos objetivos da administração do hospital.

Costa (2007, p. 43) salienta que codificar materiais consiste em criar uma representação que substitua as especificações dos produtos. Essa codificação deve facilitar a operação e o controle dos estoques, assim como ajustar-se à cultura de gestão e ao ramo de atividade da empresa. Seu objetivo é atender à gestão sem fugir das normas de classificação e de codificação.

O presente artigo pretende retratar um caso real de classificação e codificação de materiais em um hospital de grande porte da região Central do Rio Grande do Sul. Seu objetivo principal é verificar o quanto o atual sistema mostra-se efetivo e o quanto é eficaz para os seus utilizadores.

Busca-se com este trabalho examinar a metodologia de codificação de materiais utilizada pelo HUSM e estabelecer uma relação entre suas características e a receptividade pelos usuários, assim como identificar algumas dificuldades por eles apresentadas.

Pretende-se, ainda, verificar o nível de conhecimento dos usuários do sistema quanto à metodologia de criação dos códigos dos materiais, bem como o número de retrabalhos ocasionado pela identificação errônea de um material.

Com o estudo proposto, estar-se-á contribuindo para a melhoria do gerenciamento dos recursos, pois otimizar o processo de classificação/codificação de mercadorias significa dar mais agilidade, obter maior rendimento, reduzir retrabalho, enfim, tornar o trabalho dos profissionais que atuam no sistema mais profícuo e com menor esforço.

A identificação dos pontos fracos e das possíveis deficiências, bem como das possibilidades de melhoria no atual sistema, poderá subsidiar a propositura de novos métodos de codificação. Essas melhorias deverão racionalizar os processos de classificação e de identificação de mercadorias e isso poderá trazer resultados positivos para todos os envolvidos, compreendendo não somente o setor de almoxarifado, mas todo o público que tem algum contato com o sistema, por exemplo, setor financeiro, usuários finais, setor de compras, licitações, etc.

O artigo foi estruturado em cinco seções incluindo a introdução; a segunda seção trata da fundamentação teórica; a terceira do método de pesquisa; a quarta dos resultados e a quinta das considerações finais e sugestões.

2 O sistema de codificação de mercadorias e suas diretrizes

Apesar de estar presente em diversas áreas das organizações tanto públicas quanto privadas, envolvendo atividades que vão desde o recebimento de insumos até a expedição do produto acabado, o tema referente à classificação de mercadorias não é de fácil preleção.

Na maior parte das vezes, o que se encontra está ligado à classificação fiscal de mercadorias em literaturas relacionadas ao aspecto fiscal e no âmbito da Receita Federal do Brasil. É importante observar que a base para a codificação de mercadorias, objetos de tributação por essa autarquia federal, é a Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM), baseada no Sistema Harmonizado (SH), surgido na Convenção Internacional sobre o Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias em 1983, que serve para nortear as operações praticadas pelos exportadores e importadores em geral.

O SH, sigla condensada de Sistema Harmonizado de Designação e Codificação de Mercadorias, é uma nomenclatura aduaneira utilizada internacionalmente como um sistema padronizado de codificação e classificação de produtos de importação e exportação, desenvolvido e mantido pela Organização Mundial das Alfândegas (OMA).

A NCM/SH é também utilizada como base para a elaboração da Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados (TIPI), conforme o Decreto 6.006, de 28 de dezembro de 2006, que dispõe em seu art. 2º: “A TIPI aprovada por este decreto tem por base a Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM) constante do Decreto nº 2.376, de 12 de novembro de 1997, com alterações posteriores.”

No que diz respeito ao SH, Britto (2009, p. 3) enfatiza que “o objetivo primeiro do Sistema Harmonizado é tornar o comércio internacional mais fácil e ágil, vez que o referido sistema criou uma linguagem única para identificar as mais diversas mercadorias”.

No que concerne à classificação de mercadorias por meio do SH, para qualquer produto, Britto complementa:

Devemos, inicialmente, observar qual é a sua matéria-constitutiva, ou seja, qual é a matéria-prima utilizada para sua confecção... ultrapassada a fase de identificação da matéria-constitutiva do produto, passemos a analisar o texto legal, qual seja, a Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados – TIPI (Norma responsável pela classificação de mercadorias de acordo com o Sistema Harmonizado). (BRITTO, 2009, p. 6).

Britto afirma ainda que a Classificação de Mercadorias tem, pelo menos, cinco princípios, conforme se verifica a seguir:

- 1º) Princípio da Equivalência Conceitual: “mercadoria, produto e bem são termos que expressam o mesmo conceito, não tendo sentido fazer qualquer distinção entre os mesmos”;
- 2º) Princípio da Plena Identificação da Mercadoria: “a mercadoria a ser classificada deverá se apresentar desvendada, ou seja, conhecida naquelas características, propriedades e funções necessárias à sua classificação”;
- 3º) Princípio da Hierarquia: “merceologia é parte integrante da Classificação de Mercadorias, porém a recíproca não é verdadeira”;
- 4º) Princípio da Unicidade da Classificação: “numa nomenclatura de mercadorias e dentro do universo dos possíveis códigos para abarcar uma mercadoria específica, não pode a mesma ser classificada em dois ou mais códigos”;
- 5º) Princípio da Distinção das Mercadorias: “as mercadorias não devem ser distinguidas por critérios diferentes daquelas características que as fazem próprias”. (2009, p. 4).

Tais definições são escassas para afirmar todas as variações existentes a partir de um determinado tipo de material constitutivo, de combinações, acréscimos ou benfeitorias, o que dá a impressão de que o sistema tem deficiências que comprometem a sua utilização. Procurando minimizar esse problema, o SH dispõe de um grupo de observações de fundamentação eminentemente tecnológica, que esclarecem certos aspectos de todas as suas posições. Essas observações estão reunidas sob o título de Notas Explicativas do Sistema Harmonizado de Designação e Codificação de Mercadorias (NESH), regulamentadas pelo Decreto 435, de 27 de janeiro de 1992, e seus anexos. Em seu art. 1º, parágrafo único assim dispõe:

As Notas Explicativas do Sistema Harmonizado constituem elemento subsidiário de caráter fundamental para a correta interpretação do conteúdo das posições e subposições, bem como das Notas de Seção, Capítulo, posições e subposições da Nomenclatura do Sistema Harmonizado, anexas à Convenção Internacional de mesmo nome.

Tal ordenamento vem sofrendo constantes atualizações, às quais a Receita Federal dá publicidade na forma de Instruções Normativas, devidamente publicadas no Diário Oficial da União (DOU); por isso, a metodologia adotada por Britto (2009) é uniforme em relação a outros autores, já que obedecem a tal ordenamento.

Outro aspecto a ser explorado quando se estuda a codificação de materiais é a possibilidade de se criar um sistema de catalogação que seja o mais universal possível, de forma que tanto os clientes internos (os que consultam o sistema e os seus alimentadores) como os externos (fornecedores) conheçam a sua metodologia. Isso confere mais agilidade e confiabilidade a ambos, tanto no momento da requisição quanto do fornecimento de materiais.

Segundo Cosenza et al. (2007, p.2), ferramentas como o *Materials Requirements Planning* (MRP) (DIAS, 1997), e sistemas de produção *Just-in-Time* (MARTINS; ALT, 2001) que se propõem, entre outras finalidades, a operar estoques reduzidos, podem se beneficiar de um sistema de catalogação unificado”.

Figueiredo e Zambom afirmam:

Ao abordarem a empresa como elos de uma cadeia de suprimentos enfatizam que fluxos complexos de informação e de materiais extrapolam qualquer visão baseada no senso comum do gerente, e sugerem que a melhor solução para se obter o máximo de informação sobre o universo de determinadas famílias de materiais é ter acesso a um sistema de classificação de materiais, preferivelmente em nível nacional. (1998 apud COSENZA, 2007, p. 3).

Além do enfoque mencionado, pode-se encontrar material relacionado à administração de materiais e logística, com temas ligados ao estudo das organizações, dos sistemas e métodos.

Nesse sentido, segundo Fernandes:

A classificação de materiais é um processo que tem como objetivo agrupar todos os materiais com características comuns. Esta pode ser dividida em quatro categorias. Só estas: Identificação, Codificação, Cadastramento e Catalogação.

