



ADMINISTRAÇÃO EM FOCO: TENDÊNCIAS E PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

2

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
Organizadores



2022



ADMINISTRAÇÃO EM FOCO:
**TENDÊNCIAS E PRÁTICAS
NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA**

2

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
Organizadores



2022

2022 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2022 Os autores
Copyright da Edição © 2022 Editora e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos à Editora e-Publicar
pelos autores

Editora Chefe
Patrícia Gonçalves de Freitas
Editor
Roger Goulart Mello
Diagramação
Roger Goulart Mello
Projeto gráfico e Edição de Arte
Patrícia Gonçalves de Freitas
Revisão
Os autores

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO: TENDÊNCIAS E PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA, VOLUME 2.

Todo o conteúdo dos capítulos, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade Federal de Santa Catarina
Alessandra Dale Giacomini Terra – Universidade Federal Fluminense
Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia
Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Cristiana Barcelos da Silva – Universidade do Estado de Minas Gerais
Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina
Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes
Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - Universidade Federal de Pernambuco
Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Edwaldo Costa – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Ernane Rosa Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará
Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense
Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz
Inaldo Kley do Nascimento Moraes – Universidade CEUMA
João Paulo Hergesel - Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro



2022

Jordany Gomes da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas
Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará
Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes
Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo
Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes
Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará
Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Rita Rodrigues de Souza - Universidade Estadual Paulista
Rodrigo Lema Del Rio Martins - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A238 Administração em foco [livro eletrônico] : tendências e práticas na gestão contemporânea: volume 2 / Organizadores Bianca Gabriely Ferreira Silva, Andréa Cristina Marques de Araújo, Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5364-047-4

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Silva, Bianca Gabriely Ferreira. II. Araújo, Andréa Cristina Marques de. III. Mello, Roger Goulart.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Editora e-Publicar

Rio de Janeiro, Brasil

contato@editorapublicar.com.br

www.editorapublicar.com.br



2022

Apresentação

É com grande satisfação que a Editora e-Publicar vem apresentar a obra intitulada "Administração em foco: Tendências e práticas na gestão contemporânea, Volume 2". Neste livro engajados pesquisadores contribuíram com suas pesquisas. Esta obra é composta por capítulos que abordam múltiplos temas da área.

Desejamos a todos uma excelente leitura!

Editora e-Publicar

Sumário

CAPÍTULO 1	12
O PAPEL DA GERENCIA NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL E DAS EMPRESAS	12
.....	Anna Cristina Barbosa Dias de Carvalho
CAPÍTULO 2	23
O SETOR BRASILEIRO DE GEMAS, JOIAS E AFINS: UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS IMPACTOS GERADOS PELA PANDEMIA DO COVID-19.	23
.....	Beatriz Ferreira Curto Dra Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunat
CAPÍTULO 3	40
JOALHERIA E RELOJOARIA DIONIZIO'S À LUZ DA CARACTERIZAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO FAMILIAR.....	40
.....	Nathiehy Santos Dionizio Dra Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato
CAPÍTULO 4	59
PROPOSTA DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO N. 32/2020: UMA ANÁLISE SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, OS SERVIÇOS PÚBLICOS E AS PRÁTICAS DESCONSTITUINTES NO BRASIL.....	59
DOI:10.47402/ed.ep.c202213254474	Diana Melissa Ferreira Alves Diniz Grasielle Fernanda Freire Cabral Larissa Bezerra dos Anjos
CAPÍTULO 5	72
PROPOSIÇÃO E VALIDAÇÃO DE UM ÍNDICE DE COMPETÊNCIA FINANCEIRA DE CONSUMIDORES USUÁRIOS DE CRÉDITO.....	72
.....	Lidiane Cecília Rodrigues de Paiva Gilberto Venâncio Luiz
CAPÍTULO 6	93
ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO NOS MUNICÍPIOS	93
.....	Jeferson Luís Lopes Goularte Gabriela Cappellari Leonardo Minelli Mauren Correa dos Santos Benites
CAPÍTULO 7	113
REDES DE COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS COM ABRANGÊNCIA ESTADUAL	113
.....	Ieda Teresinha Bavaresco Machado Maicon da Silva

CAPÍTULO 8	129
IMPACTOS DO COVID-19 NA CADEIA DE ABASTECIMENTO ALIMENTAR.....	129
	Ana Paula Sousa Ribeiro Mikael Justino Soares Borges Vinícius Souza Ribeiro José Eustáquio Canguçu Leal
CAPÍTULO 9	142
EMPRESÁRIO COMO MOTOR DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO: UM OLHAR A PARTIR DA TRAJETÓRIA DE CAITO MAIA	142
	Vonia Engel Daniela Goulart
CAPÍTULO 10	160
UMA APROXIMAÇÃO DA ATIVIDADE DA IMAGINAÇÃO COM O CONCEITO DA INOVAÇÃO.....	160
DOI:10.47402/ed.ep.c2022132610474	Fabiola Bevervanço Zdepski
CAPÍTULO 11	180
EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA DE COVID-19: (RE)CONSTRUINDO POSSIBILIDADES.....	180
DOI:10.47402/ed.ep.c2022132711474	Fernanda Pereira Da Silva Edson Arlindo Silva
CAPÍTULO 12	196
OS REFLEXOS DA AUDITORIA NA CONFIABILIDADE DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS APRESENTADAS PELAS EMPRESAS LISTADAS NA BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO	196
DOI:10.47402/ed.ep.c2022132812474	Reidiner Luis de Sousa Karla Kellem de Lima Luana Machado dos Santos Leandro Ilídio da Silva
CAPÍTULO 13	210
A INFLUÊNCIA QUE O CRESCIMENTO ECONÔMICO EXERCE SOBRE A ARRECAÇÃO DOS TRIBUTOS ESTADUAIS, ESPECIFICAMENTE, NOS ESTADOS DA REGIÃO CENTRO-OESTE DO BRASIL, ENTRE OS ANOS DE 2010 A 2018	210
DOI:10.47402/ed.ep.c2022132913474	Mateus Batista da Silva Karla Kellem de Lima Luana Machado dos Santos Leandro Ilídio da Silva
CAPÍTULO 14	227
SATISFAÇÃO LABORAL DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS E SEUS FATORES: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DO GOVERNO DISTRITAL DE CHÓKWÉ, PROVÍNCIA DE GAZA, MOÇAMBIQUE	227
DOI:10.47402/ed.ep.c2022133014474	Maria Helena Francisco Novela Feliciano Julião Eduardo Bonzela

CAPÍTULO 15	240
A INFLUÊNCIA DO PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES NO PREÇO DE AÇÕES: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS LISTADAS NO IGCT NO PERÍODO DE 2012 A 2018	240
DOI:10.47402/ed.ep.c2022133115474	Jean Carlos Rodrigues de Oliveira Simone Evangelista Fonseca Sabrina Espinele da Silva Anderson Rocha de Jesus Fernandes Daniele Oliveira Xavier
CAPÍTULO 16	262
A INFLUÊNCIA DA CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO: O CASO UFBA	262
DOI:10.47402/ed.ep.c2022133216474	Taize Caliandra Cunha de Jesus Souza Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro
CAPÍTULO 17	273
ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BARROSO REPRESENTAÇÕES E CONSULTORIA LTDA., ARACAJU / SERGIPE.....	273
DOI:10.47402/ed.ep.c2022133317474	Edangela Barroso Araujo Heloísa Thaís Rodrigues de Souza
CAPÍTULO 18	294
ANÁLISE DA VIABILIDADE DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA NA MARINHA DO BRASIL	294
DOI:10.47402/ed.ep.c2022133418474	Elane Mendes Nunes de Alencar
CAPÍTULO 19	315
PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA EM UMA GRANDE EMPRESA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS	315
DOI:10.47402/ed.ep.c2022133519474	Euselia Paveglio Vieira Denise Raquel Drews Roselaine Filipin
CAPÍTULO 20	333
ESTRATÉGIA LOGÍSTICA: IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA OMNICHANNEL	333
DOI:10.47402/ed.ep.c2022133620474	Lucio Garcia Veraldo Junior Moacyr Ferreira da Costa Neto
CAPÍTULO 21	348
ANÁLISE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE DA LOJA M&C PERFUMARIA FRANQUIA DO GRUPO O BOTICÁRIO SITUADA NA BARRA DOS COQUEIROS - SE.....	348
DOI:10.47402/ed.ep.c2022133721474	Maria Juciara dos Santos Silva Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

CAPÍTULO 22	366
COMUNICAÇÃO E MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES DA SEMIÓTICA PARA O POTENCIAL ESTRATÉGICO DO MARKETING E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	366
DOI:10.47402/ed.ep.c2022133822474	Nailton Santos de Matos
CAPÍTULO 23	379
ANÁLISE DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO DO SISTEMA “S”	379
DOI:10.47402/ed.ep.c2022133923474	Débora Líbna Medeiros Vieira Ívina Clara de Oliveira Queiroz Rosângela Queiroz Sousa Valdevino Cássio Rodrigo da Costa Almeida Pablo Marlon Medeiros da Silva Brena Samara de Paula Susane Isabelle dos Santos Pedro Balduino de Sousa Neto
CAPÍTULO 24	398
ANTECEDENTES PARA A FORMALIZAÇÃO DO MEI	398
DOI:10.47402/ed.ep.c2022134024474	Kalyne Michely Silva Souza Rosângela Queiroz Sousa Valdevino Pablo Marlon Medeiros da Silva Brena Samara de Paula Susane Isabelle dos Santos Pedro Balduino de Sousa Neto
CAPÍTULO 25	418
EFEITOS NO CONSUMO E CRESCIMENTO DO E-COMMERCE NO CONTEXTO PANDÊMICO	418
DOI:10.47402/ed.ep.c2022134125474	Susane Isabelle dos Santos Carolina Colombelli Pacca Mazaro Pablo Marlon Medeiros da Silva Pedro Balduino de Sousa Neto Rosângela Queiroz Sousa Valdevino Brena Samara de Paula
CAPÍTULO 26	430
A QUALIDADE NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES: UM ESTUDO TEÓRICO ...	430
DOI:10.47402/ed.ep.c2022134226474	Pedro Balduino de Sousa Neto Pablo Marlon Medeiros da Silva Brena Samara de Paula Susane Isabelle dos Santos Rosângela Queiroz Sousa Valdevino
CAPÍTULO 27	439
GESTÃO EM GERONTOLOGIA: RETRATO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GERONTOLOGIA BRASILEIROS	439
DOI:10.47402/ed.ep.c2022134327474	Luiz Eduardo dos Santos Vania Aparecida Gurian Varoto Celeste José Zanon

CAPÍTULO 28.....	456
A CAPACIDADE DE LIDERANÇA COMO FATOR DETERMINANTE NAS DECISÕES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: O CASO DA CHILLI BEANS.....	456

Rafaela Dutra Tagliapietra
Ismael Fernando Christmann
Arthur Henrique Dahlen
Maicon Boeck Pfeifer
Gabriel Marin Militz

CAPÍTULO 29.....	486
O SECRETARIADO EXECUTIVO NO ÂMBITO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL – VISÃO ATUAL.....	486

DOI:10.47402/ed.ep.c2022134429474

Adelcio Machado dos Santos
Adriana da Silva Esquiavanr
Dreon Mendes
Rubens Luís Freiberger

CAPÍTULO 1

O PAPEL DA GERENCIA NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL E DAS EMPRESAS

Anna Cristina Barbosa Dias de Carvalho

RESUMO

Parece simples falar sobre gerencia nos dias atuais. Não existem empresas que não possuam pessoas que assumam a função de tomar decisões táticas, estratégicas e operacionais. Porém, a medida que o tempo passa essas gerencias passam a ser muito mais importantes para o desenvolvimento das empresas, delas próprias, da sociedade e de investidores. Se observarmos os gestores de países é possível ver seu crescimento ou não a partir de decisões tomadas por eles. As empresas pequenas ou grandes também mostram como essas pessoas são importantes no seu desenvolvimento. Mas como desenvolver essa capacidade de gerenciamento no mercado 4.0 que exige uma visão muito mais sistêmica e flexível das decisões tomadas? O Objetivo desse trabalho é fazer uma análise dos processos gerenciais desde a revolução industrial até os dias atuais. Esse trabalho será desenvolvido através de pesquisa bibliográfica em diversas fontes.

PALAVRAS-CHAVE: Gerencia, empreendedorismo, empresas.

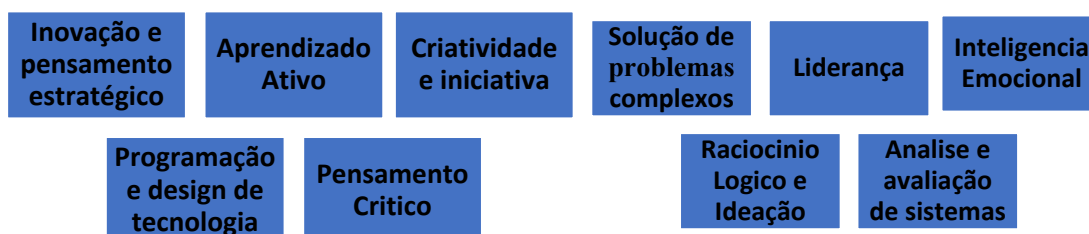
INTRODUÇÃO

Metodologias ativas

As Metodologias ativas são utilizadas para tornar a relação de aprendizagem muito mais significativa. Elas ajudam a professores e alunos a entenderem a nova sistemática que está sendo desenvolvida no mundo do trabalho.

Existe uma relação diferenciada de habilidades e competências a serem desenvolvidas pelos novos profissionais no século XXI. Essas habilidades foram descritas pelo Fórum econômico Mundial como sendo (Centre, 2020):

Figura 1 – Habilidades e competências do Século XXI



Fonte: CENTRE FOR THE NEW ECONOMY AND SOCIETY, 2018

Essas habilidades não podem ser desenvolvidas em disciplinas tradicionais, pois elas somente apresentam e avaliam conteúdo. Essa é uma prática desenvolvida na sociedade



industrial, onde a característica do mercado era o desenvolvimento de conteúdos através da divisão, como pregado por Taylor, Fayol e Weber (Chiavenato,2012).

Uma teoria apropriada para o desenvolvimento da época, mas que se modificou com a chegada das novas tecnologias e as novas exigências nas relações comerciais do século XX.

O novo mercado exige uma postura muito mais multidisciplinar, mais proativa e empreendedora. O aprendizado não pode ser desenvolvido somente nas formas tradicionais, mas na busca contínua por conhecimentos e melhorias nas oportunidades de negócios. Existe uma preocupação muito maior com as questões que envolvem a sociedade e suas relações com o mundo do trabalho, qualidade de vida, responsabilidade social e qualidade ambiental (Centre, 2018).

Uma das habilidades citadas no fórum econômico mundial é o senso crítico e a criatividade. Elas duas auxiliam no desenvolvimento de outras como: empreendedorismo, liderança e a busca de soluções para problemas complexos. Elas são importantes para as melhorias que necessitamos nas diversas áreas do conhecimento como: saúde, educação, infraestrutura, relações humanas e relações internacionais. Precisam ser desenvolvidas em cada etapa de aprendizagem e ensino por onde passa o indivíduo.

As metodologias ativas são as ferramentas para se conseguir envolver os alunos nessa mudança tão importante pelo qual passa o mundo do trabalho e das relações sociais. Elas auxiliam no processo de ensino aprendizagem fazendo com que ocorra de forma significativa.

Elas tornam o aluno o protagonista de sua aprendizagem. A sala de aula passa a ser um ambiente de busca e troca de conhecimentos, onde o professor passa a ser um mediador do processo ensino-aprendizagem. O aluno passa a utilizar todas as suas funções como: emocionais, mentais, físicas. Ele irá refletir, questionar, raciocinar e desenvolver soluções para situações do cotidiano (Garcês, 2018).

Através de atividades diversas é possível fazer com que o aluno se envolva em projetos que vão ajuda-lo na formação do conhecimento. São muitas as formas de desenvolver atividades com os alunos (Carvalho,2020):

- Estudo de Caso – essa é uma metodologia muito conhecida no ensino superior. São questões reais que foram pesquisadas e a partir de leitura, discussão e análise é possível verificar aplicação das teorias estudadas e a melhoria a ser aplicada a outras situações. Fazendo com que os alunos desenvolvam várias habilidades, como: senso crítico, capacidade de análise, abstração, capacidade de síntese, trabalho em grupo, administração do tempo;



- Dinâmicas – são atividades controladas que colocam o aluno em situações onde precisa tomar decisões e utilizar a criatividade. Elas são formas lúdicas de auxiliar o aluno a entender uma situação, tomar decisões e com isso fazer uma análise daquilo que podem vivenciar;
- Aula Invertida – essa é uma modalidade que tem sido aplicada com a utilização com o uso da tecnologia. Os alunos preparam assuntos que serão estudados em sala de aula. E a sala de aula passa a ser um local de debate e esclarecimento de dúvidas. Com isso os alunos possuem um leque de oportunidades para buscarem novos conhecimentos. Elas são aplicadas de diversas formas, de acordo com a instituição;
- Filmes – o uso de filmes é muito interessante porque é uma atividade lúdica, que pode ser desenvolvida em sala de aula para aprender como fazer gerenciamento, como atuar com pessoas, para entender situações as mais diversas;
- Jogos – são muito utilizados porque envolve o grupo em atividades lúdicas e pode auxiliar o entendimento de situações problemas ou críticas. Ele ajuda a entender como as emoções estão envolvidas no dia-a-dia das empresas e da vida de quem toma decisões.

Existem outras atividades que têm sido desenvolvidas por professores ao longo desse período de pandemia e que podem ser utilizadas nas ferramentas online. Nesse trabalho será trabalhado o uso dessas metodologias que foram desenvolvidas ao longo das disciplinas em 2020 nos cursos aqui estudados.

METODOLOGIA

Nesse trabalho foi feita uma análise das disciplinas que a autora desenvolveu ao longo de 2020. Dessa forma foi utilizada a pesquisa-ação e estudo exploratório, pois a autora participou ativamente das atividades.

A pesquisa-ação é desenvolvida com base empírica, pois é obtida a partir de análise de situações vivenciada pelo pesquisador e levantada como hipóteses para serem investigadas (Gil, 2002).

Através dessas observações é possível levantar situações e análise para serem monitoradas em outros grupos semelhantes, aumentando assim o conhecimento sobre um determinado assunto. Essa é uma das utilizações da pesquisa exploratória (Gil, 2002).

Diante desses dois métodos, as observações foram feitas em 8 (oito) turmas de três cursos de tecnologia, são eles: tecnologia em Mecânica: processo de soldagem, Tecnologia em



Automação Industrial e Tecnologia em Informática para gestão de Negócios. As disciplinas acompanhadas foram: Gestão da produção, Gestão da Qualidade e Ambiental, Administração geral e Organização Industrial.

As disciplinas de Organização Industrial e Gestão da produção estão no último ano do curso. A disciplina de Administração Geral está no primeiro ano do curso e Gestão da Qualidade e ambiental no segundo ano do curso. Elas são interessantes de serem analisadas porque Gestão da qualidade e ambiental e administração geral são do mesmo curso e são uma sequência. As outras duas são cursos diferentes, mas estão no mesmo período do curso e são de formação complementar a formação técnica.

As disciplinas são da área de gestão. Tem por objetivo desenvolver a capacidade de planejamento, análise e melhoria de situações das atividades desenvolvidas no dia-a-dia das empresas, além de apresentar ferramentas utilizadas no mercado para melhoria dos processos de produção.

Com essa finalidade as disciplinas foram desenvolvidas através de estudos de caso, utilização de filmes, aulas tradicionais, leitura de livro e apresentação de trabalhos.

Esse trabalho foi iniciado em fevereiro de 2020 presencial, sendo transformado em online em abril de 2020. O segundo semestre foi integralmente online. Foi utilizada a Plataforma Teams da Microsoft como estrutura para o desenvolvimento das disciplinas. No primeiro semestre o grupo de disciplina tinha 250 alunos e no segundo semestre 265.

Ao final dos dois semestres foi desenvolvida uma pesquisa que avaliava toda a estrutura da disciplina: professora, didática, aulas online, conteúdo, auto avaliação e solicitava sugestões de melhoria. No primeiro semestre foram respondidos 112 questionários, o que corresponde a 44,8 % dos alunos e no segundo semestre 146 o que corresponde a 55,09% dos alunos. São amostras significativas, que mostram uma avaliação importante das atividades desenvolvidas ao longo de 2020.

O quadro 1 descreve as disciplinas, cursos e locais das faculdades.

Quadro 1.

Disciplina	Curso	Semestre	Local
Administração Geral	Tecnologia em Informática para gestão e negócios	1º	São Bernardo do Campo
Gestão da Qualidade e Ambiental	Tecnologia em Informática para gestão e negócios	4º	São Bernardo do Campo
Organização Industrial	Tecnologia em Automação Industrial	5º	São Bernardo do Campo
Organização Industrial	Tecnologia em Automação Industrial	5º	São Paulo/ Itaquera
Gestão da Produção	Tecnologia em Mecânica: processos de Soldagem	5º	São Paulo/ Itaquera

Fonte: autora

Os alunos de Automação eram 90% homens e 10% mulheres nos dois locais (São Bernardo do Campo e São Paulo/ Itaquera). Os alunos de Gestão da produção eram 100% homens. Os alunos de Administração Geral e Gestão da qualidade e ambiental eram 60% homens e 40% mulheres.

Os alunos de São Bernardo, dos dois cursos, eram de classe B, com média de idade entre 25 a 50 anos. Os alunos de São Paulo – Itaquera, eram de classe C e D, com idade média entre 27 a 50 anos. Esse perfil é interessante porque tivemos o uso de tecnologia para ministrar as aulas. Os alunos de São Paulo – Itaquera tinham mais dificuldades com a tecnologia e 90% não tinha computador. Assistiam as aulas e faziam as tarefas pelo celular.

Nos itens a seguir serão descritas as atividades e as avaliações obtidas com os alunos.

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

As aulas foram montadas em uma sequência de conteúdo, mas ajustadas conforme as discussões que surgiam. Como por exemplo, trabalhar a importância da visão sistêmica trouxe a necessidade de se falar sobre mudança. Isso levou a utilização de um filme *Os Croods* da Pixar. Nesse filme é possível trabalhar questões de inovação, necessidade de mudanças e suas consequências. Valorização de conhecimentos antigos e sua adaptação a realidade. Também é possível trabalhar a visão individual de carreira, os medos, trajetória e a necessidade iminente de mudança nos dias atuais.

Foi utilizada em uma outra atividade o filme *Recém-chegada*. Um filme que mostra diversas questões relacionadas com a tomada de decisão e os erros dessas decisões. Nesse filme



também é encontrado todo o processo de desenvolvimento de produtos. É uma experiência interessante, pois os alunos vivenciam todo o processo de *design thinking* na prática e as consequências desse processo em uma empresa.

O Filme Formiguinha Z foi utilizado para falar de liderança, a capacidade de se desenvolver, aprender a lidar com o erro, todo o processo de liderança e o envolvimento do grupo. Além dos problemas mais sérios que a liderança pode causar se tomar decisões erradas.

O Filme A Meta foi utilizado para trabalhar os processos de produção, tipos de arranjos físicos, planejamento, visão sistêmica, conceitos de gargalo e balanceamento de produção. Conhecimentos de recursos e a necessidade da multidisciplinaridade para tornar o processo produtivo mais eficiente.

O Filme Wall-E foi utilizado para trabalhar as questões de consumo, meio ambiente e a relação das atitudes de pessoas e empresas nas consequências no planeta, na economia, na vida das pessoas. Também foi trabalhado o uso da tecnologia como uma forma de auxílio a melhoria de vida da população e não uma forma de exploração e retirada de postos de trabalhos.

As aulas foram estruturadas para ter um conteúdo, exercício de revisão e discussão. Dentro dos conteúdos foram usados artigos científicos que continham exemplos práticos, ou apresentavam o conteúdo para ser discutido utilizando a sala de aula invertida. Em alguns tópicos foi sugerido a pesquisa sobre um assunto em grupo e a apresentação em sala, com a discussão. Todas as aulas tinham atividades didáticas para que a aprendizagem fosse fixada e discussões para que houvesse uma busca do significado do conteúdo.

Também foram utilizadas notícias atualizadas e colocadas dentro do contexto dos conteúdos. O objetivo dessa atividade era ancorar os conhecimentos novos em fatos do cotidiano ajudando ao aluno a ter uma aprendizagem significativa.

Foram usados diversos vídeos com conteúdo curtos para complementar a teoria que estava sendo discutida, eles normalmente eram animados ou com atividades produtivas reais. Essa era uma preocupação com os vários níveis de captação das informações.

Ao longo da disciplina foi pedido para que os alunos interagissem através de trabalhos em grupos. Esses trabalhos foram feitos com questões, com artigos ou com tópicos a serem apresentados. Foram feitas atividades de jogos de perguntas e respostas para motivar a discussão de estudos de casos que haviam sido passados para análise.



Alguns pontos foram prejudiciais as atividades. Alguns alunos não tinham microfones para explicar suas atividades ou fazer colocações sobre o que estava entendendo das discussões. Alguns alunos não tinham ambiente adequado em casa para fazer apresentações por ter a família junto e um espaço muito pequeno. Outros tiveram problemas no trabalho, tiveram que mudar os horários e participavam das aulas no ambiente do trabalho. Outros iniciavam as aulas em transito do trabalho para casa. Esses problemas foram mais constantes no segundo semestre de 2020. No primeiro semestre, a grande problemática foi lidar com a plataforma e ajustar a tecnologia disponível para participar das aulas.

Mas apesar de todos os problemas os resultados foram positivos. Através do auto avaliação feitas no 1º e 2º semestre de 2020, Na questões sobre a auto avaliação no primeiro semestre (adaptação as novas tecnologias) 23,2 % disseram que foram ótimos e 73,2% disseram que foram bom. No segundo semestre houve uma diferença entre os alunos que disseram que foram bons e ótimos. No segundo semestre a avaliação foi 52% dos alunos avaliaram que tiveram um bom desempenho e 24,7% avaliaram que tiveram um ótimo desempenho. A figura 1 mostra o resultado da questão sobre auto avaliação feita no 1º semestre de 2020 e a Figura 2 a avaliação feita no segundo semestre de 2020.

Figura 1 – questão feita aos alunos sobre sua auto avaliação em 2020-1

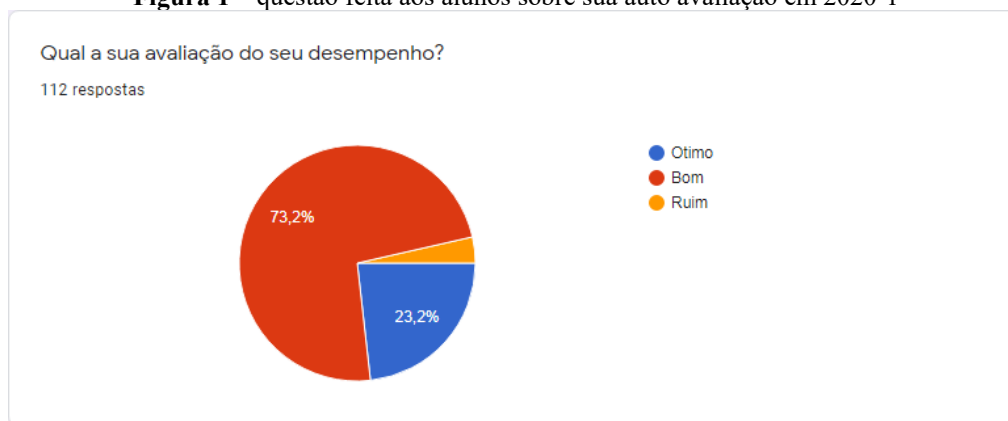
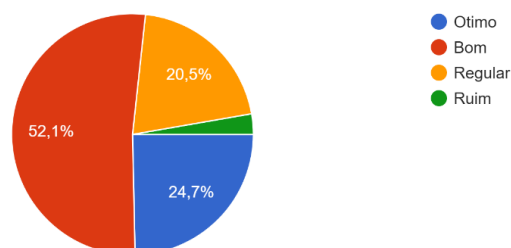


Figura 2 – questão feita aos alunos sobre sua auto avaliação em 2020-1

146 respostas



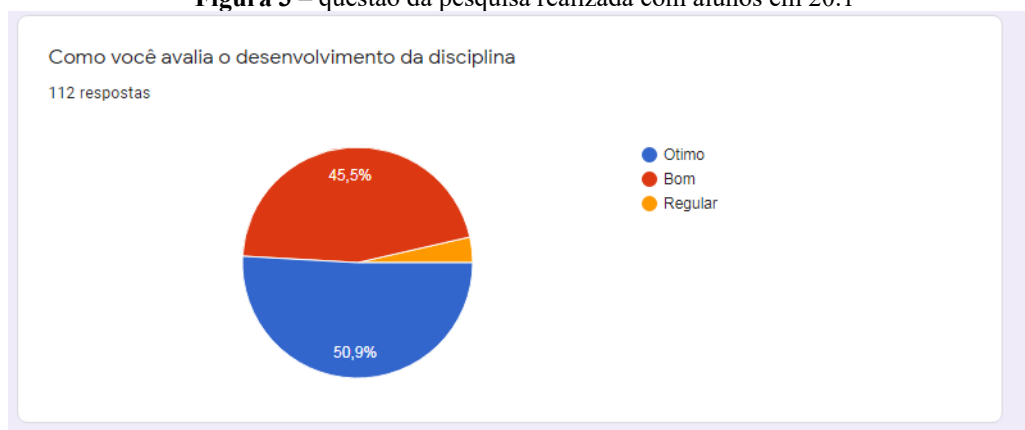
Fonte: pesquisa desenvolvida com os alunos em 2020.2

Essa avaliação é interessante, pois foi possível perceber uma certa inquietação quanto as aulas online e um perfil um pouco diferente dos alunos que estavam no primeiro semestre de 2020 e no segundo. Eles sempre colocavam em aula que era muito importante o contato com os colegas, a participação em sala e que online as vezes não havia toda essa interação. O cansaço do trabalho e o medo da pandemia também pode ter influenciando nesse desempenho.

Também foi perguntado sobre o desenvolvimento da Disciplina. Essa pergunta foi feita para identificar o poder de melhoria que as metodologias ativas podem ter sobre a aprendizagem e o envolvimento do aluno com o conteúdo que está sendo discutido.

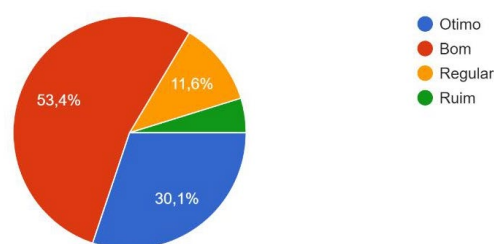
Na figura 3 temos o resultado sobre a questão do desenvolvimento da Disciplina no 1º semestre e na figura 4 no 2º semestre de 2020.

Figura 3 – questão da pesquisa realizada com alunos em 20.1



Fonte: pesquisa com os alunos

Figura 4 - questão da pesquisa realizada com alunos em 20.2



Fonte: pesquisa com os alunos

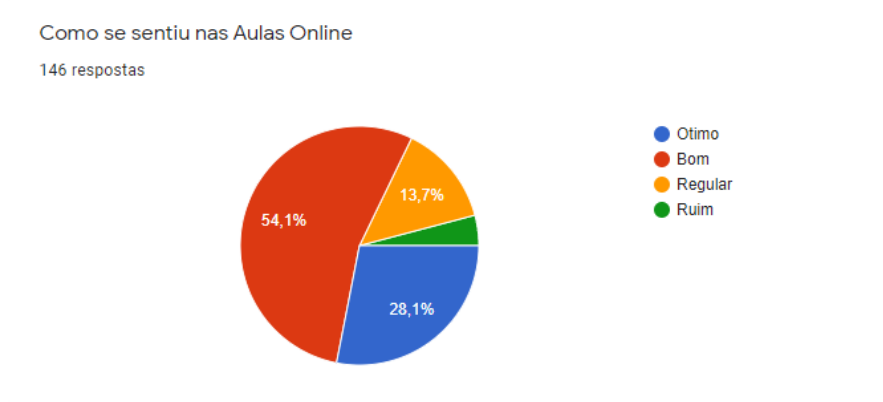
Essa questão mostra que tivemos um resultado muito bom no uso das metodologias ativas, mas queria ressaltar o crescimento de 11,6% que acharam o desenvolvimento regular no segundo semestre. Foi pedido que os alunos comentassem se sua avaliação fosse regular ou ruim. Nesses comentários foi possível ver que alguns alunos têm dificuldades em lidar com a tecnologia e com as novas metodologias. Alguns deles escreveram que as aulas tinham que ser tradicionais, com o professor falando e os alunos escrevendo o que estavam vendo. Algumas questões podem ser levantadas nesse caso. Apesar da grande melhoria que se obtém com as

metodologias ativas, alguns alunos não estão acostumados com a mudança e muitas vezes resistem a essa mudança. Por essa razão a grande preocupação na análise do perfil de aprendizado de cada um dos alunos, pois eles aprendem de forma diferente e precisam ser avaliados e orientados de maneira diferente, o que não é possível na realidade que temos hoje.

Uma outra questão levantada nos dois semestres foi como os alunos se sentiram com as atividades online. Essa foi uma questão que no primeiro semestre de 2020 veio como algo bom e que trouxe resultados que eles não esperavam. 80% dos alunos que responderam disseram ter ficados surpresos com a plataforma utilizada e com o desenvolvimento das disciplinas. Foi citado as dificuldades de acesso a internet, a falta de computador e a falta de disponibilidade de espaço para ficar a vontade em casa. Mas de uma maneira geral se sentiram bem e acolhidos com as aulas online.

No segundo semestre de 2020 tivemos 28,1% dos alunos que responderam a pesquisa que acharam ótimo a atividade online e 54,1% acharam bom. Desta vez houve uma quantidade maior de alunos que disser ter achado ruim ou regular as aulas online. A Figura 5 mostra a visão dos alunos quanto as aulas online no segundo semestre.

Figura 5 – Sentimento dos alunos sobre aulas online no segundo semestres2020



Fonte: pesquisa feita pela autora

Algumas razões levantadas pelos alunos para ter alguns problemas com as atividades online foram: muito trabalho passado pelos professores, inadequação de tecnologia (internet ruim, falta de computador, falta de conhecimento de tecnologia), não gostam dessa forma de aula e a falta de ambiente, em casa, para se concentrar nas aulas.

Uma das questões sugeridas para mudança foi a redução do número de atividades a serem realizadas semanalmente por cada disciplina e a mudança nas diversas apresentações que foram pedidas para que eles fizessem para discutir sobre os vários pontos da disciplina.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem por finalidade apresentar o desenvolvimento de disciplinas desenvolvidas em uma faculdade de tecnologia no estado de São Paulo, durante o período da pandemia, com o uso de tecnologias digitais e metodologias ativas.

Foram desenvolvidas atividades em sala de aula com o uso das metodologias ativas e a tecnologia. Foi possível verificar através da pesquisa de avaliação nos dois semestres de 2020 que os alunos gostaram de poder participar de uma nova forma de desenvolvimento das disciplinas. Sentiram alguns problemas devido a falta de recursos tecnológicos, mas foi um aprendizado para suas atividades profissionais.

Ressaltaram a importância da utilização das metodologias ativas como uma forma de tornar o aprendizado mais significativo, fazendo com que a situação difícil de estar em isolamento e com dificuldades emocionais por conta da pandemia, mais agradável.

Durante as aulas foi possível perceber as inquietações emocionais dos alunos, por estarem com medo, por terem parentes doentes, por terem que trabalhar mesmo com a pandemia. As atividades desenvolvidas em sala de aula ajudaram a minimizar um pouco todas as inseguranças que estão postas na realidade da vida de cada um.

A pesquisa mostrou como o desenvolvimento da disciplina pode ter resultados positivos devido ao uso de metodologias ativas. Sem isso os alunos estariam com uma perda muito grande de aprendizagem.

Através da pesquisa foi possível levantar outras necessidades dos alunos como: o trabalho com vídeos, a busca de pesquisas abertas, discussões aplicadas de problemas trazidos da realidade do trabalho e uma melhor adequação dos trabalhos e das avaliações. Dessa forma a pesquisa continua para que seja possível identificar novas formas de utilização das metodologias ativas não só nas aulas online, mas nas presenciais também.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, A C B D, O USO DE METODOLOGIAS ATIVAS: UM ESTUDO DE CASO EM DISCIPLINAS DE CURSOS DE TECNOLOGIA EM SÃO PAULO. CAPITULO DO LIVRO, EDUCAÇÃO SUPERIOR: NOVOS DESAFIOS DO SECULO XXI. ED.IGM, São Paulo, 2020



CENTRE FOR THE NEW ECONOMY AND SOCIETY, THE FUTURE OF JOBS REPORT 2018, Geneva Switzerland, ISBN 978-1-944835-18-7, Disponível em http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf, pesquisado em 01/03/2020.

CHIAVENATO, I. PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO: O ESSENCIAL EM TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO. Ed. Manole, 2ª ed. São Paulo, 2012.

FILATRO, A. CAVALCANTI, C. C. METODOLOGIAS INOV-ATIVAS NA EDUCAÇÃO PRESENCIAL E À DISTÂNCIA. Ed. Saraiva, São Paulo, 2020.

GARCÊS, B.P. (org). APRENDIZAGEM CENTRADA NOS ESTUDANTES NO ENSINO SUPERIOR. ED.EDIBRAS. Uberlândia – MG, 2018



CAPÍTULO 2

O SETOR BRASILEIRO DE GEMAS, JOIAS E AFINS: UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS IMPACTOS GERADOS PELA PANDEMIA DO COVID-19.

Beatriz Ferreira Curto
Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato

RESUMO

O objetivo principal desse artigo consiste em identificar os principais impactos causados pela pandemia do COVID 19 no setor brasileiro de Gemas, Joias e Afins. A metodologia adotada para a elaboração do presente artigo baseia-se em pesquisas bibliográficas com a utilização de fontes secundárias como artigos, teses, dissertações, dentre outros. Na primeira parte desse artigo caracteriza-se o setor brasileiro de Gemas, Joias e Afins a partir dos elos que compõem a sua cadeia produtiva com vistas a identificar as potencialidades e os principais gargalos enfrentados por esse segmento produtivo enquanto gerador de renda e de empregos. A segunda parte desse trabalho retrata o surgimento e a evolução dessa situação pandêmica, causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, à luz dos primeiros casos descobertos, dos sintomas causados pela doença e das medidas de prevenção adotadas em diversos países, tendo em vista que a pandemia em análise afeta não só o Brasil, mas todos os países que compõem o sistema internacional. Diante do exposto observa-se que, em face da pandemia, houve, por um lado, redução no volume de exportações de gemas e joias brasileiras, mas por outro lado, percebe-se que as empresas que atuam na cadeia produtiva de Gemas, Joias e Afins adotaram novas formas de comercialização com vistas a promover a dinamização do setor e a reduzir os impactos negativos sinalizados pelo espalhamento do vírus.

PALAVRAS-CHAVES: Setor de Gemas, Joias e Afins, Covid 19, Pandemia.

INTRODUÇÃO

O objetivo principal desse artigo consiste em identificar os principais impactos causados pela pandemia do Covid- 19 no setor brasileiro de Gemas, Joias e Afins a partir da caracterização nesse segmento produtivo e da pandemia em questão. Para tanto, a metodologia adotada para a elaboração desse artigo baseia-se em pesquisas bibliográficas com a utilização de fontes secundárias tais como artigos, teses, dissertações, dentre outros.

Na primeira parte desse artigo aborda-se o setor de Gemas, Joias e Afins no Brasil levando-se em consideração os diferentes elos que formam a sua cadeia produtiva. Associado ao exposto busca identificar o potencial inerente a esse segmento produtivo capaz de gerar renda e riquezas para o país bem como aponta os gargalos que tendem a limitar o seu desenvolvimento. Além disso, identifica-se a importância do design incorporado às joias brasileiras enquanto uma vantagem competitiva que contribui para a sua comercialização em âmbito internacional. Esse reconhecimento foi possível, em grande medida, em virtude do apoio



do IBGM e da APEX-Brasil, que atuam em parceria para desenvolverem projetos voltados ao estímulo das exportações de gemas e de joias brasileiras.

A segunda parte desse trabalho descreve, brevemente, o surgimento e a evolução da pandemia do COVID - 19, causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, à luz dos primeiros casos descobertos, da identificação dos sintomas causados pela doença, das medidas protetivas adotadas por diversos países bem como evidencia a corrida para se desenvolver um imunizante eficiente contra o vírus e suas mutações, com o propósito de conter o rápido e inesperado avanço de uma pandemia que teve desdobramentos inimagináveis.

Em face ao exposto, é possível identificar, por um lado, impactos negativos no setor de Gemas, Joias e Afins, como a redução no volume de exportações de joias e de materiais preciosos ou semipreciosos, mas por outro lado, observa-se um movimento de adaptação por parte de empresas ao implementarem novas formas de comercialização direcionadas para as vendas *online* e para a promoção de eventos virtuais, adotando, assim, um novo formato de vendas, divulgação e atendimento

O SETOR BRASILEIRO DE GEMAS, JOIAS E AFINS

O Brasil é um país privilegiado pela diversidade mineral que contém no seu subsolo. De acordo com o Anuário Comércio Exterior de 2006, o Brasil ocupou a primeira posição de produção e de variedade de gemas, com destaque para quartzo, turmalina e topázio. Além disso, no que se refere à exportação de esmeraldas, o Brasil está em segundo lugar no ranking mundial (SOUSA, et al., 2020). Segundo dados da Gold Survey de 2009, o país é responsável pela produção de um terço das gemas do mundo e ocupa a 12º posição na extração de ouro, (RIBEIRO, 2011). Não obstante esses dados, a produção de ouro está sendo considerada uma atividade declinante no Brasil (LEITE, 2007). A indústria brasileira de joias registra a queda no consumo de metal, produzindo, assim, joias mais leves e com menor teor de metal. De acordo com o IBGM (2019) cabe destacar que alguns países como os Emirados Árabes reduziram de forma brusca o consumo e a produção de ouro, o que pode ser verificado na tabela 1, abaixo, a qual retrata a utilização do ouro na fabricação de joias entre os anos de 2016 e 2018.