A identificação do material é a primeira etapa da classificação de material e também a mais importante. Consiste na análise e registro das características e das aplicações de um determinado item em relação aos outros, isto é, estabelece a identidade do material. (p. 142). A codificação do material é o segundo passo da classificação de materiais. Veio facilitar e simplificar as operações dentro das empresas uma vez que com um único código podem ser identificadas as características do material, bem como todos os registros deste realizados na empresa. O código tornou-se tão mais necessário quanto maior for o universo da empresa e dos materiais. (p. 148). O terceiro passo da classificação do material é o cadastramento. O objetivo deste é inserir nos registros da empresa todos os dados que identifiquem o material. (1981, p. 142).

Quanto à catalogação, esse mesmo autor afirma que “esta consiste em ordenar de uma forma lógica todos os dados que dizem respeito aos itens identificados, codificados e cadastrados de forma a facilitar a consulta da informação pelas diversas áreas da empresa.” (FERNANDES, 1981, p. 157).

Há diversas opções para a codificação de materiais. Segundo Fernandes (1981), os três tipos mais utilizados são o alfabético, o alfanumérico e o numérico. Ele define cada uma das metodologias da seguinte forma:

Sistema Alfabético: Este processo representa os materiais por meio de letras. Foi muito utilizado na codificação de livros (Método de Dewey). A sua principal característica é conseguir associar letras com as características do material (Fernandes, 1981, p. 148). Sistema Alfanumérico: É um método que como o próprio nome indica, usa letras (sistema alfabético) e números (sistema numérico) para representar um material (Fernandes, 1981, p. 148). Sistema Numérico: Este sistema é, de todos os métodos de codificação de material, o que tem um uso mais generalizado e ilimitado. Devido à sua forma simples e à facilidade de organização que oferece, este é também o sistema mais usado pelas empresas. Este sistema tem por base a atribuição de números para representar um material. (FERNANDES, 1981, p. 149).

Na figura 1 apresentam-se os três métodos de exemplificação de codificação de materiais.

Figura 1 – Exemplificação dos sistemas de codificação de materiais

Sistema Alfabético	P - Pregos P/AA - Pregos 14 x 18 - 1 1/2 x 14 P/AB - Pregos 16 x 20 - 2 1/4 x 12 P/AC - Pregos 30 x 38 - 3 1/4 x 8		
Sistema Alfanumérico	P - Pregos. P/690 - Pregos 12 x 12 P/691 - Pregos 13 x 15 P/692 - Pregos 13 x 18		
Sistema Numérico (ou decimal)	XX XXX XXXXX ↑ ↑ ↑ ----- AGLUTINANTE INDIVIDUALIZADORA DESCRITIVA		
	1ª chave 00 – Ferragens	2ª chave 000 - Pregos 001 - Parafusos	3ª chave 00000 - tam. 10x10 00001 - tam. 13x15 00002 - tam. 14x15 00000 - cab. Red. 1/4 x 1/8 00001 - cab. Red. 1/4 x 3/16

Fonte: (FERNANDES, 1981).

Fernandes (1981) salienta que existe uma quarta forma de codificação muito conhecida que se pode encontrar, entre outros lugares, nos supermercados, por exemplo, denominada “código de barras”. O código de barras representa a informação sobre um material por meio da alternância de barras e espaços. Esse sistema, ao poder ser lido por meio de dispositivos eletrônicos, facilita a entrada e a saída de dados em um sistema de informações.

Tratando do mesmo tema com enfoque nos benefícios proporcionados por uma boa codificação dos materiais, Viana descreve:

A codificação alicerça-se em bases técnicas, a partir de uma análise dos materiais da empresa, e tem por objetivo propiciar aos envolvidos a solicitação de materiais por seu código, em lugar do nome habitual, e possibilitar a utilização de sistemas automatizados de controle, objetivando: a) Facilitar a comunicação interna na empresa no que se refere a materiais e compras; b) Evitar a duplicidade de itens em estoque; c) Permitir a padronização de materiais; e) Facilitar o controle contábil dos estoques. (2000, p. 94)

Na mesma linha de pensamento, Pozo relata que

o grande objetivo da classificação e codificação de materiais e bens é simplificar, especificar e padronizar com uma numeração todos os bens da empresa, tanto os materiais como os patrimoniais. É primordial para a boa administração da logística. Com a codificação do bem, passamos a ter um registro que nos irá informar todo o seu histórico, tais como: preço inicial, localização, vida útil esperada, valor depreciado, valor residual, manutenção realizada e previsão de sua substituição. (2007, p.198).

Portanto, tomando como base o referencial teórico exposto, salienta-se que, apesar de modelos de codificação serem distintos para cada tipo de organização devido às particularidades e aos objetivos de cada uma, os princípios que os norteiam são os mesmos. Os principais são: padronização do método, unicidade de código, especificação, registro, confiabilidade, acessibilidade e catalogação. Pode-se explicar cada um da seguinte forma:

a) padronização do método: o método de codificação e de descrição deve ser padronizado para toda a organização, o que possibilita uma melhor comunicação entre os vários setores que fazem uso de informações sobre os materiais.

b) unicidade de código: cada material deve ter um único código;

c) especificação: as especificações de cada material devem ser pormenorizadas individualmente de forma que possam ser diferenciadas pelo código;

d) registro: todos os materiais que são objeto de controle devem ser registrados;

e) confiabilidade: o sistema de consulta aos códigos deve fornecer resultados que possibilitem a correta identificação e seleção do material;

f) acessibilidade: o sistema deve ser acessível a todos os seus usuários de forma que tenham possibilidade de identificar e selecionar corretamente um material sem a intervenção de terceiros (alimentadores); e

g) catalogação: esta consiste em ordenar de uma forma lógica todos os dados que dizem respeito aos materiais identificados, codificados e cadastrados para facilitar a consulta da informação pelas diversas áreas da organização.

Tais princípios são extremamente importantes quando se estuda um modelo de codificação de materiais disponibilizado através de um sistema de informações e é isso que o presente trabalho busca estudar.

3 Método

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa qualitativa. A coleta dos dados foi realizada com os usuários do Sistema de Informações Educacionais (SIE) (alimentadores e utilizadores) por meio de entrevistas orientadas por um roteiro semiestruturado. O SIE é um sistema de informações computadorizado que controla todas as operações com os materiais utilizados no HUSM, envolvendo requisição, compra, consumo, controle de estoque, etc.

Para Godoy (1995, p. 58), a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados; envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 10 e 25 de maio de 2010, e os sujeitos da pesquisa são os usuários do SIE do Setor de Compras do HUSM, do Almoxarifado do HUSM, do Almoxarifado da Farmácia do HUSM, do Almoxarifado

Central da UFSM, Patrimônio do HUSM e do Patrimônio Central da UFSM, totalizando 12 entrevistados.

É importante destacar que o rol de entrevistados representa 100% do total de usuários do SIE que utilizam a codificação de materiais para realizar a inserção de dados ou para fazer uso desses códigos nas solicitações de compra ou nos empenhos, aplicativos disponibilizados no SIE.

Os responsáveis pela inserção dos dados (alimentadores) estão lotados no Almoxarifado Central da UFSM, no Almoxarifado do HUSM, no Almoxarifado da Farmácia do HUSM e no Setor de Patrimônio Central da UFSM.

Os usuários que utilizam o sistema para fazer consultas aos materiais (utilizadores) estão lotados nos Setores de Compras e Recebimento e no de Patrimônio do HUSM, e recebem solicitações para a aquisição de materiais de diversos setores do hospital, inclusive, dos almoxarifados citados.

É oportuno ressaltar que as funções de ambos, via de regra, são distintas, ou seja, os alimentadores inserem o código e as respectivas características dos materiais no SIE, e os utilizadores utilizam esse código para fazer o empenho ou a solicitação de compra desses materiais (licitação ou dispensa de licitação), entre outras atribuições inerentes ao cargo que requerem os códigos dos materiais. Depois de realizadas tais tarefas, tudo é encaminhado ao Departamento de Materiais e Patrimônio (DEMAPA) que dá seguimento ao processo de aquisição.

Por isso, em algumas questões, foi necessário assinalar o número de alimentadores e utilizadores do sistema, pois o enfoque de ambos difere quanto à forma pela qual utilizam o sistema em determinadas situações.

É necessário frisar que o presente trabalho limitou-se aos usuários imediatos do sistema de codificação, ou seja, àqueles que inserem os materiais com os respectivos códigos no sistema e os que utilizam tais códigos para realizar a aquisição de materiais. Outros setores indiretos, como: financeiro, jurídico, licitações, contratos, entre outros, e as repercussões resultantes do atual sistema nesses setores, não foram analisados.

As respostas dos entrevistados foram submetidas à tabulação no *Microsoft Excel*, e os resultados foram obtidos de forma unitária, uma vez que a análise percentual ficaria prejudicada devido ao reduzido universo de pesquisa.

4 Resultados

Os resultados da pesquisa serão expressos na forma de tabelas cujo título representa a variável que se pretendeu examinar.

Quanto ao conhecimento da metodologia de codificação de materiais utilizada pelo HUSM, 7 responderam que não conhecem, 4 conhecem, e 1 conhece parcialmente, conforme a tabela 1.

Tabela 1 – Nível de conhecimento sobre a metodologia de codificação de materiais

Resposta	Conhecem parcialmente	Conhecem	Não conhecem	Total
N: de respondentes	1	4	7	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Importante é destacar que 100% dos que responderam sim são alimentadores do sistema; os que responderam não e parcialmente, são, na maioria, utilizadores, ou seja, há também alimentadores do sistema que não conhecem a metodologia de codificação.

As tabelas 2 e 3 apresentadas a seguir, relacionam-se à percepção dos usuários quanto à eficiência e agilidade do sistema.

Quanto à eficiência da metodologia de codificação, a tabela 2 mostra que 5 acham eficiente, 4 julgam parcialmente eficiente, e três não a acham eficiente. Seguindo esse enfoque, quando questionados em relação à agilidade do sistema de codificação, a tabela 3 mostra que 4 consideram-no ágil/eficiente, 7 julgam-no razoável, e 1 o julga moroso/ineficiente.

Tabela 2 – Percepção da eficiência da metodologia de codificação de materiais

Resposta	Não eficiente	Parcialmente eficiente	Eficiente	Total
N: de respondentes	3	4	5	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 3 – Opinião sobre a agilidade/eficiência da metodologia de codificação de materiais

Resposta	Moroso/ineficiente	Ágil/eficiente	Razoável	Total
N: de respondentes	1	4	7	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Avaliando os resultados das tabelas 2 e 3, pode-se concluir que a maioria dos entrevistados enfatiza que o sistema de codificação pode ser melhorado em algum aspecto. Na tabela 2, de um total de 12 respondentes, 5 julgam eficiente, 4 julgam parcialmente eficiente, e três não o julgam eficiente. Na tabela 3, de 12 respondentes, 4 julgam ágil/eficiente, 7 julgam razoável, e 1 moroso/ineficiente.

As tabelas 4 e 5 referem-se aos retrabalhos causados pela identificação errônea de um código. A tabela 4 mostra que os retrabalhos estão presentes na grande maioria dos entrevistados, ou seja, somente 1 afirmou que nunca precisou refazer um trabalho por conta da identificação errônea de um material.

Tabela 4 – Ocorrência de retrabalho devido à identificação errônea de um material

Resposta	Não ocorreu	Ocorreu	Total
N: de respondentes	1	10	11

Obs.: Um entrevistado não respondeu.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5 – Periodicidade do erro por identificação errônea de materiais

Resposta	6 a 10 vezes num mês	Mais de 10 vezes por mês	1 a 5 vezes por mês	Eventualmente	Total
N: de respondentes	0	0	2	8	10

Obs.: Dois entrevistados não responderam.

Fonte: Dados da pesquisa.

Avaliando a tabela 5, pode-se constatar que apesar dos retrabalhos serem apresentados pela maioria dos entrevistados, a sua periodicidade é relativamente pequena, pois de 10 respondentes, 8 disseram que ocorrem eventualmente, ou seja, menos de uma vez por mês, e 2 responderam que ocorrem de uma a cinco vezes por mês. Nenhum entrevistado afirmou que os retrabalhos ocorrem mais de cinco vezes em um mês.

Quanto ao momento da detecção do erro, de 10 respondentes, 2 afirmaram que o erro é detectado durante a operacionalização do trabalho, 1 afirmou que, na maior parte das vezes, é detectado durante o procedimento, 4 afirmaram que é detectado na maior parte das vezes pelo destinatário, e 3 afirmaram que é detectado sempre pelo destinatário (tabela 6). À vista disso, analisando a tabela 6, pode-se verificar que a maioria dos usuários, 7 de um total de 10, não visualiza o erro quando está executando o trabalho, ou seja, é detectado, na maior parte das vezes, pelo destinatário.

Tabela 6 – Momento da detecção do erro por identificação errônea de um material

Resposta	Em igual proporção	Na maior parte das vezes, durante, e, na menor parte, pelo destinatário	Durante	Pelo destinatário	Na menor parte das vezes, durante, e, na maior parte, pelo destinatário	Total
N: de respondentes	0	1	2	3	4	10

Obs.: Dois entrevistados não responderam.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à forma de correção dos erros após sua detecção, somente 7 entrevistados responderam à seguinte questão: “Como foi solucionado?” Desses, 2 (alimentadores) responderam que o trabalho é feito corrigindo o código; 1 (utilizador do setor de materiais permanentes) afirmou que faz a solicitação de correção através de memorando emitido ao criador do código, e o restante (utilizadores) declararam que o trabalho é feito após a correção do código pelo seu criador.

Em relação ao tempo decorrido entre o envio do trabalho ao destinatário e a informação de que esse trabalho contém um erro, dois entrevistados afirmaram que são informados em até uma hora após o envio; 2 entre 1 a 5 horas após o envio; 1 é informado no dia seguinte; 4 são informados de dois a dez dias após, e 2 afirmaram que não são informados, ou seja, esses só ficam sabendo do erro quando o material é recebido pelo destinatário, em desconformidade.

Para exemplificar ao leitor, uma solicitação de empenho de materiais ao Setor de Compras é um exemplo de trabalho que pode conter erros.

Tabela 7 – Tempo decorrido entre a ocorrência e a informação da existência de erro

Resposta	Até 1 hora	De 1 a 5 horas	De 5 a 10 horas	No dia seguinte	De 2 a 10 dias após	Não é informado	Total
N:de respondentes	2	2	0	1	4	2	11

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados das tabelas 6 e 7, pode-se deduzir que o número de retrabalho apresentado, além de aumentar os custos das operações com os materiais utilizados no HUSM, pode representar morosidade na efetivação dos procedimentos de requisição e aquisição desses materiais.

Em relação aos tipos de erro apresentados pelos entrevistados, foi feito o seguinte pedido: “Descreva alguns erros que você cometeu pela codificação errônea de um material”, ao qual, 6 responderam referindo-se a eventos como:

- a) seleção de código de materiais com a classificação da despesa errada;
- b) envio do pedido de material ao Setor de Compras com o código errado;
- c) cadastro (na entrada de materiais no SIE) com o código errado;
- d) cadastro de produtos semelhantes com códigos diferentes; e
- e) erro de cadastro de subelemento que impossibilita a utilização do código quando da criação de uma solicitação de compra (licitação ou dispensa de licitação), pois esse está relacionado à classificação da despesa.

A tabela 8 nos mostra que, em se tratando de tempo decorrido para a identificação de materiais no SIE, 2 responderam que gastam até 15 segundos, 3 responderam que gastam de 15 a 30 segundos, 2 gastam de 30 segundos a 1 minuto, e 5 gastam mais de 1 minuto, concluindo-se que 41,5% dos usuários gasta mais de 1 minuto para localizar um material no SIE. Isso não ocorre em 100% das vezes em que o usuário procura um material no sistema, mas representa um fato relevante quando se analisa a efetividade de um sistema de informações.