Tabela 1: Uso de ouro na fabricação de joias.

# Países	2016	2017	2018	Varição
1 Índia	323,10	630,40	529,10	-16%
2 China	494,50	484,80	500,10	3%
3 Itália	60,90	61,50	57,30	-7%
4 Estados Unidos	41,50	43,20	50,70	17%
5 Indonésia	28,30	29,30	34,50	18%
6 Turquia	29,70	46,10	34,30	-26%
7 Estados Árabes Unidos	33,90	49,00	34,20	-30%
8 Arábia Saudita	30,40	24,00	26,70	11%
9 Malásia	29,40	25,70	26,20	2%
10 Coreia do Sul	22,20	21,90	21,30	-3%
11 Suíça	19,30	17,40	20,00	15%
12 Irã	22,50	25,80	17,00	-34%
13 Vietnã	10,20	12,10	16,20	34%
14 Singapura	13,90	13,70	13,90	1%
15 Rússia	8,90	9,10	11,70	29%
16 Alemanha	11,20	11,10	11,60	5%
17 Kuwait	8,30	9,20	10,90	18%
18 Jordânia	9,20	8,60	10,20	19%
19 Paquistão	1,90	11,00	9,60	-13%
20 Egito	7,70	5,10	9,00	76%
21 Sri Lanka	6,40	10,30	8,80	-15%
22 Brasil	8,00	7,80	8,20	5%
23 Mundo	1.327,60	1.662,00	1.564,10	-6%

Fonte: IBGM, 2019.

O setor de Gemas, Joias e Afins no Brasil é formado por elos produtivos, como a extração mineral, o processo de lapidação, a fabricação de joias, bijuterias, folheados e artefatos de pedras, a incorporação de equipamentos, o desenvolvimento do design e a definição de estratégias de marketing. O agrupamento dessas etapas é importante para se alcançar o consumidor final com vistas a satisfazer as suas necessidades e os seus desejos (WATKINS, et al., 2009).



Os primeiros elos da cadeia produtiva do setor brasileiro de Gemas, Joias e Afins, principalmente, a extração no garimpo e a lapidação dos materiais gemológicos apresentam um elevado grau de informalidade, sendo esta uma das maiores dificuldades que o setor enfrenta (RIBEIRO, 2011 e SOUSA, et al., 2020). Segundo Andrade (2006), a informalidade presente nesse segmento produtivo se dá, notadamente, pelo sistema tributário que tende a sobrecarregar as etapas do processo de produção e desencoraja os trabalhadores, que atuam nesse setor, a legalizarem o seu empreendimento, preferindo, assim, trabalhar em casa e utilizar como mão de obra integrantes da própria família.

A atividade extrativista das gemas é realizada, em grande medida, por garimpeiros e por pequenas empresas mineradoras. Calcula-se que cerca de 80% (oitenta) por cento das gemas nacionais tem como destino final a exportação seja em estado bruto ou lapidada. No entanto, a maior porcentagem desses minerais é exportada no estado bruto, anulando assim a possibilidade de aumentar o valor do produto final e comprometendo a geração de emprego, tendo em vista que esses minerais não são beneficiados no país (LEITE, 2007 e IBGM, 2010).

No que diz respeito à lapidação, os estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e São Paulo são os centros que mais se destacam e, conseqüentemente, os que mais tendem a contribuir para o desenvolvimento desse elo produtivo. O conhecimento utilizado na lapidação no Brasil é, na maioria das vezes, passado “de pai para filho”. Associado ao exposto, para atender a demanda desse segmento produtivo e dinamizar as exportações é necessário incrementar e incorporar inovações ao processo da lapidação, porém, a lapidação que prevalece no Brasil se dá de modo artesanal, principalmente para os minerais de grande valor. Não obstante as fragilidades apresentadas no elo de lapidação, Brasil detém capacidade de competitividade para lapidar minerais de qualidade de médio e de grande valor, abrangendo as lapidações atípicas ou diferenciadas (WATKINS, et al., 2009 e IBGM, 2010).

O setor brasileiro de Gemas, Joias e Afins é composto por 93% (noventa e três) por cento de micro e pequenas empresas, bem como apresenta uma expressiva capacidade de geração de emprego (SOUSA, et al. 2020). A tabela 2, abaixo, sistematiza a quantidade de empregos gerados, pelo setor, no período compreendido entre 2007 a 2018, evidenciando, assim, a sua importância enquanto um segmento gerador de renda e de emprego, o que contribui, decisivamente, para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Tabela 2: Histórico de números de empregos gerados no setor de 2007 a 2018.

Ano	Extração de minério de metais preciosos	Beneficiamento de minérios de metais preciosos	Extração de gemas	Metalurgia dos metais preciosos	Lapidação de gemas	Fabricação de artefatos de joalheria	Fabricação de bijuterias e artefatos semelhantes	Comércio atacadista de joias, relógios, bijuterias e pedras preciosas	Comércio varejista de artigos de joalheria	Comércio varejista de artigos de relojoaria	Total
2018	12.313	530	1.347	874	825	9.718	6.486	6.398	31.796	6.255	76.542
2017	12.100	562	1.320	905	780	9.999	6.767	6.369	32.023	6.325	77.150
2016	11.984	640	1.313	919	847	10.214	6.875	6.667	33.211	6.348	79.018
2015	11.697	588	1.240	958	864	11.056	7.208	6.891	34.228	6.497	81.227
2014	12.046	1.208	1.177	947	909	11.779	8.018	7.393	34.605	6.407	84.489
2013	12.852	1.803	1.162	982	1.071	12.010	8.395	7.170	33.056	6.284	84.785
2012	12.715	2.119	786	1.082	1.207	12.414	7.975	6.176	31.138	5.873	81.485
2011	12.701	1.624	684	1.031	1.293	11.405	7.292	5.704	29.774	5.220	76.728
2010	10.649	1.437	733	1.056	1.032	11.568	6.701	5.316	28.387	4.704	71.583
2009	8.404	1.751	486	1.060	1.200	10.523	5.726	4.948	25.938	4.016	64.052
2008	7.709	1.627	840	1.082	1.254	10.885	4.295	4.155	24.678	3.666	60.191
2007	8.662	1.192	954	1.073	1.484	10.262	3.795	2.625	23.307	3.507	56.861

Fonte: IBGM, 2019.

Conforme exposto na tabela acima, entre os anos de 2007 e 2018, o setor de Gemas, Joias e Afins foi um importante gerador de empregos. De 2007 a 2013 observa-se que houve um crescimento progressivo na quantidade de emprego gerado por esse segmento produtivo, passando de um quantitativo de 56.861 em 2007 para um total de 84.735 em 2013, ano que apresentou a maior geração de emprego quando comparado aos anos anteriores constantes na tabela. Em 2014 esse somatório, praticamente, se mantém o mesmo, atingindo 84.489 empregos gerados. No entanto, cabe registrar que de 2016 a 2018 constata-se uma queda progressiva na quantidade de empregos gerados.

Historicamente o Brasil é um dos maiores exportadores de gemas e de metais preciosos, remontando ao século 18, quando foram descobertas as primeiras minas de diamantes em Minas Gerais, o que culminou na formação de um pólo industrial. Não obstante esse fato, Santos (2013) aponta que o país é relativamente “novo” na indústria joalheira internacional, com baixa



atuação, tendo em vista que o Brasil sempre teve o papel de fornecedor de gemas e de metais não se posicionando como produtor e exportador de joias. O design tem contribuído para a mudança desse cenário e tem sido determinante no processo de inserção das joias brasileiras no contexto joalheiro internacional.

Neste sentido, cabe mencionar que designers brasileiros fizeram parte de concursos internacionais, expondo joias com design próprio e original, as quais remetem à identidade do país, além de serem peças que exprimem beleza e primam pela qualidade. Isso só foi possível devido ao apoio dado pelo Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM) a artistas brasileiros, estimulando a sua participação em eventos, como exposições e feiras internacionais, além de realizar pesquisas ligadas à cadeia produtiva do setor de Gemas, Joias e Afins, com vistas a promover a consolidação dos diferentes elos produtivos que compõem esse segmento e de incentivar a sua inserção no comércio internacional (ANDRADE, 2006).

Para tanto, de acordo com o presidente do IBGM, Hécliton Santini Henriques (2005), o design é essencial como forma de agregação de valor e para garantir a autenticidade da joalheria brasileira, principalmente mediante a adoção de estratégias capazes de incrementar o seu ingresso no mercado externo a partir da valorização do design, da qualidade e da criatividade e não pelo preço da joia (HENRIQUES; SOARES. 2005).

Atualmente, o design brasileiro é apreciado em nível internacional, pois nas peças estão presentes características autênticas, alegres e coloridas, que retratam a identidade brasileira. O reconhecimento e apreço pelo design brasileiro, como vimos, já foram possíveis graças ao apoio do IBGM e da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX Brasil, que juntos desenvolveram o Programa Setorial Integrado de Apoio às Exportações de Gemas e Joias (LEITE, 2007 e IBGM, 2010).

O Instituto Brasileiro de Gemas e Metais preciosos (IBGM) é uma organização privada nacional, que foi criada no ano de 1977. O instituto tem como objetivo principal incorporar e desenvolver os elos da cadeia produtiva de Gemas, joias e afins. O IBGM atua, de forma técnica, em três áreas distintas da empresa, ou seja no ambiente interno, trabalhando para capacitar a empresa da cadeia produtiva a ser competitiva no mercado, no ambiente externo, ajudando na abertura e desenvolvimento das empresas do segmento e no alcance das empresas ao mercado, contribuindo, assim, não só para a manutenção dessas empresas no mercado mas, sobretudo, para o seu desenvolvimento face à concorrência. O instituto tem o foco nos



empreendedores e indústrias de todos os segmentos da cadeia produtiva de Gemas, Joias e Afins, com maior destaque para as empresas e empreendedores sócios (IBGM, 2018).

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX Brasil é encarregada de oferecer para o exterior os serviços e produtos brasileiros, atraindo assim, investimentos para o país. A APEX atua de forma estratégica, apoiando e visando a inserção dos produtos e das empresas nacionais nos grandes e importantes eventos estrangeiros, com vistas a promover o seu fortalecimento, sobretudo, em âmbito internacional.

A Apex oferece diversos serviços que motivam as empresas a entrarem no mercado internacional, sendo: a inteligência de mercado, onde guiam as empresas para as melhores oportunidades internacionais, através de estudos e análises; a qualificação empresarial, preparando as empresas para os desafios do mercado internacional através de consultorias, capacitações e assessorias, incentivando assim a competitividade; a promoção de negócios e imagem visando melhorar a relação entre empresas brasileiras e parceiros internacionais, mantendo ativa e competitiva a empresa no mercado internacional, simplificando o ingresso no comércio estrangeiro; por fim, a atração de investimento que tem como objetivo aumentar investimentos já alcançados, fazendo com que o Brasil entre para os principais países foco dos investimentos. A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos pretende ser a melhor do ramo até 2023, tendo isso como visão do negócio. (APEX, 2021).

Diante do exposto, percebe-se que a caracterização do setor brasileiro de Gemas, Joias e Afins retrata a sua importância socioeconômica na medida em que gera empregos, contribui para a arrecadação e para a entrada de divisas no País. O seu comportamento em termos de comercialização em âmbito internacional, evidencia as potencialidades de crescimento desse segmento produtivo. No entanto, o surgimento de uma pandemia, causada pelo aparecimento do vírus COVID 19, afetou a dinâmica do funcionamento do sistema econômico em várias partes do mundo, inclusive, da economia brasileira e em virtude desse acontecimento inesperado analisar-se-á como ele surgiu e de que maneira vem afetando o setor brasileiro de Gemas, Joias e Afins.

A PANDEMIA DA COVID-19

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS) uma pandemia é a propagação de uma nova doença em todo o mundo. Esse termo é utilizado quando um surto que atinge uma região se espalha em diferentes continentes e continua a se espalhar de pessoa para pessoa. No



começo, a doença foi nomeada de 2019-n-CoV, nome que foi alterado em 11 de fevereiro de 2020 para o atual, Covid - 19 (SCHUELER, 2020 e BIO.FIOCRUZ, 2021).

A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda potencialmente grave causada pelo betacoronavírus SARS-CoV-2. A transmissão é rápida, pois se transmite pelo ar e pelo contato pessoal. As formas mais comuns de disseminação são pelo espirro, gotas pequenas de saliva e tosse, sendo assim altamente contagiosa, com alto risco de sequelas e tem um alcance global. Os principais sintomas para a doença são febre, dificuldade de respirar e tosse.

Os coronavírus são um grande grupo de vírus comuns em muitos tipos diferentes de animais, incluindo humanos, camelos, vacas, gatos e morcegos. Os coronavírus dos animais, raramente, infectam as pessoas e depois se espalham de indivíduo para indivíduo, como o coronavírus global MERS-CoV, causador da síndrome respiratória do Oriente Médio e o SARS-CoV-2, causador do Covid-19. Até o momento, não foi definido o reservatório silvestre do SARS-CoV-2 (CORONAVÍRUS. ES, 2021; GOV. BR, 2021 e SERRANO 2021).

Diversos países adotaram uma série de medidas para diminuir a propagação do vírus e impedir a rápida evolução da pandemia. Essas medidas incluem casos de quarentena, incentivo à higiene das mãos e uso de máscaras, medidas de distanciamento social, incluindo o fechamento de escolas, universidades e comércios, proibição de diferentes tipos de atividades, restrição de viagens e conscientização de permanecer em casa. Essas medidas vêm sendo implementadas de forma gradual em diferentes países, com diferentes intensidades, e os resultados dessas restrições podem depender de aspectos socioeconômicos e culturais, dos sistemas políticos e de saúde, bem como dos procedimentos operacionais no processo de implementação das medidas (AQUINO, et al. 2020).

Os primeiros casos de Covid - 19 ocorreram na China, na cidade de Wuhan, em dezembro de 2019, quando amostras coletadas de pacientes com pneumonia sem causa definida foram analisadas. A primeira vítima do vírus foi anunciada pelas autoridades chinesas em 11 de janeiro de 2020 e no dia 20 foi emitido o aviso de emergência sanitária no país. Em pouco tempo, casos foram registrados em países vizinhos, como Tailândia, Coreia e Japão e as medidas de segurança começaram a serem impostas como o fechamento de fronteiras, controle da entrada de pessoas em territórios nacionais e estrangeiros e o cumprimento da quarentena - período de isolamento por quarenta dias. Porém, em pouco tempo o vírus já havia se espalhado por todo mundo com um crescimento inimaginável e muitas vítimas, de forma que os dados de janeiro de 2022 revelam que o número de casos confirmados no mundo passou dos 307 milhões



de pessoas contaminadas e 5,49 milhões de mortes (BBC, 2020; MARQUES, et al. 2020 e RITCHIE, et al. 2022).

No Brasil, o primeiro caso registrado do vírus foi em 25 de fevereiro de 2020. Ele ocorreu em um cidadão de São Paulo, de 61 anos, que esteve na Itália. Após a confirmação laboratorial do caso, a pandemia do vírus se espalhou pelo país e em poucos meses os números de casos confirmados eram de 30.700 pessoas contaminadas e mais de 1.900 mortos. Desde então, teve início a corrida para desenvolver uma vacina que fosse eficaz contra o vírus. Algumas empresas desenvolveram vacinas que apresentavam eficácia em tempo recorde, em contrapartida, as mutações do vírus que foram surgindo podem afetar a eficácia das mesmas. Dados de janeiro de 2022 evidenciam que o número de casos confirmados pela contaminação do vírus atingiu 22,5 milhões de pessoas no Brasil e que o número de óbitos causados pelo vírus ultrapassou os 620 mil no país. O número de pessoas vacinadas com as duas doses ou dose única no Brasil é de 144.322.726, o que representa 67,66% da população (AQUINO, et al. 2020; SERRANO, 2021; BBC, 2020; G1, 2022).

Neste cenário cabe destacar o surgimento recente da nova variante, a Delta, que está se espalhando por países da Europa e Ásia. Estudos apontaram que essa nova variante se dissemina com maior facilidade e que é mais letal para aqueles que não foram vacinados e infectando também as pessoas já vacinadas. Os sintomas da variante se assemelham aos do vírus original, dor de cabeça e garganta, coriza, falta de ar, entre outros. Com isso, as autoridades de saúde reforçam a importância da vacinação e o uso contínuo das máscaras e álcool, assim como o distanciamento social (AQUINO, et al. 2020; SERRANO, 2021 e BBC, 2021).

A PANDEMIA E O SETOR BRASILEIRO DE GEMAS, JOIAS E AFINS

A pandemia do Covid-19 impactou a economia dos países, principalmente pelo *lockdown*, adotado em diversos lugares, fazendo com que muitos comércios fechassem as portas, aumentando, assim, o número de desempregados. Segundo a Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia (Sepec/ME), alguns dos setores brasileiros que mais sofreram impactos negativos na pandemia foram o ramo aéreo, de entretenimento, de transporte, de alimentação e as exportações (Gov.br, 2021 e FIA, 2020).

A seguir, foi feita uma análise das exportações do setor, as exportações são calculadas em valor FOB. Valor FOB é a abreviação de Free On Board, que significa em português



“Livre a Bordo”. É uma variedade de frete onde a responsabilidade da mercadoria e do valor dela é que quem a compra, a partir do momento que a mercadoria entra a bordo, no porto que é escolhido pelo comprador (CONTÁBILRIO, 2019).

Neste contexto, cabe analisar o comportamento do setor de Gemas, Joias e Afins em um período pandêmico. Em relação aos anos anteriores, é possível identificar uma queda significativa nas exportações de diferentes itens que compõem esse segmento, como joias, materiais preciosos ou semipreciosos, dentre outros, tendo em vista que no ano de 2019 esse setor foi responsável pela exportação de 170 milhões de dólares (valor FOB), com variação positiva de 23,3% em relação ao ano anterior. Esse mesmo segmento no ano de 2020 exportou 132 milhões de dólares (valor FOB), 38 milhões a menos que 2019, com uma variação negativa de -22,2% em relação ao ano de 2019. No ano de 2021, com os dados atualizados até o mês de junho, o segmento exportou 63,89 milhões de dólares (valor FOB), com variação de - 30% no mesmo período de 2020 (Comexstat, 2021). A seguir os dados apresentados estão representados no gráfico 1, que expõe claramente a queda nas exportações de Jóias, ourivesaria, seus artigos e outros artigos de matérias preciosas ou semipreciosas, entre os anos de 2019 e Junho de 2021.

Gráfico 1: Exportações de Jóias, ourivesaria, seus artigos e outros artigos de matérias preciosas ou semipreciosas.

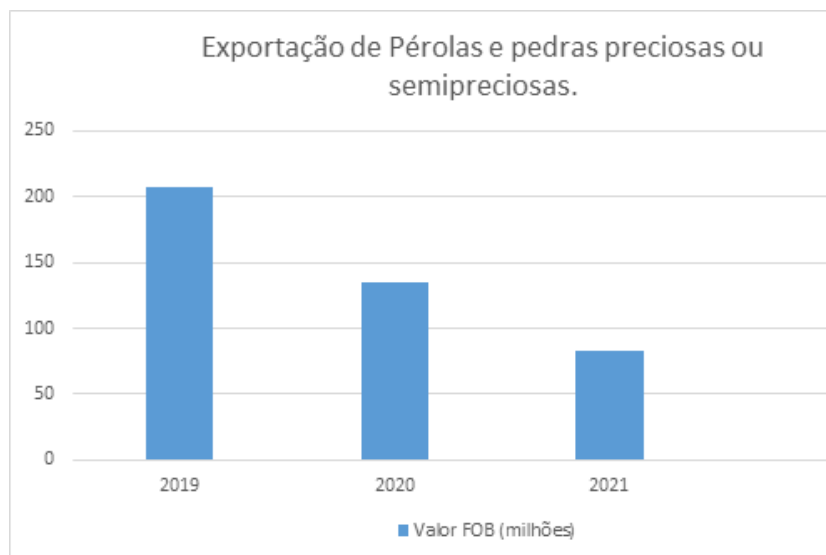


Fonte: Comex/MDIC, 2021.

Ao analisar os dados disponíveis para exportação de pérolas e pedras preciosas ou semipreciosas, em bruto ou trabalhadas, também é possível identificar queda nas exportações no período entre 2019 e junho de 2021. No ano de 2019 foram exportados 207 milhões de dólares (valor FOB), com uma variação de 3,7% em relação ao ano anterior. Em 2020 teve uma queda de 34,9%, totalizando 135 milhões de dólares (valor FOB) exportados. No ano de 2021, até o mês de junho, houve uma variação positiva nos dados, de 35,9% em relação ao mesmo

período de 2020, com 82,48 milhões de dólares (valor FOB) exportados (Comexstat, 2021). A seguir, é possível observar no gráfico 2, abaixo, os dados que foram citados.

Gráfico 2: Exportação de Pérolas e pedras preciosas ou semipreciosas.



Fonte: ComexStat/MDIC, 2021.

A diminuição dessas exportações pode estar relacionada a diferentes fatores como a redução do volume produzido e o fechamento de fábricas e de empresas no período de restrição. Neste contexto, cabe destacar que as exportações diminuíram, substancialmente, no período em que a pandemia se apresentou de forma mais severa (FIA, 2020). Em uma entrevista publicada em 23 de Março de 2020 no site Hoje em Dia, Manoel Bernardes, presidente do Sindijóias, fala sobre o impacto que o setor sofreu pela pandemia da Covid-19,

Todas as indústrias serão afetadas, de alguma forma, na medida em que houver a limitação do acesso, da locomoção das pessoas, como forma de impedir a propagação do vírus. Mas eu penso no coronavírus como eu penso em 1981, quando o Brasil decretou a moratória, foi um impacto muito grande para nós. Em 1990, quando o Collor fez o sequestro da poupança, a gente se pergunta até hoje como atravessamos. Em 1998, a Crise Russa com a maxidesvalorização do Real do dia para noite. Todos os nossos produtos ficaram 100% mais caros da noite para o dia. A crise de 2008, que a gente atravessou também. No mundo muito globalizado, os impactos estarão globalizados, também. Você está muito mais preocupado, porque tem a ver com a saúde das pessoas. A gente deve ser mais cauteloso, mais cuidadoso, e certamente vai impactar negativamente a economia brasileira em geral e, particularmente, nos mercados de luxo (BERNARDES, 2020 <https://www.hojeemdia.com.br/mais/presidente-do-sindijoiias-manoel-bernardes-levanta-desafios-do-setor-al%C3%A9m-do-impacto-da-pandemia-1.779576>. Acesso em: 08 Julho 2021).

Os impactos decorrentes da pandemia do COVID-19 no funcionamento e na dinâmica do comércio fez com que os empreendedores se adaptassem à nova situação. Algumas empresas migraram para as vendas online e não foi diferente para empresas do setor de Gemas, Joias e Afins. Bom exemplo de adaptação ao novo cenário foi a joalheria Vivara. A marca investiu no



treinamento de seus funcionários de vendas via Whatsapp e pelo telefone, captando boas fotos e vídeos das peças e levando até seus clientes, que não poderiam vê-las nas vitrines das lojas, devido ao isolamento social. Esse projeto de vendas da Vivara foi intitulado de Joias em Ação. A nova estratégia de vendas teve sucesso, a loja arrecadou cerca de cinquenta e oito milhões de reais (R\$58.000.000,00) pelos novos métodos de vendas digitais, resultado de apenas um trimestre no ano de 2021, cerca de cento e sessenta por cento (160%) a mais em relação a esse mesmo período do ano de 2020. Com os resultados positivos, está previsto a abertura de 50 novas lojas físicas e para Paulo Kruglensky, CEO da Vivara, juntamente com a abertura das novas lojas surge a necessidade de manter os diversos canais de vendas para seus clientes, físicos e digitais (BRANCO, 2021).

Esse crescimento no faturamento da Vivara pode ser constatado na tabela 3, que segue abaixo, bem como o crescimento no investimento, realizado pela empresa, na área de marketing.

Tabela 3: Receita bruta e despesas em marketing do primeiro trimestre da Vivara em 2020 e 2021.

Trimestre/Ano	1t/2020	1t/2021
Receita bruta de vendas em R\$ mil	331.879	339.918
Despesas com marketing em R\$ mil	8.484	12.707

Fonte: VIVARA: dados históricos, 2021. <https://ri.vivara.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/> Acessado em 07 de fevereiro de 2022.

Como mostra a tabela, no primeiro trimestre de 2021 a Vivara teve uma receita bruta de R\$ 339.918, o que representa 2,4% a mais quando comparado ao mesmo período de 2020, ocasião em que a empresa alcançou a receita de R\$ 331.870. A empresa também fez significativo investimento em marketing, passando de R\$ 8.484 no primeiro trimestre de 2020 para R\$ 12.707. no mesmo período em 2021, isto é 49,8% a mais do que no ano anterior.

Alguns eventos também foram adaptados para o meio online. O Instituto Brasileiro de Gemas e Metais preciosos (IBGM) organizou um evento totalmente online, voltado a empreendedores e empresas do ramo dos acessórios, como joias em prata, bijuterias e folheados, com o objetivo de melhorar a comunicação entre fornecedores e seus compradores. A realização foi juntamente com a 3Us!, que operou a plataforma e reuniu compradores estrangeiros para o evento. A empresa 3Us! assessora eventos e feiras internacionais, voltada a serviços de exportação e inserção no comércio internacional. (IBGM, 2020 e 3Us!, 2021).



Eventos presenciais relacionados ao setor também se adaptaram à nova realidade, por exemplo a feira JCK & Luxury. Esta feira é considerada a mais importante da América do Norte no segmento de gemas, joias, bijuterias e folheados. A feira foi realizada entre os dias 10 e 14 de agosto de 2020, de forma virtual, reuniu empreendedores e compradores do mercado relojoeiro e joalheiro para expor inovações e identificar oportunidades de negócios. O evento trouxe novas possibilidades de expansão para o setor e teve a participação de 25 empresas brasileiras, com o apoio do Precious Brazil em conjunto com a Apex-Brasil. Empreendedores brasileiros relataram que a participação na feira teve grande representatividade para seus negócios, como o aumento dos acessos às lojas virtuais, uma melhor forma de apresentação e de negociação dos seus produtos, além de transmitir segurança de que há espaço para a comercialização desses produtos no mercado internacional (IBGM, 2020 e Apex-Brasil, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, pode-se afirmar que o setor brasileiro de Gemas, Joias e Afins apresenta potencialidades que se expressam tanto no volume e na diversidade de material gemológico encontrado no seu subsolo quanto no seu design criativo e singular. Ele se constitui em um segmento produtivo gerador de renda e de emprego e que possui enorme capacidade exportadora, o qual contribui para o desenvolvimento socioeconômico do país bem como é dotado de fragilidades que se manifestam em alguns elos da cadeia produtiva como, por exemplo, na lapidação. Esse importante setor produtivo parece ter sofrido impactos negativos decorrentes da pandemia provocada pelo Covid-19, na medida em que houve uma redução significativa do volume exportado além de uma possível redução da quantidade produzida e do fechamento de empresas que atuam nesse segmento.

Em contrapartida, em face da situação pandêmica, é notório que houve adaptações de empresas e de eventos ligados a esse setor com vistas a promover a dinamização do mesmo através do uso de plataformas digitais com o objetivo de incrementar o volume de vendas. Algumas empresas começaram a investir, substancialmente, no marketing digital e a oferecerem treinamento aos seus funcionários para que fossem realizadas vendas *online*, através de aplicativos ou ligações telefônicas, a exemplo do comportamento empresarial da joalheria Vivara, descrito neste artigo.

Diante desse cenário, pode-se constatar que a pandemia afetou de alguma forma, o funcionamento do comércio em geral e no que se refere, mais especificamente, o setor brasileiro de Gemas, Joias e Afins, tem-se que, no período pandêmico mais severo, houve quedas



significativas das exportações em relação aos anos anteriores, conforme demonstrado nesse artigo. Em contrapartida, para amenizar esse impacto negativo, as empresas e as feiras desenvolveram um novo formato e uma nova configuração de aproximação aos consumidores, tendo em vista que o contato físico e a presença nos eventos estavam proibidos, o que intensificou a migração para a realização de encontros *online*.

REFERÊNCIAS

Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX - Brasil. **Quem Somos**. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 06 Julho 2021

ANDRADE, Josefa Batista de Oliveira. **Viabilidade de inserção competitiva do setor de joias de Pernambuco no comércio exterior**. 2006. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de pós-graduação em economia, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2006. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/4490/1/arquivo6109_1.pdf. Acesso em: 19 Junho 2021

AQUINO, Estela Maria Motta Lima Leão de. et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência e saúde coletiva** - ABRASCO, Rio De Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2020.v25suppl1/2423-2446/pt/>. Acesso em: 07 Julho 2021

BERNARDES, Manoel. Presidente do Sindijoias, Manoel Bernardes levanta desafios do setor, além do impacto da pandemia. **Hoje em Dia**, S.I. 2020. Entrevista concedida a Flávia Ivo. Disponível em: <https://www.hojeemdia.com.br/mais/presidente-do-sindijoias-manoel-bernardes-levanta-desafios-do-setor-al%C3%A9m-do-impacto-da-pandemia-1.779576>. Acesso em: 08 Julho 2021

BRANCO, Leo. A lição da Vivara para o varejo físico pós-pandemia. **Exame** - coluna de negócios. [S.I], 24 Abril. 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/a-licao-da-vivara-para-o-varejo-fisico-pos-pandemia/>. Acesso em: 03 Agosto 2021

BRASIL passa marca de 620 mil mortes por Covid; média móvel de casos fica acima de 32 mil por dia. **G1**. [S/I], 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/saude/coronavirus/noticia/2022/01/09/brasil-passa-marca-de-620-mil-mortes-por-covid-media-movel-de-casos-fica-acima-de-32-mil-por-dia.ghtml>. Acesso em: 10 Janeiro 2022

ComexVis. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>. Acesso em: 5 Julho 2021

COMO calcular valor FOB (Free on Board)?. **Contábil Rio**. Rio de Janeiro - RJ, 2019. Disponível em: <https://contabilrio.com.br/como-calcular-valor-fob-free-on-board/>. Acesso em: 02 Agosto 2021

COVID-19: o estudo americano que aumenta dúvidas sobre a real origem da pandemia. BBC News Brasil. [S/I], 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-55149801>. Acesso em 07 Julho 2021

EMPRESAS brasileiras conquistam mercado internacional na edição online da maior feira de joias dos Estados Unidos. **ApexBrasil**. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/empresas-brasileiras-conquistam-mercado-internacional-na-edicao-online-da-maior-feira-de-joias-dos-estados-unidos/>. Acesso em: 04 Agosto 2021

HENRIQUES, Hécliton Santini; SOARES, Marcelo Monteiro. **Políticas e ações para a cadeia produtiva de gemas e joias**. IBGM/MDIC. Brasília: Brisa, 2005. Disponível em: https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/180964/mod_resource/content/1/cadeia%20produtiva%20brasileira.pdf. Acesso em: 22 Junho 2021

IBGM organiza rodada de negócio Virtual em parceria com a 3Us. **IBGM**. Disponível em: <https://ibgm.com.br/ibgm-organiza-rodada-de-negocio-virtual-em-parceria-com-a-3us/>. Acesso em: 03 Agosto 2021

IMPACTOS da Covid-19 na Exportação: **Panorama do Comércio Exterior**. Fundação Instituto de Administração - FIA, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/impactos-da-covid-19/>. Acesso em: 06 Julho 2021


INFORMAÇÕES sobre o novo coronavírus. **Bio Manguinhos - Fiocruz**, Rio De Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/sua-saude/informacoes-sobre-doencas/informacoes-coronavirus>. Acesso em: 08 Julho 2021

Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos - IBGM. **Filosofia**. Disponível em: <https://ibgm.com.br/ibgm-e-2/>. Acesso em: 06 Julho 2021

LEITE, Rogério Viana. **Plano de desenvolvimento preliminar (PDP) do apl de gemas e joias do Distrito Federal**. 2007. Disponível em: <https://docplayer.com.br/9290300-Plano-de-desenvolvimento-preliminar-pdp-do-apl-de-gemas-e-joias-do-distrito-federal.html>. Acesso em: 18 Junho 2021

MARQUES, Rita De Cassia. et al. A Pandemia de Covid-19: Interseções e desafios para a história da saúde e do tempo presente. In: *REIS, Tiago Siqueira et al. (org.) Coleção História do tempo presente volume III*. Roraima: Editora UFRR, 2020, v. 3, p. 1-314. Disponível em: https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/a-pandemia-de-covid-19_intersecoes-e-desafios-para-a-historia-da-saude-e-do-tempo-presente.pdf . Acesso em: 10 Janeiro 2022

MERCADO se adapta e abre oportunidade para o setor <https://ibgm.com.br/mercado-se-adapta-e-abre-oportunidade-para-o-setor/>



MINISTÉRIO da Economia divulga lista dos setores mais afetados pela pandemia da Covid-19 no Brasil. **Governo Federal** - Ministério da Economia. S.I. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/ministerio-da-economia-divulga-lista-dos-setores-mais-afetados-pela-pandemia-da-covid-19-no-brasil>. Acesso em: 07 Julho 2021

O SETOR de gemas e joias no Brasil. Brasília: IBGM, 2010. Disponível em: <https://silو.tips/download/o-setor-de-gemas-e-joias-no-brasil>. Acesso em: 20 Junho 2021

O SETOR em grandes números 2018: **Gemas, joias e metais preciosos.** São Paulo: IBGM, 2019. Disponível em: <https://ibgm.com.br/publicacao/publicacao-o-setor-em-grandes-numeros-2018/>. Acesso em: 21 Junho 2021

RIBEIRO, Hilton Manoel Dias. **Caracterização do setor de gemas, joias e metais preciosos no Brasil:** Perspectivas para inovação e desenvolvimento setorial. Brasília: SENAI, n 11, p. 9 - 16, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/295707025_CHARACTERIZACAO_DO_SETOR_D_E_GEMAS_JOIAS_E_METAIS_PRECIOSOS_NO_BRASIL. Acesso em: 19 Junho 2021

RITCHIE, Hannah. et al. **Coronavirus Pandemic (COVID-19) - Dados.** Inglaterra. 2022. Disponível em: '<https://ourworldindata.org/coronavirus>'. Acesso em: 10 Janeiro 2022

SANTOS, Priscila Pereira Dos. **Exportação de pedras preciosas, joias e afins: Um estudo do setor.** 2013. Trabalho de iniciação científica - Estágio Supervisionado do Curso de Comércio Exterior do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Itajaí. Disponível em: <https://www.univali.br/Lists/TrabalhosGraduacao/Attachments/3237/PRISCILA%20PEREIRA%20DOS%20SANTOS.pdf>. Acesso em: 20 Junho 2021

SERRANO, Carlos. A corrida por vacina contra covid-19 capaz de vencer qualquer variante. **BBC News Brasil.** <https://www.bbc.com/portuguese/geral-56943467> Acesso: 04 Agosto 2021

SCHUELER, Paulo. **O que é uma pandemia.** Bio Manguinhos - Fiocruz, Rio De Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>. Acesso em: 07 Julho 2021

SOUSA, Linardy de Moura; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa; DIAS, Samuel Campelo. Identificação dos arranjos produtivos locais (APLs) de Gemas e joias no Brasil: subsídios do desenvolvimento e comercialização. **Brazilian Journal of Development,** Curitiba, v. 6, n. 9, p. 64661-64680, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/16079/13161>. Acesso em: 17 Junho 2021

VARIANTE Delta da covid: os sinais que ameaçam fim da pandemia mesmo após vacinação. <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-58073915>. Acesso: 04 Agosto 2021.

VIVARA: dados históricos, 2021. <https://ri.vivara.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/> Acessado em 07 de fevereiro de 2022.



WATKINS, Jeffrey Michael. et al. **Relatório 56:** Perfil de gemas (diamantes e gemas de cor). Nova Lima: J. Mendo Consultoria, p. 112 - 113, 2009. Disponível em: http://www.jmendo.com.br/wp-content/uploads/2011/08/P30_RT56_Perfil_de_Gemas_xDiamante_e_Gemas_de_Corx.pdf. Acesso em: 23 Junho 2021

3Us!. **Quem Somos.** Disponível em: <https://3-us.com/quem-somos/>. Acesso em: 03 Agosto 2021



CAPÍTULO 3

JOALHERIA E RELOJOARIA DIONIZIO'S À LUZ DA CARACTERIZAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO FAMILIAR

Nathiely Santos Dionizio
Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho consiste em realizar um estudo sobre a Joalheria e Relojoaria Dionizio's à luz da caracterização de um empreendimento familiar a partir de revisões bibliográficas com o uso de fontes secundárias como artigos, dissertações, teses, livros, dentre outros bem como com a utilização de fontes primárias como questionários e entrevistas realizadas com os agentes que atuam na gestão e com os funcionários da empresa. Esse estudo busca caracterizar uma empresa de natureza familiar, identificar as principais vantagens e desvantagens desse tipo de empreendimento, os tipos de empresas familiares além de abordar a importância do processo sucessório na continuidade e no sucesso da empresa bem como analisa a trajetória da Joalheria e Relojoaria Dionizio's, enquanto uma empresa familiar, identifica suas principais vantagens competitivas e os gargalos enfrentados por ela além de retratar o modelo de gestão responsável pela permanência dessa empresa no município de São Mateus, no estado do Espírito Santo, desde o ano de 1988. Em face ao exposto, tem-se que a Joalheria e Relojoaria Dionizio's é uma empresa familiar que apresenta algumas características como a proximidade com o poder materializado na figura do executivo responsável, a relação de reciprocidade entre os funcionários e os membros da família pautada na confiança e na lealdade de ambas as partes, a dependência financeira da família em relação à empresa, a presença de “funcionários” movidos, sobretudo, pela garantia de um emprego e a existência de conflitos familiares que interferem no funcionamento da empresa em estudo.

PALAVRAS-CHAVES: Empresa Familiar; Joalheria e Relojoaria Dionizio's.

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste trabalho consiste em realizar um estudo sobre a Joalheria e Relojoaria Dionizio's à luz da caracterização de um empreendimento familiar a partir de revisões bibliográficas com o uso de fontes secundárias como artigos, dissertações, teses, livros, dentre outros bem como com a utilização de fontes primárias como questionários e entrevistas realizadas com os agentes que atuam na gestão e com os funcionários da empresa.

Na primeira parte deste estudo busca-se caracterizar uma empresa de natureza familiar a partir de definições expressas no pensamento de diferentes autores, da identificação das principais vantagens e desvantagens desse tipo de empreendimento, dos tipos de empresas familiares além de se abordar o processo sucessório, tendo em vista a sua relevância para a



continuidade da empresa e a necessidade de um planejamento sucessório que garanta o sucesso empresarial.

Na segunda parte desse trabalho analisa-se a trajetória da Joalheria e Relojoaria Dionizio's, desde o seu surgimento até os dias atuais, enquanto uma empresa familiar em consonância com o arcabouço teórico abordado na seção anterior, bem como se identifica as principais vantagens competitivas e as dificuldades enfrentadas por ela e o modelo de gestão responsável pela permanência dessa empresa no município de São Mateus, no estado do Espírito Santo, desde o ano de 1988.

Diante das abordagens realizadas, é possível constatar que a Joalheria e Relojoaria Dionizio's é uma empresa familiar que apresenta algumas características que a define, merecendo destaque, por um lado, a proximidade com o executivo responsável pelas tomadas de decisões na empresa, a relação de reciprocidade que existe entre os funcionários e os membros da família pautada na confiança e na lealdade de ambas as partes e por outro lado, a dependência financeira da família em relação à empresa, a presença de “funcionários” acomodados com a garantia de um emprego e a existência de conflitos familiares que interferem no funcionamento da empresa em estudo.

A EMPRESA FAMILIAR: CARACTERIZAÇÃO E SUCESSÕES

Surgimento e definições

Na antiguidade, o núcleo familiar deu origem aos segmentos sociais que se desenvolveram até a formação da sociedade e a constituição das empresas. Com isso, observa-se que o surgimento das empresas está atrelado a um vínculo familiar, de forma que é importante compreender a dinâmica entre as famílias e as empresas, suas interações e como se manifestam as práticas de gestão e de desempenho econômico no interior das organizações empresariais.

Diante disso, a compreensão da empresa familiar demanda a caracterização da empresa propriamente dita. Segundo o jurista espanhol Manuel Broseta Pont, "a empresa é uma organização de capital e trabalho destinada à produção ou mediação de bens e serviços no mercado." (PONT, 1994).

Diferente dos Estados Unidos, cuja formação das empresas ocorre por mecanismos de financiamentos via bolsa de valores e como resultado da pulverização do capital, no Brasil, por questões culturais, de origem portuguesa e italiana, o apego à propriedade fez com que as empresas se desenvolvessem com capital próprio ou com financiamentos obtidos mediante altas



taxas de juros. O Brasil, até a abertura da sua economia no início da década de 90, as empresas familiares foram responsáveis pela construção da economia nacional e representavam quase a totalidade das organizações privadas ativas. Após esse período houve a entrada de multinacionais e de grandes conglomerados empresariais no país, o que exigiu um processo de profissionalização por parte das empresas familiares. (GONÇALVEZ, 2000)

De acordo com o SEBRAE (2016), a presença de familiares no funcionamento das empresas é vista como uma estratégia para a redução de custos e, ao mesmo tempo, garante um funcionário comprometido com o alcance dos objetivos da organização. Isso ocorre porque, na maioria das vezes, o fundador da empresa entende que o familiar não vai exigir o rigor da lei no que se refere a salários e aos limites de horários, e irá se dedicar ao máximo para que a família prospere. No entanto, essa perspectiva pode gerar conflito devido à incompatibilidade de interesses.

No Brasil, as empresas são chamadas familiares quando os membros de uma família possuem o controle pela propriedade de mais de 50% do capital votante (BETHLEM, 2002). Os primeiros estudos sobre empresas familiares apareceram, no Brasil, no início da década de 90, tendo em vista a necessidade de trabalhos de consultorias que focassem nos desafios enfrentados pelas organizações familiares, sobretudo, no decorrer do processo de sucessão (GRZYBOVSKI, 2002).