Tabela 8 – Tempo aproximado para a localização de um material no sistema

Resposta	Até 15 segundos	De 15 a 30 segundos	De 30 segundos a 1 minuto	mais de 1 minuto	Total
Nº de respondentes	2	3	2	5	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse caso, é importante que se faça a distinção entre os tipos de usuário, ou seja, os alimentadores e utilizadores do sistema. Assim, os 2 que responderam que gastam até 15 segundos, e os 3 que gastam de 15 a 30 segundos para identificar um material são alimentadores, os que responderam que levam de 30 segundos a 1 minuto são utilizadores e dos que responderam que levam mais de 1 minuto, 1 é alimentador e os

outros 4 são utilizadores. Fazendo-se uma análise do tipo de trabalho realizado pelo usuário, pode-se perceber: daqueles 6 que criam os códigos (alimentadores), 5 gastam até 30 minutos e 1 gasta mais de 1 minuto para identificar um material; dos 6 que usam os códigos para efetuar a licitação ou o empenho de materiais (utilizadores), 2 levam de 30 segundos a 1 minuto, e 5 levam mais de 1 minuto para localizar um material no sistema. Partindo desta análise, pode-se concluir que àqueles que criam os códigos (alimentadores), a localização dos materiais com os respectivos códigos é mais fácil, enquanto, para os que somente utilizam os códigos para operacionalizar os processos de requisição e compra de materiais (utilizadores), o processo de localização dos materiais é mais demorado.

Para a constatação do quanto os usuários utilizam a codificação dos materiais para identificá-lo, indagou-se se eles o associam ao código quando fazem a requisição ao Almojarifado ou ao Setor de Compras. A tabela 9 mostra que de 12 usuários, 6 utilizam o código e 6 não o utilizam.

Tabela 9 – Associação do material ao código na requisição de materiais

Resposta	Não associam	Às vezes	Associam	Total
N: de respondentes	6	0	6	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Da mesma forma que na questão anterior, nesse caso, é necessário distinguir alimentadores de utilizadores. Assim, todos os que responderam que se utilizam de códigos para localizar um material no sistema são alimentadores, e todos os que responderam que procuram os materiais pelo nome são utilizadores do sistema, o que corrobora a afirmação de que os alimentadores estão familiarizados com os códigos, porém, os utilizadores não estão.

Entre aqueles que responderam que fazem uso de códigos para identificar os materiais, questionou-se onde eles o encontram e, dos 6, 5 afirmaram que encontram os códigos no SIE, e 1 o encontra na tabela de códigos do Almojarifado Central.

Quanto à forma pela qual os usuários localizam os materiais no SIE, questionou-se se eles procuram os materiais pelo nome ou pelo código; dos 12 respondentes, 2 responderam que procuram pelo nome e pelo código, 7 procuram pelo nome, e 3, pelo código.

Tabela 10 – Forma de localização dos materiais no sistema

Resposta	Pelo código	Pelo nome	Total
N: de respondentes	5	9	12

Obs.: Dois entrevistados responderam que procuram das duas formas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação a materiais de apoio, questionou-se se os usuários têm acesso a um manual de orientações que os auxilie no processo de localização e seleção dos materiais no SIE. Dos 12 respondentes, 2 afirmaram que têm, e 10 que não têm acesso a um manual de orientações.

Tabela 11 – Acesso a manuais de orientações sobre o sistema

Resposta	Têm acesso	Não têm acesso	Total
N: de respondentes	2	10	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Os entrevistados foram questionados, ainda, se fazem alguma relação entre o código dos materiais e a classificação da despesa, questionamento que buscam avaliar a relevância atribuída pelo usuário (alimentador ou utilizador) no que tange à adequação do código do material e ao seu correto enquadramento no Plano de Contas da UFSM.

A tabela 12 mostra que dos 12 respondentes, 8 fazem relação entre o código do material e a classificação da despesa, e 4 não o fazem.

Tabela 12 – Relação entre o código do material e a classificação da despesa

Resposta	Fazem relação	Não fazem relação	Total
N: de respondentes	8	4	12

Fonte: Dados da pesquisa.

O questionário buscou, ainda, indagar os entrevistados quanto a problemas por eles observados no sistema de codificação de materiais. Nove usuários fizeram as seguintes afirmações, que foram agrupadas segundo o assunto e conforme se descreve a seguir:

a) citaram a falta de padronização no descritivo dos materiais, um problema presente no dia a dia de quem trabalha com o controle dos estoques ou com a compra de materiais. Esse problema ocorre especialmente na elaboração do descritivo dos materiais e ocasiona vários transtornos a quem busca por esses no SIE, já que, conforme mostrado na tabela 10, 9 dentre 12 entrevistados procuram os materiais pelo seu nome [5];

b) mencionaram a utilização de um único código e o uso excessivo de um código genérico para materiais diferentes. Isso dificulta a localização e pode ocasionar erros quando da criação do empenho de um determinado material e, conseqüentemente, a aquisição de um material que não corresponde ao solicitado [4];

c) afirmaram que a duplicidade de códigos para um mesmo material representa um problema, ou seja, há materiais que possuem dois ou mais códigos. Esse tipo de ocorrência pode causar erro na quantificação do consumo e dos estoques, trazendo incertezas ao seu controlador, além de outras inconsistências administrativas [3];

d) fizeram referência ao fato de o código do material não condizer com a classificação da despesa, ou, às vezes, um material possui diferentes classificações de despesa. Como já citado acima, isso dificulta a elaboração de solicitações de compra (licitação ou dispensa de licitação) [2];

e) fez referência ao momento de alteração dos códigos dos materiais, que são alterados quando o registro de preços ainda está vigente [1];

f) declarou que às vezes é difícil criar um código novo, pois esse está limitado a 10 caracteres, e o descritivo dos materiais é bastante amplo, o que, no caso da codificação alfanumérica, dificulta a sua elaboração [1];

g) afirmou que, no caso dos materiais permanentes, as listagens demoram a ser atualizadas [1];

h) encontra dificuldades na identificação e seleção de códigos de determinados materiais [1]; e

i) declarou que há falta de manual de orientações que o auxilie na criação de novos códigos [1].

Procurando fazer um levantamento dos pontos positivos percebidos pelos usuários do sistema, solicitou-se que escrevessem sobre as características que os fazem percebê-lo. O total de entrevistados que responderam ao questionamento foi de 8 e, da mesma forma que no tópico anterior, as respostas foram agrupadas segundo o assunto.

a) declararam que o sistema apresenta rapidez e agilidade quando o código é conhecido [5];

b) apontaram que a diferenciação entre a codificação numérica e a alfanumérica facilita a identificação do setor requisitante. Essa diferença ocorre nos Almoxxarifados do HUSM e da Farmácia do HUSM, que possuem códigos numéricos e alfanuméricos, respectivamente [4]; e

c) considera que o cadastro é abrangente, pois abarca todos os materiais utilizados pelo HUSM, incluindo materiais de consumo e permanentes [1].

Buscando conhecer os pontos negativos do sistema, os usuários foram solicitados a indicá-los. Oito entrevistados fizeram as seguintes colocações, agrupadas conforme o assunto:

a) citaram a falta de padronização como um ponto negativo, com afirmações de que tanto o descritivo quanto o código dos materiais não seguem uma metodologia, o que traz dificuldades para localizá-los. No descritivo, há problemas de grafia, uso de abreviaturas, dentre outros e no código não há uma metodologia que seja conhecida pelos usuários, um dos respondentes, alimentador do sistema [4];

b) declararam que, em alguns casos, há vários códigos para um mesmo produto, ou seja, um único material tem mais de um código [2];

c) declararam que a alteração do código de determinados materiais ocorre de forma intempestiva, ou seja, ela ocorre quando o material está com o registro de preços ainda vigente, o que pode causar descontrole do consumo e dos estoques, além de problemas na confecção dos empenhos [2];

d) afirmam que o campo para a descrição dos materiais no sistema é limitado, o que ocasiona dificuldades na especificação das características de cada produto [1];

e) alegam que o código não dá informações quanto ao tipo/classificação do produto ou, quando dá, ela não é divulgada para todos os usuários. Essa informação poderia facilitar a disposição dos materiais segundo o seu Código Estruturado e também a sua localização no sistema [1];

f) citou a demora para a localização de determinados itens quando não se conhece o código do material [1];

g) afirmam que certas vezes um único código é usado para materiais diferentes, ou seja, é utilizado um código genérico para vários materiais, e isso dificulta a sua localização [1];

h) mencionou que a atualização do cadastro de códigos deveria ser permanente, pois para alguns materiais permanentes há demora no cadastro de novos itens [1];

i) não vê pontos negativos no sistema de codificação [1].

Finalizando os questionamentos, o questionário deixou um espaço aberto aos entrevistados para proporem melhorias no sistema. Nove entrevistados sugeriram algumas iniciativas que poderiam conferir mais eficiência ao sistema de codificação de materiais, as quais são a seguir agrupadas segundo a semelhança em relação ao tema:

a) julgam ser indispensável à atualização do cadastro de materiais com eliminação de códigos extintos e de produtos que têm mais de um código. Isso proporcionaria uma otimização do banco de dados, reduzindo o seu tamanho e facilitando a localização dos materiais [4];

b) referem-se à padronização dos métodos de inclusão de códigos como sendo primordial para uma melhor aceitação pelos utilizadores do sistema e para melhorar a comunicação entre esse e seus usuários. Isso traria mais agilidade e proficiência a ambos [3];

c) fizeram menção à necessidade de se fazerem oficinas ou cursos de aperfeiçoamento para aqueles servidores que utilizam o cadastro de materiais no desempenho de suas atribuições funcionais [2];

d) consideram necessário padronizar os descritivos de materiais, pois incoerências são frequentes na grafia e, conforme mostrado anteriormente, a maioria dos usuários procura os materiais pelo descritivo e não pelo código [2];

e) vê a necessidade de se ampliar o campo para descrição do produto, pois, segundo ele, é limitado para certos materiais que têm um descritivo bastante amplo [1];

f) julga importante a disponibilização de um campo para inserção de imagens para que os usuários (alimentadores e utilizadores) possam visualizar o produto que estão buscando [1];

g) considera importante a elaboração de um manual de orientações para alimentadores e utilizadores do sistema [1];

h) acha necessária a não permissão de alteração do código enquanto o registro de preços estiver vigente [1];

i) vê a necessidade de inclusão de caracteres nos códigos que produzam mais informações sobre o produto, como classificação, tipo de produto, etc. [1];

j) considera necessária a criação de relatórios que identifiquem, a partir do código de produto, informações como licitações, fornecedores, empenhos emitidos e empenhos em aberto. Isso agilizaria o controle dos produtos e dos seus estoques [1];

l) entende como imprescindível a restrição do número de usuários do sistema com autorização para criar códigos. Essa medida reduziria as inconsistências nas descrições e na codificação dos materiais [1]; e

m) considera que o sistema de buscas pode ser melhorado [1].

Após a tabulação e a demonstração gráfica das respostas dos entrevistados, bem como a análise das sugestões por eles apresentadas, podem-se apresentar resultados que permitem conhecer fatores cruciais, no delineamento de diagnóstico da situação atual da metodologia de codificação de materiais utilizada pelo HUSM. Busca-se com a análise realizada construir uma base de dados que subsidie o debate acerca das possibilidades de melhoria nesse sistema.

4 Considerações finais

A revisão de literatura para a elaboração do presente artigo foi de extrema importância para o delineamento do tema a ser discutido. O contato com obras que tratam do mesmo assunto reforçou a curiosidade pela obtenção de mais informações acerca do sistema de codificação de materiais utilizado pelo HUSM. Os questionamentos foram elaborados com vistas ao alcance de respostas que permitissem traçar um cenário de como os usuários estão se relacionando com o sistema.

Quanto ao nível de conhecimento da metodologia de codificação utilizada pelo HUSM, pôde-se constatar que a maioria dos usuários a desconhece. Ainda com enfoque na metodologia, nota-se que a maioria dos usuários a considera eficiente apenas em parte, ou seja, há alguns aspectos que podem ser melhorados.

Em relação a retrabalhos devido a erros na identificação do material, pode-se dizer que, apesar de ocorrerem na quase totalidade dos entrevistados, a periodicidade de ocorrência é relativamente pequena, ou seja, erros ocorrem eventualmente. Ainda, quanto ao momento da detecção desse erro, mais da metade dos entrevistados afirma que são avisados de 2 a 10 dias após a sua ocorrência ou não são avisados. Isso, além de causar demora na efetivação dos procedimentos relativos à aquisição, ao fornecimento e à remessa ao destinatário, pode trazer custos indiretos representativos.

No que diz respeito ao tempo despendido para a localização dos materiais no sistema, praticamente 60% dos entrevistados afirmaram que gastam mais de 30 segundos para encontrá-los. Apesar de isso não ocorrer em todas as vezes que procuram por um material, é um fato a ser considerado, pois dificulta ao bom andamento dos processos inerentes à gestão de materiais.

Quando se tratou da relação entre material e seu código, pôde-se concluir que os usuários que são alimentadores do sistema estão mais familiarizados com os materiais, com o código, o que não ocorre com os usuários utilizadores, que relacionam o material preferentemente ao seu descritivo. Conforme a tabela 10, 9 dentre 12 usuários consultados utilizam o descritivo dos materiais para localizá-los no sistema e, não estando esses descritivos padronizados (conforme mencionado anteriormente, 5

usuários acusaram a falta de padronização nos descritivos), a tarefa de identificar um material no sistema torna-se ainda mais penosa.

Ainda com relação ao código do material e à classificação da despesa, é importante destacar que dos 6 usuários alimentadores (aqueles que criam os códigos), apenas 1 afirma que não faz a relação, contudo, esse é um fato bastante relevante quando se avaliam as repercussões que a não adequação do material à sua classificação contábil traz ao balanço patrimonial, além de contradições que impossibilitam a correta análise da saúde financeira e do desempenho operacional da entidade.

Quanto à existência de um manual de orientações que auxilie o usuário no momento de inserção ou na identificação e localização de materiais no sistema, a grande maioria declara que não têm acesso a tal ferramenta (10 de um total de 12 usuários). Esse fato indica uma carência por parte dos usuários, que são tanto alimentadores quanto utilizadores, no sentido de lhes disponibilizar um instrumento auxiliar no processo de criação de novos códigos, bem como no momento de localizar determinado material no sistema.

Além desses aspectos, conforme mostrado no item anterior, a pesquisa envolveu outras questões relacionadas à eficiência do sistemas, as quais proporcionaram uma visão mais ampla de como os usuários o percebem e de como pensam que ele poderia produzir melhores resultados. Nesse sentido, alguns sugeriram iniciativas que proporcionariam ao sistema um melhor desempenho, indo desde o aspecto estrutural, ou formal, ao funcional, ou prático, conforme mostrado no tópico anterior.

Tendo em vista os resultados da pesquisa realizada, verifica-se que a forma pela qual são codificados os materiais, tanto de consumo quanto permanentes, pode ser otimizada, melhorando a comunicação entre o sistema e seus usuários, trazendo mais proficiência e eficiência à gestão de materiais e à própria instituição.

A partir dessas constatações, sugere-se um trabalho conjunto entre Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Planejamento e os respectivos setores envolvidos no sentido de disponibilizar os recursos (financeiros, tecnológicos e humanos) para que se faça uma revisão do método utilizado para a codificação de materiais e que se vislumbre uma forma de codificação que seja amplamente difundida e eficiente para todos os envolvidos. Nesse sentido, os autores do presente artigo deixam como sugestão a investigação da possibilidade de implementação da NCM como matriz constitutiva para a elaboração da codificação dos materiais utilizados pelo HUSM, tendo em vista a alínea “c” do inciso IV, art. 19 do Convênio s/n, de 15 de dezembro de 1970, que determina as exigências que devem ser cumpridas na elaboração de nota fiscal: “A nota fiscal conterá, nos quadros e campos próprios, as seguintes indicações: c) o código estabelecido na NCM/SH, nas operações realizadas por estabelecimento industrial ou a ele equiparadas, nos termos da legislação federal, e nas operações de comércio exterior.”

Observa-se que a NCM/SH representa uma excelente alternativa como matriz para a elaboração dos códigos, pois está presente em todos os produtos (industrializados)

adquiridos, ou seja, está impresso nas notas fiscais. Toda vez que o material não possui um código NCM/SH, criar-se-ia uma nova estrutura de códigos para abranger as especificidades de cada material, mas sempre tendo como base a NCM/SH.

Além disso, a consulta aos códigos NCM/SH é fácil de ser realizada, pois vários *websites* os disponibilizam; sua metodologia de codificação está estruturada e é conhecida dos fornecedores de materiais industrializados, praticamente em 100% do que é utilizado pelo HUSM.

Referências

BRASIL. *Lei 4.320*, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm>. Acesso em: 2 abr. 2011.