Para os autores consultados, como Lodi (1998) e Sharma, Chrisman e Chua (1999) uma empresa é considerada familiar somente quando sua propriedade e sua gestão são transmitidas de uma geração para a outra. Para Ricca Neto, (1998), as empresas familiares apresentam uma característica básica que as diferem de outras organizações empresariais, essa característica são os laços familiares, eles determinam o direito de sucessão na direção da empresa. Para Lodi (1998), a sucessão da diretoria numa empresa familiar está ligada ao fator hereditário e aos valores da firma estão relacionados ao sobrenome da família ou à figura do fundador. A abordagem de Gersick (1997) vem ao encontro do pensamento de Ricca Neto, ao afirmar que a principal característica da empresa familiar é o fato delas estarem ligadas a uma determinada família que por definição apresenta laços familiares.

Bornholdt (2005) manifesta que laços “familiares-empresariais” são construídos ao longo da trajetória do empreendimento. Em um primeiro momento a empresa deixa de ser “unipessoal”, isto é pertencer a apenas um dono e passa a ser de um grupo de irmãos e depois pode passar a ser um consórcio de primos e por fim, uma sociedade de pessoas mais complexa.



Porém, além do trabalho e da renda, o que liga as pessoas dessa empresa são os vínculos familiares e societários, sendo os laços familiares consolidados de acordo com uma espiritualidade de crenças e de valores.

Garcia (2001) considera que uma empresa é familiar quando ela é controlada por uma ou mais famílias e que independente de terem representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e sobre a definição dos objetivos no âmbito da organização a partir dos seus próprios interesses.

Para Sharma, Chrisman e Chua (1999) não é o fato de membros de uma família administrarem a empresa que a denomina familiar. Para eles o que a torna familiar é a maneira com que os padrões de propriedade, direção, gerenciamento e sucessão influenciam na definição dos objetivos, das estratégias e das estruturas organizacionais e administrativas da empresa. Neste sentido, uma empresa é considerada como familiar quando um núcleo familiar, composto por pais, filhos, irmãos, primos, cônjuges, agregados, dentre outros ou poucos núcleos diferentes são responsáveis pelo destino do negócio e pretendem perpetuar esse controle, direcionando sua trajetória a partir de uma visão de futuro diferenciada capaz de contribuir para o sucesso da empresa e da própria família (SHARMA, CHRISMAN e CHUA, 1999).

Características da empresa familiar

Gensick (2006) afirma que a empresa familiar, assim como a não familiar, tem como objetivo gerar riquezas, produzir bens ou serviços. No entanto, nesse tipo de empresa existe um elemento que é único e singular que é o fato dos dirigentes serem parentes e com isso as tradições, os valores e as prioridades surgem a partir dessa identidade familiar, de forma que a família tende a influenciar, diretamente, as ações destes dirigentes no local de trabalho, criando assim, uma cultura organizacional própria.

O início da empresa familiar, desde a sua constituição, sobrevivência, crescimento e desenvolvimento, é marcado pela garra, pela determinação e pela visão de mercado do seu fundador (LODI, 1998). O conjunto de hábitos e de crenças estabelecidos por meios de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados entre os membros da organização chama-se cultura organizacional. Ela representa as percepções dos dirigentes e dos funcionários e reflete na estruturação e no funcionamento da empresa (KISIL, 1998).

Para Mintzberg (1990), a empresa familiar, no início de suas atividades, possui estrutura administrativa simples com uma elevada concentração de poder e de tomada de decisão por



parte do seu fundador. Este assume todos, ou a maioria, dos papéis administrativos da organização, como marketing, vendas, finanças, produção, recursos humanos, mas, geralmente, ele não possui formação profissional adequada. Porém, com o passar dos anos, com o crescimento da empresa e o seu amadurecimento, a empresa precisa ser reestruturada, buscar profissionalização e abandonar uma administração amadora. (MINTZBERG, 1990).

Ao se analisar as empresas familiares brasileiras identificam-se alguns aspectos comuns que a caracterizam, como “a informalidade, o centralismo, a não aceitação do gerenciamento metódico, a tendência ao paternalismo nas relações de trabalho e a aversão a riscos e a falta de maturidade gerencial” (MACHADO; CARVALHO p.1, 2006). Além disso, percebe-se o intenso vínculo familiar, o uso da afetividade como forma de estabelecer comportamentos bem como lança mão de habilidade política em detrimento de capacidade administrativa (OLIVEIRA, 2006).

Para Waller (2021), famílias são socialistas e empresas capitalistas. Na família se prioriza a igualdade e visa à continuidade enquanto na empresa se valoriza o mérito e o lucro. Trabalhar com membros da família requer uma abordagem diferente de autoridade, disciplina e responsabilidade ao lidar com os seus funcionários. Cada situação deve ser tratada de forma singular, mesmo que o funcionário seja um membro familiar. O segredo para manter a ordem é que todos possam entender que devem separar a família do trabalho. Sendo assim, o equilíbrio de decisões perante a natureza dos interesses torna-se questão de sobrevivência para a empresa.

No trabalho, os familiares devem saber separar os serviços ou cargos de sua condição familiar, deixando as resoluções familiares em casa e estando disposto a se tornar apenas um funcionário dentro da empresa. Esse processo demanda tempo até que seja implementado. Isso requer que um grupo de funcionários/acionistas se manifestem de forma intencional e não espontânea, o que leva a uma redefinição de comportamentos culturais que influenciam o funcionamento e a dinâmica da empresa. Porém, quanto mais definidos os papéis de cada um dos membros, mais preparada a organização estará para entender e discutir planos de ação para lutar contra esse problema em questão. (TTACHIBANA, 2001),

Assim como toda organização, a empresa familiar apresenta pontos positivos e negativos. Em conformidade com a abordagem de Adachi (2006) destacam-se como pontos positivos agilidade na tomada de decisões, capital familiar como garantia, estabilidade no emprego, respeito, lealdade e tradição bem como conhecimento do negócio e como pontos negativos percebe-se uma dependência do dono na tomada de decisões, o patrimônio como a



única fonte de recursos, dificuldade de ter o capital, a riqueza da empresa ser dividida por mais pessoas, a permanência de familiares ineficientes, empresa conservadora com resistência à modernização e contratação de pessoas, muitas vezes, sem capacidade técnica comprovada e sem formação apropriada para a área de atuação.

Para Lodi (1998) as empresas familiares apresentam vantagens e desvantagens que a caracterizam. Neste sentido, merece destacar enquanto vantagens à proximidade com o poder, clima de colaboração, decisões mais ágeis, espaço para criatividade, participação nas decisões e rapidez na ascensão da carreira e como desvantagens têm-se a presença de ações impulsivas, indisciplina gerencial, excesso de informalidade e intervenção da família nos negócios.

Na visão de Lodi (1998) os problemas nas empresas familiares estão relacionados a cinco pontos-chave, são eles: o conflito de interesses entre a família e a empresa se manifesta na insuficiência de capital, na indisciplina e na falta de eficiência na contratação de pessoal de gestão; integrantes da família alocam os recursos de forma inapropriada e o acumulam sob a forma de apropriação familiar; ausência de planejamento com certo descontrole financeiro e dos custos da empresa bem como dificuldade de definição de preços adequados; difícil aceitação de novos modelos de gestão e de novas tecnologias, principalmente, nas áreas de vendas; e favoritismo na contratação e promoção de parentes sem comprovação de capacidade técnica e formação apropriada para a área de atuação.

Tipos de empresas familiares

Neste contexto, têm-se três tipos básicos de empresa familiar: a tradicional, caracterizada pelo capital fechado, por pouca transparência administrativa e financeira e na qual a família exerce um domínio completo sobre os negócios. A híbrida, na qual o capital é aberto, mas a família ainda sim tem o controle, havendo maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares. E por fim, a de influência familiar, que na maioria das vezes, está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém certa influência estratégica propiciada pela sua participação acionária. (LETHBRIDGE, 1997)

Gallo (1995) identifica e classifica cinco tipos de empresas familiares de acordo com os laços estabelecidos entre a família e a empresa. Primeiramente, tem-se a empresa de trabalho familiar na qual os integrantes da família têm pretensão de gerenciá-la, a maior parte deles atua na empresa e há um incentivo para que os filhos trabalhem na empresa do pai e, assim, haverá a continuidade da empresa de geração em geração. O segundo tipo é a empresa de direção ou



administração familiar. Trata-se de uma empresa na qual apenas alguns membros da família, realmente, têm direito de trabalhar nela e a ocuparem cargos de responsabilidade enquanto os demais membros continuarão vinculados à empresa como acionistas, entre outros. A terceira modalidade é a empresa familiar de investimento, na qual os membros da família proprietária dedicam-se, exclusivamente, ao controle de decisões de investimento e não atuam, diretamente, na gestão empresarial. A quarta categoria é a empresa familiar conjuntural, na qual não existe interesse da família em manter a propriedade ou a gestão sobre ela em um futuro próximo. Por fim, tem-se a empresa na qual o poder é exercido pelo fundador assumindo três faces. A primeira é caracterizada pela concentração absoluta da responsabilidade do fundador na gestão e, conseqüentemente, pelo conservadorismo e autoconfiança. A segunda face é o poder compartilhado, quando o fundador faz o processo de abertura, permitindo, assim, a participação de membros familiares na organização, mas não enquanto centro do poder. Por fim, a terceira face na qual o poder é “semi-delegado”. Nesse caso, a empresa possui uma estrutura gerencial profissionalizada, um poder administrativo formado e uma diretoria com certa autonomia para tomar decisões.

Para Paiva, Oliveira e Melo (2008), os temas mais abordados, no cenário nacional, pertinentes às empresas familiares são: sucessão, estratégia, modelos de gestão, profissionalização, cultura de aprendizagem, representações sociais, mudança e empreendedorismo. Para o entendimento dos principais dilemas que as empresas familiares estão ligadas, destaca-se principalmente, a distinção entre família, propriedade e gestão. Neste contexto, Gersick (1997) criou o modelo dos três círculos, no qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superpostos: gestão, família e propriedade. Nele qualquer pessoa em uma empresa familiar pode se encaixar em um dos sete setores formados pela superposição dos círculos dos subsistemas.

A complexidade e as interações entre os subsistemas bem como as múltiplas possibilidades de inserção e de posicionamento do indivíduo no contexto da empresa de natureza familiar, se manifestam de diferentes formas: 1) membro da família que não é nem proprietário nem funcionário; 2) acionista, que não é membro da família nem funcionário; 3) funcionário, que não é proprietário nem membro da família; 4) proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; 5) proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; 6) membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário e 7) proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa (GERSICK, 1997).



Sucessões na empresa familiar

Com relação aos processos sucessórios, pode-se afirmar que estes são momentos importantes de mudança que impactam a empresa como um todo. Na visão de Carlzon (2010), suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar e respeitar a história e o trajeto percorrido. Porém, se sabe também que este processo não é um ato simples e imediato, ele envolve um contínuo planejamento e preparação. Conforme Bornholdt (2005), a sucessão em empresas familiares é considerada o mais importante desafio a ser resolvido pelo fundador na batalha em busca da perpetuação do negócio.

No processo sucessório de uma empresa familiar, o fundador patriarca, que idealizou e fundou a empresa, não deixa apenas um “acerto patrimonial”, mas ela torna seus sucessores descendentes sócios sem, necessariamente, terem escolhido essa opção. Esse processo é de extrema importância, visto que alguns autores só acreditam que a empresa é familiar quando ocorre esse processo, e além da importância, ele é arriscado, visto que muitas empresas familiares são desfeitas durante ou logo após um processo mal conduzido. (BERNHOEFT; GALLO 2003).

Werner (2004) complementa que o planejar da sucessão exige do empreendedor o compromisso de que a empresa deve ser contínua e que o patrimônio adquirido durante anos pode vir a desaparecer, rapidamente, caso o sucessor falhe com uma má gestão. Dessa forma, é de extrema importância ações de treinamento e capacitação voltadas à preparação dos sucessores. Grzubovski e Tedesco (1998) afirmam que é essencial o investimento na capacitação de um novo líder sucessor, dando-lhe treinamento suficiente para enfrentar os desafios do futuro. Esse processo contínuo e sistemático de investimento em treinamento tem como propósito fortalecer e dar suporte ao novo líder com o objetivo de agregar valor à sua formação acadêmica e/ou a prática dos negócios.

Vale lembrar que boa parte das empresas familiares tem a carência de práticas relacionadas ao planejamento do processo sucessório, fazendo com que quando ela ocorra, acabe sendo de maneira inesperada e desordenada, provocando, assim, problemas e riscos para a empresa. Sendo assim, Lemos (2003) afirma que uma das soluções favoráveis para este problema é adotar uma administração profissionalizada, o que concede um tempo de preparação às políticas de negócio e torna as empresas mais independentes dos planos de sucessão familiar. Diante disso, dependendo do modo com que a empresa trate essa questão isso poderá ser uma vantagem ou uma desvantagem para a organização.



A sucessão pode trazer resultados diferentes à dinâmica das empresas familiares. De um lado, pode impulsionar o crescimento da organização a partir da adição de novas práticas de gestão e de um direcionamento estratégico (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005), mas, por outro lado, pode levar à falência da empresa familiar devido, notadamente, ao surgimento de conflitos envolvendo membros da família (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Diante do exposto, pode-se afirmar que do ponto de vista estratégico, a forma de se lidar com o processo de sucessão tende a influenciar a continuidade dos negócios sob o controle familiar (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Na perspectiva de Lethbridge (1997) os processos sucessórios, mesmo quando devidamente planejados, tendem a serem complexos e desgastantes. Geralmente, esses processos se efetivam de pai para filho, embora como já citado, nem todos os herdeiros demonstram interesse em ser o futuro sucessor do empreendimento. Devido ao contexto cultural e a presença de uma estrutura hierárquica que impeça a realização de uma estrutura organizacional descentralizada, as questões sucessórias podem se tornar mais complexas do que o normal (DINIZ, 2003).

Durante essa fase de sucessão, podem ocorrer fortes problemas internos decorrentes dos laços estruturais da família. Seguindo nessa linha de pensamento, Lansberg et al (1996) citado por Lodi (1998) afirma que 70% das empresas encerram suas atividades após a morte do fundador, com ciclo de vida médio de 24 anos, sendo que as principais causas da falência dessas empresas estão relacionadas à concentração de produtos específicos, à falta de planejamento estratégico e de disputas sucessórias. (LANSBERG et al, 1996 Apud LODI, 1998).

Em face ao exposto, a empresa familiar pode ter sua trajetória comprometida caso não adote um modelo de gestão eficiente capaz de lidar com desavenças e com conflitos. É preciso implementar uma gestão que contribua para a continuação dos negócios, dos interesses comerciais e das ideologias do fundador bem como dos seus sucessores. Associado ao exposto, como vimos, a presença de um gestor dotado de conhecimento e, sobretudo, desprendido de elos paternalistas tendem a contribuir para que empresa familiar sobreviva no mercado.

A JOALHERIA E A RELOJOARIA DIONIZIO'S

A trajetória da Dionizio's

A Dionizio's é uma empresa brasileira fundada em 22 de fevereiro de 1988 na cidade de São Mateus, município do estado do Espírito Santo. A loja foi aberta em um pequeno imóvel alugado na Praça Mesquita Neto, nº 296, localizada no centro da cidade. Seus fundadores foram



os irmãos Lauro Dionizio e Nivaldo Dionizio Filho, os quais venderam seu carro e sua moto, respectivamente, para viabilizarem a abertura na loja. O nome Dionizio's teve inspiração no sobrenome da família paterna e os filhos homenagearam o pai Nivaldo Dionizio. A família é de origem humilde, vinda da zona rural, mais precisamente, de Água Limpa, município que pertence à Jaguaré.

A ideia de montar a loja foi de Nivaldo com o propósito de abrir seu próprio negócio para ter uma garantia familiar. Ele trabalhava com seu irmão José Carlos e com sua irmã Maria Helena na única Joalheria de São Mateus chamada “Silva”, mas cabe destacar que foi Lauro quem vislumbrou, desde jovem, uma oportunidade de negócio, quando o seu irmão Nivaldo começou a trabalhar, aos 10 anos de idade, como aprendiz de relojoeiro para um senhor chamado Sozigenes, e mais tarde, como aprendiz de ourives na Joalheria Silva. Posteriormente, o irmão mais novo, José Carlos também foi aprendiz de ourives na mesma joalheria. A convergência desses fatos e dessas experiências resultou na abertura de uma empresa de natureza familiar com vistas a melhorar as condições de vida da mesma.

A Dionizio's surgiu como joalheria, especializada na fabricação de joias e com Nivaldo desempenhando todos os papéis administrativos da empresa, além da fabricação e da comercialização das peças. Ao perceber que o negócio iria prosperar ele convidou os irmãos para trabalhar na loja. No entanto, Lauro continuou trabalhando como barbeiro e só entrou com o capital. Cabe ressaltar que na época, havia apenas um concorrente na cidade de São Mateus que era a Joalheria Silva. O desafio era grande, mas havia a perspectiva de crescimento do negócio, tendo em vista que as explorações de petróleo, que tiveram início na década de 1970, se intensificaram nos anos 80 associadas ao crescimento da população local decorrente, sobretudo, de um processo migratório que atraiu um contingente de pessoas que foram trabalhar em São Mateus. (BONOMO, 2010)

Após um ano de existência da empresa, Nivaldo contratou o seu irmão mais novo, o ourives José Carlos, o qual saiu da concorrente para trabalhar na loja da sua família tendo exercido a função de fabricação das joias, bem como contratou uma funcionária, membros externo da família, responsável pelas vendas das peças. Pouco tempo depois, Lauro abandonou sua profissão de barbeiro e com o apoio de Nivaldo, abriram mais uma loja no Centro Comercial - hoje, conhecido como Shopping de São Mateus- visando agregar valor à sua marca e aumentar o volume de vendas graças, notadamente, à localização privilegiada da mesma.



Inicialmente Lauro trabalhou sozinho nessa nova loja, a qual tinha como objetivo vender joias que eram produzidas no estabelecimento empresarial principal. Ambas as lojas eram muito próximas uma da outra com distância de 100 metros. Com o crescimento do negócio, Nivaldo chamou a sua irmã mais nova, Tânia, para trabalhar, junto com seu irmão Lauro, como vendedora na filial do Centro Comercial. Foi, exatamente, nessa época que a Dionizio's se tornou também uma relojoaria, com a revenda de relógios e com a contratação de um relojoeiro, com vistas a atender a demanda das duas lojas.

A filial mudou de endereço porque o Centro Comercial, que era novo e tinha poucas lojas, recebia uma clientela menor do que se esperava. Com isso, a loja migrou para um local mais espaçoso localizado na mesma rua da loja da matriz e passou a se chamar Joalheria Center. Ela funcionava no mesmo molde da joalheria anterior, como uma extensão da matriz, de forma que as despesas e as receitas eram compartilhadas.

Desde a abertura da primeira loja, Nivaldo percebeu que os estudos o ajudariam na gestão da empresa. Ele se formou em Administração e aplicou seus conhecimentos nos negócios, adotando um modelo de gestão que priorizou a utilização ótima dos recursos disponíveis, um atendimento diferenciado aos seus clientes e a determinação de preços justos, o que fez jus ao slogan da empresa “tradição e honestidade”. Associado ao exposto, a economia brasileira estava em ascensão, o que contribuiu para o sucesso da empresa (OLIVEIRA, 1991).

Em face desse cenário de prosperidade, os acionistas investiram em um novo segmento produtivo, abrindo, ao lado da Joalheria Center, uma loja de vestuários, na qual roupas eram revendidas e camisas masculinas eram fabricadas. O negócio prosperou por cinco anos e após esse período foi decretada falência desse empreendimento. A irmã Maria Helena, que tinha sido demitida da concorrência, e mais duas funcionárias que não eram da família cuidavam dos negócios. Porém, na primeira metade da década de 1990, o país entrou em crise econômica e a inflação estava muito alta, o que dificultou a continuidade desse novo empreendimento.

Na verdade, no período compreendido entre os anos 90 a 2003 foram anos difíceis para a família Dionizio, tendo em vista que recursos da Joalheria e Relojoaria Dionizio's e da Joalheria Center foram direcionados para sustentar o empreendimento do ramo de vestuário, mas, ainda assim, não conseguiram sanar as dívidas e com isso os salários dos membros da família foram reduzidos, bens foram vendidos e empréstimos foram feitos, mas, mesmo assim, o empreendimento continuou em decadência até ser decretada, como vimos, a sua falência.



Não obstante essa situação de incerteza e de instabilidade, a Dionizio's sobreviveu a crise. Nesse período, a família ficou com as duas joalherias, sendo a matriz Dionizio's, e a filial Center, cujo nome foi, novamente, trocado e passou a ser Joalheria Brilhante. Ela continuava sendo uma extensão da matriz Dionizio's, e trabalhavam nela, Lauro e seus dois filhos, Welber Botelho Dionizio e Tathiane Botelho Dionizio.

Em 2006 surgiu a oportunidade de se comprar um lote ao lado da Joalheria Brilhante com dimensão quatro vezes maior do que o espaço da matriz. Para tanto, foi feito um novo empréstimo bem como foi vendido um automóvel pertencente ao Nivaldo, o que viabilizou a aquisição do lote e a construção da loja. Em dezembro de 2007, a nova Joalheria e Relojoaria Dionizio's foi inaugurada na Praça Mesquita Neto, nº 272, no centro da cidade de São Mateus, com a incorporação de mais dois sobrinhos que trabalhariam como aprendiz de ourives. Nessa época, o empreendimento voltou a crescer e com isso foi possível quitar as dívidas contraídas pela empresa. Com a disponibilidade de um espaço físico substancial e com o incremento das vendas a empresa diversificou e investiu em novos produtos, como semi-jóias, rádios e relógios de parede. Nesse período de expansão e de crescimento da empresa em análise, os gestores perceberam que não havia necessidade de manter duas joalherias, uma ao lado da outra, o que resultou no fechamento da Joalheria Brilhante. Com isso, a gestão foi direcionada, exclusivamente, na Joalheria e Relojoaria Dionizio's, a qual passou a contar com quinze funcionários, sendo que apenas dois deles não eram da família.

Em meados de 2011, Nivaldo assumiu a função de relojoeiro, pois já dispunha do conhecimento adquirido bem como passou a atuar, diariamente, com o relojoeiro contratado. Essas tomadas de decisões e adoção dessas estratégias empresariais possibilitaram o aumento da lucratividade, de forma que parte desses recursos foram reinvestidos no processo de expansão da empresa. Prova disso foi a construção de mais três pavimentos em cima da loja, um destinado à oficina e os demais disponibilizados para aluguel, com vistas a incrementar as receitas da família. Neste contexto, cabe destacar que a busca pelo conhecimento sempre esteve presente nas decisões e nos anseios da família. Em 2013 José Carlos se graduou em Administração, com o intuito de aprimorar o modelo de gestão exercido até então, prioritariamente, por Nivaldo.

A Dionizio's sempre esteve atenta às estratégias de marketing, divulgando a empresa no rádio, outdoors, plotagem de carros, bem como contava com um time de futebol de salão que competia em São Mateus e nas cidades vizinhas. Associado ao exposto, a empresa também investiu em camisa de times de futsal e de futebol propriamente dito. Com isso, a Dionizio's



ficou conhecida não só em São Mateus, mas também em todo norte do estado do Espírito Santo. Muitas pessoas vinham de outros municípios para comprar na loja. Hoje, a Joalheria investe em propagandas de televisão, rádio, propaganda móvel, patrocina cantores locais, projetos culturais e sociais bem como faz doações de cestas básicas para pessoas carentes.

Na visão de Nivaldo e de José Carlos os principais diferenciais da Dionizio's são a rapidez na entrega das jóias e dos serviços contratados, o tratamento cordial destinado a toda a sua clientela e aos consumidores em potencial, independente da classe social a qual o cliente pertence.

Esse processo trouxe notoriedade e reconhecimento para a Joalheria expressas na conquista de prêmios empresariais, concedidos pela Rede Gazeta, ao ramo da joalheria desde 2011. Essa premiação leva em consideração aspectos como: atendimento, características do produto, qualidade dos serviços prestados, dentre outros. Em meados de 2010, a Dionizio's conquistou o prêmio de reconhecimento em nível estadual, tendo ocupado o quarto lugar no ramo da referida atividade. Em 2012, recebeu da Câmara de Vereadores de São Mateus o voto de congratulação pela importante atuação no mercado local e pela geração de empregos no município de São Mateus.

Em dezembro de 2020, um dos fundadores e acionistas, Lauro Dionizio, faleceu de Covid-19. Sua filha, Tathiane Botelho Dionizio, que já trabalhava na loja como vendedora, assumiu a condição de proprietária da mesma, porém sem influenciar diretamente na gestão do empreendimento.

Atualmente, a Dionizio's é composta por três acionistas, os irmãos Nivaldo e José Carlos Dionizio e a esposa do falecido Lauro Dionizio, Selma Botelho Dionizio, sendo que a mesma não tem participação na gestão da empresa. A empresa em questão tem capital fechado e a família Dionizio tem o controle total da mesma. A loja conta com mais seis funcionários, sendo apenas dois deles não-familiares que são Rayane Moraes e Ronaldo de Oliveira, os quais ao serem entrevistados manifestaram que é concedido a ambos um tratamento igualitário ao dispensado aos membros da família.

Vantagens e desvantagem da Dionizio's.

Ao entrevistar os agentes que atuam, diretamente, na Dionizio's foi possível identificar aspectos positivos e negativos de se trabalhar em uma empresa familiar, em conformidade com o pensamento de Adachi (2006), abordado na primeira seção deste trabalho. Neste contexto, cabe registrar a percepção da irmã Maria Helena ao destacar que, na Dionizio's por ser uma



empresa familiar, há facilidade e agilidade na tomada de decisões propiciada, notadamente, pela proximidade com o poder. Nivaldo enaltece como pontos positivos o respeito e a lealdade dos funcionários, inclusive, daqueles que não pertencem à família e como elemento negativo salienta que, em grande medida, os gastos são excessivos, tendo em vista que os membros da família, por vezes, acham que os recursos da empresa são fontes inesgotáveis, e esquecem que a empresa é o único patrimônio e a fonte de recursos da família. José Carlos afirma que já mantiveram funcionários da família não tão eficazes apenas para ajudá-los bem como relata que intrigas e a falta de compromisso e de responsabilidade de alguns funcionários é um ponto negativo dessa empresa familiar. Para Tathiane a empresa traz como algo positivo a garantia e a estabilidade no emprego. Em complemento ao exposto, Eurides, esposa de Nivaldo, aponta a sobrecarga de trabalho que sabrecai sobre o marido e a dificuldade de se separar as situações pertinentes ao empreendimento das questões, estritamente, familiares.

No que tange às vantagens e desvantagens, os ourives, José Carlos e Diego, relatam que possuem muito espaço para criar, o que permite o desenvolvimento do processo criativo. Com relação à tomada de decisão José Carlos afirma que elas ficam circunscritas a ele e a Nivaldo, sendo que este último apresenta forte poder decisório, sendo, inclusive, o irmão que atua há mais tempo na empresa. Para alguns dos entrevistados, a empresa apresenta excesso de informalidade, como a flexibilidade no uso do uniforme, a permissão de conversas paralelas durante o expediente e, sobretudo, o descumprimento com o horário de trabalho. Neste contexto, Nivaldo acrescenta a existência da dependência financeira dos familiares, incluindo aqueles que não trabalham na empresa e a considera uma desvantagem da Dionizio's. Essa análise nos aproxima do pensamento de Lodi (1998), ao afirmar a presença de vantagens e desvantagens inerentes às empresas familiares, conforme descrito na abordagem teórica deste estudo.

Diante ao exposto, cabe destacar algumas características observadas na empresa, como centralização do poder, informalidade, resistências a mudanças, embates familiares trazidos para dentro da empresa bem como priorização das questões familiares em detrimento dos interesses do empreendimento. No entanto, José Carlos atribui o sucesso da empresa, dentre outros fatores já apresentados a manutenção de hábitos e de crenças dos fundadores e a perpetuação de seus valores, notadamente, a honestidade e o compromisso com os seus clientes.



A gestão da Dionizio's

Atualmente, a Joalheria Dionizio's atua na fabricação, venda e conserto de joias, bem como no conserto e na venda de relógios e na revenda de semi-jóias e como a segunda joalheria mais antiga da cidade ela acompanhou o crescimento do município e mantém uma clientela fiel cujos consumidores acompanham a trajetória da empresa desde o seu surgimento.

O modelo de gestão da Joalheria e da Relojoaria Dionizio's foi desenvolvido com vistas a contribuir para o crescimento e para a expansão da empresa, estimulando e incrementando as vendas das joias e dos relógios a preços justos em respeito aos seus clientes e como forma de garantir a obtenção do lucro por parte da empresa, o qual é destinado, notadamente, para dar uma vida melhor para família Dionizio.

As estratégias da empresa são focadas na rapidez dos seus serviços, na gentileza perante os seus clientes, na definição de preços justos e no investimento voltado para ações de marketing, de forma que o cliente se lembre da Joalheria Dionizio's quando demandar alguma peça ou serviço desse ramo de atividade.

No que se refere às condições externas da organização, tem-se que uma das dificuldades enfrentadas pela empresa foi a inflexibilidade dos fornecedores, o aumento de impostos decorrente da reforma tributária bem como a concorrência desleal. Associado a esses elementos, Nivaldo relata que a loja foi assaltada em janeiro de 2017, o que gerou um forte sentimento de insegurança, além do déficit financeiro. Não obstante, todos os desafios enfrentados, a união, o envolvimento e a perseverança da família em busca do sucesso empresarial foram decisivos em face desse processo de superação, o que explica, em grande medida, a posição de destaque que a Dionizio's ocupa no município de São Mateus.

Em consonância com o modelo de Gersick, apresentado na primeira parte desse trabalho, detecta-se que a Joalheria Dionizio's se estrutura da seguinte forma: 1) na condição de membros da família que não são proprietários e nem funcionários tem-se os irmãos Laureci e Neuci Dionizio e seus filhos, os filhos de Maria Helena, os filhos do José Carlos e os filhos do Nivaldo; 2) não existe na empresa Dionizio's acionista, que não é membro da família e nem funcionário da mesma; 3) funcionários que não são proprietários e nem membros da família são Rayane Moraes e Ronaldo de Oliveira; 4) Na Dionizio's proprietário que é membro da família, mas não trabalha na empresa é Selma Botelho Dionizio, esposa do falecido Lauro, 5) não existe proprietário que trabalhe na Joalheria Dionizio's e que não seja membro da família; 6) Maria Helena Dionizio, Tânia Dionizio, Tathiane Dionizio e Diego Dionizio são membros da família



e são funcionários, mas não são proprietários da empresa; 7) Nivaldo Dionizio e José Carlos Dionizio são proprietários e ambos são membros da família e trabalham na empresa.

A gestão da Dionizio's não dispõe de um processo de planejamento voltado para a preparação dos seus possíveis sucessores. Como descrito nesse trabalho, Werner (2004); Grzubovski e Tedesco (1998) salientam a extrema importância desta ação, inclusive, com vistas a evitar que uma má gestão leve o negócio à falência. Associado ao exposto, Bernhoeft (2003) destaca, que os descendentes, muitas vezes não possuem escolha em relação ser ou não os sucessores na empresa familiar. Esse cenário parece se aproximar do que acontece, nesse momento, na Dionizio's, tendo em vista que os filhos de José Carlos não possuem interesse no ramo joalheiro e relojoeiro enquanto Tathiane trabalha na loja, basicamente, por influência do pai. Além disso, Nathiely, filha do Nivaldo, mesmo fazendo o curso de Gemologia na Universidade Federal do Espírito Santo-UFES, demonstra não ter pretensão de seguir sua trajetória profissional nesta empresa familiar visto que discorda de algumas práticas adotadas pela empresa bem como pelo modo como são resolvidos os conflitos que envolvem os interesses da empresa e questões familiares além da falta de liberdade para implementação de novas tecnologias e métodos de produção.

Em face ao exposto, cabe registrar que os gestores da Dionizio's discutem se a família permanecerá no negócio ou se vão optar pela venda da empresa. Com relação a mudanças na gestão e a incorporação de novas tecnologias, José Carlos afirma que foram tímidas. No entanto, Nathiely surge como uma possibilidade de aplicar seus conhecimentos na empresa com vistas a agregar valor tanto na fabricação das peças quanto no processo de comercialização, mas ela mesma atesta a inflexibilidade do pai e do tio em termos de aceitação de um processo de mudança estrutural. Diante do exposto, percebe-se a aproximação entre a teoria apresentada na primeira parte desse trabalho com as características inerentes à empresa Dionizio's por se tratar de um empreendimento de natureza familiar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de diferentes elementos que definem uma empresa enquanto familiar é possível constatar que a Joalheria e Relojoaria Dionizio's é uma empresa de natureza familiar que possui valores relacionados a um sobrenome e à figura do seu fundador, bem como apresenta como pontos positivos a proximidade com o poder, a facilidade de contato com o agente responsável pelas tomadas de decisões, a confiança nos funcionários associada à lealdade que eles têm pelos



membros da família que atuam no empreendimento e o cumprimento dos valores intrínsecos à família que se estendem durante todos os anos de existência da empresa.

A Joalheria e Relojoaria Dionizio's enquanto empresa de natureza familiar apresenta pontos negativos consubstanciados na informalidade da firma, na dependência financeira da família em relação à empresa, na presença de “funcionários” acomodados com a garantia de um emprego por serem integrantes da família, na existência de conflitos familiares que se estendem e dificultam o bom funcionamento empresa, além da demonstração de certa inflexibilidade por parte do executivo principal em relação à adoção de novas práticas de produção e à incorporação de novas tecnologias.

Não obstante essas dificuldades, a Joalheria e Relojoaria Dionizio's tem buscado adotar práticas que levem ao aprimoramento da empresa tanto no curto quanto no longo prazo, como: o entendimento da importância de se separar questões familiares das decisões empresariais, a elaboração de modelos de gestão voltados para uma empresa familiar bem como a definição de um possível processo sucessório com vistas a identificar um sucessor capaz de contribuir para a permanência da empresa no mercado capixaba e para o avanço e crescimento da empresa em análise.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, R.& GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar:** gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BONOMO, S. **Trajetórias e Tendências da Centralidade de São Mateus (ES):** A Importância de Uma Cidade (Sub) Regional na Rede Capixaba. Disponível em <https://ape.es.gov.br/Media/ape/PDF/Disserta%C3%A7%C3%B5es%20e%20Teses/Geografia/UFES_PPGG_SOLIANE_BONOMO.pdf> Acesso em 21 de jan. de 2022.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARLZON, J. **Refletindo sobre sucessão.** Sala virtual de empresa familiar, 2003.

DINIZ, A.(Coord.). **Reforma econômica para o Brasil.** São Paulo: Nobel, 2003.

GALLO, M.A. **Empresa familiar:** Textos e casos. Barcelona: Praxis, 1995

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

GERSICK, Kelin E. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, J.S.R.C. “**As empresas familiares no Brasil**”. In RAE Light, São Paulo, 2000. v. 7, n. 1, pag.7-12. Jan/Mar. 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em 08 out. 2021.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: Edipuf, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

HAVEMAN, H. A.; KHAIRE, M. V. **Survival beyond succession?: the contingent impact of founder succession on organizational failure**. *Journal of Business Venturing*, Saint Louis, v. 19, n. 3, p. 437-463, May 2004.

INVESTNEWS. Disponível em: <<https://investnews.com.br/economia/4-graficos-que-contam-a-historia-da-economia-brasileira-pela-otica-da-politica/>> Acesso em 29 de jan. de 2022.

KISIL, Marcos. **Gestão da mudança organizacional**. São Paulo: Faculdade de Saúde pública da Universidade de São Paulo, 1998. 4 v

LEMOS, M.F.M. **O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas**. *Revista FAE BUSINESS*, n.5, abr.2003.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. *Revista BNDES*, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11525/3/RB%2007%20Tendencias%20da%20empresa%20familiar%20no%20mundo_P_BD.pdf> Acesso em 17 nov. 2021.


LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACHADO, D. D. P.& CARVALHO, C. E. **Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro**. *Rev. Cient. Admin. Fortaleza*, v. 2, n. 1 p. 16-24, ago, 2006.

MINTZBERG, H. (1990) **Strategy Formation: Schools of Thought**. In: Frederickson, J., Ed., *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York, 105-237

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Fabrício A. **A economia brasileira em preto e branco**. Campinas: Hucitec/Fecamp, 1991.



PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. **Produção científica brasileira sobre empresa familiar: uma meta estudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007.** Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 148-173, set./out. 2008.

PONT, Manuel Broseta. **Manual de derecho mercantil.** 10. ed. Madrid: Editorial Tecnos S. A., 1994.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

SEBRAE. **Os Desafios da Empresa Familiar: gestão e sucessão,** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 09 de outubro de 2021.

SHARMA; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. **Strategic management of the family business: past research and future possibilities.** *Family Business Review*, Boston, v. 10, n. 1, p. 1-36, mar. 1997.

TACHIBANA, W. K., Câmara, R. P. B., Ap. Mazzier, A., & Meneghetti, J. L. **O Custo da Sucessão na Empresa Familiar.** *Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC.* Disponível em <<https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2946/2946>> Acesso em 21 de janeiro de 2022.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária.** *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

WALLER, M. **Empresa Familiar.** 1. ed. 8 mar. 2021.

WERNER, René. **Família e negócios: um caminho para o sucesso.** São Paulo: Manole, 2004. A empresa familiar e o Agronegócio. In: Revista Gazeta de Ribeirão, p. 2, agosto 2006.

CAPÍTULO 4

PROPOSTA DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO N. 32/2020: UMA ANÁLISE SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, OS SERVIÇOS PÚBLICOS E AS PRÁTICAS DESCONSTITUÍNTES NO BRASIL

Diana Melissa Ferreira Alves Diniz
Grasielle Fernanda Freire Cabral
Larissa Bezerra dos Anjos

RESUMO

O presente estudo trata-se de uma análise acerca da Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020, objetivando verificar na nova Reforma Administrativa a ocorrência de práticas desconstituintes relativas à administração e aos serviços públicos, por meio de medidas constitucionais que alterem os fundamentos do Estado Democrático de Direito do por dentro. Para realizá-lo, utilizou-se do método de abordagem hipotético-dedutivo, através das técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. Como síntese dos resultados, observou-se a existência da referida prática no caso em comento, alertando-se para os aspectos que a medida pode ocasionar e para a urgência por mobilizações em sentido contrario a ela.

PALAVRAS-CHAVE: PEC nº 32/2020. Reforma Administrativa. Administração Pública. Serviços Públicos. Práticas Desconstituintes.

INTRODUÇÃO

Aos 03 (três) de setembro de 2020, foi apresentada pelo Executivo ao Plenário da Câmara dos Deputados, a Proposta de Emenda à Constituição n. 32/2020 (PEC n. 32), cujo objetivo seria alterar disposições sobre servidores e empregados públicos, bem como sobre a organização administrativa. Tendo passado pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania entre fevereiro e maio de 2021, encontra-se, cerca de um ano após sua apresentação, na Comissão Especial destinada para sua apreciação, tendo como último ato de tramitação o fim do prazo de vista, encerrado aos 08 (oito) de setembro de 2021 (BRASIL, 2021).

Segundo os arts. 201 a 203 do Regimento Interno da Câmara dos Deputados (RICD), as PECs diferem dos demais projetos quanto ao procedimento legislativo. Quanto à iniciativa, pode se dar, no mínimo, por 1/3 dos deputados, pelo Senado Federal, pelo Presidente da República ou por mais da metade das assembleias legislativas dos estados, pela maioria de seus membros. Cabe ao Presidente dar andamento à proposta e, após a publicação dos pareceres das Comissões, ela será incluída na ordem do dia, sendo submetida a dois turnos de discussão e votação, necessários em ambos a obtenção de 3/5 dos votos em votação nominal. Recebida no



Senado, terá a mesma tramitação e, quando ultimada a aprovação da proposta, o Presidente do Senado convocará sessão para promulgação (BRASIL, 1989).

No caso em tela, a PEC n. 32 foi de Iniciativa do Poder Executivo e altera substancialmente o art. 37 da Constituição Federal de 1988, núcleo essencial das disposições acerca da Administração Pública, o art. 84, conferindo diversas competências por decreto ao Presidente da República para modificar a estrutura administrativa, e outros artigos conexos, levando a intensos debates na sociedade e no meio jurídico a respeito da possibilidade de que tais alterações violem princípios administrativos e direitos fundamentais, prejudicando os serviços públicos brasileiros e se traduzindo nas chamadas “práticas desconstituintes”, emergindo daí a justificativa do presente trabalho.

Na mensagem de nº 504, remetida pelo Presidente da República aos Membros do Congresso Nacional, tem-se a justificativa redigida pelo Ministro da Economia, Paulo Guedes. No texto, Guedes aduz que a medida conferirá maior eficiência, eficácia e efetividade à atuação do Estado, eis que este custaria muito, mas entregaria pouco, sendo imperativo um novo modelo de serviço público (BRASIL, 2020).

Alegando modernizar o Estado, aproximar os serviços públicos da realidade nacional e garantir condições orçamentárias para o serviço público, apresenta outras cinco formas de ingresso nos quadros estatais para além dos concursos públicos: vínculo por experiência; vínculo por prazo determinado; cargo com vínculo por prazo indeterminado de atividades não típicas de Estado; cargos típicos de Estado com garantias e prerrogativas diferenciadas; e cargo de liderança e assessoramento, sendo a perda desses vínculos será estabelecida por lei, desconstitucionalizando a matéria, como aduz o Ministro (BRASIL, 2020).

Em vista disto, este estudo tem como objetivo geral analisar se a PEC n. 32/2020 se enquadra no conceito de práticas desconstituintes. Como objetivos específicos tem-se: compreender como a novel Reforma Administrativa pode afetar a administração e os serviços públicos brasileiros e verificar no que consistem as supostas práticas no caso em comento.

Dito isto, tem-se como problema de pesquisa: observam-se práticas desconstituintes na Proposta de Emenda à Constituição n. 32/2020 no que concerne à administração e aos serviços públicos no Estado Brasileiro? A hipótese obtida a partir de estudos preliminares foi afirmativa ao questionamento.

Para respondê-lo, foi utilizado o método de abordagem hipotético-dedutivo, partindo-se das premissas estabelecidas e testando sua falseabilidade ao final dos estudos procedidos.



Quanto a pesquisa, pautou-se pelas técnicas bibliográfica e documental, a partir do estudo de fontes de primeira e segunda mão obtidas por meio de pesquisa avançada nas bases Portal Capes de Periódicos e Scielo, bem como por documentos obtidos no sítio da Câmara dos Deputados.

Assim, a primeira seção situa a referida medida em relação aos possíveis impactos da medida na administração e nos serviços públicos, notadamente pela análise de seu conteúdo confrontado com os princípios administrativos constitucionais, enquanto a segunda seção tratará de responder, efetivamente, ao problema de pesquisa, conceituando as práticas desconstituíntes, verificando se elas são aplicáveis ao caso estudado e, em caso afirmativo, no que podem consistir, abrindo os campos para trabalhos posteriores que possam aprofundar o tema quando da efetiva promulgação da Emenda.

IMPACTOS DA PEC N. 32/2020 NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

De modo diverso ao que ocorre no setor privado, onde predomina a autonomia da vontade, a Administração Pública tem a sua disposição uma série de prerrogativas e sujeições para a satisfação do interesse público. O regime jurídico administrativo é, assim, uma expressão utilizada para abranger o conjunto de princípios, direitos e deveres que a Administração Pública está sujeita ao estabelecer relações jurídico-administrativas sob a égide do direito público. (DI PIETRO, 2018).

As prerrogativas são os privilégios que garantem a supremacia do interesse público sobre o privado. Di Pietro (2018) cita como exemplos desses privilégios o poder de autotutela, a requisição de bens e serviços, a ocupação temporária de imóvel alheio, a aplicação de sanções administrativas e a alteração e rescisão unilateral de contratos.

Já as sujeições são as restrições impostas que limitam a atividade da administração pública a determinados princípios e finalidades. Essas sujeições impedem que o administrador público possa dispor como bem entender da coisa pública. A indisponibilidade do interesse público serve como um freio para práticas arbitrárias dos administradores públicos.

A forma de contratação dos servidores públicos por meio de concurso público, bem como o regime jurídico a que esses servidores estão sujeitos são um forte exemplo dessa indisponibilidade do interesse público, pois garantem que os servidores possam ser selecionados de modo impessoal além de poderem desempenhar as atribuições do cargo sem a influência ou o peso das decisões políticas (DI PIETRO, 2018).

Na marcha contrária ao regime jurídico administrativo atualmente estabelecido, a Proposta de Emenda à Constituição 32/2020 propõe uma reforma da Administração Pública



com mudanças que impactam diretamente a contratação de pessoal e o regime em que estes serão submetidos. Em última instância essas mudanças podem provocar uma maior influência política e de cunho pessoal na Administração Pública contrariando assim o princípio da indisponibilidade do interesse público.

Em geral, as reformas administrativas surgem como consequência de políticas neoliberais. No Brasil é possível perceber que, desde a década de 30, as reformas administrativas ocorridas buscam a profissionalização do serviço público no país (FILHO; OREIRO, 2021). Dentre essas reformas, pode-se citar como marco importante a mudança da Administração Pública advinda da Constituição Federal em 1988 (CF/88).

Ao realizar a transição do autoritarismo para a democracia, a Carta Magna de 1988 buscou realizar a democratização do estado brasileiro em diversos níveis, inclusive a nível da administração pública. No artigo 37 da CF/88, é possível encontrar diversos dispositivos que se preocupam com as práticas democráticas dentro da administração pública, são exemplos: a presença dos princípios da impessoalidade e da moralidade no *caput* do artigo, a exigência de concurso público para a contratação de pessoal, a reserva de vagas para as pessoas portadoras de deficiência e a participação do usuário na administração pública. A democratização das bases do direito administrativo é, assim, uma tentativa de ruptura da estrutura patrimonial e de influências políticas dentro da administração no país (MARQUES, 2016).

A reforma administrativa apresentada pela PEC 32 de 2020 pretende eliminar ou flexibilizar institutos importantes da Administração Pública que foram criados pelo constituinte originário. Assim, serão analisadas quatro mudanças, dentre as diversas que foram propostas, de modo a verificar os reflexos da PEC 32 não só para a administração, como também para o Estado Democrático de Direito.

A primeira alteração a ser analisada está presente no artigo 37, inciso II. De acordo com redação dada pela PEC 32, os cargos públicos serão divididos em duas categorias, quais sejam: cargo com vínculo por prazo indeterminado e cargo típico de estado. A forma de acesso a esses cargos também sofre alteração, pois o concurso público passará a ser dividido em três etapas. Além das provas e da avaliação de títulos já conhecidos, haverá também a obrigatoriedade de cumprimento de um período de experiência (que pode variar de um a 2 anos) e a avaliação final do período do vínculo de experiência.

A crítica inicial a essa proposta é que ela deixa em aberto a definição de serviços típicos de Estado. De acordo com o Art. 39-A da PEC, essa definição deverá ser feita posteriormente



por lei complementar federal. Essa carta em branco para definir o que é ou não serviço típico pode gerar ainda mais espaço para lutas e conflitos de interesses dentro do serviço público. Além disso, a exigência de período de experiência como uma fase de aprovação no concurso público pode gerar nos servidores insegurança, pois a PEC não deixou claro os critérios de avaliação desse período de experiência.

A segunda mudança significativa encontra-se no artigo 37, inciso V. Na PEC 32, a função de confiança e o cargo em comissão são substituídos por função de liderança e assessoramento. As atribuições de direção, chefia e assessoramento são substituídas por atribuições estratégicas, gerenciais ou técnicas. Ademais, a proposta prevê que cada chefe de cada Poder irá definir os critérios mínimos a serem cumpridos para o acesso a tais cargos.


Essa mudança não é apenas a troca de nomenclatura dos cargos, pois com o novo texto é retirada a obrigatoriedade de que as funções de confiança sejam exercidas exclusivamente por ocupantes de cargo efetivo, como é atualmente previsto. Com a retirada dessa obrigatoriedade e com a abertura para que os chefes de cada poder possam definir os critérios de acesso, haverá mais possibilidades de cargos por indicação política e, conseqüentemente, menos impessoalidade na administração da coisa pública.

A terceira alteração que merece destaque está situada no artigo 41 e prevê a flexibilização da estabilidade no serviço público. Na nova escrita do artigo, a estabilidade passa a ser um direito concedido apenas a cargos típicos de Estado. Há também a inserção de uma nova possibilidade de perda do cargo por decisão de órgão judicial colegiado (mesmo que não tenha acontecido o trânsito em julgado).

A estabilidade garante que os servidores possam exercer suas funções com maior autonomia, sem ingerências políticas e sem medo de ser perseguido dentro do serviço público. A retirada desse direito constitucional dos servidores públicos pode ferir o princípio da impessoalidade ao dar margem para interferências na conduta e nas decisões dos agentes públicos.

A quarta modificação a ser verificada encontra-se no artigo 84, inciso VI. Nesse ponto, a PEC aumenta as opções do Presidente da República de dispor sobre cargos e órgãos da Administração Pública Federal sem a anuência do Congresso Nacional.

Diante das modificações citadas, é possível inferir que a PEC 32 constitui um retrocesso aos direitos já estabelecidos constitucionalmente para administração e para os servidores



públicos. Essas mudanças, podem impactar negativamente tanto o desempenho quanto a impessoalidade dos servidores e do serviço público brasileiro.

PEC N. 32/2020 E PRÁTICAS DESCONSTITUÍNTES

A compreensão do termo “práticas desconstituintes” pressupõe, primeiramente, a importante conceituação e a diferenciação deste termo e de outras denominações que costumam se sobressair quando são analisadas reformas constitucionais que, de alguma maneira, possam representar uma ameaça à ordem constitucional, como é o caso de “constitucionalismo abusivo” e “crise constitucional”.

Em seguida, é preciso compreender o processo anterior ao da desconstrução, que consiste no ato de projetar a nova ordem constitucional que servirá de base para o Estado e que vinculará e norteará as gerações futuras. A partir do aporte teórico que será construído nesta sessão, será feita uma retomada do tema da PEC 32, que foi discutida na sessão anterior, no que se refere aos servidores públicos, especialmente no tocante à matriz que embasa todo o regime jurídico administrativo de um Estado que pretendeu ser Democrático de Direito.

No Brasil, um autor que tem se utilizado com bastante frequência do termo “práticas desconstituintes” é o professor Cristiano Paixão. Ele analisa a maneira como o “núcleo essencial” de uma constituição pode estar sendo desconfigurado com as “manobras” ou “práticas” que vão de encontro aos princípios básicos que o constituinte originário, cuidadosamente, escolheu como núcleo central da nova ordem constitucional (PAIXÃO, 2020a).

Nesse sentido, o autor traz um detalhamento de como tentativas, e até mesmo ações já realizadas, podem modificar uma constituição “por dentro”, através de práticas legislativas e administrativas, ou até mesmo alterando alguns de seus dispositivos fundamentais. Os exemplos disso podem ser emendas à Constituição, elaboração da legislação infraconstitucional, medidas provisórias, decretos e outras medidas administrativas que são apenas algumas das formas pelas quais essas práticas podem se manifestar, de maneira que a grande característica é o caráter de enfrentamento dessas técnicas em relação ao próprio sistema constitucional (PAIXÃO, 2020b).

Já em relação ao fenômeno denominado “Constitucionalismo Abusivo”, o autor David Landau faz um estudo acerca dos usos da mudança constitucional como mecanismo para corroer a ordem democrática, analisando casos ocorridos em países como Colômbia, Venezuela e Hungria. Para tanto, o autor analisa as ocorrências do fenômeno a partir dos seguintes



mecanismos: constitucionalismo abusivo por emendas; constitucionalismo abusivo por substituição; e, por fim, a combinação dos dois mecanismos anteriores.

O autor relaciona essas medidas com o autoritarismo em razão da sua utilização ao permitir que tais mudanças na constituição se traduzam pela transformação do aparato Estatal, reduzindo espaço para a oposição, ao passo em que autoriza a ascensão de correligionários dos governantes ou a continuação dos próprios governantes no poder por mais tempo, ultrapassando até mesmo os limites estabelecidos pelo constituinte originário (LANDAU, 2021).

Concluindo essa fase de diferenciação de conceitos, aponta-se os autores que evitam as tendências mais precipitadas de compreender o termo “crise constitucional” como uma situação de conflito institucional, justificando que esta situação de conflito é inerente ao próprio sistema constitucional presente no país. Nesse caso, para além das turbulências, os autores Sanford Levinson e Jack Balkin defendem que uma crise representa um ponto de inflexão na saúde e na história do arranjo constitucional, algo que pode mudar o desenho da constituição (LEVINSON; BALKIN, 2009).

Assim, é possível trazer três tipos de crise constitucional. A primeira ocorre quando os governantes acreditam que as circunstâncias exigem violação pública da Constituição. A segunda acontece quando a fidelidade às formas constitucionais leva a própria ordem constitucional à ruína ou desastre. A terceira envolve situações em que as discordâncias entre os agentes políticos sobre a Constituição levam eles a se engajarem em formas extraordinárias de protesto, como as pessoas indo às ruas, o exército se mobilizando e uso da força, ou a mera ameaça do seu uso, se apresentam como mecanismos para prevalecer (LEVINSON; BALKIN, 2009).

Adotando uma perspectiva muito semelhante à de Levinson e Balkin, os autores Cristiano Paixão e Claudia Paiva Carvalho seguem linhas muito parecidas para compreender como se daria a crise constitucional no Brasil. Para os autores brasileiros, a noção do que seria uma crise constitucional é mais profunda, porque somente pode ser analisada na perspectiva dos usos a que podem ser dados a uma determinada constituição.

Nesse sentido, compreender o constitucionalismo exige uma percepção dos movimentos dos atores políticos, e não apenas do desenho das normas ali postas. Isso significa que uma crise nesse sentido pressupõe o conflito político e a determinada constituição que está no meio do “fogo cruzado” serve tão somente como um parâmetro para compreender como se comportam os atores e instituições políticas e jurídicas.



O que se percebe, na realidade, é que essas visões de crise estão muito mais alinhadas com uma noção de inadequação do modelo de Estado traçado ou a ser traçado pelas constituições. Dessa forma, utilizou-se nesses contextos a narrativa da “crise constitucional” como mecanismo para ampliação de poderes para além daqueles estabelecidos pela constituição (PAIXÃO; CARVALHO, 2018).

Assim, o “constitucionalismo abusivo” pode ser associado a práticas autoritária de tomada e manutenção de poder, e “crises constitucionais” como mecanismos de ampliação de poderes e por isso, desequilíbrio ao sistema de separação e colaboração de funções estatais (LEVINSON; BALKIN, 2009; PAIXÃO; CARVALHO, 2018). Além disso, tendo em vista que o objeto de estudo neste trabalho é uma proposta de emenda à constituição que ainda está em discussão nas casas legislativas, a ausência de distanciamento histórico não nos permite analisar todas as consequências que a futura emenda pode causar à Constituição antes mesmo de ser promulgada. Por isso, o parâmetro teórico de análise escolhido para compreender a PEC 32 foi o de “práticas desconstituintes”.

Com isso, passa-se a compreender como se deu a construção do modelo de Administração Pública que o constituinte originário pretendeu implantar no Brasil em 1988. Parte-se dos Princípios Fundamentais, estabelecidos nos quatro primeiros artigos da Constituição Federal de 1988, compreendidos no Título I do texto constitucional, bem como dos princípios norteadores da Administração pública já analisados na sessão anterior (BRASIL, 1988).

Ao elevar a patamares fundamentais da República valores como democracia, cidadania, participação popular, impessoalidade, controle da administração, moralidade, entre outros, é possível extrair que, naquele momento, a Assembleia Constituinte estava dedicada a construir uma sociedade verdadeiramente democrática, que rompesse com o passado de autoritarismo, concentração de poderes e inacessibilidade dos cidadãos comuns aos espaços públicos.

Para tanto, foi escolhido como regra de acesso aos cargos públicos o concurso público, de provas ou de provas e títulos, e após o ingresso nos quadros funcionais, o servidor passa um lapso temporal por avaliações. Ao final, e uma vez aprovado do estágio probatório, goza de estabilidade, o que lhe garante a segurança de que, em situações normais, deixa de ocupar o cargo apenas se houver um processo administrativo disciplinar ou um processo judicial. De toda forma, é assegurado o contraditório e a ampla defesa (BRASIL, 1988).



Agindo dessa forma, a mensagem que o constituinte originário passa para as gerações futuras é a que o princípio da isonomia rege a forma de ingresso na administração pública. Além disso, houve preocupação com a independência funcional do servidor público que passou a sentir-se protegido de interferências e perseguições.

Entretanto, por mais nobre que possa parecer a intenção do constituinte originário, existem críticas ferrenhas à forma como aconteceu a transição da administração pública com a redemocratização no final dos anos 80. Isso porque o Brasil passou de um Estado de Direito para um Estado Democrático de Direito, sem que houvesse a experiência real de um Estado Social, com a necessária justiça de transição para repensar a desigualdade social. Nesse contexto, não bastava elevar os valores mais republicanos a tais patamares, era preciso também pensar sobre a teoria da constitucionalização da administração pública, muito bem traduzido na expressão “democratização das bases do direito administrativo” (MARQUES, 2016).

A necessidade de repensar institutos, sempre observando o espectro e os limites da democracia, é perfeitamente normal e saudável para a legitimidade e continuidade de uma constituição, obedecendo, é claro, os limites para a reforma constitucional. Quanto a isso, Andrei Marmor faz uma analogia com o mito de Ulisses e o canto das sereias e deixa claro o quanto é importante a limitação a reforma constitucional. O perigo que preocupa o autor é o engessamento que esse rigor de reformas, baseado em valores morais importantes para determinado momento histórico, não reflita os anseios das gerações futuras e, com isso, não se adapte às novas formas de pensar a sociedade com toda a pluralidade de novos valores morais (MARMOR, 2011).

Nesse ponto em específico, dos valores que orientam o poder constituinte, que surge a preocupação com o respeito à democracia. Desde 2016, a Constituição brasileira tem passado por reformas profundas nas estruturas mais basilares do Estado Democrático de Direito. É o caso da Emenda Constitucional nº95 de 2016, que criou um novo regime fiscal e “congelou” os gastos públicos pelo prazo de 20 anos; da Reforma Trabalhista, promovida pela Lei nº 13.467 de 2017; e da Emenda Constitucional nº 103, conhecida como Reforma da Previdência Social. (BRASIL, 2016, 2017, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto na sessão anterior, a PEC 32 cria abertura para novas modalidades de cargos públicos acessíveis por seleções simplificadas, sem a garantia da estabilidade para a maioria dos cargos, com a regulamentação em legislação infraconstitucional de quais cargos serão



acessíveis por meio do concurso público, o qual pode deixar de ser regra e passar a acontecer de acordo com a conveniência política dos agentes políticos, entre tantas outras formas de interferência de interesses alheios na administração pública.


Compreendido o contexto de reformas significativas em matérias sensíveis à democracia, associado ao contexto de crise econômica e ascensão de pensamentos ditos neoliberais, que surge a preocupação de uma possível emenda que desconstrua justamente a estrutura da administração pública democrática que paulatinamente tenta se afirmar na ordem constitucional brasileira. É nesse sentido, de afastamento do projeto democrático que tentou ser construído em 1988, que a PEC 32, acende o alerta para o que chamamos aqui de “práticas desconstituídas”. Conforme foi visto ao longo do presente trabalho, o regime jurídico administrativo tem características próprias que o diferenciam da iniciativa privada, sendo compreendido pelo conjunto de princípios, direitos e deveres da Administração em sua atuação sob a égide do direito público.

A partir disso, verificou-se que a forma principal de ingresso de servidores públicos nas carreiras de Estado é o concurso público, demonstrando o conteúdo do princípio da indisponibilidade do interesse público, além de ser uma prática que garante atuações impessoais, livres de influências políticas.

Por meio de tais digressões teóricas, percebeu-se que a Reforma Administrativa proposta pela PEC n. 32/2020, surge em um contexto de mudanças neoliberais na política e nos rumos do país, e tem impactos diretos na contratação de pessoal e no regime jurídico estabelecido. Com isso, pretende-se eliminar ou flexibilizar regras estabelecidas pelo constituinte originário, podendo causar prejuízos para a Administração e para o Estado de Direito.

Dessa forma, discutiu-se as alterações aventadas para os arts. 37, 39, 41 e 84, que se relaciona diretamente a ocupação de cargos e funções na Administração, modificando a regra geral do concurso público e abrindo outras possibilidades que evidenciaram retrocessos a direitos já estabelecidos, o que pode impactar negativamente desempenho dos serviços públicos e a impessoalidade dos servidores.

Seguiu-se, assim, para as reflexões acerca das práticas desconstituídas, tendo tratado de balizar o conceito e diferenciá-lo de outras teorias análogas. As percepções de Paixão e Carvalho, nesse sentido, foram essenciais para compreender o fenômeno enquanto modificações da constituição por dentro, por meio de práticas legislativas e administrativas, alterando seus dispositivos fundamentais.



Conforme se observou, a construção do modelo administrativo da CF/88 se relacionou com os valores da democracia, cidadania, participação popular, impessoalidade, controle e moralidade, dentre outros. Por essa razão, os constituintes estavam dispostos a dar início a uma sociedade mais democrática quando estabeleceram a regra do acesso aos cargos públicos por meio de concurso, pautando-se pela isonomia e independência do servidor.

O que ocorre, pelo que se constatou, é que o Brasil tem passado por processos de mudanças constitucionais que divergem do estabelecido em 1988, a partir de uma série de emendas que modificam os fundamentos do Estado Democrático de Direito, sendo a PEC 32 um exemplo de tais práticas. Por tudo isso, verificou-se, no caso, um exemplo de práticas desconstituintes relativas à Administração e aos serviços públicos, sendo urgente mobilização social e jurídica, antes que a medida seja efetivamente aprovada.

REFERÊNCIAS

BINENBOJM, Gustavo. **Temas de direito administrativo e constitucional**: artigos e pareceres. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Regimento Interno**, estabelecido pela Resolução n. 17, de 1989. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/regimento-interno-da-camara-dos-deputados/arquivos-1/RICD%20atualizado%20ate%20RCD%2021-2021.pdf>. Acesso em: 18 set 2021.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ficha de Tramitação Legislativa da PEC n. 32/2020**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083>. Acesso em 18 set de 2021.

BRASIL. **Mensagem de nº 504**, remetida pelo Presidente da República aos Membros do Congresso Nacional contendo texto e justificativa da PEC n. 32/2020. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=node01v2ezthwe11ejpyguzrq4300441621.node0?codteor=1928153&filename=Tramitacao-PEC+32/2020. Acesso em 18 set de 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 18 jul. 2021.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, 15 dez. 2016. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 23 jul. 2021.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019**. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Brasília, 12 nov. 2019a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm. Acesso em: 23 jul. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, 13 jul. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm. Acesso em: 23 jul. 2020.

BRASIL. PROPOSTA DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO. PEC nº 32/2020, de 3 de setembro de 2020. Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. **PEC n. 32/2020**, [S. l.], 3 set. 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083>. Acesso em: 16 set. 2021.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 31 edição. ed. rev. atual. e aum. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

LANDAU, David. **Constitucionalismo Abusivo**. Rejur - Revista Jurídica da Ufersa, Mossoró, vol. 4, n. 7, pp. 17-71, jan./jun. 2020. DOI: <http://doi.org/10.21708/issn2526-9488.v4.n7.p17-71.2020>. Acesso em: 03 set. 2021.

LEVINSON, Sanford; BALKIN, Jack M. Constitutional Crises. *University of Pennsylvania Law Review*, vol. 157, n. 3, p. 707-754, 2009

MARMOR, Andrei. As constituições são legítimas? **Pensar**, Fortaleza, v. 16, n. 1, pp. 83-128, jan./jun. 2011. DOI: <http://doi.org/10.5020/23172150.2012.83-128>. Acesso em: 02 fev. 2021

MARQUES, Marcelo Henrique Pereira. Administração pública democrática. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 273, p. 199-235, set./dez. 2016

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de direito administrativo. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2011. p. 43

PAIXÃO, Cristiano. **Captura da constituição e manobras desconstituintes**: crônica do Brasil contemporâneo. crônica do Brasil contemporâneo. 2020a. Disponível em: <https://jornalggm.com.br/artigos/captura-da-constituicao-e-manobras-desconstituintes-cronica-do-brasil-contemporaneo-por-cristiano-paixao/>. Acesso em: 04 ago. 2021.

PAIXÃO, Cristiano. **Destruindo "por dentro"**: práticas desconstituintes do nosso tempo. 2020b. Disponível em: <http://www.transformamp.com/destruindo-por-dentro-praticas-desconstituintes-do-nosso-tempo/>. Acesso em: 04 ago. 2021.

PAIXÃO, Cristiano; CARVALHO, Cláudia Paiva. **O conceito de crise constitucional**: esboço, delimitação e sua aplicação à história do Brasil República. In: WEHLING, Arno et al



(org.) História do direito: entre rupturas, crises e discontinuidades. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2018, p. 184-204

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. Administração pública democrática e efetivação de direitos fundamentais. In: _____. **Direito administrativo democrático**. Belo Horizonte: Fórum, 2010c. p. 164.

OREIRO, Jose Luis; FILHO, Helder Lara Ferreira. A PEC 32 da Reforma Administrativa: Uma análise crítica. **Revista de Economia Política**, [S. l.], v. 41, n. 3, p. 487-506, set. 2021.

CAPÍTULO 5

PROPOSIÇÃO E VALIDAÇÃO DE UM ÍNDICE DE COMPETÊNCIA FINANCEIRA DE CONSUMIDORES USUÁRIOS DE CRÉDITO¹

Lidiane Cecília Rodrigues de Paiva
Gilberto Venâncio Luiz

RESUMO

O objetivo desse artigo foi identificar os elementos formadores da competência financeira dos consumidores usuários de crédito e desenvolver um índice capaz de mensurar a competência financeira desses consumidores. A pesquisa foi de natureza quantitativa do tipo descritiva e a coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário eletrônico disponibilizado nas redes sociais virtuais dos pesquisadores, obtendo uma amostra de 314 participantes. Na análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas, Análise Fatorial Exploratória e Modelagem de Equações Estruturais. O modelo estrutural testado contava com um construto principal, a competência financeira do consumidor usuário de crédito, formado por quatro dimensões: escolaridade, atitude em relação ao crédito, comportamentos em relação ao uso do crédito e conhecimentos em relação os tipos créditos. Os resultados demonstraram que o modelo teórico testado é significativo e apresenta adequabilidade com a teoria. Dessa forma, foi desenvolvido um Índice de Competência Financeira do Consumidor Usuário de Crédito e os resultados encontrados demonstram que na média os participantes da pesquisa tinham competência financeira em relação ao uso do crédito baixa.

PALAVRAS-CHAVES: Crédito, Competência financeira; Competência do Consumidor.

INTRODUÇÃO

O uso do crédito para o consumo das famílias tem aumentado em vários países, inclusive no Brasil, transformando-se em uma tendência notada por numerosos pesquisadores (SOUZA, 2013). O crédito à pessoa física tornou-se uma ferramenta financeira socialmente aceitável e muitos consumidores passaram a depender dele para atingirem seus objetivos de consumo. Diante desse cenário, variadas são as forças motrizes do comportamento do consumidor que influenciam no uso do crédito para a aquisição de bens de consumo (KAMLEITNER; HOELZL; KIRCHLER, 2012).

No Brasil, nos últimos anos, observou-se um aumento do número de pessoas com acesso ao crédito pessoal, bem como um aumento no número de famílias endividadas. Segundo Amorim (2018), a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (Peic) mostrou que o percentual de famílias com dívidas aumentou de 59,6% em julho de 2018 para 60,7% em

¹ Projeto de Pesquisa de Iniciação Científica financiado pelo CNPq/PIBIC/UFV – Ano 2020



agosto de 2018. O cartão de crédito foi o principal responsável pela dívida, sendo apontado por 76,8% das famílias participantes. Isso demonstra um aumento do uso do crédito pelas famílias, as quais, na maioria das vezes, o faz sem o devido planejamento, incorrendo em altos níveis de dívidas e inadimplência.

Um ponto fundamental acerca dos problemas de endividamento em relação ao uso do crédito, é que, muitas vezes, os consumidores, principalmente os jovens, carecem de competência financeira em relação ao uso dos diversos tipos crédito. Nesse sentido, Fox, Bartholomae e Lee (2005) ressaltam que essa falta de saber financeiro pode gerar problemas aos consumidores. Consoante a isso, Clark, Martin e Bush (2001) dissertam que a falta de conhecimento financeiro provoca o adiamento da formação da poupança e a incapacidade de tomar decisões corretas de sobre crédito e investimentos aumentando a insegurança em relação ao risco dessas transações.

O conceito de competência financeira ainda é pouco utilizado nas pesquisas. O que é mais comum é o uso do conceito de conhecimento financeiro ou alfabetização financeira. Na revisão teórica sobre competência financeira sobre o tema observou-se alguns dos seguintes termos: conhecimento financeiro (Lusardi; Tufano, 2015; García-Santillán, Moreno-García & Molchanova, 2017; Cui et al., 2017; Pak, 2018), literacia financeira (Santos, 2010; Ribeiro et al., 2013; Roquette, Laureano & Botelho, 2014), alfabetização financeira (Lusardi & Tufano, 2015; Bogoni et al., 2018; Förster, Happ & Walstad, 2019;), competência em relação a produtos de crédito (CLOUTIER, 2014).

Além da falta de consenso em relação ao conceito de competência financeira em relação ao uso do crédito, falta também um modelo de mensuração dessa competência que auxilie as pessoas a tomarem melhor as suas decisões de uso do crédito. Alguns estudos desenvolveram formas de mensurar o nível de alfabetização financeira ou a Literacia Financeira de consumidores. Gerek e Kurt (2011) estudaram o nível de alfabetização financeira de estudantes universitários; Oanea; Dornean (2013) definiram e mensuraram o nível de alfabetização financeira de estudantes de mestrado em finanças na Romênia. Fernandes et al., (2014) e Remund (2010) realizaram trabalho de definição e mensuração da Literacia Financeira. Contudo esses trabalhos não tiveram foco específico no uso do crédito, mas nos conceitos de forma geral.

Nesse sentido, considerando a necessidade de se compreender melhor o conceito de competência financeira em relação ao uso de crédito, o objetivo deste estudo consiste em



identificar os elementos formadores da competência financeira dos consumidores em relação ao uso de crédito e desenvolver um modelo de avaliação que incorpore em sua estrutura esse conjunto de elementos e que seja capaz de mensurar a competência financeira daqueles adeptos a essa forma de pagamento.

O estudo se mostra pertinente devido à necessidade que cientistas e educadores financeiros têm de identificar o conjunto de competências necessárias aos consumidores no uso do crédito, de forma que estes possam auxiliar os usuários a fazerem melhor uso do dinheiro e, em especial, dessa modalidade de pagamento em suas ações de consumo. Isso contribui ainda para a formação de um consumidor bem esclarecido, que se torna um sujeito ativo em suas decisões de compra (MACDONALD; UNCLES, 2007).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Competência financeira do consumidor usuário de crédito

O conceito de literacia financeira discorre sobre as informações disponíveis que os sujeitos têm sobre renda, crédito e poupança, e a capacidade de tomarem decisões mais assertivas tendo como base a avaliação dessas informações (RIBEIRO, et al., 2013). Roquette et al. (2014) utilizam os termos literacia financeira e conhecimento financeiro como sinônimos, enquanto Remund (2010) inclui no termo literacia financeira a capacidade que os sujeitos tem de transformar o conhecimento em algo aplicável. Nesse sentido a literacia financeira está relacionada ao conhecimento financeiro que as pessoas têm sobre finanças pessoais e os diversos tipos de serviços financeiros existentes usados para tomarem suas decisões financeiras.

Segundo Oanea e Dornean (2013) a definição de alfabetização financeira na literatura econômica está relacionado ao conhecimento mínimo das pessoas sobre termos financeiros, como dinheiro, inflação, taxa de juros, crédito e outros. Mas além disso, as habilidades e aptidões dessa pessoa para usar todas essas informações informação na vida pessoal, estando consciente das consequências das suas ações financeiras. Nesse sentido a alfabetização financeira ao nível de conhecimento, habilidade e consciência em relação sobre finanças. Nesse mesmo entendimento Remund (2010) argumenta que a alfabetização financeira é uma medida do grau em que alguém entende os principais conceitos financeiros.

Sobre a Alfabetização Financeira Bogoni et al. (2018) também dissertam acerca das dimensões necessárias para a tomada de decisões financeiras mais assertivas, as quais eles denominam como um conjunto de conhecimentos, atitudes e comportamentos financeiros. A alfabetização financeira dá ao indivíduo a capacidade e confiança para gerenciar finanças



peçoais por meio de um planejamento financeiro sólido e de longo prazo, enquanto atento a eventos de vida e mudanças nas condições econômicas (REMUND, 2010). Pode-se observar por esses autores que a alfabetização financeira se relaciona com a competência para administrar os recursos financeiros a sua disposição.

A competência do consumidor, no sentido geral, é ter conhecimentos básicos sobre os mercados de consumo, possuir a capacidade de coletar e usar informações sobre bens de consumo e aplicar motivos racionais no processo de compra (GRØNHØJ, 2007). Segundo Rhee et al (2007) a competência dos consumidores pode ser entendida como a competência que é necessária aos consumidores para atuarem de forma eficaz e racional no mercado, em um ambiente em mudança. Em complemento Grønhoj (2007) afirma que dentro tradicional socialização do consumidor e pesquisa em educação do consumidor, a competência do consumidor tem sido visto como uma combinação de conhecimentos, atitude e habilidades.

Nessa mesma linha de pensamento Park, Rha e Widdows (2011) propõem que um estudo de competência do consumidor deve se pautar pela análise de três conceitos: o conhecimento do consumidor, a habilidade do consumidor e a atitude do consumidor em relação ao consumo. Esses autores definem a competência do consumidor como a capacidade cognitiva e técnica que permite aos consumidores agirem de maneira eficiente e responsável como membros da sociedade, com base nos seus conhecimentos, na capacidade de pesquisar e comparar informações sobre bens e serviços.

Sobre o conceito de Competência Financeira Cloutier (2014) buscou sistematizar a ideia desse conceito em relação aos consumidores usuários de crédito. Para este autor, a competência do consumidor pode ser entendida como uma mobilização do conhecimento e da experiência para ser resolver tarefas. Um consumidor competente está relacionado a probabilidade de buscar informações antes de comprar (Grønhoj, 2007) e a racionalidade no processo de compra (LACHANCE; LEGAULT, 2007). Dessa forma a Competência Financeira pode ser entendida como um conceito multidimensional composto por dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais, onde o consumidor utiliza adequadamente produtos de crédito (CLOUTIER, 2014).

Primeiramente, a dimensão conhecida como conhecimento (Park, Rha, Widdows, 2011; Bogoni et al., 2018) ou cognição (Cloutier, 2014), pode ser entendida como um conjunto de crenças, conhecimentos ou, ainda, pela capacidade de avaliação dos indivíduos. Dessa forma, o conhecimento apresenta características relacionadas com a capacidade do consumidor de ler,



interpretar e processar informações, além de avaliar atributos considerados importantes para a sua tomada de decisão. Logo, observa-se que se tratando de crédito, esta dimensão corresponde à capacidade dos sujeitos de interpretar informações sobre os diferentes tipos de créditos existentes no mercado e a forma como estes funcionam, cálculo de taxas de juros, entre outras questões (LUSARDI; TUFANO, 2015; PEACH; YUAN, 2017; FÖRSTER; HAPP; WALSTAD, 2019).

O segundo aspecto da competência do consumidor é a Atitude em relação a um bem ou serviço (Park; Rha; Widdows, 2011; Cloutier, 2014; Bogoni et al., 2018) e se refere aos aspectos mais subjetivos envolvidos na tomada de decisão, como fatores de personalidade dos indivíduos, suas preferências, crenças e percepções. No que tange ao uso do crédito, vários estudos analisam o papel a atitude dos consumidores, da impulsividade e autoestima (MATOS et al., 2019; METTE et al., 2019). De maneira geral, observa-se então que tal dimensão compreende as crenças em relação ao crédito, bem como a forma pela qual o sujeito se posiciona perante um produto e/ou serviço a ser consumido.

Por fim, o terceiro e último elemento formador da competência do consumidor é a dimensão comportamental (Cloutier, 2014; Bogoni et al., 2018), também chamada de habilidades do consumidor (Park; Rha; Widdows, 2011). Nela incluem-se todos os comportamentos esperados dos consumidores usuários de crédito. Desse modo, os conhecimentos e as atitudes dos consumidores diante das mercadorias se transformam, de fato, em práticas de consumo firmadas através do uso do crédito.

No mais, apresentadas as dimensões do conceito de competência financeira do consumidor, observa-se que este é um conceito mais amplo e pouco utilizado na literatura, tanto é que a maioria dos estudos pesquisados somente utiliza a ideia de conhecimento financeiro, o que, de acordo com a definição de competência, representaria apenas uma das facetas de um consumidor competente. Assim, essa definição vai além ao buscar compreender ao mesmo tempo três dimensões de um mesmo processo, ou seja, as dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais contidas no ato de comprar a crédito (CLOUTIER, 2014).

Competência financeira e tomada de decisão

Em um mundo cada vez mais dinâmico a incerteza e a inconstância dos mercados demandam por pessoas mais preparadas e capazes de tomar decisões assertivas diante da ampla gama de decisões financeiras passíveis de serem tomadas (ROQUETTE et al., 2014; GARCÍA-SANTILLÁN et al., 2017). Nesse sentido, acredita-se que sujeitos mais competentes



financeiramente sejam capazes de avaliar melhor as condições em que os produtos financeiros são oferecidos.

Pak (2018), em um estudo sobre a relação da alfabetização financeira e a escolha de empréstimos, aponta que os indivíduos com um nível maior de conhecimento financeiro apresentam maiores chances de fazer escolhas mais bem informadas sobre empréstimos. Já os autores Förster et al. (2019), em uma pesquisa realizada na Alemanha com jovens adultos (17 a 25 anos) acerca do conhecimento financeiro, identificaram correlações positivas entre o conhecimento financeiro e as experiências com finanças pessoais do referido público, especialmente com relação ao conhecimento de serviços financeiros básicos, como ter uma conta bancária.

Os autores Lusardi e Tufano (2015), em uma pesquisa com um grupo de americanos sobre endividamento, experiências financeiras e suas percepções acerca dos níveis de endividamento, observaram que a alfabetização financeira está relacionada com as decisões das pessoas e que sujeitos que detêm menos conhecimento tendem a tomar decisões que serão futuramente mais caras, incorrendo, por exemplo, em taxas que poderiam ser evitáveis.

Além dos estudos que tratam especificamente dos níveis de conhecimento financeiro, existem pesquisas que demonstram que os indivíduos com níveis de escolaridade maior tendem a ser mais competentes financeiramente (FUJIKI; TANAKA, 2018). Isso pode ser explicado pelos conhecimentos obtidos ao longo de suas experiências acadêmicas que, possivelmente, geram ambientes e situações mais propícias para desenvolver os conhecimentos, atitudes e comportamentos necessários para fazer um bom uso do crédito. Em consonância a isso, Diniz (2013), em uma pesquisa realizada com moradores maranhenses, identificou que quanto maior o nível de escolaridade dos indivíduos melhor tende a ser o seu comportamento financeiro e o seu nível de conhecimento financeiro. Além disso, a autora verificou que quanto maior o grau de escolaridade mais as atitudes financeiras tendem a ser melhores, as quais se encontram relacionadas diretamente com um posicionamento de controle, uso consciente do crédito e preocupação para com o futuro.

Porém, nem todos os estudos apresentam consenso acerca da correlação positiva que há entre conhecimento financeiro e uma tomada de decisão mais assertiva. Os autores Peach e Yuan (2017), em um estudo sobre o conhecimento financeiro, comportamentos e as atitudes dos estudantes de graduação de uma universidade estadunidense, identificaram que nem sempre níveis mais altos de conhecimento financeiro por si só são preditores de um comportamento



financeiro mais sensato. Isso corrobora com o que foi dito anteriormente por Cloutier (2014) sobre a necessidade de analisar outras questões que influenciam na competência financeira.

No mais, o que demonstra estar mais próximo de um consenso entre os estudos lidos é que a educação financeira permanece um desafio a ser alcançado. Roquette et al. (2014) concluíram sobre a necessidade de os governos promoverem a educação financeira em todos os níveis de ensino, alcançando, dessa forma, uma quantidade maior de cidadãos. Já os autores Barua, Koh e Mitchell (2018) demonstraram como a educação financeira, de fato, modificou o conhecimento e o planejamento financeiro de estudantes universitários. Eles concluíram que aqueles que passaram pelo processo de alfabetização financeira apresentaram uma melhoria no que se refere ao nível de conhecimento financeiro e um aumento na capacidade de planejamento financeiro dos participantes.

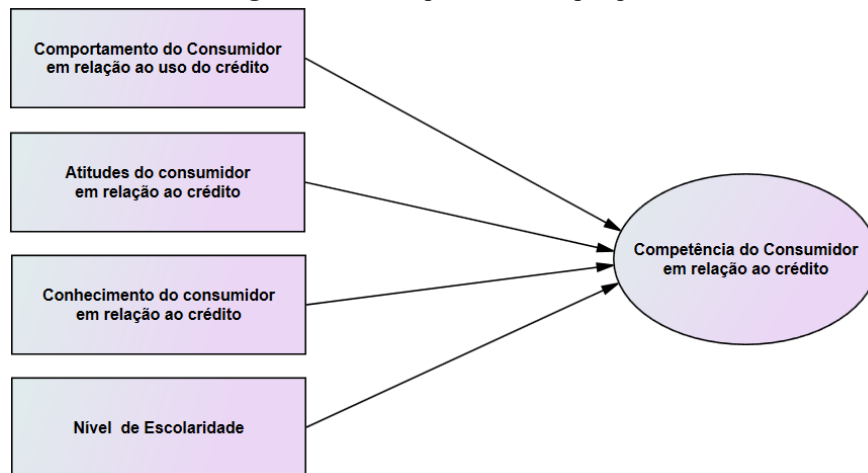
Logo, fica evidente a necessidade de desenvolver ferramentas que facilitem e que promovam a alfabetização financeira entre os indivíduos. Observa-se ainda que a educação financeira pode levar ao empoderamento do consumidor, ou seja, pode fazer com que este se torne capaz de compreender melhor suas finanças e que, assim, consiga tomar melhores decisões (PAK, 2018). Outrossim, acredita-se que a compreensão simultânea das dimensões de um consumidor competente pode alavancar ainda mais esse processo de educação financeira e fornecer os subsídios necessários para que educadores e demais profissionais desenvolvam uma educação financeira otimizada e eficaz (CLOUTIER, 2014).

Modelo de competência do consumidor usuário de crédito

Com base nas definições descritas pode-se resumir que a Competência Financeira do Consumidor em relação ao crédito abrange três dimensões: o Conhecimento, a Atitude e o Comportamento ou Habilidades em relação a essa ferramenta financeira. Além disso fica evidente também a influência da escolaridade do indivíduo em sua competência em lidar com serviços de financeiros. Dessa forma, é interessante acrescentar a variável escolaridade no modelo para verificar a sua relação com o constructo competência do consumidor em relação ao uso do crédito. Na figura a seguir pode ser observado o modelo a ser testado, também chamado de diagrama de caminho ou de trajetória (RIBAS; VIEIRA, 2011; NEVES 2018).