_____. *Decreto 435*, de 27 de janeiro de 1992. Aprova as Notas Explicativas do Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias, do Conselho de Cooperação Aduaneira, na versão em língua portuguesa e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0435.htm>. Acesso em: 12 abr. 2011.

_____. *Decreto 6.006*, de 28 de dezembro de 2006. Aprova a Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados (TIPI). Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/decretos/2006/dec6006.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

BRITTO, Demes. *Classificação e validação legal do código fiscal da nomenclatura comum do MERCOSUL – NCM*, 2009. Disponível em <<http://www.idtl.com.br/artigos/277.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2010.

COSENZA, A.; NEVES, C.; MAKRKOWITZ, S. Exposição múltipla a agrotóxicos e efeitos à saúde: estudo transversal em amostra de 102 trabalhadores rurais, Nova Friburgo. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 115-130, 2007.

COSTA, Fábio J. C. Leal. *Introdução à administração de materiais em sistemas informatizados*. São Paulo: I Editora, 2002.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas, 1997.

FERNANDES, José Carlos de F. *Administração de material*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

FIGUEIREDO, R. S. ZAMBOM, A. A. A empresa vista como um elo no meio da cadeia de produção e distribuição. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 3, 2007.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva 2001.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. *Convênio*, de 15 de dezembro de 1970. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/confaz/confaz/ajustes/2009/..%5C.%5CConvenios%5CSINIEF%5CCVSN_70.htm>. Acesso em: 10 maio 2011.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. *Portaria STN 467*, de 6 de agosto de 2009. Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público. Disponível em:

<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/volume_iv_pcasp.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2011.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. *Portaria Conjunta STN/SOF n. 3*, de 2008. Manual de Despesa Nacional. Disponível em: <http://www.sefaz.al.gov.br/legislacao/financeira/federal/MANUAL_DESP_NACIONAL.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2011.

POZO, Hamilton. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. São Paulo: Atlas, 2007.

REZENDE, Denis Alcides; Weber, Rodrigo. Sistema de informações logísticas aplicado ao controle de estoques de materiais. *Rev. Ciênc. Empresariais da UNIPAR*, Umuarama, v. 8, ns. 1 e 2, p. 169-180, jan./dez. 2007. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/empresarial/article/viewFile/2680/2044>>. Acesso em: 21 set. 2010.

VIANA, João José. *Administração de materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2000.

Instituições coletivas: o desafio de gerar benefícios atrativos na cadeia de flores

Marco Aurélio O. Santos^{*}
Carla Weiss^{**}
Hilton Manoel Dias Ribeiro^{***}

Resumo: As organizações coletivas tem se apresentado como uma importante ferramenta para a agricultura familiar na defesa dos seus interesses, geração de renda e trabalho e, conseqüentemente melhores condições e qualidade de vida. Em virtude disso, o objetivo desse trabalho foi apontar e caracterizar quais benefícios satisfazem os interesses dos agricultores familiares e quais requerem um planejamento maior pelas organizações integrantes do polo de Teófilo Otoni. A pesquisa foi realizada nos municípios de Teófilo Otoni, Liberdade e Poton no noroeste do Estado de Minas Gerais junto à população de 56 produtores de flores e plantas ornamentais em 2013. Conclui-se que os interesses buscados nas organizações são satisfatórios e que representam diversos benefícios aos indivíduos participantes. Entretanto, a formação gerencial é um ponto diferencial que deve ser ofertado a fim de melhorar o desempenho dos agricultores.

Palavras-chaves: Agricultura familiar. Produção de flores. Associativismo. Planejamento. Interesses diferenciados.

Abstract: The collective organizations has presented like an important tool for the family farmers in the protectof his interests, generation of income and work and, consistently better conditions and quality of life. In virtue of this, the aim of this work was to aim and characterize which profits satisfy the interests of the family farmers and which require a greater planning by the integral organizations of the pole of Teófilo Otoni. The investigation was realized in the municipalities of Teófilo Otoni, Libertad and Poton in the northwest of the Minas Gerais State beside the population of 56 producers of flowers and ornamental plants in 2013. It concludes that the interests looked for in the organizations are satisfactory and that represent diverse profits to the individuals participants. However, the managerial training is a differential point that has to be offered to end to improve the exert of the farmers.

Keywords: Family farming. Flower production. Associativism. Planning. Differentiated interests.

1 Introdução

O agronegócio de flores e plantas ornamentais consolida-se como atividade econômica representativa na economia brasileira. A cadeia não é uma atividade recente no país. A floricultura brasileira e alguns polos nacionais de produção passaram por mudanças dinâmicas nos anos 90 com a expansão da área de cultivo, avanço na tecnologia de produção, comercialização e mercado.

Esses fatores impulsionaram a cadeia consolidando-a como importante atividade econômica, tendo grandes perspectivas de crescimento produtivo, que por meio da intensificação tecnológica tem garantido a qualidade e competitividade do setor por

* Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bacharel em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). *E-mail:* Marco.santos@hotmail.com.br.

** Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). *E-mail:* Carla.weiss@bol.com.br.

*** Ms. em Economia pela Universidade Federal de Viçosa. Professor e Economia da Universidade Federal de Juiz de Fora. *E-mail:* Hilton.manoel@gmail.com.

diversas regiões do país. Destaca-se também a importância do setor como gerador de renda no campo, sobretudo na qualidade de vida dos pequenos agricultores.

A produção nacional de flores e plantas ornamentais antes concentrada na região Sudeste, especialmente no Estado de São Paulo, com destaque para a Holambra, hoje está presente em todas as regiões do país. Essa expansão se dá pelas condições climáticas que favorecem o cultivo de plantas e flores, sendo o mercado interno o destino principal da produção brasileira.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Floricultura (IBRAFLO, 2013), os dez maiores estados produtores representam juntos 88,44% do faturamento total da cadeia nacional. São eles: São Paulo (36,5%), Rio de Janeiro (11,5%), Minas Gerais (10,25%), Rio Grande do Sul (7,95%), Paraná (5,87%), Bahia (4,32%), Santa Catarina (4,01%), Ceará (2,90%), Goiás (2,82%), Distrito Federal (2,31%), demais estados (11,56%).

São mais de 8 mil produtores cultivando uma área de cerca de 13,7 mil hectares, com média de 1,72 ha produzidos e um faturamento de R\$ 5,09 bilhões em 2013. Os principais varejistas estão concentrados no Estado de São Paulo envolvendo cerca de 7 mil pontos e movimentando anualmente R\$ 1,8 bilhão. (IBRAFLO)

Ainda conforme a ABIFLO, para o ano de 2014 estima-se um crescimento de 8 a 10% no faturamento do setor. Desde 2006 o segmento de flores tem registrado altas de 8% a 15% em volume e de 15% a 17% em valor.

Em termos globais, estima-se que a atividade responda pela geração de mais de 209 mil empregos, dos quais 58 mil estão localizados na produção, 8 mil no atacado, 135 mil no varejo e 7 mil nos segmentos de apoio. Gera na média nacional 8 empregos diretos/ha, caracterizando-se, assim o seu inquestionável papel e importância social e econômico. O consumo interno gira em torno de R\$ 25,83 sendo tais números ainda muito baixos frente a consumo de padrões mundiais.

Apesar do grande potencial, a consolidação do setor apresenta uma série de desafios e entraves. A baixa profissionalização não só na produção, mas de todos os elos da cadeia tem limitado a especialização e segmentação do setor. A produção de flores e plantas ornamentais no Brasil é desenvolvida na maior parte por pequenos produtores que não tem acesso a tecnologia, logística adequada, acesso a crédito, padronização de oferta, técnicas de gerenciamento, além da falta de mercados estruturados que geram incerteza quanto ao preço dos produtos cultivados.

Entretanto, a partir de 2000 a floricultura passou a fazer parte da agenda de políticas públicas com a implantação do Programa de Desenvolvimento de Flores e Plantas Ornamentais do Ministério da Agricultura (REVISTA SEBRAE DE AGRONEGÓCIOS, 2005).

Esses incentivos governamentais tem estimulado o surgimento de diversos pólos de fomento à cultura. Encontra-se sob a liderança da Secretaria de Ciências e Tecnologia do Estado de Minas Gerais o Pólo de Inovação de Teófilo Otoni que engloba as regiões do Vale do Jequitinhonha e Mucuri.