Figura 1: Modelo preliminar da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O uso do diagrama de caminho facilita a interpretação do modelo, pois demonstra, figurativamente, a forma como as variáveis do modelo estão relacionadas (RIBAS; VIEIRA, 2011). Através da Figura 1 é possível, então, observar que a Competência do Consumidor em relação ao uso do crédito é formada por quatro dimensões: Comportamento do consumidor em relação ao crédito; Atitude do consumidor em relação ao crédito, Conhecimento do consumidor em relação ao crédito e o Nível de Escolaridade. Com essa estrutura esse modelo, com acréscimo da escolaridade como variável formadora da competência, complementa as contribuições já obtidas por Park, Rha e Widdows (2011), Cloutier (2014) e Bogoni et. al. (2018) ao acrescentar a escolaridade como um dos elementos formadores do construto principal.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza descritiva, com o uso de métodos qualitativos para a elaboração da fundamentação teórica e o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados e, uso de métodos quantitativos pela forma da coleta e análise dos dados obtidos e a criação de um índice de competência financeira do consumidor usuário de crédito. Dessa forma, na parte qualitativa foi feita uma busca por trabalhos publicados sobre o tema, considerando os seguintes termos: habilidade financeira, competência do consumidor, aptidão do consumidor, conhecimento financeiro e crédito e os seus correspondentes em inglês. Isto sendo feito nos principais bases científicas, como *Web of Science*, *SciELO*, *SPELL* e o portal de Periódicos da Capes. Após essas buscas, os artigos que melhor se encaixavam na temática de pesquisa proposta foram lidos na íntegra e utilizados para a elaboração da fundamentação teórica e de forma a dar embasamento à construção do questionário.



O questionário contou com questões relacionadas ao perfil dos participantes e com afirmações acerca das dimensões formadoras da competência financeira do consumidor usuário de crédito. Assim sendo, ele foi dividido em duas seções: a primeira, contendo as questões de caracterização do perfil dos participantes e segunda com as afirmações de averiguação da competência. Essas questões sobre a competência foram baseadas em uma escala tipo Likert de 7 pontos, onde 1 significa discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – discordo parcialmente; 4 – indiferente; 5 – concordo parcialmente; 6 – concordo; 7 – concordo totalmente.

As questões da escala depois de criadas foram avaliadas por três professores do curso de Administração da IES da qual os pesquisadores fazem parte, sendo realizada as adequações sugeridas. Depois foi realizado um pré-teste com 10 pessoas ao qual foram solicitadas a responderem o questionário para identificar possíveis inconsistências nas afirmativas das escalas. Após essa validação do conteúdo o questionário foi elaborado usando a ferramenta *Google Docs* e disponibilizado de forma online durante os meses de janeiro, fevereiro e março de 2020. Ao todo foram coletadas 314 repostas.

A análise dos resultados foi feita através de técnicas estatísticas descritivas utilizadas para a caracterização do perfil dos participantes e técnicas estatísticas multivariadas. Foram usadas a Análise Fatorial para validação das escalas e a modelagem de equações estruturais (MEE), para a análise da relação entre os constructos e para o desenvolvimento do índice de competência do consumidor usuário de crédito. O uso da MEE possibilita a confirmação ou refutação de um conjunto preestabelecido de relações, ou seja, a testagem do modelo proposto para mensuração da competência financeira do usuário de crédito. Os *softwares* utilizados para as análises estatísticas foram o IBM SPSS *Statistics* e o IBM SPSS *Amos*.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Caracterização da amostra

A maioria dos participantes era do gênero feminino (64,6%), o que corresponde a um total de 203 respondentes. Com relação à idade, a média entre os questionados foi de 33 anos, com idades variando de 15 até 65 anos. Em sua maioria, os participantes eram solteiros (49,7%) ou casados/união estável (46,5%). Já com relação à renda mensal dos respondentes, 27,4% apresentaram renda entre 1 a 2 salários mínimos, enquanto que 24,5% apresentaram renda entre 4 ou mais salários mínimos. Além disso, o número médio de dependentes dos respondentes foi de 1, com variações entre 0 a 5 dependentes.



Com relação à localidade dos participantes, a maioria era de Minas Gerais (87,9%), com destaque para as cidades de Rio Paranaíba (19,1%), Viçosa (17,8%), São Gotardo (10,2%) e Lavras (6,1%). No que tange à escolaridade, a maioria dos participantes completaram a pós-graduação (35,4%) ou possuíam ensino superior completo (33,1%). Isso reflete nas profissões que mais foram citadas, conferindo destaque para os respondentes que se nomearam estudantes (14,3%) e professores do ensino superior (13%).

A avaliação do conhecimento financeiro demonstrou que as percepções variavam entre ter um bom conhecimento financeiro até um alto conhecimento financeiro. Assim, 32,5% dos respondentes avaliaram apresentar um bom conhecimento financeiro; 24,2%, conhecimento financeiro mediano; 22,3%, um razoável conhecimento; 13,7% marcaram ter um baixo conhecimento e somente 7,3% consideraram-se como tendo um alto nível de conhecimento financeiro. Por fim, no que tange ao nível de endividamento dos participantes as percepções variavam entre não possuir dívidas até estar muito endividado. Dessa forma, 40,4% marcaram não possuir dívidas; 39,8% colocaram-se como pouco endividados; 12,7%, endividados e 7% avaliaram-se como muito endividados.

Análise das escalas de comportamento, atitude e de conhecimento.

Para legitimar o modelo de competência financeira do consumidor usuário de crédito é essencial que as dimensões que farão parte do indicador sejam previamente desenvolvidas e validadas (Hair et al., 2009). Nesse sentido, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para cada uma das escalas criadas: Comportamento em Relação ao Uso do Crédito, Atitude em Relação ao Uso do Crédito e Conhecimento em Relação ao Uso do Crédito. Depois, com base nas proposições de Hair et al. (2009) foi calculado o valor de cada uma dessas dimensões, tendo como base a média ponderada dada pelos autovalores de cada fator da escala.

Cabe salientar que para a verificação da adequação do uso da análise fatorial foram realizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett, conforme indicado por Bogoni et. al. (2018). O KMO trabalha com a identificação da proporção de variância que as variáveis apresentam em comum, sendo que o ideal é que os valores encontrados estejam acima de 0,60. O teste de esfericidade de Bartlett é utilizado para identificar a presença de correlações significativas entre as variáveis averiguadas (Hair et al., 2009).

Inicialmente a escala de comportamento em relação ao uso do crédito era composta por 15 variáveis e, após a execução da análise fatorial, a variável C06 foi retirada por apresentar

comunalidade abaixo de 0,45. Assim, a versão final da escala contou com 14 variáveis agrupadas em 4 fatores, os quais foram responsáveis por explicar 60,51% da variância total dos dados, com KMO = 0,77 e teste de Bartlett = 1255,07 (p-valor = 0,000). Isso indica que a estrutura de dados estava adequada para a realização da AFE e a mensuração da dimensão comportamento.

Os fatores componentes da escala comportamento em relação ao uso do crédito foram nomeados conforme descrito na Tabela 1. Seguindo os procedimentos indicados por Hair et al., (2009), tomando por base nas variáveis que compõem cada fator foram criados os scores médios para cada um dos fatores, estes variando na escala de 1 a 7. Após este procedimento foi criado o Score Geral da Escala de Comportamento (SGEC) em relação ao uso do crédito. Esse score foi criado por meio do cálculo da média ponderada dos fatores por seus autovalores, visto que o fator com maior explicação da variância tem um peso maior na explicação da dimensão.

A média geral da Escala de Comportamento em relação ao uso do crédito (FC) foi de 4,59, o que demonstra que essa amostra possui um comportamento de uso médio, nem muito desfavorável nem muito favorável, ao uso do crédito. O fator que mais se destacou foi o do comportamento de comparação de opções de crédito (5,37), demonstrando que os participantes buscam comparar os diferentes tipos de crédito disponíveis no momento da compra. Isso se dá, em grande medida, devido à existência de vários tipos de créditos disponíveis atualmente para a pessoa física, estando entre os mais comuns o cartão de crédito e o cartão de loja (Amorim, 2018).

Tabela 1: Fatores da Escala de Comportamento em relação ao uso do crédito

Fatores	Autovalores	Variância	Média
FC1 - Comportamento de preferência pelo crédito	3,753	26,81%	3,97
FC2 - Comportamento de comparação de opções	2,339	16,71%	5,37
FC3 - Comportamento de análise de custos	1,324	9,46%	5,04
FC4 - Comportamento de evitar o crédito	1,055	7,53%	4,50

Fonte: Dados da pesquisa.

O ato de comparar os diferentes tipos de crédito é importante, pois tende a tornar a tomada de decisão do consumidor mais fundamentada e, conseqüentemente, mais assertiva (Santos, 2010). Além disso, de acordo com Diniz (2013), esse comportamento está ligado a um consumo mais planejado, ou seja, aquele que se dá mediante a análise minuciosa das finanças pessoais, comparação de créditos disponíveis e verificação das faturas dos cartões de crédito.

Destaca-se, por outro lado, o comportamento de preferir menos o uso do crédito. Consoante a isso, Mette et al. (2019) observou que os consumidores, em alguns momentos, tendem a optar menos pelo uso do crédito em detrimento das condições de pagamento à vista serem mais favoráveis, incorrendo, por exemplo, em descontos. Além disso, os autores verificaram que o comportamento de usufruir do crédito vai depender muito da natureza dos produtos, ou seja, se eles são considerados essenciais ou não.

Em relação à Escala de Atitude em Relação ao Uso do Crédito, esta era composta inicialmente por 19 variáveis e, após a análise fatorial, a variável A19 foi retirada por ter comunalidade abaixo de 0,45. Dessa forma, a escala final contou com 18 variáveis agrupadas em 6 fatores (Tabela 2), responsáveis pela explicação de 68,44% da variância total dos dados. Na análise foi obtido o KMO = 0,63 e o teste de Bartlett = 2564,37 (p-valor = 0,000), indicando que a estrutura de dados era adequada para a realização da AFE e a mensuração da dimensão atitude. A nomeação dos fatores componentes da dimensão Atitude em Relação ao Uso do Crédito podem ser observados na Tabela 2. Conforme descrito anteriormente, tomando por base as variáveis que compõem cada fator foram calculados os seus valores médios, sendo estes variando na escala de 1 a 7. Após este procedimento, foi criado o *Score* Geral da Escala de Atitude (SGEA) em Relação ao Uso do Crédito, usando o mesmo critério descrito anteriormente para o Fator Comportamento.

Tabela 2: Fatores da Escala de Atitude em Relação ao Crédito

Fatores	Autovalores	Variância	Média
FA1 - Atitude crédito é caro	4,35	24,16%	5,16
FA2 - Atitude de cuidado com o crédito	2,47	13,74%	5,04
FA3 - Atitude crédito como apoio financeiro	1,68	9,32%	4,53
FA4 - Atitude crédito como problema	1,57	8,74%	5,63
FA5 - Atitude crédito como realizador de sonhos	1,18	6,53%	4,45
FA6 - Atitude responsabilidade no uso do crédito	1,07	5,94%	6,06

Fonte: Dados da pesquisa.

A média geral do *Score* da Escala de Atitude (SGEA) em relação ao uso do crédito foi de 5,12, indicando que os participantes da pesquisa tinham uma atitude favorável em relação ao crédito e demonstram também ter uma atitude favorável em relação à dimensão da responsabilidade no uso do crédito (6,06). Dessa forma, observa-se que os participantes da pesquisa mesmo tendo uma atitude positiva em relação ao uso do crédito demonstram ter certa preocupação com a responsabilidade que o seu uso acarreta. Essa preocupação é importante,



pois é comum que indivíduos com atitudes mais favoráveis em relação ao uso do crédito sejam mais tolerantes com o seu uso e, conseqüentemente, contraíam mais dívidas (LIVINGSTON; LUNT, 1992). Os dados ainda evidenciaram que os participantes possuíam a crença de que o crédito é um problema (5,63), o que pode ser um dos fatores explicativos para os baixos níveis de endividamento da amostra em questão.

A Escala de Conhecimento em relação ao uso do crédito inicialmente era formada por 17 variáveis e, após a análise fatorial, nenhuma variável precisou ser retirada. Assim as 17 variáveis foram agrupadas em 2 fatores (Tabela 3), os quais foram responsáveis por explicar 70,32% da variância total dos dados, com KMO = 0,94 e teste de Bartlett = 4977,00 com p-valor = 0,000. Isto indica que a estrutura de dados estava adequada para a realização da AFE e a mensuração da dimensão conhecimento.

Os fatores componentes da dimensão Conhecimento em Relação ao Uso do Crédito foram nomeados conforme descrito na Tabela 4. Da mesma forma como nos procedimentos realizados com os índices anteriores, tendo como base as variáveis componentes de cada fator, foram calculados os seus valores médios, sendo estes variando na escala de 1 a 7. Após esse procedimento foi criado o Score geral da Escala de Conhecimento (FCH) em Relação ao Uso do Crédito, conforme os procedimentos anteriores.

Tabela 3: Fatores da Escala de Conhecimento em Relação ao Uso do Crédito

Fatores	Autovalores	Varição	Média
FCH1 - Conhecimento de legislação e operações de crédito	10,51	61,80%	3,53
FCH2 - Conhecimento de taxas e juros e operações de crédito	1,45	8,52%	3,91

Fonte: Dados da pesquisa.

A média do *Score* Geral Escala de Conhecimento (SGECH) em relação ao uso do crédito foi de 3,57, indicando que os participantes da pesquisa tinham um conhecimento razoável em relação ao uso do crédito. Assim, em relação ao conhecimento da legislação e operações de crédito os participantes demonstraram ter conhecimentos razoáveis e, da mesma forma, em relação às taxas de juros e as operações.

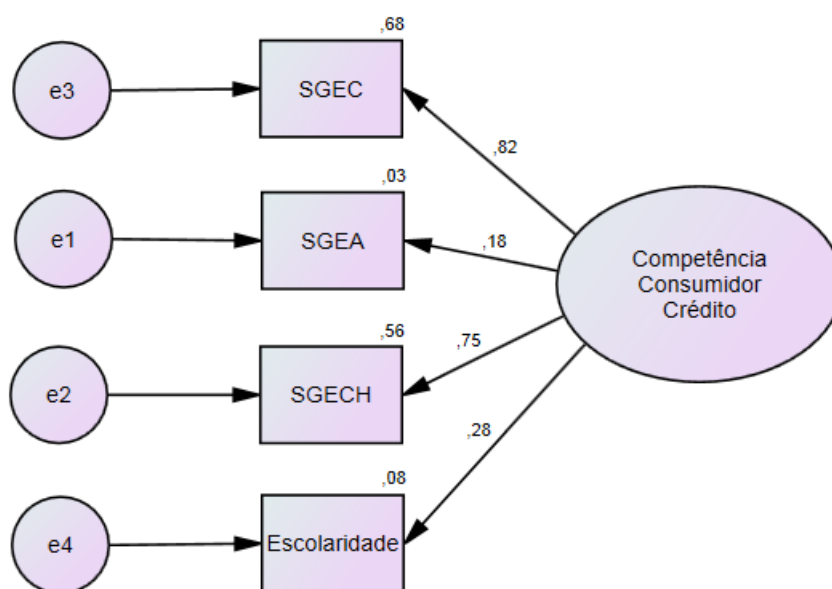
Índice de competência financeira do consumidor usuário de crédito

Após a validação das dimensões comportamento, atitude e conhecimento em relação ao uso do crédito, o próximo passo foi validar o construto competência financeira do consumidor usuário de crédito e as possíveis relações estabelecidas com as suas dimensões formadoras. É

importante salientar que o modelo a ser validado pode ser observado na figura 1, a qual se encontra disposta na seção de procedimentos metodológicos (Seção 3).

Para validação do modelo foi realizada uma modelagem de equações estruturais (MEE), de forma a verificar se os construtos escolaridade, comportamento, atitude e conhecimento em relação ao uso do crédito podem ser considerados componentes da competência financeira do consumidor usuário de crédito, conforme demonstra os estudos apresentados na fundamentação teórica (Seção 2). A escolha dessa técnica foi baseada nas proposições de Hair et al. (2009), tendo que vista que ela permite testar o quão bem algumas variáveis de medidas representam um construto. A seguir pode ser observado o modelo já testado, com as cargas fatoriais padronizadas de cada variável e seus respectivos erros apresentados.

Figura 2: Erros e Cargas Fatoriais Padronizadas das Variáveis.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados do modelo de mensuração da variável referente à competência financeira do consumidor usuário de crédito mostram que as cargas fatoriais das variáveis SGEA e SGECH são altas, sendo elas as que mais explicam o construto competência em relação ao crédito. Já a variável Escolaridade e a SGEA obtiveram cargas muito baixas, mas todas elas foram estatisticamente significantes ao nível de significância de 0,05. As variâncias dos erros também foram significativas ao nível de 0,05 de significância, conforme apresentado na Tabela 4. Essas informações indicam que as cargas fatoriais do modelo são adequadas para mensurar o construto competência financeira do consumidor usuário de crédito.



Tabela 4: Validade dos pesos da regressão e dos erros

Variáveis	Rótulos	Estimativas	Valores Críticos	P-valor
FGA	W1	0,119	2,843	0,004
FGCH	W2	1,282	8,863	0,000
FGC	W3	0,785	9,212	0,000
Escolaridade	W4	0,336	4,453	0,000
e1	V2	0,42	12,386	0,000
e2	V3	1,274	3,951	0,000
e3	V4	0,296	2,533	0,011
e4	V5	1,314	12,186	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Mesmo com a validade das cargas fatorais do modelo foi necessário averiguar ainda, os indicadores que o legitimam. Para essa verificação tomou-se como base as proposições de Hair et al. (2009). O primeiro indicador foi o teste de hipóteses, que averigua se a matriz de covariância amostral observada é igual à matriz de covariância estimada. O valor do qui-quadrado = 4,417, com 2 graus de liberdade e p-valor associado de 0,11, ou seja, maior que o nível de significância de 0,05, indica que as matrizes de covariância são iguais ou tem valores muito próximos e que o modelo é adequado.

Na tabela 5 são apresentados outros resultados de ajuste do modelo em comparação com os valores propostos por Hair et al. (2009). Ao analisar os indicadores de ajustes do modelo nota-se que todos tiveram valores válidos, não tendo motivo para refutar o modelo. Assim sendo, com base nos indicadores de ajuste apresentados, pode-se concluir que o modelo é adequado para mensurar a competência do consumidor em relação ao uso do crédito..

Tabela 5: Índices de qualidade de ajustes do modelo

Indicadores	Valores Observados	Valores de Referência
Confiabilidade Composta	0,60	$\geq 0,60$
χ^2/gl	2,21	Ideal $2,0 < \chi^2/\text{gl} < 3,0$
RMSEA	0,06	$0,05 < \text{RMSEA} < 0,08$
NFI	0,98	$> 0,90$
TLI	0,96	$> 0,90$
CFI	0,99	$> 0,90$
GFI	0,99	$> 0,90$
AGFI	0,97	$> 0,90$
RFI	0,93	$> 0,90$

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa forma, do ponto de vista dos dados apresentados, a conclusão deve ser a de que o modelo de mensuração da competência do consumidor em relação ao crédito está correto, ou seja, os constructos escolaridade, comportamento de uso do crédito, a atitude em relação ao



crédito e o conhecimento em relação ao uso de crédito, de fato, convergem adequadamente para formar a competência do consumidor quando se trata do uso do crédito.

Análise do índice de competência financeira do consumidor usuário de crédito

O cálculo do Índice de Competência Financeira do Consumidor Usuário de Crédito foi realizado aplicando a fórmula descrita a partir das proposições de Carlos (2013) e Luiz e Silva (2017). O ICFCC foram calculados de forma que obtivessem uma variação de 0 a 1, em que 0 indica o indivíduo com baixa competência financeira em relação ao uso do crédito e 1 indica alta competência financeira para usar o crédito.

Ao analisar os dados da amostra verificou-se que o ICFCC médio foi de 0,57, com desvio padrão de 0,16 e intervalo de confiança aponta que existem 95% de confiança de que a média esteja entre 0,56 e 0,59. A análise dos quartis indica que 25% da amostra possui um índice de competência até 0,46, 50% obteve um índice até 0,57 e 75% apresentam índice até 0,69. Com base nos quartis foram criadas quatro classificações para o nível de competência financeira dos participantes da pesquisa: Competência Muito Baixa (0,00 a 0,46), Competência Baixa (0,47 a 0,57), Competência Alta (0,58 a 0,69), Competência Muito Alta (0,70 a 1,00).

Os 25% dos participantes pertencentes ao primeiro quartil possuíam o nível de escolaridade mais baixa, com atitudes menos propensa ao uso de crédito e um nível de conhecimento financeiro relativamente baixo e, em sua maioria, afirmaram não possuírem dívidas (43,7%). Os 25% dos participantes pertencentes ao segundo quartil apresentaram nível de escolaridade médio, atitudes positivas em relação ao crédito e um comportamento mais propenso ao uso dessa ferramenta financeira.

Os indivíduos classificados no terceiro quartil apresentaram um nível de escolaridade médio, atitudes altamente positivas acerca do crédito, um bom conhecimento sobre as legislações e operações de crédito, além de um comportamento altamente propenso ao uso dessa ferramenta. Os 25% dos participantes pertencentes ao quarto quartil apresentaram um ICFCC Alto (média de 0,78), tinham um alto nível de escolaridade, tendo em vista que a maioria possuía pós-graduação. Eles se destacam dos grupos anteriores por apresentarem atitudes mais positivas, níveis mais altos de conhecimento em relação ao crédito e uma tendência maior de fazer uso dessa ferramenta. Além do que, observou-se que eles eram mais propensos a possuir dívidas.

Ainda com base nos dados do ICFCC foram realizados também alguns testes para verificar a relação existente com algumas variáveis de caracterização do perfil da amostra. Em



relação à diferença de gênero verificou-se que os homens obtiveram um ICFCC maior do que o das mulheres ao nível de significância de 5%, tendo os homens um ICFCC médio de 0,60 e as mulheres um ICFCC médio de 0,56. Isso provavelmente está relacionado ao que Diniz (2013) identificou, que os homens apresentam um índice de conhecimento sobre finanças básicas melhor quando comparado às mulheres. Além disso, Lusardi e Tufano (2015) também observaram entre as mulheres uma dificuldade em compreender aspectos relacionados ao uso do crédito e às dívidas.

Em relação ao estado civil verificou-se que não existia diferença entre o fato de ser solteiro (0,57), casado (0,59) ou separado (0,56) em relação à competência financeira no uso do crédito. Em contrapartida a isso, Diniz (2013) observou que existem diferenças no comportamento financeiro a depender do estado civil, pois, de acordo com seu estudo, os indivíduos casados possuíam um melhor comportamento quando comparados aos solteiros e separados e ou viúvos.

Também foi realizada uma verificação da correlação existente entre as variáveis nível de renda, nível de endividamento, avaliação do conhecimento financeiro e idade com o ICFCC. Em relação a renda foi observado uma relação positiva ($r = 0,502$, $p\text{-valor} = 0,000$) indicando que quanto maior a renda, maior também será o ICFCC. Consoante a isso, Cui et al. (2017) e Fujiki e Tanaka (2018) observaram que pessoas com renda mais alta tinham maior conhecimento financeiro e eram mais adeptos ao uso do crédito. Ademais, Lusardi e Tufano (2015) identificaram que pessoas com níveis menores de renda e riqueza apresentam uma dificuldade maior para entender aspectos acerca das dívidas e ao seu funcionamento. Quanto ao nível de endividamento, verificou-se que não houve correlação com o ICFCC ($r = 0,043$, $p\text{-valor} = 0,446$), ao contrário do que observaram Matos et al. (2019), que verificaram que os níveis de endividamento de uma pessoa possuem relação com o conhecimento financeiro.

Em relação a autopercepção sobre seu nível de conhecimento financeiro verificou-se que existe uma correlação positiva, mas baixa ($r = 0,263$, $p\text{-valor} = 0,000$), indicando que quanto maior a autopercepção sobre o nível conhecimento financeiro maior será o ICFCC do indivíduo. Os autores Cui et al. (2017), Pak (2018) e Förster et al. (2019) também verificaram uma correlação positiva entre a alfabetização financeira e as percepções que os indivíduos acreditavam terem sobre seus níveis de conhecimento financeiro. Cabe ressaltar que há uma dissonância entre o nível de conhecimento financeiro que os participantes afirmaram possuir e o que de fato eles possuíam. Isso pode ser observado nos dados em relação aos indivíduos com índice de Competência Financeira Baixa em relação ao crédito. Embora os indivíduos dentro



do primeiro quartil tenham se autoavaliado como possuidores de um nível de conhecimento financeiro razoável, os mesmos possuíam um Índice de Competência Financeira Baixa. Isso reforça o que Lusardi e Tufano (2015) de que os indivíduos muitas das vezes acreditam saber mais do que eles realmente sabem sobre o uso do crédito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final das análises, foi observado que o construto competência financeira do consumidor usuário de crédito pode ser descrita por quatro dimensões, sendo elas: Escolaridade, Atitudes, Comportamentos e Conhecimentos dos consumidores acerca do uso do crédito. Essa verificação vai além dos resultados de outros estudos ao acrescentar a dimensão escolaridade no modelo de competência financeira do consumidor usuário de crédito. Assim sendo, a proposição do ICFCC é interessante e, particularmente útil, pois permite ao pesquisador a compreensão das dimensões formadoras de um consumidor competente.

Com base na análise dos quartis do Índice de Competência Financeira do Consumidor Usuário de Crédito (ICFCC) foram observadas diferenças no perfil dos participantes que se enquadravam em cada um dos quatro grupos. O agrupamento desses consumidores permitiu entender as peculiaridades de cada um e verificar que o potencial desse indicar de ser um instrumento para alavancar o processo de educação financeira individual e fazer com esta seja mais eficaz. A principal contribuição do presente estudo está na definição e validação teórica do construto Competência Financeira em relação ao uso do crédito e a criação de um indicador de mensuração dessa competência, contribuindo para o conhecimento acerca do público usuário de crédito e suas peculiaridades.

De maneira geral, ter um nível de escolaridade alto reflete no nível de conhecimento financeiro que as pessoas detêm. Além disto, as atitudes se mostram favoráveis ao crédito, valendo-se contudo da responsabilidade para com o uso dele. Com isto, os comportamentos se mostraram favoráveis ao uso do crédito, mantendo-se numa perspectiva de uso consciente do crédito, com destaque para o comportamento de averiguação das opções disponíveis. No mais, espera-se que esta pesquisa possa auxiliar outros pesquisadores em possíveis replicações do estudo, principalmente com outras amostras pertinentes, com equilíbrio amostral entre gênero e uso de outros tipos de amostragem para refinar o construto aqui apresentado.

REFERÊNCIAS

AMORIM, D.. **Cresce endividamento e inadimplência entre as famílias brasileiras em agosto.** (2018). Recuperado de: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,cresce-endividamento-e-inadimplencia-entre-as-familias-brasileiras-em-agosto,70002489245>>.

BARUA, Rashmi; KOH, Benedict; MITCHELL, Olivia S. Does financial education enhance financial preparedness? Evidence from a natural experiment in Singapore. **Journal of Pension Economics & Finance**, v. 17, n. 3, p. 254-277, 2018.

BOGONI, Nadia Mar et al. Alfabetização financeira de estudantes universitários a partir das dimensões atitude financeira, comportamento financeiro e conhecimento financeiro. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 24, n. 50, 2018.

CARLOS, Jonas Hendler. **Aplicação da Análise Fatorial para Elaborar um Índice Multivariado da Qualidade dos Serviços de Telefonia Móvel.** 2013. 22 f. TCC (Graduação) -Curso de Curso de Estatística, Departamento de Estatística, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

CLARK, Paul W.; MARTIN, Craig A.; BUSH, Alan J. The effect of role model influence on adolescents' materialism and marketplace knowledge. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 9, n. 4, p. 27-36, 2001.

CLOUTIER, Jacinthe. Competence in Consumer Credit Products: A Suggested Definition. In: **The Forum for Family and Consumer Issues**”, Department of. 2014. p. 1-2.

CUI, Yanjuan et al. Analysis on determinants of rural household credit in China. **Journal of Interdisciplinary Mathematics**, v. 20, n. 5, p. 1179-1201, 2017.

DINIZ, Anna Paula Carvalho et al. **Bem-estar financeiro: Uma análise multifatorial do comportamento maranhense.** (Mestrado) Programa de Pos-Graduação em Administração, Centro de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.


FÖRSTER, Manuel; HAPP, Roland; WALSTAD, W. B. Relations between young adults' knowledge and understanding, experiences, and information behavior in personal finance matters. **Empirical Research in Vocational Education and Training**, v. 11, n. 1, p. 1-21, 2019.

FOX, Jonathan; BARTHOLOMAE, Suzanne; LEE, Jinkook. Building the case for financial education. **Journal of consumer affairs**, v. 39, n. 1, p. 195-214, 2005.

FUJIKI, Hiroshi; TANAKA, Migiwa. How do we choose to pay using evolving retail payment technologies? Evidence from Japan. **Journal of the Japanese and International Economies**, v. 49, p. 85-99, 2018.

GARCÍA-SANTILLÁN, Arturo; MORENO-GARCÍA, Elena; MOLCHANOVA, Violetta S. Education and Knowledge in the Use of Financial Products and Services in Bachelor's Degree Students. **European Journal of Contemporary Education**, v. 6, n. 3, p. 530-541, 2017.

GEREK, Sevgi; KURT, Adile Askim. Economic literacy of university students: A sample from Anadolu University. **SSRN Electronic Journal**, 1–32, 2008.



GRØNHØJ, Alice. The consumer competence of young adults: a study of newly formed households. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 10, n. 3, p. 243-64, 2007.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAMLEITNER, Bernadette; HOELZL, Erik; KIRCHLER, Erich. Credit use: Psychological perspectives on a multifaceted phenomenon. **International Journal of Psychology**, v. 47, n. 1, p. 1-27, 2012..

LACHANCE, Marie J.; LEGAULT, Frédéric. College students' consumer competence: Identifying the socialization sources. **Journal of Research for Consumers**, n. 13, p. 1, 2007..

LUIZ, G. V.; SILVA, N. M. (2017). Escala de comportamento de compra: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. **Oikos: Família E Sociedade Em Debate**, v. 28, n. 1, p. 180-200, 2017.

LUSARDI, Annamaria; TUFANO, Peter. Debt literacy, financial experiences, and overindebtedness. **Journal of Pension Economics & Finance**, v. 14, n. 4, p. 332-368, 2015..

MACDONALD, Emma K.; UNCLES, Mark D. Consumer savvy: conceptualisation and measurement. **Journal of Marketing Management**, v. 23, n. 5-6, p. 497-517, 2007.

MATOS, C.A.d., VIEIRA, V., BONFANTI, K. and METTE, F.M.B. "Antecedents of indebtedness for low-income consumers: the mediating role of materialism", **Journal of Consumer Marketing**, v. 36, n. 1, pp. 92-101, 2019.

METTE, Frederike Monika Budiner et al. Explanatory mechanisms of the decision to buy on credit: The role of materialism, impulsivity and financial knowledge. **Journal of Behavioral and Experimental Finance**, v. 21, p. 15-21, 2019.

NEVES, J. A. B. (2018). **Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada**. Brasília: Enap. 2018. 81 p.

OANEA, Dumitru Cristian; DORNEAN, Adina. Defining and measuring financial literacy. New evidence from Romanian'students of the master in finance. **Analele stiintifice ale Universitatii "Al. I. Cuza" din Iasi. Stiinte economice/Scientific Annals of the " Al. I. Cuza"**, v. 59, n. 2, p. 113-129, 2012.

PAK, Tae-Young. Financial literacy and high-cost borrowing: Exploring the mechanism. **International Journal of Consumer Studies**, v. 42, n. 3, p. 283-294, 2018.

PARK, Hye-Young; RHA, Jong-Youn; WIDDOWS, Richard. Toward a digital goods consumer competence index: An exploratory study. **Family and Consumer Sciences Research Journal**, v. 40, n. 2, p. 184-199, 2011.

PEACH, Nathan D.; YUAN, Haowen. Assessing the Financial Knowledge, Behaviours, and Attitudes of Undergraduates. **e-Journal of Business Education and Scholarship of Teaching**, v. 11, n. 2, p. 27-38, 2017.

REMUND, David L. Financial literacy explicated: The case for a clearer definition in an increasingly complex economy. **Journal of consumer affairs**, v. 44, n. 2, p. 276-295, 2010.



RIBAS, J. R., & VIEIRA, P. D. C. **Análise multivariada com o uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

RIBEIRO, Raquel Barbosa et al. A procura do consumo financeiramente sustentável. Socialização e representações sociais do consumo, crédito e poupança. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 101, p. 65-88, 2013..

ROQUETTE, Inês; LAUREANO, Raul MS; BOTELHO, Maria. Conhecimento financeiro de estudantes universitários na vertente do crédito= Financial knowledge of credit among college students. **Tourism & Management Studies**, n. special issue, p. 129-139, 2014.

SANTOS, Vítor Bruno Mendes. **Determinantes da literacia financeira dos portugueses face às opções de crédito**. 2010. Tese de Doutoramento. FEUC.

SOUZA, M. A. P. D. (2013). **O uso do crédito pelo consumidor: percepções multifacetadas de um fenômeno intertemporal**. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.



CAPÍTULO 6

ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO NOS MUNICÍPIOS

Jeferson Luís Lopes Goularte
Gabriela Cappellari
Leonardo Minelli
Mauren Correa dos Santos Benites

RESUMO

As demonstrações contábeis constituem o principal meio de divulgação das informações das entidades públicas, as quais são analisadas com o emprego de indicadores de desempenho, visando evidenciar a gestão dos recursos públicos. Este estudo objetiva realizar a análise de indicadores de desempenho nas demonstrações contábeis dos municípios com maior orçamento de cada uma das sete mesorregiões do estado do Rio Grande do Sul, nos anos 2018, 2019 e 2020. Caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa, por meio de levantamento de dados nas demonstrações contábeis dos municípios selecionados, os quais foram analisados pela análise interpretativa. Como resultados deste estudo pode-se destacar que Caxias do Sul demonstra que parte das disponibilidades estão comprometidas com as obrigações, que não sobrou receitas correntes para aplicar em investimentos e que foram utilizados recursos de anos anteriores para realização das despesas. Passo Fundo evidencia que não tem disponibilidades para pagamento da dívida fundada, que sobrou receitas correntes para realizar investimentos e que parte dos recursos foram utilizados para pagamento da dívida. Pelotas demonstra que as disponibilidades estão comprometidas com as obrigações. Porto Alegre apresenta os maiores valores no indicador receita tributária per capita. Santa Maria e Santa Cruz do Sul demonstram que tem disponibilidade de recursos para pagamento das dívidas, que parte das receitas de capital são operações de crédito e que parte dos gastos são com despesas obrigatórias. E Uruguaiana aponta que parte dos recursos foram aplicados em investimentos e parte comprometido com pagamento da dívida.

PALAVRAS-CHAVES: Demonstrações Contábeis; Orçamento Público; Indicadores de Desempenho.

INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) determina no art. 37 que a Administração Pública deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e no art. 70 que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, seja exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada Poder (BRASIL, 1988). Assim, os indicadores de desempenho aplicados na Administração Pública são relevantes para a análise da gestão dos recursos públicos, e o ponto de partida para fazer essas análises são os registros contábeis que



são apresentados nas demonstrações contábeis. Silva (2012) propõe indicadores de execução orçamentária e financeira, patrimonial e gerais para analisar as demonstrações contábeis, e consequentemente, analisar a gestão dos recursos públicos.

A Lei nº 4.320/1964 determina no art. 85 que os serviços de contabilidade serão organizados de forma a permitirem o acompanhamento da execução orçamentária, o conhecimento da composição patrimonial, a determinação dos custos dos serviços, o levantamento dos balanços, a análise e interpretação dos resultados (BRASIL, 1964). A Lei Complementar nº 101/2000 determina no art. 48 que são instrumentos de transparência da gestão fiscal: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal (BRASIL, 2000). Assim, as demonstrações contábeis constituem o principal meio de divulgação das informações das entidades públicas, abrangendo três objetivos fundamentais que são: auxiliar a entidade no dever de prestar contas à sociedade; auxiliar a gestão na avaliação dos resultados operacionais obtidos pela entidade; auxiliar a gestão na avaliação do nível de serviços que devem ser fornecidos pela entidade e sua capacidade em atender suas obrigações tão logo exigidas (LIMA; DINIZ, 2016).

As Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público (DCASP) utilizadas para a divulgação das informações contábeis são previstas na legislação e nas normas contábeis. Essas demonstrações são as seguintes: Balanço Patrimonial; Demonstração das Variações Patrimoniais; Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido; Demonstração dos Fluxos de Caixa; Balanço Orçamentário; Balanço Financeiro; e, Notas Explicativas (BRASIL, 2019). Além das DCASP também tem o Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) que é um demonstrativo contábil exigido pela CF/88 e pela Lei Complementar nº 101/2000, que permite o acompanhamento e a análise do desempenho da execução orçamentária (BRASIL, 2021). Assim, as demonstrações e demonstrativos contábeis destinam a fornecem informações úteis para a tomada de decisão, para evidenciar a prestação de contas, o cumprimento das responsabilidades da entidade, e permitem a realização de previsão da liquidez, da solvência e da rentabilidade de uma entidade (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2020).

A partir dos indicadores propostos por Silva (2012), o objetivo deste estudo é realizar a análise de indicadores de desempenho nas demonstrações contábeis dos municípios com maior orçamento de cada uma das sete mesorregiões do estado do Rio Grande do Sul, nos anos 2018, 2019 e 2020.



O estado do Rio Grande do Sul está localizado na região do sul do país e é composto pelas seguintes mesorregiões: Centro Ocidental; Centro Oriental; Metropolitana; Nordeste; Noroeste; Sudeste; Sudoeste. A mesorregião é entendida como uma área individualizada em uma unidade da Federação, que apresente formas de organização do espaço definidas pelas seguintes dimensões: o processo social, como determinante; o quadro natural, como condicionante, e a rede de comunicação e de lugares como elemento da articulação espacial (RIO GRANDE DO SUL, 2021).

Tendo em vista que a pesquisa nas áreas contábil e orçamentária contribuem para a prática da Administração Pública esta investigação justifica-se devido a relevância de conhecer o nível de eficiência na utilização dos recursos públicos, por parte dos municípios do estado do Rio Grande do Sul, permitindo compará-los, para apontar qual foi mais eficiente em cada indicador. Galvão (2021) ao identificar o nível de eficiência dos municípios a partir dos recursos destinados à educação, menciona que os municípios que destinam mais recursos não garantem bom desempenho educacional, pois devem focar mais em analisar os resultados. Sousa, Santos e Alves (2021) ao avaliar a eficiência dos gastos públicos no ensino fundamental, afirmam que maiores gastos por aluno não garantem melhores desempenhos, pois devem alocar melhor os gastos. Assim, a análise de indicadores de desempenho nas demonstrações contábeis também pode contribuir para a prática da gestão dos recursos públicos.

REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura é desenvolvido o tema Indicadores de Desempenho no Setor Público.

Indicadores de desempenho no setor público

Os indicadores de desempenho foram selecionados de Silva (2012) que propõe indicadores de execução orçamentária e financeira, patrimonial e gerais. Para Martins, Miranda e Diniz (2020) a análise das demonstrações contábeis requer um método específico que seja capaz de entender os fundamentos de como se faz uma análise e propõem três etapas: observação; exame; e interpretação. Na observação deve-se fazer as seguintes perguntas: “O que vejo? Quais os elementos envolvidos que chamam a atenção?”. No exame deve-se tentar responder ao seguinte questionamento: “Como posso estruturar essas informações para buscar um sentido lógico?”. Na interpretação, a pergunta a ser respondida é: “O que isso significa?”.

O período das demonstrações contábeis utilizado nessa pesquisa para realizar a análise de indicadores de desempenho são três anos. Segundo Mauss (2012) a análise poderá ser

considerada estática somente quando um período é analisado, sem contrapor o tempo e a dinâmica, pois quando comparada, precisa-se de no mínimo três anos para que seja possível conceber a propensão futura da organização.

Assim, entende-se que é necessário adotar método, período e indicadores para realizar a análise das demonstrações contábeis. Os indicadores de execução patrimonial são aplicados no Balanço Patrimonial. O Quadro 01 apresenta os indicadores de execução patrimonial.

Quadro 01 – Indicadores de Execução Patrimonial

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Capacidade de pagamento sem autorização orçamentária (EP1)	Ativo financeiro / Passivo financeiro	Quanto maior – melhor (sobra de recursos em caixa).
Capacidade de pagamento com autorização orçamentária (EP2)	Ativo permanente / Passivo permanente	Quanto maior – melhor (sobra de recursos para pagamento da dívida fundada).
Capacidade total de pagamento (EP3)	Ativo total / Passivo total	Quanto maior – melhor (capacidade de cumprir com as obrigações).
Comprometimento financeiro com restos a pagar não processados (EP6)	Restos a pagar não processados / Disponibilidades	Quanto maior – pior (diminuição da capacidade de cumprir com as obrigações a liquidar).
Comprometimento financeiro com restos a pagar processados (EP7)	Restos a pagar processados / disponibilidades	Quanto maior – pior (diminuição da capacidade de cumprir com as obrigações liquidadas).
Comprometimento financeiro com operações de crédito (EP8)	Operações de crédito / Disponibilidades	Quanto maior – pior (recursos para pagamento de empréstimos e financiamentos).

Fonte: Silva, 2012, adaptado.

A interpretação dos indicadores de execução patrimonial, considerados indicadores positivos, segundo Silva (2012): o indicador **Capacidade de pagamento sem autorização orçamentária (EP1)** tem por objetivo analisar os pagamentos que podem ser realizados sem a autorização orçamentária, ou seja, que já passaram pela execução orçamentária como as obrigações de fornecedores, pessoal, restos a pagar, etc., conforme incisos I e III do art. 105 da Lei nº 4.320/1964; o indicador **Capacidade de pagamento com autorização orçamentária (EP2)** tem por objetivo analisar o quanto a entidade pública dispõe de bens, créditos e valores para pagamento das dívidas fundadas e outras que dependem de autorização legislativa, conforme os incisos II e IV do art. 105 da Lei 4.320/1964; o indicador **Capacidade total de pagamento (EP3)** tem por objetivo analisar a situação do ativo financeiro e ativo permanente, que representam os bens, créditos e valores realizáveis totais para pagamento das dívidas flutuantes e fundadas da entidade pública, que compreendem o passivo financeiro e passivo permanente.



A interpretação dos indicadores de execução patrimonial, considerados indicadores negativos, segundo Silva (2012): o indicador **Comprometimento financeiro com restos a pagar não processados (EP6)** tem por objetivo analisar a situação do comprometimento dos recursos financeiros para pagamentos de despesas que serão liquidadas no exercício seguinte; o indicador **Comprometimento financeiro com restos a pagar processados (EP7)** tem por objetivo analisar a situação dos recursos financeiros para pagamentos de despesas que foram liquidadas nos exercícios anterior e atual; o indicador **Comprometimento financeiro com operações de crédito (EP8)** tem por objetivo analisar a situação das disponibilidades financeiras para pagamentos de empréstimos e financiamentos tomados junto às instituições financeiras.

Os indicadores de execução orçamentária e financeira são aplicados no Balanço Orçamentário. O Quadro 02 apresenta os indicadores de execução orçamentária e financeira.

Quadro 02 – Indicadores de Execução Orçamentária e Financeira

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Comprometimento da receita corrente (EO1)	Receitas correntes / Despesas correntes	Quanto maior – melhor (sobra de recursos para investimentos).
Investimento total (EO2)	Investimentos / Despesas de Capital	Quanto maior – melhor (realização de investimentos).
Retorno real dos recursos do contribuinte (EO4)	Despesa empenhada / Receita realizada	Quanto maior – melhor (retorno dos recursos dos contribuintes).
Amortização e refinanciamento da dívida (EO6)	Amortização e refinanciamento da dívida / Despesa de capital	Quanto maior – pior (utilização de recursos de terceiros).
Operações de crédito e refinanciamento (EO7)	Operações de crédito e refinanciamento / Receita de Capital	Quanto maior – pior (aumento do endividamento).
Comprometimento de recursos correntes com pessoal (EO9)	Pessoal e encargos sociais / Despesas correntes	Quanto maior – pior (aumento de gastos com pessoal).

Fonte: Silva, 2012, adaptado.

A interpretação dos indicadores de execução orçamentária e financeira, considerados indicadores positivos, segundo Silva (2012): o indicador **Comprometimento da receita corrente (EO1)** tem por objetivo analisar se a entidade pública utilizou receitas correntes para realizar despesas correntes, e resultado maior que um evidencia que sobraram receitas correntes para aplicar em despesas de capital; o indicador **Investimento total (EO2)** tem por objetivo analisar o quanto as entidades públicas investiram em obras, materiais permanentes, e o resultado evidencia o quanto a entidade pública realizou de investimentos; o indicador **Retorno real dos recursos do contribuinte (EO4)** tem por objetivo analisar o quanto o contribuinte recebeu de volta em prestação de serviços e investimentos com base nos recursos que ele pagou, e resultado maior que um evidencia que a entidade pública utilizou recursos do ano anterior para realizar as despesas.



A interpretação dos indicadores de execução orçamentária e financeira, considerados indicadores negativos, segundo Silva (2012): o indicador **Amortização e refinanciamento da dívida (EO6)** tem por objetivo analisar o montante gasto das despesas de capital com amortização e refinanciamento da dívida, ou seja, o quanto a entidade pública deixa de realizar investimentos para amortizar dívidas; o indicador **Operações de crédito e refinanciamento (EO7)** tem por objetivo analisar o montante dos recursos de empréstimos e financiamentos tomados em instituições financeiras que devem ser utilizados nas despesas de capital, principalmente em investimentos; o indicador **Comprometimento de recursos correntes com pessoal (EO9)** tem por objetivo analisar o comprometimento das despesas correntes que são gastos com pessoal e encargos sociais, e o aumento destes gastos comprometem os recursos com despesas obrigatórias.

Os indicadores gerais são aplicados no Balanço Orçamentário em relação a população do município. O Quadro 03 apresenta os indicadores gerais.

Quadro 03 – Indicadores Gerais

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Investimento per capita (EG1)	Investimentos / População	Quanto maior – melhor (realização de investimentos).
Saúde per capita (EG2)	Função saúde / População	Quanto maior – melhor (retorno de gastos com saúde para a população).
Educação per capita (EG3)	Função educação / População	Quanto maior – melhor (retorno gastos com educação para a população).
Operações de crédito e refinanciamento da dívida per capita (EG6)	Operações de crédito e refinanciamento da dívida / População	Quanto maior – pior (pagamento de dívidas públicas).
Receita tributária per capita (EG7)	Receita tributária / População	Quanto maior – pior (desembolso do contribuinte).
Receitas de transferências per capita (EG10)	Receitas de transferências / População	Quanto maior – pior (desembolso do contribuinte).

Fonte: Silva, 2012, adaptado.

A interpretação dos indicadores gerais, considerados indicadores positivos, segundo Silva (2012): o indicador **Investimento per capita (EG1)** tem por objetivo analisar o quanto a entidade pública realizou de obras, materiais permanentes, para a população, ou seja, evidencia os recursos pagos pelo contribuinte que estão retornando em investimentos; o indicador **Saúde per capita (EG2)** tem por objetivo analisar a função Saúde em relação a população, e os gastos considerados como Saúde estão previstos na Constituição Federal e na lei que estabelece o Sistema Único de Saúde; o indicador **Educação per capita (EG3)** tem por objetivo analisar a função Educação em relação a população, e os gastos considerados como Educação estão previstos na Constituição Federal e na lei que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.



A interpretação dos indicadores gerais, considerados indicadores negativos, segundo Silva (2012): o indicador **Operações de crédito e refinanciamento da dívida per capita (EG6)** tem por objetivo analisar o quanto o contribuinte pagou para entidade pública realizar dívidas com empréstimos e financiamentos em instituições financeiras; o indicador **Receita tributária per capita (EG7)** tem por objetivo analisar a situação dos impostos, taxas e contribuições de melhoria que são cobrados dos contribuintes para a prestação de serviços e realização de investimentos; o indicador **Receita de transferências per capita (EG10)** tem por objetivo analisar o total das receitas de transferências recebidas, receitas correntes, e estes recursos de transferências representam a dependência financeira das entidades públicas.

Na seção seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na realização desta pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A investigação caracteriza-se quanto à natureza pesquisa aplicada (VERGARA, 1998; GERHARDT; SILVEIRA, 2009; GIL, 2010), quanto aos objetivos descritiva (TRIVIÑOS, 1987; PRODANOV; FREITAS, 2013), quanto a abordagem quantitativa (GIL, 2010), por meio de levantamento de dados nas demonstrações contábeis dos municípios com maior orçamento de cada uma das sete mesorregiões do estado do Rio Grande do Sul dos anos 2018, 2019 e 2020. Os municípios pesquisados foram Santa Maria da mesorregião Centro Ocidental; Santa Cruz do Sul da mesorregião Centro Oriental; Porto Alegre da mesorregião Metropolitana; Caxias do Sul da mesorregião Nordeste; Passo Fundo, da mesorregião Noroeste; Pelotas da mesorregião Sudeste; e Uruguaiana da mesorregião Sudoeste (RIO GRANDE DO SUL, 2021).

A técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental (BAILEY, 2008; CELLARD, 2008; SÁ-SILVA; DE ALMEIDA; GUINDANI, 2009) nas seguintes demonstrações e demonstrativos contábeis: Balanço Patrimonial do Balanço Anual; e Balanço Orçamentário do Relatório Resumido da Execução Orçamentária do 6º bimestre. Os dados foram obtidos no endereço eletrônico do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI) da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), em acesso à aba “Consultas”, e posteriormente às subseções, “Consultar Declarações” e “SICONFI”. E a população de cada município foi buscada no Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A técnica de análise de dados adotada foi a análise interpretativa (WESTERMAN, 2011; SEVERINO, 2016). A análise interpretativa foi realizada nos indicadores de desempenho,

demonstrados nos quadros 01, 02 e 03 da Revisão da Literatura, que foram aplicados nas demonstrações e demonstrativos contábeis dos municípios pesquisados.

Na seção seguinte são apresentados e discutidos os resultados desta pesquisa.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados e análises a partir dos procedimentos metodológicos adotados na investigação em relação aos indicadores de desempenho: indicadores de execução patrimonial; indicadores de execução orçamentária e financeira; e, indicadores gerais. As Tabelas de 01 a 02 apresentam os Indicadores de Execução Patrimonial, estes indicadores foram aplicados no Balanço Patrimonial que apresenta o ativo financeiro, ativo permanente, passivo financeiro, passivo permanente e saldo patrimonial previsto no art. 105 da Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 1964). Na Tabela 01 são apresentados os resultados dos Indicadores de Execução Patrimonial.

Tabela 01 – Indicadores de Execução Patrimonial

Municípios	EP1			EP2			EP3		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Caxias do Sul	8,27	9,09	8,73	1,02	1,03	2,42	1,67	1,66	2,95
Passo Fundo	0,71	4,36	17,86	-	0,39	0,39	1,24	0,86	0,98
Pelotas	1,77	1,33	2,97	1,60	1,44	5,60	1,63	1,42	4,75
Porto Alegre	4,19	4,19	5,31	1,26	1,21	1,17	1,74	1,70	1,75
Santa Cruz do Sul	1,51	1,14	1,69	5,13	4,85	5,17	3,93	3,54	4,03
Santa Maria	13,28	15,14	12,07	1,98	2,02	2,05	2,71	2,81	2,86
Uruguaiana	0,91	1,74	3,10	1,92	1,35	1,46	1,77	1,38	1,56

Fonte: Elaborados pelos autores.

Na Tabela 01 o indicador Capacidade de pagamento sem autorização orçamentária (EP1) demonstra que os municípios de Caxias do Sul, Pelotas, Porto Alegre, Santa Cruz do Sul, Santa Maria nos anos analisados e Passo Fundo e Uruguaiana nos anos de 2019 e 2020 apresentam índice maior que 1, ou seja, sobra de recursos para pagamento das dívidas; e, os municípios de Passo Fundo e Uruguaiana no ano de 2018 apresentam índice menor que 1, ou seja, falta de recursos para pagamento das dívidas. Destaca-se que Santa Maria nos anos analisados apresenta os maiores índices e Santa Cruz do Sul nos anos analisados apresenta os menores índices. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município possui de ativo financeiro em relação ao passivo financeiro, considerando os pagamentos que podem ser realizados sem a autorização orçamentária, ou seja, que já passaram pela execução orçamentária, significando o quanto maior – melhor, demonstrando sobra de recursos em caixa.

O indicador Capacidade de pagamento com autorização orçamentária (EP2) demonstra que os municípios de Caxias do Sul, Pelotas, Porto Alegre, Santa Cruz do Sul, Santa Maria, Uruguaiana nos anos analisados apresentam índice maior que 1, ou seja, possui bens, créditos



e valores para pagamento das dívidas fundadas; e, o município de Passo Fundo nos anos de 2019 e 2020 apresenta índice menor que 1 e no ano de 2018 não teve passivo permanente. Destaca-se que Santa Cruz do Sul nos anos analisados apresenta os maiores índices e Passo Fundo nos anos analisados apresenta os menores índices. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município possui de ativo permanente em relação ao passivo permanente, considerando os bens, créditos e valores para pagamento das dívidas fundadas e outras que dependem de autorização legislativa, significando o quanto maior – melhor, demonstrando sobra de recursos para pagamento da dívida fundada.

O indicador Capacidade total de pagamento (EP3) demonstra que os municípios de Caxias do Sul, Pelotas, Porto Alegre, Santa Cruz do Sul, Santa Maria, Uruguaiiana nos anos analisados e Passo Fundo no ano de 2018 apresentam índice maior que 1, ou seja, saldo patrimonial superavitário; e, o município de Passo Fundo nos anos de 2019 e 2020 apresenta índice menor que 1, ou seja, saldo patrimonial deficitário. Destaca-se que Santa Cruz do Sul nos anos analisados apresenta os maiores índices e Passo Fundo nos anos analisados apresenta os menores índices. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município possui de ativo total em relação ao passivo total, considerando os pagamentos sem autorização orçamentária, ou seja, que já passaram pela execução orçamentária e os bens, créditos e valores para pagamento das dívidas fundadas que dependem de autorização legislativa, significando o quanto maior – melhor, demonstrando capacidade de cumprir com as obrigações.

Na Tabela 02 são apresentados os resultados dos Indicadores de Execução Patrimonial.

Tabela 02 – Indicadores de Execução Patrimonial

Municípios	EP6			EP7			EP8		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Caxias do Sul	0,11	0,08	0,08	0,10	0,10	0,09	0,03	0,03	0,09
Passo Fundo	0,61	0,12	0,18	0,27	0,19	0,08	0,14	0,10	0,07
Pelotas	0,28	0,35	0,32	0,57	0,77	0,33	0,27	0,22	0,08
Porto Alegre	0,30	0,26	0,31	0,41	0,32	0,09	0,07	0,08	0,10
Santa Cruz do Sul	0,05	0,24	0,06	0,56	0,58	0,44	0,07	0,21	0,10
Santa Maria	0,01	0,00	0,02	0,20	0,17	0,18	0,07	0,08	0,07
Uruguaiiana	0,35	0,06	0,26	0,35	0,53	0,12	-	-	-

Fonte: Elaborados pelos autores.

Na Tabela 02 o indicador Comprometimento financeiro com restos a pagar não processados (EP6) demonstra que os municípios de Caxias do Sul, Pelotas, Porto Alegre, Santa Cruz do Sul, Santa Maria, Uruguaiiana nos anos analisados e Passo Fundo nos anos de 2019 e 2020 apresentam índice menor que 0,5, ou seja, índices baixos; e, o município de Passo Fundo no ano de 2018 apresenta índice maior que 0,5. Destaca-se que Santa Maria nos anos analisados apresenta os menores índices e Pelotas nos anos analisados apresenta os maiores índices. Para



Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município possui de restos a pagar não processados em relação as disponibilidades financeiras, considerando a situação do comprometimento dos recursos financeiros para pagamentos de despesas que serão liquidadas no exercício seguinte, significando o quanto maior – pior, diminuição da capacidade de cumprir com as obrigações a liquidar.

O indicador Comprometimento financeiro com restos a pagar processados (EP7) demonstra que os municípios de Caxias do Sul, Passo Fundo, Porto Alegre, Santa Maria nos anos analisados e Pelotas e Santa Cruz do Sul no ano de 2020 e Uruguaiana nos anos de 2018 e 2020 apresentam índice menor que 0,5, ou seja, índices baixos; e, os municípios de Pelotas e Santa Cruz do Sul nos anos de 2018 e 2019 e Uruguaiana no ano de 2019 apresentam índice maior que 0,5. Destaca-se que Caxias do Sul nos anos analisados apresenta os menores índices e Pelotas nos anos analisados apresenta os maiores índices. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município possui de restos a pagar processados em relação as disponibilidades financeiras, considerando a situação dos recursos financeiros para pagamentos de despesas que foram liquidadas nos exercícios anterior e atual, significando o quanto maior – pior, diminuição da capacidade de cumprir com as obrigações liquidadas.

O indicador Comprometimento financeiro com operações de crédito (EP8) demonstra que os municípios de Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Santa Cruz do Sul, Santa Maria nos anos analisados apresentam índice menor que 0,5, ou seja, índices baixos; e, o município de Uruguaiana nos anos analisados não realizou operações de crédito. Destaca-se que Caxias do Sul nos anos analisados apresenta os menores índices e Pelotas nos anos analisados apresenta os maiores índices. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município possui de operações de crédito em relação as disponibilidades financeiras, considerando a situação das disponibilidades financeiras para pagamentos de empréstimos e financiamentos tomados junto às instituições financeiras, significando o quanto maior – pior, recursos para pagamento de empréstimos e financiamentos.

As Tabelas de 03 a 04 apresentam os Indicadores de Execução Orçamentária e Financeira, estes indicadores foram aplicados no Balanço Orçamentário que demonstra que pertence ao exercício financeiro as receitas realizadas e as despesas legalmente empenhadas previsto no art. 102 da Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 1964). Na Tabela 03 são apresentados os resultados dos Indicadores de Execução Orçamentária e Financeira.

Tabela 03 – Indicadores de Execução Orçamentária e Financeira

Municípios	EO1			EO2			EO4		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Caxias do Sul	0,93	0,93	0,93	0,53	0,59	0,71	1,11	1,12	1,12
Passo Fundo	1,16	1,18	1,15	0,88	0,64	0,84	0,91	0,87	0,92
Pelotas	0,98	0,98	1,08	0,67	0,76	0,68	1,04	1,08	0,97
Porto Alegre	1,06	1,08	1,09	0,51	0,54	0,59	1,00	0,97	0,96
Santa Cruz do Sul	1,07	1,02	1,09	0,72	0,81	0,74	0,99	1,05	0,95
Santa Maria	0,97	0,96	0,96	0,39	0,50	0,58	1,05	1,06	1,08
Uruguaiana	1,09	1,08	1,16	0,46	0,37	0,57	0,95	0,96	0,90

Fonte: Elaborados pelos autores.

Na Tabela 03 o indicador Comprometimento da receita corrente (EO1) demonstra que os municípios de Passo Fundo, Porto Alegre, Santa Cruz do Sul, Uruguaiana nos anos analisados e Pelotas no ano de 2020 apresentam índice maior que 1, ou seja, sobra de receitas correntes para aplicar em despesas de capital; e, os municípios de Caxias do Sul, Santa Maria nos anos analisados e Pelotas nos anos 2018 e 2019 apresentam índice menor que 1, ou seja, falta de receitas correntes para aplicar em despesas de capital. Destaca-se que Passo Fundo nos anos analisados apresenta os maiores índices e Caxias do Sul nos anos analisados apresenta os menores índices. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município utilizou de receitas correntes em relação as despesas correntes, considerando que índice maior que 1 evidencia que sobraram receitas correntes para aplicar em despesas de capital, significando o quanto maior – melhor, sobra de recursos para investimentos.

O indicador Investimento total (EO2) demonstra que os municípios de Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Santa Cruz do Sul nos anos analisados e Santa Maria nos anos de 2019 e 2020 e Uruguaiana no ano de 2020 apresentam índice maior que 0,5, ou seja, a maior parte das despesas de capital são para investimentos; e, os município de Santa Maria no ano de 2018 e Uruguaiana nos anos de 2018 e 2019 apresentam índice menor que 0,5, ou seja, a maior parte das despesas de capital são para amortização da dívida. Destaca-se que Passo Fundo nos anos analisados apresenta os maiores índices e Uruguaiana nos anos analisados apresenta os menores índices. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município realizou de investimentos em relação as despesas de capital, considerando os investimentos em obras e materiais permanentes, significando o quanto maior – melhor, realização de investimentos.

O indicador Retorno real dos recursos do contribuinte (EO4) demonstra que os municípios de Caxias do Sul e Santa Maria nos anos analisados e Pelotas nos anos de 2018 e 2019 e Porto Alegre no ano de 2018 e Santa Cruz do Sul no ano de 2019 apresentam índice maior que 1, ou seja, déficit orçamentário; e, os municípios de Passo Fundo e Uruguaiana nos anos analisados e Pelotas no ano de 2020 e Porto Alegre nos anos de 2019 e 2020 e Santa Cruz



do Sul nos anos de 2018 e 2020 apresentam índice menor que 1, ou seja, superávit orçamentário. Destaca-se que Caxias do Sul nos anos analisados apresenta os maiores índices e Passo Fundo nos anos analisados apresenta os menores índices. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município realizou de despesa empenhada em relação a receita realizada, considerando o quanto o contribuinte recebeu em prestação de serviços e investimentos, e índice maior que 1 evidencia que foram utilizados recursos do ano anterior para realizar as despesas, significando o quanto maior – melhor, retorno dos recursos dos contribuintes.

Na Tabela 04 são apresentados os resultados dos Indicadores de Execução Orçamentária.

Tabela 04 – Indicadores de Execução Orçamentária e Financeira

Municípios	EO6			EO7			EO9		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Caxias do Sul	0,35	0,31	0,22	0,48	0,38	0,76	0,59	0,59	0,59
Passo Fundo	0,12	0,35	0,16	0,69	0,72	0,73	0,62	0,64	0,67
Pelotas	0,33	0,23	0,31	0,71	0,68	0,49	0,58	0,56	0,53
Porto Alegre	0,37	0,33	0,25	0,65	0,74	0,67	0,60	0,58	0,54
Santa Cruz do Sul	0,27	0,18	0,22	0,77	0,86	0,69	0,49	0,49	0,48
Santa Maria	0,61	0,50	0,41	0,28	0,31	0,29	0,71	0,72	0,72
Uruguaiana	0,54	0,63	0,43	-	-	-	0,62	0,61	0,63

Fonte: Elaborados pelos autores.

Na Tabela 04 o indicador Amortização e refinanciamento da dívida (EO6) demonstra que os municípios de Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Santa Cruz do Sul nos anos analisados e Santa Maria nos anos de 2019 e 2020 e Uruguaiana nos anos de 2020 apresentam índice menor que 0,5, ou seja, a maior parte das despesas de capital são para investimentos; e, os municípios de Santa Maria no ano de 2018 e Uruguaiana nos anos 2018 e 2019 apresentam índice maior que 0,5, ou seja, a maior parte das despesas de capital são para amortização da dívida. Destaca-se que Passo Fundo nos anos analisados apresenta os menores índices e Uruguaiana nos anos analisados apresenta os maiores índices. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município realizou de amortização e refinanciamento da dívida em relação as despesas de capital, considerando o quanto o município deixa de realizar investimentos para amortizar dívidas, significando o quanto maior – pior, utilização de recursos de terceiros.

O indicador Operações de crédito e refinanciamento (EO7) demonstra que os municípios de Santa Maria nos anos analisados e Caxias do Sul nos anos de 2018 e 2019 e Pelotas no ano de 2020 apresentam índice menor que 0,5, ou seja, índices baixos; e, os municípios de Passo Fundo, Porto Alegre, Santa Cruz do Sul nos anos analisados e Pelotas nos anos 2018 e 2019 e no Caxias do Sul no ano de 2020 apresentam índice maior que 0,5; e, o



município de Uruguaiana anos analisados não realizou operações de crédito. Destaca-se que Santa Maria nos anos analisados apresenta os menores índices e Santa Cruz do Sul nos anos analisados apresenta os maiores índices. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município realizou de operações de crédito e refinanciamento em relação as receitas de capital, considerando o montante dos recursos de empréstimos e financiamentos tomados em instituições financeiras que devem ser utilizados nas despesas de capital, significando o quanto maior – pior, aumento do endividamento.

O indicador Comprometimento de recursos correntes com pessoal (EO9) demonstra que o município de Santa Cruz do Sul nos analisados apresenta índice menor que 0,5, ou seja, gastos que obedecem aos limites legais; e, os municípios de Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Santa Maria, Uruguaiana nos anos analisados apresentam índice maior que 0,5, ou seja, gastos que comprometem as despesas obrigatórias. Destaca-se que Santa Cruz do Sul nos anos analisados apresenta os menores índices e Santa Maria nos anos analisados apresenta os maiores índices. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município realizou de gastos com pessoal e encargos sociais em relação as despesas correntes, considerando que o aumento dos gastos com pessoal e encargos sociais comprometem os recursos com despesas obrigatórias, significando o quanto maior – pior, aumento de gastos com pessoal.

As Tabelas de 05 a 06 apresentam os Indicadores Gerais, estes indicadores foram aplicados no Balanço Orçamentário em relação a população do município de acordo com Censo 2010 do IBGE. Na Tabela 05 são apresentados os resultados dos Indicadores Gerais.

Tabela 05 – Indicadores Gerais

Municípios	EG1			EG2			EG3		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Caxias do Sul	124,23	166,28	285,02	1.139,03	1.174,11	1.360,01	755,23	770,54	679,31
Passo Fundo	167,86	69,02	204,23	583,01	563,37	682,47	611,99	670,47	644,69
Pelotas	124,25	218,50	154,97	773,73	784,76	934,24	621,87	661,11	654,32
Porto Alegre	168,20	145,05	195,11	977,80	1.059,48	1.349,85	451,03	445,65	737,15
Santa Cruz do Sul	259,25	341,43	200,07	1.253,53	1.387,28	1.632,02	892,72	978,43	921,80
Santa Maria	47,57	83,31	145,34	458,79	464,42	512,32	523,55	570,51	569,67
Uruguaiana	39,09	29,07	64,83	435,62	436,25	508,51	669,72	706,86	712,14

Fonte: Elaborados pelos autores.

Na Tabela 05 o indicador Investimento per capita (EG1) demonstra que os municípios de Caxias do Sul, Pelotas, Porto Alegre, Santa Cruz do Sul nos anos analisados e Passo Fundo nos anos de 2018 e 2020 e Santa Maria no ano de 2020 apresentam investimentos per capita maior que R\$ 100,00; e, os municípios de Uruguaiana nos anos analisados e Passo Fundo no ano de 2019 e Santa Maria nos anos de 2018 e 2019 apresentam investimentos per capita menor que R\$ 100,00. Destaca-se que Santa Cruz do Sul nos anos analisados apresenta os maiores



investimentos per capita e Uruguaiana nos anos analisados apresenta os menores investimentos per capita. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município realizou de investimentos em relação a população, considerando o quanto retornou dos investimentos em obras, materiais permanentes para a população, significando o quanto maior – melhor, realização de investimentos.

O indicador Saúde per capita (EG2) demonstra que os municípios de Caxias do Sul e Santa Cruz do Sul nos anos analisados e Porto Alegre nos anos de 2019 e 2020 apresentam gastos com saúde per capita maior que R\$ 1.000,00; e, os municípios de Passo Fundo, Pelotas, Santa Maria e Uruguaiana nos anos analisados e Porto Alegre no ano de 2018 apresentam gastos com saúde per capita menor que R\$ 1.000,00. Destaca-se que Santa Cruz do Sul nos anos analisados apresenta os maiores gastos com saúde per capita e Uruguaiana nos anos analisados apresenta os menores gastos com saúde per capita. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município realizou de gastos com saúde em relação a população, considerando que os gastos na função saúde estão previstos na Constituição Federal e na lei do Sistema Único de Saúde, significando o quanto maior – melhor, retorno de gastos com saúde para a população.

O indicador Educação per capita (EG3) demonstra que os municípios de Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Santa Cruz do Sul, Santa Maria e Uruguaiana nos anos analisados e Porto Alegre no ano de 2020 apresentam gastos com educação per capita maior que R\$ 500,00; e, o município de Porto Alegre nos anos de 2018 e 2019 apresenta gastos com educação per capita menor que R\$ 500,00. Destaca-se que Santa Cruz do Sul nos anos analisados apresenta os maiores gastos com educação per capita e Santa Maria nos anos analisados apresenta os menores gastos com educação per capita. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município realizou de gastos com educação em relação a população, considerando que os gastos na função educação estão previstos na Constituição Federal e na lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, significando o quanto maior – melhor, retorno gastos com educação para a população.

Na Tabela 06 são apresentados os resultados dos Indicadores Gerais.



Tabela 06 – Indicadores Gerais

Municípios	EG6			EG7			EG10		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Caxias do Sul	41,03	34,49	136,76	1.046,45	1.170,03	1.166,76	1.877,31	1.925,36	2.322,47
Passo Fundo	35,16	43,14	49,23	848,57	941,05	937,84	1.670,18	1.739,87	1.964,54
Pelotas	81,13	70,03	41,04	679,27	730,08	750,45	1.537,27	1.614,04	2.009,26
Porto Alegre	39,16	51,17	81,96	1.726,77	1.771,15	1.820,35	1.618,01	1.691,87	2.166,88
Santa Cruz do Sul	46,21	122,36	77,27	817,05	898,74	892,97	2.701,46	2.785,58	3.325,79
Santa Maria	24,87	36,71	41,76	736,20	808,24	811,27	1.232,43	1.301,93	1.522,93
Uruguaiana	-	-	-	388,50	443,36	472,64	1.600,18	1.685,43	1.905,52

Fonte: Elaborados pelos autores.

Na Tabela 06 o indicador Operações de crédito e refinanciamento da dívida per capita (EG6) demonstra que os municípios de Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Santa Maria nos anos analisados e Caxias do Sul nos anos de 2018 e 2019 e Santa Cruz do Sul nos anos de 2018 e 2020 apresentam operações de crédito e refinanciamento da dívida per capita menor que R\$ 100,00; e, os municípios de Caxias do Sul no ano de 2020 e Santa Cruz do Sul no ano de 2019 apresentam operações de crédito e refinanciamento da dívida per capita maior que R\$ 100,00; e, o município de Uruguaiana nos anos analisados não realizou operações de crédito. Destaca-se que Santa Maria nos anos analisados apresenta as menores operações de crédito e refinanciamento da dívida per capita e Santa Cruz do Sul nos anos analisados apresenta as maiores operações de crédito e refinanciamento da dívida per capita. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município realizou com operações de crédito e refinanciamento da dívida em relação a população, considerando o quanto o contribuinte pagou para realizar dívidas com empréstimos e financiamentos em instituições financeiras, significando o quanto maior – pior, pagamento de dívidas públicas.

O indicador Receita tributária per capita (EG7) demonstra que os municípios de Passo Fundo, Pelotas, Santa Cruz do Sul, Santa Maria, Uruguaiana nos anos analisados apresentam receita tributária per capita menor que R\$ 1.000,00; e os municípios de Caxias do Sul, Porto Alegre nos anos analisados apresentam receita tributária per capita maior que R\$ 1.000,00. Destaca-se que Uruguaiana nos anos analisados apresenta as menores receitas tributárias per capita e Porto Alegre nos anos analisados apresenta as maiores receitas tributárias per capita. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município arrecadou de receita tributária em relação a população, considerando as receitas dos impostos, taxas e contribuições de melhoria que são cobrados dos contribuintes para a prestação de serviços e realização de investimentos, significando o quanto maior – pior, desembolso do contribuinte.

O indicador Receitas de transferências per capita (EG10) demonstra que os municípios de Passo Fundo, Santa Maria, Uruguaiana nos anos analisados e Caxias do Sul, Pelotas, Porto Alegre nos anos de 2018 e 2019 apresentam receitas de transferências per capita menores que



R\$ 2.000,00; e, os municípios de Santa Cruz do Sul nos anos analisados e Caxias do Sul, Pelotas, Porto Alegre no ano de 2020 apresentam receitas de transferências per capital maiores que R\$ 2.000,00. Destaca-se que Santa Maria nos anos analisados apresenta as menores receitas de transferências per capita e Santa Cruz do Sul nos anos analisados apresenta as maiores receitas de transferências per capita. Para Silva (2012) esse indicador demonstra o quanto o município recebeu de receitas de transferência em relação a população, considerando que estes recursos de transferências representam a dependência financeira do município em relação ao Estado e a União, significando o quanto maior – pior, desembolso do contribuinte.

Na seção seguinte são apresentadas as considerações finais a partir dos desta pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi cumprido com a realização das análises de indicadores de desempenho aplicados nas demonstrações contábeis dos municípios pesquisados com maior orçamento de cada uma das sete mesorregiões do estado do Rio Grande do Sul referente aos anos 2018, 2019 e 2020. A seguir apresenta-se os maiores e menores indicadores demonstrados nas análises realizadas nos sete municípios pesquisados.

O município de Caxias do Sul apresenta os menores índices nos indicadores comprometimento financeiro com restos a pagar processados e comprometimento financeiro com operações de crédito; os menores índices no indicador comprometimento da receita corrente; os maiores índices no indicador retorno real dos recursos do contribuinte. Assim, o município demonstra que parte das disponibilidades estão comprometidas com as obrigações, que não sobrou receitas correntes para aplicar em investimentos e que foram utilizados recursos de anos anteriores para realização das despesas.

O município de Passo Fundo apresenta os menores índices no indicador capacidade de pagamento com autorização orçamentária; os menores índices no indicador capacidade total de pagamento; os maiores índices nos indicadores comprometimento da receita corrente e investimento total; os menores índices no indicador retorno real dos recursos do contribuinte; os menores índices no indicador de amortização e refinanciamento da dívida. Assim, o município demonstra que não tem disponibilidades para pagamento da dívida fundada, que sobrou receitas correntes para realizar investimentos e que parte dos recursos foram utilizados para pagamento da dívida.

O município de Pelotas apresenta os maiores índices nos indicadores comprometimento financeiro com restos a pagar não processados e comprometimento financeiro com restos a




pagar processados e comprometimento financeiro com operações de crédito. Assim, o município demonstra que as disponibilidades estão comprometidas com as obrigações. O município de Porto Alegre apresenta os maiores valores no indicador receita tributária per capita. Assim, o município demonstra os valores dos tributos municipais que contribuem para a prestação dos serviços.

O município de Santa Maria apresenta os maiores índices no indicador capacidade de pagamento sem autorização orçamentária; os menores índices no indicador comprometimento financeiro com restos a pagar não processados; os menores índices no indicador operações de crédito e refinanciamento da dívida; os maiores índices no indicador comprometimento de recursos correntes com pessoal; os menores valores no indicador educação per capita; os menores valores nos indicadores operações de crédito e refinanciamento da dívida per capita e receitas de transferência per capita. Assim, o município demonstra que tem disponibilidade de recursos que já passaram pela execução orçamentária para pagamento das dívidas, que parte das receitas de capital são operações de crédito, que a maior parte dos gastos são com despesas obrigatórias, os valores que os contribuintes pagaram para realização de financiamentos e transferências financeiras.

O município de Santa Cruz do Sul apresenta os menores índices no indicador de pagamento sem autorização orçamentária; os maiores índices no indicador capacidade de pagamento com autorização orçamentária; os maiores índices no indicador capacidade total de pagamento; os maiores índices no indicador operações de crédito e refinanciamento da dívida; os menores índices no indicador comprometimento de recursos correntes com pessoal; os maiores valores nos indicadores investimento per capita, saúde per capita e educação per capita; os maiores valores nos indicadores operações de crédito e refinanciamento da dívida per capita e receitas de transferência per capita. Assim, o município demonstra que tem disponibilidade de recursos para pagamento das dívidas fundadas, que a maior parte das receitas de capital são operações de crédito, que parte dos gastos são com despesas obrigatórias, os valores dos tributos municipais que contribuem para a prestação dos serviços e os valores que os contribuintes pagaram para retornar em serviços.

O município de Uruguaiana apresenta os menores índices no indicador investimento total; os maiores índices no indicador de amortização e refinanciamento da dívida; os menores valores nos indicadores investimento per capita e saúde per capita; os menores valores no indicador receita tributária per capita. Assim, o município demonstra que parte dos recursos



foram aplicados em investimentos e parte comprometido com pagamento da dívida, os valores que os contribuintes pagaram para a realização dos serviços.

O estudo demonstra a relevância da análise de indicadores de desempenho aplicados nas demonstrações contábeis dos municípios. No entanto, os resultados apresentados limitam-se aos indicadores aplicados nos municípios pesquisados que estão inseridos nas mesorregiões do estado do Rio Grande do Sul.

Por fim, o estudo contribui para a compreensão das demonstrações contábeis e aplicação de indicadores de desempenho para realizar análises nos municípios. Além de contribuir para pesquisas futuras que busquem realizar análises e comparações de indicadores aplicados nos municípios por região, por estados ou regiões do país.

REFERÊNCIAS

BAILEY, K. **Methods of social research**. The Free Press, 2008.


BRASIL. Lei nº 4.320, 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. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 de março de 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 5 de maio de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. SECRETARIA DO TESOUREO NACIONAL. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público**: aplicado à União, aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios. 8. ed. Brasília: STN, 2019. Disponível em: <<https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2019/26>>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. SECRETARIA DO TESOUREO NACIONAL. **Manual de Demonstrativos Fiscais**: aplicado à União, aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios. 11. ed. Brasília: STN, 2021. Disponível em: <<https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-demonstrativos-fiscais-mdf/2020/26>>. Acesso em: 21 jun. 2021.



CELLARD, A. A análise documental. In J. Poupart, J. Deslauriers, L. Groulx, A. Pires, Eds., **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. pp. 296–316. Petrópolis: Vozes, 2008.

GALVÃO, N. M. dos S. Análise da eficiência dos municípios sergipanos: comparação entre notas da prova Brasil e recursos destinados à educação. **Revista Ambiente Contábil**, v. 13, n. 1, p. 181-200, 2021. DOI: 10.21680/2176-9036.2021v13n1ID19245

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Editora UFRGS, 2009.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9662-censo-demografico-2010.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 21 jun. 2021.

LIMA, S. C.; DINIZ, J. A. **Contabilidade Pública: análise financeira governamental**. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, E.; MIRANDA, G. J.; DINIZ, J. A. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MAUSS, C. V. **Análise de Demonstrações Contábeis Governamentais: instrumento de suporte à Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora FEEVALE, 2013.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. **DEEDADOS**. Disponível em: <<http://feedados.fee.tche.br/feedados/#!/home/unidadesgeograficas/mesorregioes>>. Acesso em: 21 jun. 2021.

SÁ-SILVA, J. R.; DE ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, M. C. da. **Demonstrações Contábeis Públicas: indicadores de desempenho e análise**. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUSA, M. G. de; SANTOS, C. M. V. dos; Alves, A. T.; CARMO FILHO, M. M. do. Uma análise da eficiência dos gastos públicos com educação nos municípios do Estado do Amazonas no período de 2013 a 2017. **Revista Ambiente Contábil**, v. 13, n. 1, p. 222-243, 2021. DOI: 10.21680/2176-9036.2021v13n1ID19526

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.



WESTERMAN, M. A. Conversation analysis and interpretive quantitative research on psychotherapy process and problematic interpersonal behavior. **Theory & Psychology**, v. 21, n. 2, p. 155-178, 2011.



CAPÍTULO 7

REDES DE COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS COM ABRANGÊNCIA ESTADUAL

Ieda Teresinha Bavaresco Machado
Maicon da Silva

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo fazer uma análise de como os elementos estruturais da governança são desenvolvidos em uma rede de supermercados com abrangência estadual. Para o estudo adotou-se pesquisa exploratória qualitativa, utilizando o método de estudo de caso por meio de entrevistas presenciais com roteiro semiestruturado, análise documental e observação. Foram analisadas doze entrevistas para compreender como são tratados os elementos relacionados a formalização, centralização da tomada de decisão e especialização das atividades. Observou-se que a formalização e especialização apresentaram alto desempenho, sendo que a centralização necessita de maior atenção, especialmente o estudo revelou que há uma lacuna em relação à participação e o engajamento dos associados na tomada de decisão que merece maior atenção. A análise dos elementos estruturais da governança trouxe clareza e entendimento da atuação da rede para manter o seu crescimento e desenvolvimento, ativa há mais de 18 anos no mercado

PALAVRAS-CHAVE: Redes Interorganizacionais. Desenvolvimento Organizacional. Governança. Dimensão Estrutural. Rede de Supermercados.

INTRODUÇÃO

Empresas que constituem redes estratégicas de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) estão mais propensas em obter resultados relacionados ao aumento de trocas interorganizacionais em comparação com empresas que não fazem parte de nenhuma rede (HUMAN; PROVAN, 1997). As PMEs do setor varejista têm aderido gradativamente à essa proposta e, entre os motivos que tem levado ao aumento de redes no setor, destacam-se: melhor poder de barganha com os fornecedores, sobrevivência diante da concorrência, melhoria no relacionamento com os clientes e o fortalecimento da integração entre os associados (SILVA; AGOSTINI; LANGOSKI, 2015). A estratégia em rede pode representar um meio eficaz para melhorar o desempenho competitivo, uma vez que organizadas em rede, essas empresas podem somar seus esforços para competir com grandes empresas.

As necessidades mercadológicas atuais estão além de uma gestão eficiente, uma vez que a sobrevivência organizacional está condicionada à adesão das empresas a projetos externos e atividades em conjunto com clientes, fornecedores e concorrentes, o que somente se mostra



possível por meio de parcerias estratégicas (BORTOLASO; VERSHORE; ANTUNES JR, 2012). A governança em redes tem recebido crescente atenção dos pesquisadores e gestores a partir da compreensão em estabelecer um modo eficiente de governança que pode ser um desafio maior do que a própria constituição da rede (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHAINEN, 2014 apud WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE, 2017).

A atuação da governança se faz mediante mecanismos sociais como a confiança e a reputação, e/ou formais como regras, normas e procedimentos, refletindo relações de poder e influência existentes na rede (CARNAUBA; 2012). Pode-se verificar que as redes interorganizacionais apresentam uma estrutura distinta e que pode ser gerida por meio de uma gestão que obtenha os resultados pretendidos. Os mecanismos de governança podem estimular ou reduzir a interação e a propensão dos membros em seguir as estratégias coletivas. O uso desses mecanismos pode influenciar a legitimidade interna e externa das decisões e agilidade da rede nas tomadas de decisão e da sua capacidade na definição e execução de estratégias. Nesse contexto, Albers (2005, 2010) propõe que a governança interorganizacional seja baseada em dimensões, como a centralização de decisões, o grau de formalização das atividades e o nível de especialização adotado pela rede.

Tendo em vista o tamanho da rede, os desafios são mais complexos, sendo necessário detalhamento de normas e procedimentos em forma de contrato, que tendem a servir como instrumento guia para pautar as ações dos seus associados. Wegner, Teixeira e Verschoore (2019) apresentam avanços nos estudos de governança em rede a partir do trabalho de Provan e Kenis (2007), com posições e avanços do tema concentrados nos três modelos de governança demonstrando a necessidade de consolidação de novos estudos com relação a eficácia dos modelos, a possibilidade de modelos híbridos e ainda relação entre instituições públicas e privadas.

Visando analisar estudos sobre as Redes de Cooperação como Estratégia de Desenvolvimento de Organizacional o presente estudo tem como objetivo de responder o seguinte questionamento: Como os elementos estruturais da governança são desenvolvidos em uma rede de supermercados com abrangência Estadual? Em razão do problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral é analisar como os elementos estruturais da governança são desenvolvidos em uma rede de supermercados com abrangência Estadual.

Dessa forma, a importância desse artigo está relacionada aos processos de rede de cooperação e estratégia de desenvolvimento organizacional, onde direciona seu olhar para a



relação mútua entre o ambiente e as organizações, nas quais se buscam cada vez mais estratégias voltadas para os trabalhos de mútua cooperação, entendendo os arranjos territoriais associados ao desenvolvimento econômico, ambiental e social. Para Bennis (1972), estudos relacionados à temática deste artigo podem ser vistos como uma estratégia organizacional, de modo que possam se adaptar aos novos mercados, as novas tecnologias e ao próprio ritmo contínuo de mudanças.