Este pólo tem trabalhado para o desenvolvimento de instituições representativas estimulando e contribuindo para o desenvolvimento da cadeia nas localidades de Teófilo Otoni, Liberdade e Poton. Pode-se constatar que há diferentes motivações que encorajam os agentes a participarem das diversas associações e movimentos, bem como suas percepções sobre os benefícios.

Assim sendo, apresenta-se o referencial teórico, os procedimentos metodológicos descrevendo o tipo de pesquisa que se realizou, o material de consulta e as fases de execução do estudo. Os resultados descrevem, à luz da teoria, o que se encontrou na pesquisa analisada; e, por fim, as considerações finais.

2 Referencial teórico

O agronegócio de flores e plantas ornamentais consolida-se como atividade econômica representativa na economia brasileira. Esta notoriedade se fez presente pela forte organização em entidades representativas como associações, sindicatos, mas, sobretudo pelas cooperativas (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Estas organizações permitem elevar a profissionalização na cadeia contribuindo para que os agricultores pudessem aproveitar o potencial produtivo e o dinamismo nos mercados interno e externo. Entretanto, a partir de 2000 a floricultura passou a fazer parte da agenda de políticas públicas com a implantação do Programa de Desenvolvimento de Flores e Plantas Ornamentais do Ministério da Agricultura (REVISTA SEBRAE DE AGRONEGÓCIOS, 2005). Esses incentivos governamentais tem estimulado o surgimento de diversos pólos de fomento à cultura, expandindo o número de propriedades inseridas nesta atividade. Portanto, atraído muito a atenção para grandes números de pequenos produtores engajados nesta atividade.

A agricultura familiar se diferencia dos demais empreendimentos agrícolas pelo uso preferencial da mão de obra familiar e gestão do empreendimento sem separação do gestor e agente envolvido na produção (GUANZIROLI; BUAINAIN; SABBATO, 2012). Diferentemente do observado em outros empreendimentos no qual se predomina a mão de obra assalariada e a gestão é exercida separadamente de forma profissional, tendo uma separação entre o gestor e o proprietário.

No entanto, a floricultura moderna está associada à adoção de tecnologias de ponta, na produção, pós-colheita e nas vendas, e ao desenvolvimento de complexos sistemas logísticos para a distribuição do produto tanto no mercado doméstico como internacional (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Este caráter representa um grande entrave ao potencial competitivo para um grande contingente destes agricultores familiares, uma vez que não atendem critérios exigidos pelos principais mercados. Estes entraves podem ser destacados na escala de produção, padrões de uniformidade, mas o mais relevante é o acesso à tecnologia e treinamento. As organizações coletivas têm se apresentado como uma importante ferramenta para defesa dos interesses deste setor econômico, melhores condições produtivas e comerciais.

Assim a ação coletiva é vista como meio de desenvolver o setor, dar condições para seu progresso munindo-o com informações ditando uma orientação ao mercado mais eficiente (SIMIONI; SIQUEIRA; BINOTTO, 2009). Logo, muitos encontram nestas organizações um empreendimento que permite aos trabalhadores com pequena economia obter maior acesso a mercados mais competitivos, encontrando uma conexão eficiente entre trabalho e mercado, além de possibilitar maior desenvolvimento destes dois elos. Estas organizações em sua maioria cooperativa, sindicatos e associações de produtores acabam por atrair os produtores pela possibilidade de benefícios que esta pode lhe proporcionar.

Nassar e Zylbersztajn (2004) sugere que os benefícios gerados pelas entidades possam não ser suficientes para atrair o número desejado de associados, cuja decisão de associação dependerá dos benefícios. Estes benefícios prioritariamente os econômicos são os mais importantes na decisão de ser associado ou não. Ou seja, melhorias em diferentes frentes do processo produtivo, ou nas etapas de comercialização que lhe permita melhorar os retornos com a atividade.

No entanto a agricultura familiar é marcada pela heterogeneidade, atravessada por relações sociais, interesses, valores e poderes, que delimita toda ação no interior das organizações podendo assim ter diferentes elementos que possa levar os indivíduos a integrar uma organização representativa (PEZARICO et al., 2011).

Estes fatores acabam por suscitar um grande desafio para estas instituições na criação de incentivos realmente relevantes para atrair e manter novos membros, demandando a necessidade de conhecer se os mesmos ofertados estão adequados às necessidades dos associados para um melhor processo de planejamento dos esforços.

Porque segundo Filho et al (2006) cada indivíduo busca selecionar aquelas organizações que melhor representam seus interesses, e que lhes possam trazer efetivos benefícios que justifiquem a sua participação. Ainda segundo Filho et al. (2006) sobreviverão aquelas que apresentar melhor capacidade de representar o grupo de associados e de encontrar respostas para as suas demandas de curto e longo prazos. A grande heterogeneidade de incentivos buscados tende a dificultar a ação do planejamento e estratégias de criação de benefícios nesta cadeia. Porque agricultura familiar para trabalhar com a floricultura na floricultura requer a ampliação do acesso dos produtores a insumos básicos, adoção de novas tecnologias de produção, capacitação dos técnicos da extensão rural, dos produtores e de suas famílias e dos trabalhadores rurais (DUVAL, 2014).

O bom planejamento destas organizações podem alcançar altos níveis de integração vertical (FIRETTI et al., 2012). Ou seja, o alcance de uma melhoria nos níveis de planejamento tendo como ferramenta uma análise consistente dos incentivos priorizados pelos associados permite um direcionamento de esforços. Logo, sendo estes direcionados, os indivíduos acabam por observar maior coesão e coerência nas atividades desenvolvidas pela organização elevando os níveis de integração vertical. Desta forma, as organizações coletivas tem um maior direcionamento de onde investir

os recursos alinhados a um conjunto de incentivos comuns propiciando uma maior integração coletiva.

Este modelo de planejamento sendo espelhado em um conjunto majoritário de incentivos comuns se torna mais eficaz uma vez que estas são levantadas pelos próprios indivíduos ou liderem locais, tendo mútua concordância da comunidade reforçando assim a reciprocidade e a confiança, facilitando a aceitação deste modelo mais facilmente no longo prazo (OSTROM, 2008).

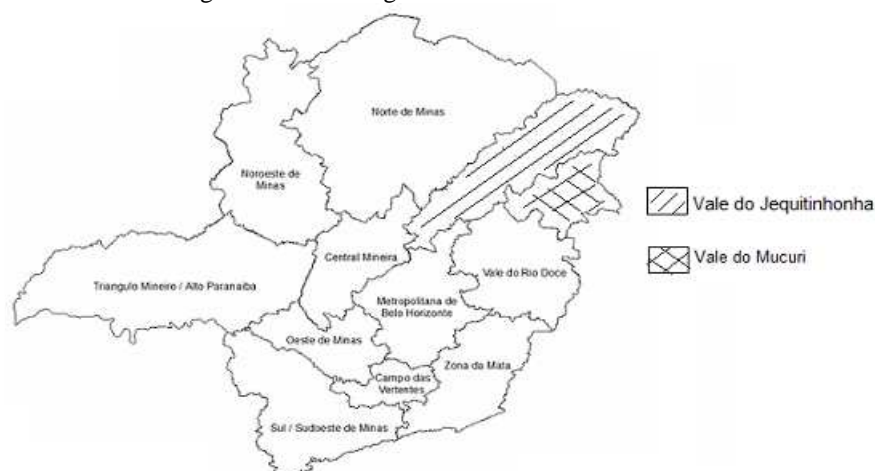
Em outras palavras, a criação de regras que disciplinam o comportamento dos participantes de um sistema agroindustrial pode ser decisiva para sua eficiência e competitividade, ao permitir uma coordenação de suas ações mais apurada. A agricultura e, mais genericamente, os sistemas agroindustriais são áreas em que as instituições, em seus diversos níveis de análise, são especialmente importantes.

3 Procedimentos metodológicos

Minas Gerais destaca-se no Brasil como um dos maiores estados produtores de flores e plantas ornamentais. Segundo a IBRAF possui 570 produtores, com média de 0,71 ha, que totalizam 405 ha produzidos no estado e proporciona renda para pequenos produtores familiares.

Objeto de estudo desse trabalho, as mesorregiões Vale do Mucuri e Jequitinhonha na figura abaixo, são duas das doze mesorregiões nos municípios de Teófilo Otoni, Liberdade e Poton no noroeste do Estado de Minas Gerais onde foi realizada a pesquisa junto aos produtores de flores e plantas ornamentais.

Figura 1 – Mesorregiões de Minas Gerais - IBGE



Fonte: Base Cartográfica IBGE.

Para tal propósito valeu-se de um levantamento de dados primários *in loco* junto a toda população produtora, abrangendo 56 propriedades respondentes à pesquisa de campo das comunidades integrantes do polo, Lajinha, Poton e Liberdade em Teófilo Otoni. Com o senso de toda população produtora do deferido polo se pode inferir

melhores conclusões. Para coleta das informações se valeu de um questionário semiestruturado contendo questões abertas e fechadas, abordando temas diversos do cotidiano dos produtores.

A tabulação e análise possibilitou construir alicerces sobre o qual se pôde levantar deduções e realizar a estruturação de observações objetivas e diretas acerca do setor. Para teste valeu-se do teste Qui-Quadrado (X^2) apropriado a modelos não paramétricos como meio de medir a dispersão bem como a associação destas variáveis qualitativas. Somados ao X^2 procedeu ao teste de contingência para inferir a existência desta associação. Por fim estabeleceu o cálculo do coeficiente de Cramer (V) para medir a intensidade da associação entre estes variáveis.

4 Resultados e discussões

Para análise desse trabalho, primeiramente foi identificado o grau de escolaridade dos respondentes. Constatou-se que a grande maioria (92%) responsável pela condução das atividades de produção e comercialização de plantas ornamentais tem no máximo o ensino médio completo. Observou-se a frequência de 64 % dos produtores na participação de associações e simultaneamente grupos religiosos, pela possibilidade de interação proporcionada, além de serem instituições já consolidadas há mais tempo na localidade.

Este argumento vai de encontro às ideias proposta por Firetti et al. (2012) que defende que este movimento permite melhorias na discussão de entraves comuns facilitando a busca de soluções conjuntas, permitindo o planejamento das instituições baseado num portfólio comum de necessidades.

Quanto ao que motivou a participação dos produtores em associações e grupos religiosos constatou-se que 44% declararam ser em virtude dos benefícios de mercado, produção e finanças e 23% devido aos novos conhecimentos. Com relação à melhora do negócio, devido à participação em associações e grupos religiosos, 31% respondeu ser a infraestrutura proporcionada e 18% referente ao acesso à tecnologia. Quando questionados sobre o maior benefício de se participar, 35% respondeu ser em virtude dos insumos agrícolas e 21% referente à renda.

Partindo desta identificação dos principais portfólios de benefícios procurados se procedeu ao teste X^2 com significância de 5%, assim como o teste de contingência. Observou que, para as principais atribuições destas instituições, por serem intermediadores em busca de maiores apoios governamentais, um meio dos agentes obterem melhor acesso a matéria prima, facilidade no acesso a crédito, proporcionar melhores acessos ao mercado via comercialização conjunta, alcançando assim, uma melhor demanda no produto, não apresentaram relevância significativa nas análises.

Logo o trabalho desenvolvido pelas instituições tem uma representatividade bem aceita pelo seu público. A atuação representativa da coletividade junto aos órgãos governamentais e entidades financeiras via lobby tem maior expressividade na defesa dos interesses de uma classe. Na atuação junto ao mercado atuando como demandante

ou mesmo ofertante sua expressividade se faz pelas economias de escala, uma vez que por demandar ou ofertar maiores quantidades pode vir a ter melhores condições de barganhar preços e condições de pagamento, logo permite ao pequeno produtor inserir em mercados que exigem certa regularidade na oferta que isoladamente se torna um entrave.

As organizações representativas facilitam o acesso às tecnologias, mas pela baixa escolaridade dos agricultores familiares há uma relação direta pelo grau de inovação e exigência tecnológica da cadeia, com os níveis de escolaridade refletindo nos principais descontentamentos dos indivíduos, que são focados em sua deficiência educacional.

No entanto a visão do negócio vai direcionar todos os interesses nesta cadeia na localidade para aproveitar as oportunidades no mercado. Como a cadeia é um setor dinâmico, dependente de uma adaptação rápida, as inovações e desenvolvimentos tecnológicos, os associados vêm nesta uma oportunidade de se manterem atualizados. Todavia, observa-se uma carência de novos conhecimentos focados na gestão da propriedade e planejamento. Estas variáveis apresentaram um $X^2 = 10,10$ tendo um nível de associação das variáveis de 0,39. Este conjunto de variáveis representa uma dificuldade a ser explorada pelas associações e a necessidade de gerenciamento bem como o planejamento. Isso pode levar os agricultores familiares a tomar decisões errôneas e a comprometer a sua permanência na atividade. Logo, novos conhecimentos gerenciais podem facilitar o uso eficiente dos recursos produtivos e uma melhor colocação no mercado.

Desta forma as instituições podem permitir um melhor planejamento focado no conjunto majoritário de interesses como exposto por Ostrom (2008), bem como a criação de elementos distintos e adequados para atrair e manter os associados distintamente como foi proposto por Nassar e Zylbersztajn (2004), permitindo desta forma minimizar os efeitos do ótimo de Pareto sobre a escolha do conjunto de benefícios ofertados.

5 Conclusão

A heterogeneidade de interesses dos participantes se apresenta, na maioria das vezes, como um grande desafio para as instituições coletivas que encontram dificuldades de planejar e ofertar benefícios. Essa situação de conflito de interesses pode comprometer a sobrevivência e continuidade das instituições.

Quanto à região estudada conclui-se que as organizações representativas apesar dos conflitos e desafios, estão dentro de seus propósitos contribuindo dessa forma com a maximização dos interesses individuais. Portanto, evidencia a importância das instituições coletivas no desenvolvimento da cadeia de flores e plantas ornamentais do polo de Teófilo Otoni, bem como no gerenciamento de soluções aos entraves enfrentados conjuntamente, além de suprir necessidades de integração e convívio mútuos desses associados.

Espera-se que este trabalho possa contribuir com o entendimento e servir como base para outros estudos que visem aperfeiçoar o desenvolvimento da cadeia de flores e plantas ornamentais possa auxiliar no planejamento de ações das instituições na oferta e defesa dos interesses de associados.

Ressalta-se ainda, que muitos aspectos relacionados à floricultura e associativismo ainda são desconhecidos, sendo necessárias novas pesquisas para geração de novos conhecimentos que proporcionem o fortalecimento deste segmento agrícola nacional.

Referências

- BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. *Cadeias Produtivas de flores e mel*. 9. ed. Brasília: Mapa/IICA, 2007. v. 9.
- DUVAL, C. M. A produção de flores e a agricultura familiar. *Horticultura Brasileira*, v. 32, n. 2, p. 241-241, jun. 2014.
- FILHO, C. A. P. M.; MIZUMOTO, F. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Governança e a lógica das associações de interesse privado: um estudo de caso da Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias (ABIMA). *REGE Revista de Gestão*, 1 dez. 2006.
- FIRETTI, R. et al. Análise de variáveis estratégicas para o desenvolvimento da agropecuária da região do Pontal do Paranapanema. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 50, n. 1, p. 141-156, mar. 2012.
- GUANZIROLI, C. E.; BUAINAIN, A. M.; SABBATO, A. DI. Dez anos de evolução da agricultura familiar no Brasil: (1996 e 2006). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 50, n. 2, p. 351-370, jun. 2012.
- MACHADO NETO, A. D. S.; JASMIM, J. M.; PONCIANO, N. J. Indicadores econômicos da produção de flores tropicais no estado do Rio de Janeiro. *Revista Ceres*, v. 60, n. 2, p. 173-184, abr. 2013.
- NASSAR, A. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Associação de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 39, n. 2, 2004.
- OSTROM, E. Institutions and the environment. *Economic Affairs*, v. 28, n. 3, p. 24-31, set. 2008.
- PEZARICO, G. et al. AGRICULTURA FAMILIAR: A HETEROGENEIDADE DA RACIONALIDADE CAMPONESA EM DIÁLOGO COM AS PRÁTICAS NO SUDOESTE DO PARANÁ. *Synergismus scyentifica UTFPR*, v. 6, n. 1, 2011.
- SIMIONI, F.; SIQUEIRA, E.; BINOTTO, E. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. *Revista de Economia ...*, 2009.