Por outro lado, a rede investigada por esse estudo foi escolhida devido ao seu porte, histórico e desenvolvimento de seu destaque no segmento de atuação no setor de supermercados. O trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa por entrevistas abrangendo associados, funcionários, coordenadores de regionais e presidente, sendo o tema principal desse estudo o de analisar como os elementos da dimensão estrutural da governança são aplicados em uma rede de supermercados com abrangência estadual no Rio Grande do Sul. Ainda, foram consultados documentos formais, publicações acadêmicas, científicas, material de apresentação, divulgação e relatórios disponibilizados pela rede estudada.

Posto isso, esse artigo foi organizado da seguinte maneira: a primeira parte refere-se a essa introdução. A seção seguinte trata da literatura sobre o desenvolvimento organizacional; governança em redes interorganizacionais; mecanismos de governação na dimensão estrutural; e, modelo teórico conceitual da pesquisa. Na próxima seção é abordado a metodologia de pesquisa. A seção seguinte, trata dos resultados da pesquisa e seus achados. Por fim, a última parte aborda as considerações finais, as quais visam indicar novas possibilidades de pesquisa.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento é um processo de mudança estrutural situado historicamente e territorialmente. O mesmo caracteriza-se pela dinamização socioeconômica e consequentemente pela melhoria da qualidade de vida da população, inserção social e melhorias ambientais, sendo estas as diferenças básicas entre crescimento econômico e desenvolvimento. Na visão de Kegan (1971), o desenvolvimento organizacional tem como fundamento ajudar aos membros de uma organização a remover as barreiras que impedem a liberação do seu potencial humano. De forma geral, os programas de desenvolvimento organizacional podem incluir metas específicas como, por exemplo: atmosfera para solução de problemas; construção de confiança; redução de competição inapropriada e promoção da colaboração entre os membros da organização; desenvolvimento de sistema de recompensas que reconheça tanto as metas



organizacionais quanto as metas individuais; incrementar o autocontrole e a autodireção dos membros da organização; entre outras.


Para uma melhor compreensão, o desenvolvimento organizacional evoluiu de acordo com o desenvolvimento da sociedade, entretanto uma literatura voltada para discussão da distinção entre crescimento e desenvolvimento organizacional também parece ser um desafio para os estudos organizacionais baseados historicamente na administração científica e no taylorismo/fordismo como modelo econômico e estilo de sociedade, visto que o modo de produção da sociedade industrial também impregnou o pensamento humano com delineador das atividades (MORGAN, 1996).

Por sua vez, para Zaltman e Duncan (1977), o desenvolvimento organizacional consiste no reaprendizado do indivíduo ou grupo em resposta a novos requerimentos percebidos de uma determinada situação, a qual exige ação que resulte em mudança na estrutura e/ou dinâmica de sistemas sociais. Na concepção de French e Bell (1981), o desenvolvimento organizacional consiste no esforço de longo prazo, apoiado pela administração estratégica, destinado a melhorar o processo de solução de problemas e o processo de renovação de uma organização, por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional.

O desenvolvimento organizacional é caracterizado como um processo de mudança planejada, direcionado para a eficácia e eficiência das organizações no âmbito das mudanças no ambiente. Prepondera o fator humano e a busca constante de uma harmonia entre as necessidades dos sujeitos que dela participam e dos objetivos da organização. Assim, o objetivo maior é desenvolver o capital humano no ambiente interno organizacional, e sempre que possível transformar as ações em autorrenovadoras (SILVEIRA, 1998).

O surgimento da teoria sobre o desenvolvimento organizacional que se constitui em um instrumento de excelência para a mudança e a flexibilidade em busca de uma maior eficiência organizacional, condição indispensável no mundo atual, ocorre a partir da evidência do aumento da complexidade das organizações, decorrente da aglutinação de aspectos estruturais e comportamentais das mesmas (SCHADECK; RODRIGUES, 2016).

As principais razões que induzem as empresas a adotarem estratégias de cooperação com formação de redes de cooperação ou arranjos produtivos locais são: maior penetração em novos mercados, competição através de maior tecnologia, pesquisa ou desenvolvimento, inovação e lançamento de novos produtos, aumento do poder de competitividade em seus setores, diminuindo custos e rompendo barreiras em mercados emergentes. A política de



cooperação entre as empresas também caracteriza o agrupamento de várias organizações atuando no mesmo setor ou em setores sinérgicos, trazendo oportunidades para as comunidades e seu povo.

GOVERNANÇA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

A questão de como se desenvolve e se estruturam as relações de cooperação entre as empresas é frequentemente mencionada e precisa ser aprofundada para entender como funcionam os seus mecanismos, consideradas condições fundamentais para existência de uma rede que acena com relações de cooperação de longo prazo (VERSCHOORE, 2004). Para Wegner (2012), a governança é um dos postos-chave para o desenvolvimento e alcance dos objetivos da rede. A necessidade de governança surge porque há gestores que assumem o papel de representar os interesses dos participantes. O que difere a governança de redes de empresas da governança corporativa é que os atores governados são empresas, não indivíduos.

A cooperação entre empresas em rede assume padrões diferenciados, dependendo dos objetivos comuns e da interação entre os participantes. Provan e Kenis (2007) estabelecem três formas estruturais de governança: a primeira é a Governança Compartilhada, que é o modelo utilizado em pequenas empresas geograficamente próximas para que a participação de todos seja possível, sendo um dos modelos mais simples de gestão de redes e os integrantes são responsáveis pela tomada de decisão e execução das tarefas. Este modelo apoia-se exclusivamente no envolvimento e comprometimento das organizações participantes, sendo elas próprias responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos e dos atores externos (ROTH et al., 2012).

A segunda é a Organização Líder, mais indicada para redes grandes e complexas, onde os participantes são dependentes de uma grande e única empresa, sendo esta responsável pela coordenação das atividades e decisões elementares. As características da governança através de organização líder surgem quando uma organização assume o papel de líder (a posição dentro da relação influencia na liderança), em que a tomada de decisões é centralizada, sua atuação é a de facilitadora das atividades dos demais integrantes e alinhadas aos objetivos particulares com os comuns (HIDALGO et al., 2014). O modelo também pode ocorrer em redes horizontais multilaterais, quando uma organização possui recursos suficientes e de legitimidade para exercer uma posição de liderança (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE, 2016).

E a terceira, a Organização Administrativa da Rede (OAR) recomendado para redes médias e grandes que possuem muitos participantes, onde a colaboração de todos é um dos



objetivos principais. A ideia básica da OAR é que a governança seja efetuada por meio de uma entidade administrativa específica, que administre o conjunto de participantes e suas atividades. A gestão de uma rede neste modelo tende a ser mais eficiente, principalmente quando o número de participantes aumenta. Com o intuito de aperfeiçoar a realização das atividades exercidas em rede, a OAR busca se profissionalizar, aumentando a especificidade e especificação na realização das suas práticas e iniciativas, tornando-as únicas para muitas empresas. Passa a ser característica uma melhor forma de realizá-las com certo padrão de operação (KLEIN, 2016).

Independente do modelo de governança adotado por uma rede de empresas, são os mecanismos de governança adotados que determinam as regras de funcionamento e podem estimular ou reduzir a interação e a propensão dos membros em seguir as estratégias coletivas. Ao realizar uma análise dos mecanismos internos de governança utilizados Albers (2005) apud Wegner (2012) focou em duas dimensões da governança. A estrutural é a que caracteriza a forma como o acordo operativo é organizado, definido as regras formais sobre a rede que será gerida envolvendo mecanismos como a formalização, centralização e especialização. A segunda é a dimensão instrumental, que se encarrega dos instrumentos utilizados para fazer com que os participantes do arranjo se comportem de forma desejada para atingir os objetivos. A seguir, são apresentados brevemente os mecanismos de governança na dimensão estrutural que foi base de estudo na rede objeto desta pesquisa.

MECANISMOS DE GOVERNANÇA NA DIMENSÃO ESTRUTURAL

Os mecanismos de governança caracterizam e descrevem como o acordo cooperativo é organizado e regulado, incluindo as regras formais sobre como a rede será gerida (ALBERS, 2005). Esses elementos preocupam-se com as características operacionais da governança para aumentar a eficiência de rede entre empresas.

A formalização traz consigo uma série de normas e regras dentro da rede, que farão a organização geral e os controles de toda a estrutura, com os direcionamentos necessários para que cada membro da rede consiga identificar quais são as formas de se relacionar e como poderá atuar melhor no seu negócio utilizando a base da rede (WEGNER, 2012). À medida que a rede necessita incluir um maior número de parceiros, a formalização dos mecanismos de governança se revela necessária para lidar com a crescente complexidade, possibilitando a coordenação entre os diversos parceiros, que passam a ter objetivos comuns mais claros e adotam parâmetros de mensuração de seus relacionamentos (ALBERS, 2010).



Sob a ótica de alguns autores, precisa ser observado o fato de que a formalização excessiva poderá minar o desenvolvimento da confiança, reduzido a possibilidade de obtenção de ganhos provenientes dos relacionamentos, o que afeta a competitividade do arranjo da rede (GHOSHAL; MORAN, 1996; DAS; TENG, 1998 apud CARNAUBA, 2012). No entanto, quando esses arranjos de rede resolvem deixar claro quais são as linhas bases de suas estruturas, utilizando-se da burocracia para direcionar as ações e não barrar o crescimento, há uma tendência de cumprimento das regras coletivas, facilitando a eficácia do processo nas empresas colaboradoras, gerando, assim, impacto positivo sobre toda a rede e suas operações (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE, 2017).

A centralização está focada diretamente no processo de tomada de decisão dentro da rede empresarial e possui caráter cooperativo, bem como deve-se considerar que a base da centralização é a definição de como a tomada de decisão deverá ser dirigida aos membros do grupo (WEGNER, 2012). Este elemento é fundamental para seguir uma linha de raciocínio onde possam-se equalizar as decisões, onde a formalização poderá colaborar neste sentido, quando tem em sua estruturação descrita a maior parte das dúvidas ou situações problemas resolvidos e com regras de como proceder (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2013). O efeito colateral da centralização das decisões é de uma menor participação dos empresários pode levar a desacordos sobre estratégias da rede e ao desinteresse pelas estratégias coletivas. Para isso é fundamental que sejam desenvolvidas formas indiretas de participação e envolvimento dos empresários nas decisões estratégicas da rede.

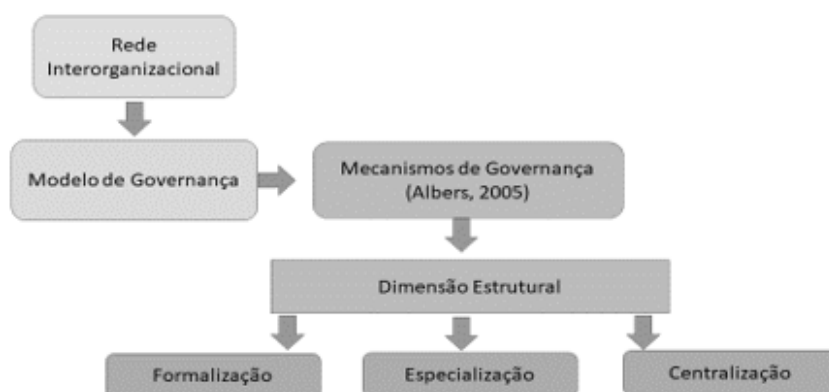
O terceiro aspecto das dimensões da governança interorganizacional é a especialização, que se refere aos níveis de profissionalização e divisão de tarefas entre as áreas e os indivíduos. Os autores Wegner, Durayski, Verschoore (2017) ressaltam que, ao se tratar de especialização, é necessária uma atenção às questões da equipe e seus gestores, visto que estes precisam de qualificação maior para que suas funções sejam executadas com a eficácia necessária no alcance dos resultados propostos pela rede. A especialização dentro da rede é descrita pela interação entre a finalidade da rede e as relações entre os indivíduos envolvidos nela, sendo que isso implica em coordenação, aprendizagem e confiança, embora este último em menor grau nas firmas parceiras e seus gestores (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2013).

Importante salientar que enquanto os elementos da macrogovernança estabelecem a estrutura dos conselhos e administração, os elementos da microgovernança são cruciais na avaliação a adequação dos processos e ações de governança. Para isso é preciso ter claro as funções e responsabilidades das partes envolvidas e as diretrizes devem ser formuladas para cada situação específica (ansel; torfing, 2016).

Modelo teórico conceitual da pesquisa

Com base nos construtos vistos anteriormente, chegou-se ao modelo teórico conceitual da pesquisa apresentado na figura 5, por meio do qual buscou-se mapear os conceitos relevantes, iniciando-se pela formação das relações interorganizacionais, em seguida os conceitos de modelos de governança, após os mecanismos na dimensão estrutural da governança da rede e a micro governança. O modelo foi desenvolvido especificamente para este trabalho, baseado nos estudos de provan e kenis (2007), albers (2005) e wegner (2012). Dessa forma, os elementos encontrados na literatura foram analisados e agrupados de acordo com as teorias da governança estudada.

Figura 1 - Modelo Teórico Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

A SEGUIR É APRESENTADO OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS NA PESQUISA.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

O presente estudo tem enfoque qualitativa de um estudo de caso envolvendo rede de supermercados do Rio Grande do Sul, com o objetivo de analisar os seus elementos estruturais da governança.

O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir de referencial teórico e submetido à avaliação de três especialistas doutores com experiência em docência e estudiosos do tema de redes interorganizacionais. As sugestões de aperfeiçoamento e melhoria foram com relação: (a)



ajuste ao número de perguntas; (b) dar foco ao estudo da dimensão estrutural devido ao tamanho do questionário e amplitude do tema; e, (c) sugestão de itens a serem considerados na pesquisa.

O roteiro foi composto por questões abertas para caracterização dos respondentes e com questões envolvendo três elementos da dimensão estrutural de redes de cooperação: Formalização (cinco questões), Centralização (cinco questões) e Especialização (seis questões), que foi estruturado com base nos estudos de Albers (2009), Wegner (2012), Roth et al. (2012), Carnáuba (2012), Wegner, Durayski e Verschoore (2017). Para cada uma das questões também foi solicitado uma nota de avaliação de desempenho, entre 1 (baixa) a 10 (alta). Aos entrevistados que tiveram dúvidas ou não souberam qual nota dar, foi atribuído a nota 5 (não sei). Após os ajustes e revisão, iniciou-se a coleta de dados.

A técnica empregada para a coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada em profundidade mediante processo e escolha “*snowball*”, na qual se escolhe inicialmente um grupo aleatório de entrevistados. Após serem entrevistados, foram solicitados a identificar outros que pertençam a população-alvo de interesse.

As entrevistas foram realizadas com doze associados (onze presenciais e uma por telefone) entre os meses de janeiro a março de 2019, com agendamento prévio. Todas entrevistas foram previamente gravadas com autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas para análise.

Quadro 1 - Estrutura do roteiro de entrevistas

Elemento da Dimensão Estrutural	Item	Questão	Referências
Formalização	1.1	O que é e como ocorre a formalização	Albers (2009);
	1.2	Documentos que regem a rede	Wegner (2012);
	1.3	Monitoramento da formalização da rede	Roth et al. (2012);
	1.4	Nível de formalização e revisão de regras	Carnaúba (2012);
	1.5	Acesso as regras formais	Wegner, Durayski e Verschoore (2017).
Centralização	2.1	Estrutura e responsabilidade das decisões	Albers (2009); Wegner (2012); Roth et al. (2012).
	2.2	Processo de tomada de decisões	
	2.3	Participação dos associados nas decisões	
	2.4	Centralização das decisões	
	2.5	Autonomia do gestor na configuração da rede	
Especialização	3.1	Atividades e responsáveis na gestão regional	Albers (2009);



	3.2	Grau de autonomia decisória da sede regional	Wegner (2012);
	3.3	Impacto das decisões estaduais nas regionais	Roth et al. (2012);
	3.4	Funcionamento do fluxo de informações	Wegner, Durayski, Verschoore (2017);
	3.5	Atuação, autonomia das equipes especializadas	Albers, Wohlgezogen e Zajac (2013);
	3.6	Como ocorre e implicações da especialização	Albers (2013).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise qualitativa da pesquisa foi realizada a partir do conteúdo das respostas. Para facilitar as análises e interpretações, após a codificação segue-se para a definição das categorias que são a formalização, a centralização e a especialização. Seguindo as etapas, também foi empregada técnica de coletas de dados por meio de observação não participativa, entrevista e pesquisa documental para uma maior consistência e discussão dos resultados da pesquisa.

Para sintetizar e ilustrar as respostas, foi aplicada uma análise textual, a qual permitiu identificar os termos de maior frequência utilizadas nas respostas conjuntas de cada questão pelos entrevistados, mediante o auxílio computacional, por meio dos *Softwares Microsoft Excel* (tabulação) e *Voyant Tools* (análise textual). Outra técnica utilizada envolveu uma análise de desempenho para cada uma das questões, mediante avaliação de uma nota atribuída em uma escala de 1 (Baixa) a 10 (Alta) para o desempenho da rede. Essa técnica permitiu analisar de forma mais objetiva o desempenho de cada um dos elementos da dimensão estrutural de governança da rede. Essa medição objetiva identificar oportunidades de melhoria para que as organizações possam alcançar a excelência empresarial. Assim, insistir num processo de melhoria contínua e no aperfeiçoamento dos processos. Analisando individualmente cada elemento estrutural da governança, foi possível compreender a percepção do associado em cada um dos itens.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando a análise das evidências empíricas dos mecanismos da dimensão estrutural (formalização, centralização e especialização) aplicando as técnicas já descritas, apresenta-se a seguir a síntese.

Quadro 2 - Síntese das evidências empíricas

Elemento	Tópico	Evidências
Formalização: está relacionada à predefinição de atividades, regras e regulamentos da rede. (ALBERS, 2009; WEGNER, 2012; ROTH et al., 2012; CARNAÚBA 2012; WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE, 2017).	Formalização da rede	As principais formalizações de acordo com a percepção dos entrevistados, são: atas nas reuniões e assembleias, registros das visitas e contratos.
	Documentos formais que regem a rede	Por meio das análises, os principais documentos são: estatuto, regulamento, código de ética e atas.
	Monitoramento dos documentos e atendido a formalização	O monitoramento se dá de diversas formas, principalmente: pelo site, pelas metas de compras, reuniões, visitas nas lojas, classificação do ranking das lojas.
	Nível de Formalização para garantir o cumprimento das regras	É alto o nível de formalização e a frequência das revisões que acontecem nas assembleias, pelo consultor e são informadas pelo <i>WhatsApp</i> , <i>e-mail</i> e <i>site</i> .
	Acesso as regras para saber o que foi formalizado	O acesso ocorre pelo <i>site</i> , pelo grupo de <i>WhatsApp</i> , nas assembleias, por <i>e-mail</i> e reuniões.

Elemento	Tópico	Evidências
Centralização: implica na concentração do processo de tomada de decisão dentro do grupo (ALBERS, 2009; WEGNER, 2012; ROTH et al., 2012).	Estrutura da tomada de decisão	Para os entrevistados a assembleia é soberana, em seguida a diretoria, o conselho de administração, coordenadores e associados.
	Como é realizada tomada de decisão	Os entrevistados entendem que como associados podem decidir sobre o marketing regional, quais os novos associados irão ser aceitos, negociação com fornecedores...
	Participação e engajamento dos associados	Muitos associados não participam, exigindo a necessidade de maior participação em assembleias e reuniões nas regionais. Poderiam ajudar mais.
	Centralização versus participação dos associados nas decisões	Muitas vezes os associados mais atuantes precisam decidir pelos demais, são realizadas votação nas assembleias e nem todos opinam. Normalmente as decisões são dos coordenadores, principalmente na definição dos encartes de compras das regionais.
	Autonomia do gestor	A assembleia que decide e a diretoria segue as decisões, sendo que os estatutos definem a autonomia.

Elemento	Tópico	Evidências
Especialização: Refere-se à divisão de tarefas entre os participantes de uma rede.	Atividades da Regional	Buscar novos associados, coordenar as ações repassadas pela sede estadual, fechar os encartes de compras da regional, contratar mídia e propaganda.
	Grau de autonomia da Regional	O grau de autonomia é elevado, a regional pode decidir sobre novos associados, programar as reuniões com associados, realizar negociação com fornecedores locais,



(ALBERS, 2009; WEGNER, 2012; ROTH et al., 2012; WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE, 2017; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2013; ALBERS, 2013).		propaganda e marketing, contratar funcionário para atuar na regional.
	Impacto das decisões estaduais nas regionais	Todas as decisões são tomadas com base na assembleia e repassadas a regional, normalmente as decisões favorecem a maioria dos associados. Todos precisam aderir.
	Fluxo de informação na rede	O fluxo é muito rápido, repassado por coordenadores, pelo grupo no aplicativo <i>WhatsApp</i> , no <i>site</i> e <i>e-mail</i> . Repassado também na assembleia e reuniões.
	Autonomia das equipes especializadas	As equipes têm elevada autonomia, quem atua tem conhecimento e é especializado na área, como: financeiro, marketing e compras.
	Como ocorre a especialização e suas implicações	A especialização ocorre devido a necessidade de atender demandas, ter pessoas com conhecimento técnico. O associado não dispõe de muito tempo para algumas atividades mais especializadas/administrativas.

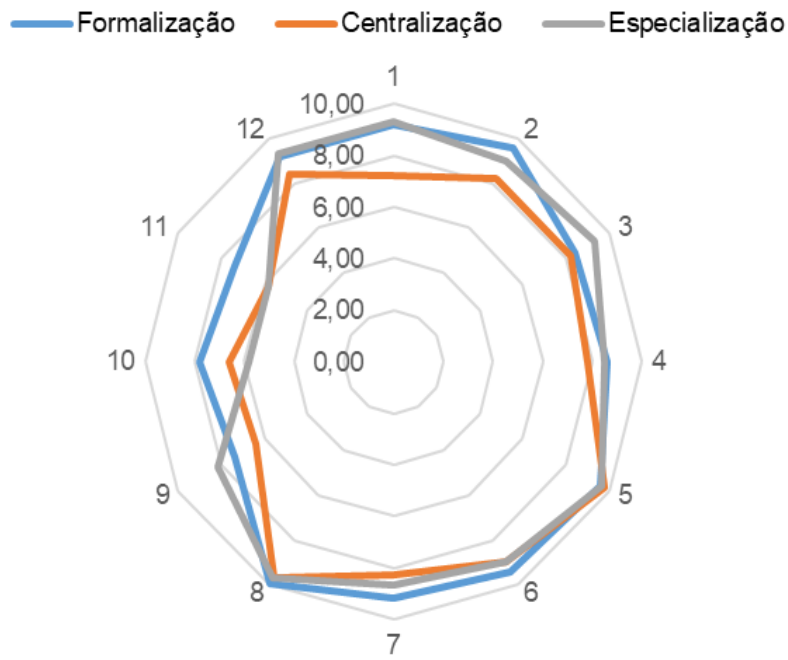
Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma análise comparativa entre os três mecanismos da dimensão estrutural permite ter uma melhor compreensão dos elementos da formalização, centralização e especialização da rede. Para uma visão geral sobre a pesquisa, buscou-se evidenciar mediante comparação por meio de gráfico estruturado a partir das notas médias de cada uma das dimensões que foram atribuídas pelos entrevistados e consolidadas a seguir, conforme apresentado na Figura 20.

Os resultados da avaliação dos mecanismos da estrutura da rede estão representados por diferentes cores, sendo que quanto mais distante da linha do zero melhor será o desempenho atribuído por cada associado. A partir da análise das três dimensões, verificou-se que o melhor desempenho, segundo os entrevistados, ficou para a formalização da rede, enquanto a especialização apresentou um desempenho intermediário, ficando a centralização com o menor desempenho na estrutura da rede.



Figura 2 – Análise comparativa da dimensão estrutural



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio desta análise da média das notas dos entrevistados para os três mecanismos avaliados, foi possível comparar e identificar o elemento da estrutura melhor posicionado e o que necessita de maior atenção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo, teve como objetivo analisar como os elementos estruturais da governança são desenvolvidos em uma rede de supermercados com abrangências Estadual, nas quais buscou-se através dos dados obtidos pela pesquisa, sobre o papel das organizações frente a esse cenário que está em constante transformação;

Em relação ao universo de pesquisa, uma das formas de mudar uma organização é modificar os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham, em que a atmosfera psicológica que está intimamente ligada à moral e à satisfação das necessidades humanas dos seus integrantes. Considere-se que não há uma estratégia ideal para o desenvolvimento organizacional. Há modelos e estratégias mais ou menos adequados para determinadas situações ou problemas, em face das variáveis envolvidas e do diagnóstico efetuado. Da mesma forma, a organização é, em si, um subsistema em um ambiente que consiste em muitos outros sistemas, todos dinamicamente interdependentes (DA SILVA, et. al., 2020).

Por outro lado, as dinâmicas organizacionais em sua maior parte são estudadas sob a égide do paradigma funcionalista com base na epistemologia positivista, há ainda uma visão




mecanicista predominante. Essa é uma questão que está sendo revisada por vários estudiosos, porque já é iminente o entendimento de que as organizações são constituídas por relações sociais. As questões relativas às organizações não devem ser vistas como casuais ou meramente sistêmicas: estão relacionadas às questões humanas e devem ser singularizadas ao invés de coisificadas, universalizadas ou pré-determinadas (DAVEL; VERGARA, 2005)

Para uma melhor compreensão, as análises realizadas a partir das respostas dos entrevistados, verificou-se que a rede apresenta alto desempenho nesta dimensão, de acordo com a percepção dos associados e, ao mesmo tempo evidenciou-se a existência de um alto grau de formalização, sendo a mais forte dos mecanismos, cujas principais evidências formais identificadas, foram: documentos, estatuto, código de ética, regulamento, atas das assembleias e controle de metas que são compartilhados com todos os associados, principalmente pelo portal da rede via *site* e *e-mail*.

Quanto a centralização, os resultados demonstram que é através da assembleia que os associados participam da tomada de decisão, assim como as regionais têm autonomia para decidir sobre novos associados, investimento na divulgação e marketing, em realizar reuniões e negociações. Por outro lado, a participação e o engajamento, dos associados na tomada de decisão estratégica foram considerados com desempenho baixo na percepção de alguns dos entrevistados, o que refletiu na nota de desempenho. Essa dimensão foi alvo de crítica de muitos associados, principalmente porque em algumas atividades se faz necessária a participação do associado e quando este se omite ou não participa, acaba sobrecarregando os associados mais ativos nas decisões e estratégias. A centralização, dentro do ranking de desempenho, é o mais fraco dos três mecanismos estudados. A partir da análise, o estudo revelou que há uma lacuna em relação à participação e o engajamento do associado na tomada de decisão que merece atenção.

O elemento da especialização dentro da rede apresenta além da sede estadual, que conta com apoio de uma equipe administrativa, ainda uma estrutura regional que são parte fundamental na gestão frente ao grande número de associados, atuando de forma mais próxima e oportunizando que as peculiaridades e necessidades locais sejam trabalhadas de forma conjunta. Os resultados das análises das entrevistas demonstram que os associados entendem como positiva a atuação de regionais e suas equipes, as quais implementam as estratégias e atividades definidas em assembleias.



Considerando que o estudo teve como foco qualitativo, recomenda-se ampliar o entendimento do tema por meio da aplicação de pesquisa por levantamento e análise quantitativa dos dados, envolvendo um número maior de entrevistados com diferentes categorias de associação e regionais. Outra sugestão seria a de realizar estudos mais aprofundados sobre as filiais regionais, pois estas possuem grande importância na centralização da tomada de decisão e na influência das centrais de compras no contexto da cooperação. Ainda, sugere-se estudar dimensões em outras redes.

REFERÊNCIAS

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, n. 3, p. 204-233, 2010.

ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. J. Strategic alliance structures: Na organization design perspective. **Journal of Management**, v. 42, n. 3, p. 582-614, 2013.

ANSELL, C. TORFING, J. **Handbook on the theories of governance**. Cheltenham: Edward Elgar (UK), 2016.

BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. Edgard Blucher, 1972.

CARNAUBA; A. A. C.; **Governança e confiança em redes de interorganizacionais** – estudo sobre a confiança e os mecanismos formais e relacionais de governança em redes imobiliárias. 2012. 97 f. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.


DA SILVA, Maicon et al. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DA SUPPLY ETIQUETAS. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 1, p. 148-164, 2020.

DAVEL, E. VERGARA, S.C. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 45, n. 01, jan/mar, 2005.

FRENCH, W. L.; BELL Jr., C. H. **Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement**. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 1981

HIDALGO, G.; GEMELLI, C.; MADEIRA, M. J. Governança de redes de cooperação: identificação e análise de tipologia em uma rede horizontal de PMEs. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2014.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Na emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.



KEGAN, D. L. Organizational development: description, issues and some research results. **The Academy of Management Journal**. v. 14. n. 4, 1971, p. 453-464.

KLEIN, Leander. Relação de interdependência entre redes e empresas parceiras na evolução de redes interorganizacionais. 213 f. Tese (Doutorado) UFSM, 2016

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PROVAN. K; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, n. 2, p.229-252, 2007.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDON, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

ROTH, A.; WEGNER, D.; ANTUNES, J. A. V.; PADULA, A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: Contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 47, n.1, p. 112-123, 2012.

SILVA, P. M.; AGOSTINI, M. R.; LANGOSKI, L. M. Redes de cooperação e sustentabilidade: Estudo de caso de uma rede hoteleira. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. especial, p. 9-23, 2015.

SILVEIRA, C. da. Desenvolvimento organizacional. **FEEVALE R. Est.**, Novo Hamburgo, v.21, n. 1, 75-96, jan./jun. 1998.

SCHADECK, Marise; RODRIGUES, Luis Adriano. UMA REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PELA DIMENSÃO DA CULTURA. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, 2017, 15.1: 32 a 48.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresa no Rio Grande de Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

WEGNER, D. Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: O caso das redes alemãs de grande porte. **Revista Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, p. 214 -228, 2012.

WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; VERSCHOORE, J. R. S. Governança e eficácia de redes interorganizacionais. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 111-137, 2017.

WEGNER, D. ; TEIXEIRA, E. K. ; VERSCHOORE, J. R. . Network Governance: What advances have been made so far?. **BASE (UNISINOS)**, v. 16, p. 002-026, 2019.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change**. Nova York: Wiley Interscience Publication, 1977



CAPÍTULO 8

IMPACTOS DO COVID-19 NA CADEIA DE ABASTECIMENTO ALIMENTAR

Ana Paula Sousa Ribeiro
Mikael Justino Soares Borges
Vinícius Souza Ribeiro
José Eustáquio Canguçu Leal

RESUMO

A pandemia de Covid-19 teve um impacto significativo sobre a economia mundial. A catástrofe trouxe à tona as fragilidades de muitos setores produtivos. Nesta pesquisa são discutidos os impactos específicos da Covid-19 sobre o agronegócio. O objetivo do estudo foi identificar e analisar alguns impactos da Covid-19 sobre as cadeias de abastecimento alimentar. Para tanto se valeu de uma revisão de literatura narrativa, englobando artigos científicos, documentos técnicos, e artigos jornalísticos publicados entre 2020 e 2021. Como resultados identifica e analisa impactos nas cadeias agroalimentares relacionados à mão de obra, escassez de sementes, custos logísticos, perdas de alimentos, interrupção de sistemas de inspeção sanitária, etc. Por fim, a pesquisa sugere que sejam realizados novos estudos mais aprofundados acerca dos impactos líquidos da Covid-19 sobre as cadeias agroalimentares, uma vez cadeias mais resilientes vão além de uma questão econômica e têm efeitos sobre segurança alimentar a nível global.

PALAVRAS-CHAVE: Covid-19. Impactos. Cadeia de Abastecimento Alimentar.

INTRODUÇÃO

Uma pandemia não é um evento novo encontrado na história da humanidade, uma vez que a humanidade enfrentou várias pandemias na história. O ponto comum das pandemias são seus graves efeitos negativos na economia global. As diversas pandemias que a humanidade viveu, como a gripe espanhola, gripe asiática, gripe de Hong Kong, HIV/AIDS, SARS, ebola e gripe suína, tiveram grande impacto na economia, no meio ambiente e em qualquer atividade humana, como pecuária, agricultura, turismo, transporte, educação, saúde, pesca, mineração, indústria, comércio, etc. Atualmente, a humanidade enfrenta outra pandemia, a infecção do novo coronavírus (SARS-CoV-2 – do inglês Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 ou síndrome respiratória aguda grave do coronavírus 2) que gera a doença conhecida como Covid-19 (FREITAS, NAPIMOGA e DIONÍSIO, 2020).

A OMS (Organização Mundial da Saúde) explicou que uma pandemia causada por um coronavírus nunca foi vista, e esta doença é a primeira pandemia causada pelo coronavírus. A Covid-19 é a quinta pandemia, seguindo o vírus da gripe de 1918 (H1N1), o vírus da gripe de



1957 (H2N2), o vírus da gripe de 1968 (H3N2) e a gripe pandêmica de 2009 (H1N1), que resultou na morte de cerca de 50 milhões, 1,5 milhões, 1 milhão e 300.000, respectivamente (Liu et al., 2020). A OMS indicou que este surto não é apenas uma crise de saúde pública, mas é uma crise que afetará todos os setores. Portanto, todos os setores e todos os indivíduos devem estar envolvidos nesta luta (OMS, 2020a).

Diante desse cenário, as cadeias de suprimentos mundiais foram significativamente afetadas. Em geral, as interrupções nessas cadeias ocorrem devido a calamidades e crises naturais; a Covid-19 resultou não apenas na tragédia global de mortes humanas, mas também atingiu os setores e atividades econômicas, incluindo manufatura, logística de suprimentos, etc. (OMS, 2020a).

Ao contrário da febre aftosa, gripe aviária, *Escherichia coli* (*E. coli*) ou *Listeria*, a Covid-19 não afeta diretamente a produção agropecuária, uma vez que não se espalha diretamente pela pecuária ou produtos agrícolas (FAO, 2020). No entanto, devido à pandemia, governos em todo o mundo adotaram restrições significativas no transporte (terrestre, aquático e aéreo) de mercadorias, bem como na migração de mão-de-obra.

Nesse contexto, a presente pesquisa busca lançar alguma luz sobre os impactos específicos da pandemia da Covid-19 sobre o agronegócio. Nessa estreia tem como objetivo identificar e analisar alguns impactos da Covid-19 sobre as cadeias de abastecimento alimentar.

COVID-19 E SEU IMPACTO NA ECONOMIA GLOBAL

A doença infecciosa causada pelo novo coronavírus, a SARS-CoV-2, que gera a doença conhecida como Covid-19 foi detectada pela primeira vez em dezembro de 2019 pelas autoridades de saúde na cidade de Wuhan, na República Popular da China. O vírus se espalhou para mais de 114 países em 6 continentes, causando milhões de mortes de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS). A disseminação do novo coronavírus causou uma emergência global. Foi caracterizada, inicialmente, como uma "epidemia" pelos Centros de Controle e Prevenção de Doenças (CDC) dos Estados Unidos e posteriormente sendo elevada pela OMS ao status de pandemia (OMS, 2020b).

Além de preocupações significativas com a saúde, a disseminação do coronavírus afetou a economia global. Cadeias de suprimentos *just-in-time*, muitas das quais originadas na China, ficaram particularmente vulneráveis a interrupções causadas pela Covid-19. Em janeiro de 2020, as autoridades chinesas ordenaram o fechamento de fábricas na maioria das províncias do país para conter a transmissão do novo coronavírus. Apesar das expectativas de sua



reabertura no início de fevereiro, muitos permaneceram fechados grande parte do ano. Essas fábricas fazem de tudo, desde remédios a peças de automóveis e eletrônicos, e seu fechamento interrompeu a rotina de trabalho de cerca de 60 milhões de trabalhadores chineses, de acordo com Dun & Bradstreet (2020).

Muitas análises compararam o coronavírus com a epidemia de SARS de 2002-2003. Mas essa comparação é enganosa, pois a importância relativa da China na economia mundial aumentou tremendamente nos últimos 18 anos. A China mais do que dobrou sua participação no comércio com o resto do mundo nesse período, e muitos outros setores estão agora fortemente dependentes de sua economia (DUN & BRADSTREET, 2020).

Como resultado, o novo coronavírus fez com que quase todas as empresas experimentassem uma interrupção de suas operações comerciais de rotina. Em quase todos os setores, as empresas multinacionais enfrentaram e continuam enfrentando a dura realidade de que os negócios não continuarão como de costume. Além disso, os economistas alertaram que o surto do coronavírus poderia custar à economia global cerca de US \$ 1,1 trilhão em receitas perdidas. Alguns previram que os efeitos colaterais da pandemia fariam com que a economia global encolhesse no primeiro trimestre de 2020 - pela primeira vez desde o final de 2008, quando um choque no setor financeiro causou turbulência nas empresas em todo o mundo (RIZÉRIO, 2020).

Muitos países implementaram pacotes de estímulo para mitigar o impacto do coronavírus. Segundo o site especializado em economia, InfoMoney, em 3 de março de 2020, o Federal Reserve cortou as taxas de juros em meio ponto percentual; o primeiro corte não programado da taxa de emergência desde 2008 e o maior corte único desde então. O Fundo Monetário Internacional (FMI) forneceu apoio adicional aos países mais pobres por meio de doações e alívio da dívida. Mas esses esforços não puderam salvar certas empresas e setores das perdas substanciais que resultaram inevitavelmente da pandemia (RIZÉRIO, 2020).

Especificamente, os especialistas esperavam que as empresas de tecnologia, fabricantes de roupas e equipamentos industriais, bem como empresas de navegação, cadeias de hotelaria, companhias aéreas e o setor de bens de luxo estivessem entre os mais afetados pelo coronavírus. A desaceleração econômica também inviabilizou os planos dos EUA de aumentar as exportações de produtos agrícolas, energia e produtos manufaturados para a China, atrasando qualquer recuperação real nas áreas agrícolas e enferrujadas e outras áreas da economia dos EUA que dependiam da relação comercial EUA-China (RIZÉRIO, 2020).



COVID-19 E O SETOR DE ALIMENTOS E AGRICULTURA


A pandemia Covid-19 é uma crise de saúde global que provocou impactos devastadores na economia mundial - tanto diretamente quanto por meio de medidas necessárias para conter a propagação da doença (EVENETT, 2020). Esses impactos também foram sentidos pelo setor de alimentos e agricultura. Embora o fornecimento de alimentos tenha se mantido bem até o segundo semestre de 2020, em muitos países as medidas implementadas para conter a propagação do vírus interromperam o fornecimento de produtos agroalimentares aos mercados e consumidores, tanto dentro como fora das fronteiras. O setor também está passando por uma mudança substancial na composição e - para algumas *commodities* - no nível de demanda (EVENETT, 2020).

Até que ponto esses impactos acabam sendo prejudiciais para a segurança alimentar, nutrição e subsistência dos agricultores, pescadores e outros que trabalham ao longo da cadeia de abastecimento alimentar dependerá em grande parte das respostas das políticas a curto, médio e longo prazo. No curto prazo, os governos tiveram que administrar múltiplas demandas - respondendo à crise de saúde, administrando as consequências do choque para a economia e garantindo o funcionamento regular do sistema alimentar. Embora a pandemia tenha representado alguns desafios sérios para o sistema alimentar no curto prazo, também foi uma oportunidade para acelerar as transformações no setor de alimentos e agricultura para construir sua resiliência diante de uma série de desafios, incluindo as mudanças climáticas (SARKIS *et al.*, 2020).

CADEIAS AGROALIMENTARES

O termo "cadeia agroalimentar" foi usado para expressar vários conceitos, ideias e metodologias, tornando difícil encontrar uma definição simples. Em primeiro lugar, deve-se considerar o contexto em que este conceito é usado (RENTING *et al.*, 2003). Por exemplo, do ponto de vista socioeconômico, a corrente agroalimentar é um sistema que reúne partes interessadas econômicas e sociais que participam de atividades coordenadas e que agregam valor a um determinado bem ou serviço, desde a sua produção até atingir o consumidor. A cadeia inclui fornecedores de insumos e serviços, bem como processamento, industrialização, transporte, logística e outros serviços de suporte, como financiamento (NIEDERLE, 2011).

Em suma, as cadeias agroalimentares são os eventos interligados na produção agrícola de alimentos - o processo sendo uma cadeia de eventos desde a produção até o processamento, comercialização, distribuição e consumo. Literalmente “do campo à mesa”. Cabe ressaltar que



este processo de ligações e agregação de valor não é linear nem igualitário, como no conceito de “cadeia física” (MORGAN *et al.*, 2006).

Pelo contrário, os arranjos entre os diferentes elos de uma cadeia agroalimentar mais se assemelham a uma "teia" de relacionamentos não lineares que podem ser altamente injustos, onde certas partes interessadas com forte poder de negociação, gestão, poder econômico ou político pode, frequentemente, alterar o valor de um produto, bem ou serviço. A Covid-19 está influenciando diretamente a cadeia agroalimentar em duas grandes perspectivas: abastecimento de alimentos e a demanda de alimentos, conforme aponta a Organização para Alimentação e Agricultura (FAO, 2020).

IMPACTO DO LOCKDOWN NO SETOR AGRÍCOLA

De acordo com o Relatório World Economic Outlook do FMI (2020), estima-se que a economia global encolheu em 3% em 2020, apresentando um resultado ainda pior que na crise dos preços dos alimentos de 2007-2008, onde os preços do arroz aumentaram 224%, os preços do trigo 108% e os preços do milho 89%. Ainda, de acordo com o relatório, haverá um crescimento na economia global, em 2021 de 5,6%.

Semelhante ao de uma perspectiva econômica, a Covid-19 tem um efeito prejudicial no setor agrícola. Os preços globais dos alimentos aumentaram 38% desde janeiro de 2020. Os preços do milho estão 80% mais altos e os preços do trigo estão 28% mais altos do que em janeiro de 2020. Os preços em alta refletem a forte demanda, juntamente com as incertezas climáticas, condições macroeconômicas e relacionadas às interrupções no fornecimento, devido à Covid-19, embora as perspectivas de produção global para os grãos principais permaneçam boas (FSIN, 2020).

A pandemia do novo coronavírus e o bloqueio trouxe uma enorme incerteza para os agricultores, visto que numerosos países estão enfrentando alta inflação dos preços dos alimentos no varejo, refletindo interrupções persistentes no fornecimento devido às medidas de distanciamento social da Covid-19, desvalorizações da moeda e outros fatores. Mello *et al.* (2020) ressalta que alguns produtores de alimentos têm enfrentado perdas com alimentos perecíveis e nutritivos à medida que os padrões de consumo mudam para alimentos básicos mais baratos.



METODOLOGIA

Nas palavras de Andrade (2003, p. 129), “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Assim, será desenhado abaixo a estrutura metodológica e as técnicas utilizadas na pesquisa.

A metodologia deste trabalho se deu por meio de uma revisão de literatura do tipo narrativa. Segundo Casarin *et al.* (2020) pesquisas com essa natureza são importantes para buscar atualizações a respeito de um determinado assunto e descrever o estado da arte. Por ser um critério mais simplificado de revisão de literatura, a pesquisa pode ser mais ampla e abordar um tema de forma livre, sem rigor metodológico de uma revisão sistemática ou integrativa.

Foram realizadas análises de conteúdo, um método qualitativo que os pesquisadores utilizam para extrair os insights de um estudo e seus objetivos (GIL, 2019). Após o levantamento das publicações deu-se início à organização, análise e interpretação dos manuscritos. Gil (1999) explica que:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. (GIL, 1999, p.168).

Foram selecionados documentos publicados, entre 2020 e 2021, abordando os impactos da Covid-19 na cadeia de abastecimento alimentar. A pesquisa bibliográfica incluiu artigos científicos, documentos técnicos, e artigos jornalísticos. As bases de dados consultadas foram o Google Acadêmico; Scientific Electronic Library Online (SciELO); Science.gov e Periódicos (Portal da CAPES).

RESULTADOS

O Impactos da Covid-19 na produção e renda agrícola

Limites na mobilidade das pessoas através das fronteiras e bloqueios contribuíram para a escassez de mão de obra para os setores agrícolas em muitos países, particularmente aqueles caracterizados por períodos de pico de demanda de trabalho sazonal ou produção intensiva em mão de obra. Por exemplo, as proibições de viagens implementadas na União Europeia, bem como o encerramento do espaço Schengen, reduziram significativamente a mão de obra disponível para o setor de frutas e vegetais em vários países europeus (OECD, 2020a).

A época de colheita é iminente para muitos produtos no hemisfério norte, e uma escassez de mão de obra pode levar a perdas e escassez de produtos no mercado. Em muitos



países, isso se soma às dificuldades existentes na obtenção de mão de obra sazonal (OECD, 2020a).

Por outro lado, as interrupções à jusante da fazenda estão, em alguns casos, causando o acúmulo de excedentes, colocando uma pressão nas instalações de armazenamento e, no caso de produtos altamente perecíveis, aumentando as perdas de alimentos. Para alguns produtos, as interrupções do lado da oferta estão sendo agravadas por reduções do lado da demanda (em determinados alimentos normalmente consumidos fora de casa e itens de luxo). Combinados, esses efeitos estão prejudicando os rendimentos agrícolas. Além disso, as perdas de renda das famílias agrícolas podem ser agravadas pela redução da renda não agrícola. (OECD, 2020a).

A pandemia da Covid-19 também afetou a disponibilidade de insumos intermediários essenciais para os agricultores. No momento, não parece haver escassez nas regiões produtoras de países desenvolvidos, embora os agricultores possam enfrentar dificuldades extras na obtenção de insumos devido a restrições adicionais ao movimento de pessoas e bens (FARM POLICY NEWS, 2020).

No entanto, na China, por exemplo, a produção de pesticidas diminuiu drasticamente e só foi retomada gradualmente depois que as fábricas foram fechadas após o surto. A baixa disponibilidade e/ou preços altos de insumos como pesticidas podem pesar sobre os rendimentos e a produção agrícola em 2020 e 2021, principalmente nos países em desenvolvimento (SCHMIDHUBER, POUND e QIAO, 2020).

Fechar fronteiras ou desacelerar o movimento transfronteiriço de sementes pode potencialmente prejudicar as cadeias de abastecimento de sementes e a entrega pontual da semente, com impactos negativos na agricultura, produção de rações e alimentos durante a próxima temporada e no futuro (FAO, 2020).

Perturbações nas cadeias de abastecimento alimentar

As medidas postas em prática para prevenir ou retardar a disseminação da Covid-19 também estão interrompendo o funcionamento das cadeias de abastecimento de alimentos. Os impactos nos trabalhos são de particular preocupação. O setor de alimentos tem ficado vulnerável aos impactos negativos na força de trabalho da disseminação da Covid-19 (trabalhadores doentes ou isolados) e enfrentando custos adicionais de produção e distribuição como resultado das medidas de saúde e segurança introduzidas para reduzir a exposição de sua força de trabalho (AMIS, 2020). Embora os mecanismos de transmissão do vírus não sejam totalmente compreendidos, dois mecanismos claros são: (i) pessoas trabalhando nas



proximidades; e (ii) pessoas tocando superfícies contaminadas. Gerenciar esses riscos exige mudanças imediatas na forma como os alimentos são processados e distribuídos. Muitas dessas mudanças já estão em andamento, mas podem ser difíceis de implementar no curto prazo devido aos desafios relacionados à aquisição de máscaras e equipamentos de proteção para os trabalhadores (OMS, 2020c).

De acordo com a AMIS (2020), revista online especializada em sistema de informação do mercado agrícola, os mercados de produtos perecíveis provavelmente foram mais afetados do que os de cereais e alimentos preparados. As condições de trabalho restritas nas instalações de embalagem e processamento colocam a força de trabalho em risco de contrair a Covid-19.

Segundo a OECD (2020a), a necessidade de atender aos requisitos de distanciamento social, por exemplo, na embalagem e classificação de frutas e legumes e no processamento de produtos pecuários, além do absenteísmo, está aumentando os custos e reduzindo a capacidade de produção, mesmo com o aumento da demanda dos consumidores nos supermercados. A força de trabalho disponível também foi reduzida devido ao aumento das taxas de infecção e absenteísmo, e em resposta a bloqueios, mesmo em setores críticos. Além de interromper o fornecimento, infecções nas instalações de processamento, por sua vez, levaram a reduções na demanda no nível da fazenda.

Bloqueios e limites na mobilidade de pessoas também estão afetando a prestação de verificações essenciais de segurança, qualidade e certificação de alimentos, incluindo aquelas que são necessárias para facilitar o comércio, como inspeções físicas de mercadorias para certificar a conformidade com os requisitos sanitários e fitossanitários. Além disso, verificações adicionais podem ser necessárias em resposta a novos arranjos de biossegurança para o setor, implementados em resposta à Covid-19 (FAO, 2020).

Em alguns casos, o relaxamento das normas, a fim de atender às necessidades alimentares domésticas põe em questão o objetivo de tais medidas em termos de saúde e segurança versus proteção das indústrias domésticas. (FAO, 2020).

Medidas para conter a disseminação da Covid-19 estão causando atrasos e interrupções nos serviços de transporte e logística. O fechamento de fronteiras e procedimentos e verificações adicionais em alguns países geraram congestionamentos e atrasos, afetando o trânsito de produtos perecíveis (SMITH, 2020). Por exemplo, os requisitos de distanciamento social reduziram o número de inspetores de importação e exportação nas fronteiras, aumentando



o tempo necessário para o desembaraço aduaneiro em grande parte do globo (SCHMIDHUBER, POUND & QIAO, 2020).

O encalhe das companhias aéreas e o aumento do custo do frete internacional como resultado dos menores volumes de comércio e da falta de voos comerciais de passageiros estão causando problemas significativos para a exportação de produtos alimentícios perecíveis de maior valor, incluindo frutos do mar, frutas e vegetais (SCHMIDHUBER, POUND & QIAO, 2020). Há relatos de que, após a proibição de viagens, os custos de frete aéreo aumentaram cerca de 30% entre a China e a América do Norte e mais de 60% em algumas rotas importantes da Europa para a América do Norte, os prazos de entrega também aumentaram (CURRAN, 2020).

Os fechamentos de portos também representam um problema quando o produto precisa ser desviado de um porto para outro ou para um país importador diferente. Na época em houve o alarme pandêmico um grande número de contêineres estavam nos portos chineses e as restrições à sua movimentação levaram a uma escassez. Com isso o preço dos contêineres aumentaram, em alguns casos consideravelmente, segundo informações da AMIS (2020).

O aumento do preço dos contêineres também teve efeitos no preço da carga, inclusive para produtos alimentícios, e para o volume de tráfego. Por exemplo, em março de 2020, os estivadores do porto chinês de Shenzhen, o quarto maior do mundo em volume de contêineres, relataram que os negócios haviam caído em cerca de 50-75% desde o início do surto de Covid-19 (FINANCIAL TIMES, 2020).

As restrições ao transporte e as medidas de quarentena também podem impedir o acesso aos insumos necessários às empresas do setor de alimentos (SAMPSON, 2020). Por exemplo, há relatos de que interrupções na produção de fertilizantes por parte de alguns fornecedores, por falta de mão de obra, têm criado dificuldades para os fabricantes de CO₂ e, por extensão, para a indústria de alimentos. O CO₂ é utilizado para diversas aplicações em alimentos (congelamento, carbonatação de bebidas e para conservar produtos em atmosfera controlada, como carnes embaladas, permitindo postergação de prazos de consumo). Isso representa um desafio para os fabricantes de alimentos, em particular os fabricantes de bebidas carbonatadas e grandes grupos de laticínios (OECD, 2020b).

A pandemia da Covid-19 teve implicações a curto e terá a longo prazo na perda e desperdício de alimentos. As perdas na cadeia de suprimentos aumentaram no curto prazo devido a gargalos logísticos e uma contração na demanda por produtos perecíveis que muitas



vezes são consumidos fora de casa (por exemplo, leite, ovos e peixe fresco) (BASCHUK, 2020). O desperdício do consumidor pode ter aumentado devido ao acúmulo e a compra de pânico, embora a maioria dessas compras tenha sido para itens de vida mais longa, como farinha e macarrão. Por outro lado, o desperdício dos restaurantes, por exemplo, da necessidade de oferecer opções de menu, terá sido eliminado. A longo prazo, o setor alimentar pode identificar melhores formas de gerir inventários e os consumidores também podem reavaliar os seus hábitos de compra e consumo, com vista a reduzir o desperdício (ERNST & YOUNG, 2020).

Levar os alimentos para onde são necessários exigirá cadeias de abastecimento fortes e flexíveis que possam responder às mudanças na demanda do consumidor e se ajustar em resposta às restrições de oferta decorrentes das medidas implementadas em resposta à Covid-19 (BASCHUK, 2020). Embora haja muitas incertezas e a situação continue a evoluir, a experiência com crises anteriores (notadamente a crise dos preços dos alimentos de 2007-2008) fornece uma visão sobre algumas ações que os governos podem tomar para mitigar os impactos da Covid-19 no sistema alimentar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa identifica e analisa alguns impactos iniciais, identificados pela literatura, acerca da Covid-19 e as cadeias de abastecimento alimentar. Tais perturbações envolvem a escassez e restrição de uso da força de trabalho, que afetam custos, níveis de produção e serviços de inspeção sanitária, assim com elevação dos custos logísticos para produtos específicos. Também é destacado a escassez de insumos intermediários, assim como perda e desperdício de alimentos no contexto da pandemia.

A pesquisa não discute os efeitos da Covid-19 sob a ótica da segurança alimentar. Logo é importante destacar que no atual sistema de segurança alimentar globalizado, os países importadores líquidos de alimentos são em geral os países de baixa renda. Assim, compreender a necessidade e propor mudanças nas cadeias agroalimentares, sobretudo em momentos de crise, não é só uma questão econômica, mas também de segurança alimentar global.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se que seja realizado novos e mais aprofundados acerca dos impactos líquidos da Covid-19 sobre as cadeias agrícolas e agroalimentares. Reconhecer e investigar melhor tais impactos, sejam positivos ou negativos, são de suma importância para (re)desenhar e (re)organizar cadeias produtivas mais resilientes e responsivas a momentos críticos.

REFERÊNCIAS

AMIS, Agricultural Market Information System. **Market Monitor** N° 77. Disponível em: <<http://www.amis-outlook.org>>. Acesso em: 28 dez. 2020.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BASCHUK, B. **A Trade Collapse That's Heading into the History Books**. 2020. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-26/supply-chain-latest-a-trade-plunge-worthy-of-the-history-books>>. Acesso em: 6 out. 2020.

CASARIN, S. T., PORTO, A. R., GABATZ, R. I. B., BONOW, C. A., RIBEIRO, J. P., MOTA, M. S. Tipos de revisão de literatura: considerações das editoras do Journal of Nursing and Health. **J. nurs. Health**, 10, e20104031.< <https://doi.org/10.15210/JONAH.V10I5.19924>>

CURRAN, E. **Urgent demand for medical equipamento is making air cargo fees “absolutely crazy”**. 2020. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-30/-absolutely-crazy-air-cargo-fees-highlight-supply-chain-squeeze>>. Acesso em: 6 out. 2020.

DUN & BRADSTREET. **Business Impact of the Coronavirus: Business and Supply Chain Analysis Due to the Coronavirus Outbreak**. Briefing Especial. Disponível em: <https://www.dnb.com/content/dam/english/economic-and-industry-insight/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus_US.pdf> Acesso em: 13 jan. 2021.

ERNST AND YOUNG. **Quatro tendências de comportamento do consumidor emergem durante a pandemia COVID-19, as primeiras descobertas do EY Future Consumer Index**. 2020. Disponível em: <https://www.ey.com/en_gl/news/2020/04/achados-de-indice-de-consumo-de-quatro-comportamento-do-consumidor-emergir-durante-o-covid-19-pandemia-o-primeiro-olho-futuro>. Acesso em: 9 dez. 2020.

EVENETT, S. **Combatendo juntos a COVID-19**. Alerta Comercial Global, Universidade de St. Gallen, Suíça. 2020. Disponível em: <<https://www.globaltradealert.org/reports>>. Acesso em: 18 out. 2020.

FAO, Food and Agriculture Organization of the United. **Anticipating the impacts of COVID-19 in humanitarian and food crisis contexts**. Roma: FAO. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.4060/ca8464en>>.

FARM POLICY NEWS. **COVID-19 and Oil Prices Taking Toll on Ethanol**. Disponível em: <<https://farmpolicynews.illinois.edu/2020/03/covid-19-and-oil-prices-taking-toll-on-ethanol-plants/>>. Acesso em: 18 out. 2020.

FINANCIAL TIMES. **Ports feel coronavirus impact on global trade**. 2020. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/1071ae50-6394-11ea-b3f3-fe4680ea68b5>>. Acesso em: 29 out. 2020.

FMI, Fundo Monetário Internacional. **Uma ponte para a recuperação: Relatório sobre a Estabilidade Financeira Mundial** – Outubro 2020. Disponível em: <<https://www.imf.org/pt/Publications/GFSR/Issues/2020/10/13/global-financial-stability-report-october-2020>>. Acesso em: 19 jan. 2021.

FREITAS ARR, NAPIMOGA M, DONALISIO MR. Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. **Epidemiologia e serviços de saúde**, v. 29, p. e2020119, 2020.

FSIN, Food Security Information Network. **Global Report on Food Crises. Joint analysis for better decisions**. Rome, Italy and Washington, DC: Food and Agriculture Organization (FAO); World Food Programme (WFP); and International Food Policy Research Institute (IFPRI). 2020. Disponível em: <<https://www.fsinplatform.org/global-report-food-crises-2020>>. Acesso em: 02 mar. 2021

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MELLO G, OLIVEIRA ALM, GUIDOLIN AP, CASO C, David G, NASCIMENTO JC, *et al.* **A coronacrise: natureza, impactos e medidas de enfrentamento no Brasil e no mundo**. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/nota_cecon_coronacrise_natureza_impactos_e_medidas_de_enfrentamento.pdf> Acesso em: em 22 abr 2021.

MORGAN, K.; MARSDEN, T.; MURDOCH, J. **Worlds of Food: Place, Power, and Provenance in the Food Chain**. Oxford, UK: Oxford University Press. 2006.

NIEDERLE, P. A. **Compromissos para a qualidade: projetos de indicação geográfica para vinhos no Brasil e na França**. 2011. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

OECD, Organisation for Economic Co-Operation and Development. **Making trade work for all**. Paris. 2020a. Disponível em: <<https://www.oecd.org/trade/understanding-the-global-trading-system/making-trade-work-for-all>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

OECD, Organisation for Economic Co-Operation and Development. **OECD and Brazil: a mutually beneficial relationship**. Paris. 2020b. Disponível em: <<https://bit.ly/3eJ0yEZ>>. Acesso em: 12 nov. 2020.

OMS, Organização Mundial de Saúde. **Comunicação de risco e engajamento comunitário (CREC) Prontidão e resposta ao novo coronavírus de 2019 (2019-nCoV)**. 2020a. Disponível em: <https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_docman&view=download&slug=comunicacao-de-risco-e-engajamento-comunitario-crec-prontidao-e-resposta-ao-novo-coronavirus-de-2019-2019-ncov&Itemid=965>. Acesso em: 11 jan. 2021.

OMS, Organização Mundial de Saúde. **Coronavirus disease (COVID-19) technical guidance: Essential resource planning**. 2020b. Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/covid-19-critical-items>>. Acesso em: 15 nov. 2020.



OMS, Organização Mundial de Saúde. **Covid-19 Strategy Update**. 2020c. Disponível em: <<https://www.who.int/publications-detail/strategic-preparednessand-response-plan-for-the-new-coronavirus>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

RENTING, H.; MARSDEN, T.; BANKS, J. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. **Environment and planning A**, v. 35, n. 3, p. 393-411, 2003.

RIZÉRIO, L. **Federal Reserve corta juros em 0,5 ponto por coronavírus em primeira decisão emergencial desde 2008**. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/economia/federal-reserve-corta-juros-em-05-ponto-percentageual-em-decisao-fora-do-encontro-agendado/>> Acesso em: 13 jan. 2021.

SAMPSON, H. **Why testing won't save the cruise industry from the coronavirus**. 2021. Disponível em: <<https://www.washingtonpost.com/travel/2020/12/10/cruise-covid-testing-2021/>>. Acesso em: 4 jan. 2021.

SARKIS, J.; COHEN, MJ; DEWICK, P. e SCHRÖDER, P. A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. **Resources, conservation, and recycling**, v. 159, p. 104894, 2020.

SCHMIDHUBER, J. POUND, J & QIAO, B. **COVID-19: Channels of transmission to food and agriculture**. Roma: FAO. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.4060/ca8430en>>

SMITH, J. Wall Street Journal. **Port of Los Angeles Sees Coronavirus Impact Sharply Reducing Imports**. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/port-of-los-angeles-sees-coronavirus-impact-sharply-reducing-imports-11582648931>>. Acesso em: 13 jan. 2021.



CAPÍTULO 9

EMPRESÁRIO COMO MOTOR DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO: UM OLHAR A PARTIR DA TRAJETÓRIA DE CAITO MAIA

Vonia Engel
Daniela Goulart

RESUMO

O presente artigo evidencia aspectos da trajetória do empresário brasileiro Caito Maia do ramo de óculos e acessórios. Além dos aspectos da trajetória do empresário, apresenta-se uma correlação com os acontecimentos econômicos da época em que a empresa iniciou suas atividades, focando-se na abertura comercial brasileira de 1990. O estudo apoiou-se no método de estudo de caso, em que foram cumpridas as seguintes etapas: delineamento da pesquisa; desenho da pesquisa; preparação e coleta dos dados; análise do caso; e elaboração dos relatos. Ao abordar a história do empreendedor, desde o princípio do negócio até os dias atuais, considera-se pontos fundamentais da ciência Ontopsicológica para a realização do líder, como a vivência do *core business* e do próprio projeto de natureza. Assim, observou-se o quanto a marca e a própria sociedade são beneficiadas quando o homem consegue imprimir a própria identidade no seu fazer diário, sendo esse um vetor para a realização de muitos.

PALAVRAS-CHAVE: Abertura comercial; Caito Maia; Empresário líder.

INTRODUÇÃO

Este artigo traz a construção histórica do empresário Caito Maia. O estudo integra o projeto *Hard Case*, no qual todos os autores participam com o objetivo de compreender os aspectos econômicos, sociais e de personalidade do fundador e CEO da *Chilli Beans*, a maior marca de óculos da América Latina. Além da trajetória do empresário, apresenta-se a trajetória histórica da abertura comercial brasileira.

Nesse sentido, a abertura comercial do Brasil, que ocorreu em 1990, trouxe oportunidades e também desafios no contexto das empresas e da economia. Ao olhar o cenário daquele período, percebe-se que as empresas buscavam alternativas para a sobrevivência o que proporcionou o desenvolvimento da economia. Uma dessas alternativas, quando se pensa no desenvolvimento econômico, por exemplo, é a inovação tecnológica, diante de um cenário competitivo e dinâmico. Dessa forma, o Brasil vem construindo caminhos para a inovação tecnológica, buscando alternativas para se manter em uma economia competitiva, por acreditar que a inovação impacta positivamente na competitividade. Ser competitivo, dinâmico e aproveitar as oportunidades é relevante para a manutenção de uma empresa no mercado, mas esta estratégia passa pela percepção do líder da empresa.



Caito Maia, assim como outros líderes que se tornaram função através dos seus negócios, desenvolveram-se aproveitando as oportunidades à sua volta. Ele esteve pronto e coerente para atingir o escopo com o seu *core business* (MENEGHETTI, 2016), com a sua vontade de se expressar como identidade e função para si e para os outros.

O empresário remete, à primeira experiência de ponto de venda, como um aprendizado em relação ao negócio. Em Ontopsicologia, o adjetivo “distinto” unifica três aspectos fundamentais dos líderes que realizam o próprio *business*: produção, relacionamento-relação e específico (MENEGHETTI, 2020). A *Chilli Beans* nasce com esse *core business*, de entregar ao consumidor um produto que o faça sentir especial. “Não vendemos óculos. Vendemos *Chilli Beans*”, costuma afirmar Caito Maia.

Na questão do relacionamento-relação, Caito Maia demonstra desde a origem a capacidade de estabelecer relações em referência ao objeto de venda, à exposição, às pessoas do setor, ao próprio mercado. “A pessoa conta mais que o produto” (MENEGHETTI, 2020, p. 134). E específico, porquanto sabe fazer. O quanto o líder domina, conhece e entende o próprio *business*. Caito Maia atua de forma distinta. A inteligência do líder está presente em toda a concepção do negócio.

Assim, o procedimento metodológico adotado nesta análise, primeiramente, partiu do levantamento bibliográfico, buscando a partir dos dados e informações compreender e relacionar a história de vida do empresário Caito Maia e a construção do processo de sua empresa, assim como a sua liderança neste contexto, apontando suas descobertas, seu conhecimento e sua percepção para empreender.

O estudo apoiou-se ainda no estudo de caso, opção válida quando o caso é extremo ou crítico, ou quando é revelador ou representativo de algum fenômeno, ou ainda, quando o pesquisador está interessado em observar o comportamento de um fenômeno ao longo do tempo (YIN, 2009).

Compreendendo que tanto o empresário Caito Maia como a empresa *Chilli Beans* são relevantes e representativos para o desenvolvimento da liderança pela sua conjuntura histórica de atos empreendedores, busca-se analisar a trajetória de sucesso de ambos sob um viés multidisciplinar, com fundamentos da Administração, da Ontopsicologia, da Economia e da Pedagogia.

Em relação aos instrumentos de pesquisa, foram utilizados a coleta de dados secundários, documentos, relatórios, jornais, revistas, conteúdos da *internet*, apresentações e



entrevistas gravadas. Para desenvolver a pesquisa através do método do estudo de caso foram cumpridas as seguintes etapas: delineamento da pesquisa; desenho da pesquisa; preparação e coleta dos dados; análise do caso; e elaboração dos relatos.

REFERENCIAL TEÓRICO

A abertura comercial brasileira em 1990

Os cenários competitivos exigem dos países soluções mais inovadoras e dinâmicas, favoráveis aos processos de investimentos em tecnologia, em pesquisa e em inovação. Assim, torna-se possível o crescimento econômico e a expansão do mercado, o qual sofre constantes transformações (econômicas, no consumo, dentre outras). Neste sentido, a abertura comercial do Brasil foi uma alternativa para o desenvolvimento.

A década de 1990, é marcada por este esforço do Brasil em promover mudanças em prol da inovação tecnológica. As mudanças institucionais e tecnológicas brasileiras são oriundas do processo de transformação da sua economia ocorrido na década de 1990, através da política econômica brasileira que buscava a estabilização, visto que, o processo de abertura comercial teve impacto sobre as importações, as exportações e a produção. O ambiente econômico constituído naquele período foi marcado por uma severa crise fiscal, inflação crescente e adoção de políticas liberais por diversos países da América Latina (KUME; PIANI; MIRANDA, 2008).

Ressalta-se, que a abertura comercial facilitou o acesso ao mercado internacional, possibilitando a integração entre os países e facilitando a comercialização de produtos. Entretanto, também houve uma maior exposição da realidade brasileira e do seu sistema de comercialização.

A abertura comercial expôs a economia brasileira a determinadas dificuldades, e essas estavam relacionadas com o contínuo déficit da balança comercial. Déficit, esse, provocado por um quadro externo desfavorável, relacionado a uma crise cambial no México que acabava por elevar as taxas de juros internacionais. Naquele momento o Brasil adotou como alternativa a elevação de tarifas de importação em determinados produtos como, por exemplo, bens de consumo duráveis (KUME, 1996).

Contudo, o Brasil, além da crise mexicana, precisou enfrentar ainda a crise da Ásia, no ano de 1997, e a crise da Rússia, em 1998. Com as flutuações da moeda de referência central – o dólar – as crises tornaram esses mercados altamente especulativos (MERCADANTE, 1998). Esta sequência de crises teve reflexos diretos na economia dos países que tinham suas moedas sobrevalorizadas frente ao dólar, como era o caso do Brasil. As crises obrigaram o país a alterar



a sua política econômica e a alternativa foi a de mudar o regime cambial. Essa mudança ocorreu em 1999, e tinha como objetivo controlar os ataques especulativos à moeda brasileira, alterar a trajetória da economia e estimular o crescimento da indústria.

Com isso, naquele período a indústria nacional cresce impulsionada pelo dinamismo das exportações, aumenta também a necessidade de insumos industriais e de bens de capital importados para suportar esse crescimento. Esta nova realidade contribui, por outro lado, para o aumento das importações.

O empresário e a inovação no contexto do desenvolvimento

A primeira década pós governo militar (1964-1985) no Brasil, além da abertura econômica, traz a abertura cultural. A partir dos anos 90, o cenário se torna mais eclético na música, na moda, no estilo. A profusão dos meios de comunicação e a expansão da *internet* refletem a globalização do mundo dos negócios também na cena cultural. Neste contexto, a inovação aliada as estratégicas, empresarias, puderam proporcionar um diferencial no contexto do desenvolvimento das empresas. No entanto, a inovação não remete somente a um novo produto e tampouco somente a tecnologia, mas também se refere a uma nova forma de fazer um determinado processo sem que o mesmo seja, necessariamente, criado a partir do zero.

Nesse sentido, a transição para um futuro rodeado de inovações, exige uma fonte de energia bem mais complexa de administrar, o capital humano. Assim, o papel do empresário gestor de recursos humanos se torna estratégico, auxiliando na eliminação dos fatores de resistência e motivação das pessoas, observando e compreendendo cada ser humano a partir da sua natureza. A ciência ontopsicológica parte do princípio de que o homem tem o critério de natureza que possibilita o estabelecimento das escolhas com sucesso, colaborando para o desenvolvimento econômico e social. Com isso, o empresário líder é definido como aquele que sabe servir ao pleno sucesso do escopo. Em Ontopsicologia, o professor Antonio Meneghetti destaca o adjetivo para essa prática encontrada em Caito Maia, e que formaliza os líderes de ação, aqueles que quanto mais realizam o próprio *business* de modo legal mais operam para a melhoria da sociedade.

Para Meneghetti (2020), unifica no adjetivo “distinto”, etimologicamente remetendo a um termo de prestígio, três aspectos fundamentais desses líderes: produção, relacionamento-relação e específico. Para ele o mercado não se baseia em necessidades primárias, básicas, como comer e beber, mas sim na possibilidade de, ao adquirirem o item de consumo, sentirem-se superiores. A *Chilli Beans* consegue estabelecer com o consumidor essa correspondência, de



máxima economia ao melhor resultado. Ao líder cabe a coragem de inventar-se, sempre diferente, de modo a ganhar e a realizar o próprio sucesso e, por consequência, o do ambiente onde atua. Assim, a inovação é o ato em si de inovar sem, necessariamente, estar inserido na criação de algo, mas em tornar algo novo a partir de uma compreensão também nova.

Caito Maia e a sua trajetória empresarial

O empresário Caito Maia nasceu no começo dos anos 90. O turbilhão econômico, social e cultural que caracteriza a última década do século XX é traduzido na essência e na personalidade do mesmo. Jovem que foi para os Estados Unidos, conhecer e estudar música em Berklee, em Boston, e realizar o sonho de infância e adolescência, Caito percebe no mercado da moda brasileira a efervescência da época. Se até os anos 80 a juventude dividia-se entre esquerda e direita, com a queda do Muro de Berlim, em 1989, a ideologia passa a ser menos importante. O cenário, até então *underground*, se amplia e possibilita o surgimento de novas tribos como *punk*, *rock*, MPB, samba e *reggaes* os quais se misturam a novos ritmos regionais e à música eletrônica.

Na moda, criadores de garagem fundam, em 1994, o Mercado Mundo Mix (MMM). O MMM representa na essência a multiculturalidade e o desejo de mostrar as múltiplas linguagens artísticas, nas suas mais variadas expressões. Designers, músicos, artistas, estilistas de uma nova geração apresentam em São Paulo e em mostras itinerantes no Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, suas criações, revelando nomes como Alexandre Herchcovitch, Marcelo Sommer e grifes como A Mulher do Padre.

O movimento de vanguarda representa o universo criativo, e revoluciona a cultura do Brasil. O criador do evento, Beto Lago, revela que o MMM surge no momento em que tudo começa a acontecer – as baladas, a música eletrônica, os desfiles, os *after hours* (VIRGULA, 2015). A divulgação do mercado, de boca em boca, acontece por meio de *flyers*, em que a cultura pop ganha destaque pelas cores e pela linguagem.

Em paralelo, nasce também o Festival Mix Brasil, dedicado ao então público LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgênero). Esse foi o primeiro movimento no Brasil visando a diversidade de gênero, e tanto no Festival quanto no MMM as *drag queens* tiveram espaço garantido. A diversidade cultural encontra eco na diversidade de gênero. Tatuagens, piercings, cabelos coloridos, o iniciar de uma gastronomia também eclética e com sabores de várias partes do mundo, graças à abertura econômica, dão o tom da época.



No âmbito comportamental, a profusão dos jogos eletrônicos, com o lançamento do Super Nintendo, jogo de videogame cujo console invadiu os lares em 1996, e a *internet*, ainda que na maioria discada, trazem uma nova realidade também para os lares brasileiros. Os grandes portais, como *Yahoo*, *Terra*, *Hotmail*, os bate-papos com mensagens instantâneas, os serviços de *e-mail* gratuito surgem na segunda metade da década de 90. A tecnologia invade as casas e os consumidores passam a ter uma nova relação com as marcas. O celular começa a fazer parte da rotina.

É nesse contexto, que no começo dos anos 90, Caito Maia, ainda morando nos Estados Unidos, compra de um *hippie* americano 250 pares de óculos e arrisca-se no mercado, importando para o Brasil. Em três dias foram comercializados todos os produtos, a R\$ 50,00 cada. Surgia a primeira marca, *Blue Velvet*, e os voos entre o Brasil e os Estados Unidos viram rotina para o, agora, empresário.

A trajetória do atacado, que parecia de sucesso, com muitos compradores, não se revela um sucesso financeiro, e Caito quebra por falta de fluxo de caixa. “Eu era vendedor de *commodities* e eles punham a marca deles no meu produto. E aí, eu quebrei porque dois não me pagaram e não tinha margem, o risco era muito alto. E foi aí que eu entendi a importância de marca” (MUSEU DA PESSOA, 2019). Nessa época, Caito ainda era músico da banda *Las Ticas Tienen Fuego*, propositalmente escrito errado, com T nas *Ticas*, em vez de CH, que chega a ser finalista do *MTV Awards* em 1996. Dividido entre a derrocada da *Blue Velvet* e a música, Caito organiza os pares de óculos restantes e instala um quiosque, justamente no Mercado Mundo Mix, na Barra Funda, em São Paulo. E decide, intuitivamente, um novo nome para o negócio: *Chilli Beans*, com dois Ls – Caito sonha com o *Chilli*, aparece o *Beans*. O erro de ortografia, que apareceu no banner do quiosque, foi aceito – na numerologia, o segundo L significa dinheiro e Caito decide que a marca deve ficar com onze letras.

Na sequência, em 1997, outro ponto alternativo e cultural de São Paulo, a Galeria Ouro Fino recebe o primeiro ponto de venda fixo da *Chilli Beans*, instaurando o conceito que se torna uma competência competitiva da marca – a possibilidade de o cliente pegar os óculos com as próprias mãos e experimentá-los – sem óculos atrás de vidros em prateleiras, sem vendedores de jaleco branco, e com preços na medida da classe média e das classes populares em ascensão.

Em entrevistas, Caito Maia remete a essa primeira experiência de ponto de venda o grande aprendizado. O *self service*, o ouvir o consumidor, a presença junto à música, à arte, às festas eletrônicas, à diversidade são pilares que a *Chilli Beans* definiu desde a sua fundação e



que segue trazendo até os dias atuais. Enquanto produto e serviço, a *Chilli Beans* oferece algo distinto. Em termos de produção, se posiciona com itens singulares, destinados a um público específico. O distinto requer um posicionamento de superioridade, de nobreza, capazes de serem reconhecidos tanto pelos serviços como pelos resultados. Distingue-se do diferente, uma vez que, a este último é atribuído o sentido de inferioridade.

A *Chilli Beans* nasce com esse *core business*, de entregar ao consumidor um produto que o faça sentir especial. “Não vendemos óculos. Vendemos *Chilli Beans*”, costuma afirmar Caito Maia. Essa valorização da marca efetuada pelo seu fundador demonstra o quanto ele valoriza a entrega do produto que está ofertado como qualificado e reconhecido tanto pelas suas características intrínsecas como pelos atributos intangíveis. Caito Maia, demonstra desde a origem a capacidade de estabelecer relações – em referência ao objeto de venda, à exposição. “A pessoa conta mais que o produto” (MENEGETTI, 2020, p. 134). Inserido no meio musical, na moda, na vanguarda, no mundo *geek*, transita com facilidade em todas as instâncias que convém ao fortalecimento do próprio *branding*. Caito Maia é a marca. Possui capacidade de relação com os mais diferentes personagens, independentemente de ideologia. Foca na estratégia econômica.

No seu fazer, Caito é específico, domina o próprio brinquedo, é vencedor, uma vez que, coliga a dinâmica empresarial à relação do Em Si ôntico², tornando-se o máximo amante do que faz. A inteligência do líder está presente em toda a concepção do negócio, desde o seu princípio – da mente do consumidor aos fornecedores, Caito Maia ama o próprio jogo. Eis, na concepção ontopsicológica, o que diferencia um vencedor.

Muitas vezes as pessoas vendem, tratam algo que não é delas, algo que não sabem, que não amam, que lhes foi sobreposto como um selo, distante da música dentro da qual, psicologicamente, fisiologicamente vivem. Um distinto, que conhece em modo total e distinto o objeto da própria produção, do próprio dar, é impossível que possa ter problemas ou crises. É vencedor. (MENEGETTI, 2000, p. 134/135)

A experiência bem-sucedida com o quiosque na Galeria Ouro Fino, e o lançamento do segundo quiosque no Shopping Villa Lobos fizeram do *self service* de óculos a marca registrada da *Chilli Beans*. Em 2001, veio a primeira franquia e no final do mesmo ano a marca já contava com 20 pontos de venda. Em 2002, a primeira loja se firmou no Shopping Ibirapuera.

Sem recursos para os tradicionais investimentos em *marketing*, Caito traz toda a sua irreverência e trânsito com as mais diversas tribos para a *Chilli Beans*, que se firma como uma

² Projeto-base de natureza que constitui o ser humano (MENEGETTI, 2012). Uma das três descobertas da Ontopsicologia.



marca democrática, sem preconceitos, provocativa e irreverente. Nos pontos de venda, o empresário decide comercializar tíquetes de *raves* e festas eletrônicas. A estratégia levou para as lojas 15 mil pessoas nos anos 2000. “Qualquer um pode gastar, mas nós precisamos manter o espírito da companhia” (HARVARD, 2016).

No cenário econômico e social, pós-expectativa do *Bug* do Milênio, a *internet* e por consequência, as redes sociais transformam o mundo. O *Orkut* chega em 2004; o *YouTube* nasce em 2005; o *Twitter* em 2006; o *Facebook* e o *Netflix* em 2007; o *Instagram* em 2010. O celular, lançado ainda na década de 90, assume o protagonismo e se torna a extensão das pessoas. Com as redes e o celular, muda a maneira de se comunicar, de fotografar, de se relacionar entre si e com as marcas.

O que Caito Maia já preconizava no início da carreira – uma marca sem preconceitos – nos anos 2000 passa a ser um estilo de vida, com velocidade cibernética. As discriminações raciais, sexuais, religiosas não são mais toleradas. Em âmbito mundial, a queda das Torres Gêmeas, em 11 de setembro de 2001, sinaliza também um novo tempo para as questões de geopolítica. Os debates, então restritos à grande mídia, ganham as redes sociais e os cidadãos comuns ganham voz.

Começa a era das celebridades, onde tudo pode – são DJs, *stylists*, pessoas que não precisam de profissão e de formação para estourar – o carisma e a conexão são suficientes. Roupas, cabelos, gênero, sexualidade, ideologias, tudo muda o tempo todo – o hiperefêmero é visto como em nenhuma outra década. O que surge na *internet* em um dia pode desaparecer em pouco tempo. O *fast fashion* domina a cena nas grandes marcas, com lançamento de coleções mais acessíveis e feitas para durar poucas semanas.

Em 2002, Fernando Henrique Cardoso, que havia insinuado a ascensão de classes, por meio de programas sociais, passa a faixa presidencial a Luis Inácio Lula da Silva, que fica oito anos na presidência. Um novo poder de consumo surge. Em 2006, o número de pessoas pertencente à classe C suplantou as classes D e E, formando-se um novo poder de compra (CORREIO BRAZILIENSE, 2010).

Ao mesmo tempo em que a marca se expande, com uma estratégia de *marketing* atrelada aos novos tempos e com coleções lançadas a cada duas semanas, também se inicia a venda de outros produtos *Chilli Beans*, como relógios e óculos feitos à mão. Para a inovação, Caito convida o artista plástico inglês Steven Smith, que pintou uma série de telas cheias de atitude que estamparam os pontos de venda da marca. A iniciativa marca o início do vínculo da *Chilli*

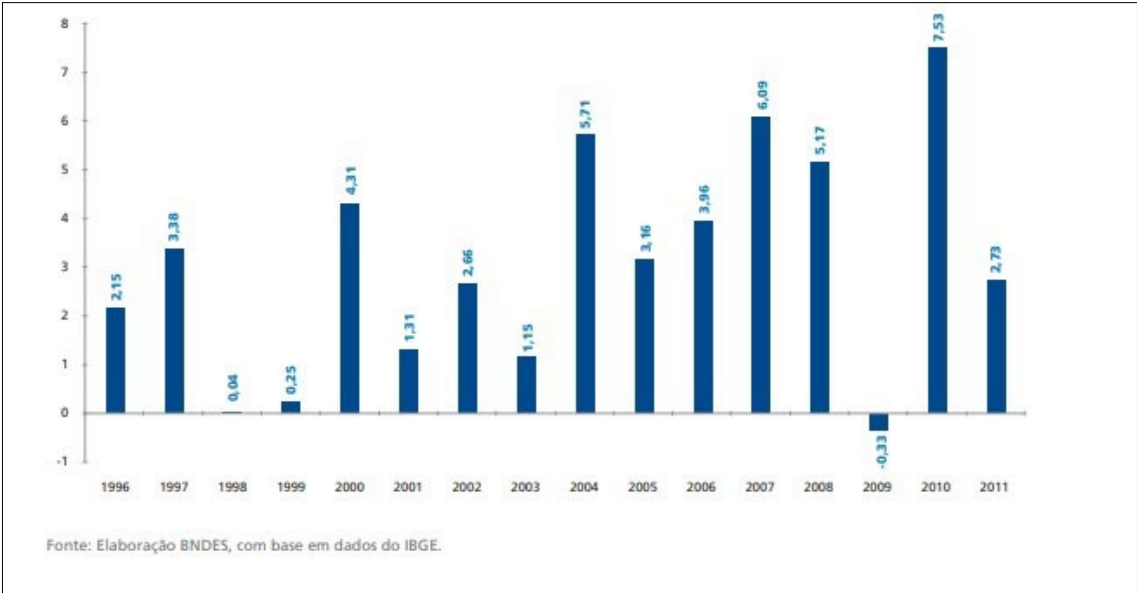


Beans com designers para a criação de linhas exclusivas de produtos. Também o lançamento da linha Vista, de óculos de grau – um mercado de cerca de R\$ 30 bilhões e não suscetível à sazonalidade.

Em 2003, a *Chilli Beans* ultrapassa fronteiras. A convite da embaixada chinesa, os diretores embarcam em uma viagem para conhecer parceiros de negócios e desenvolver suas coleções na maior potência em óculos e acessórios do planeta. Em 2004, abre o primeiro quiosque no Exterior, em Portugal. Em 2005, nos EUA. Na década também os *reality shows* tomam conta. A *Chilli Beans* faz uma ação em 2010 no Big Brother Brasil. A visibilidade da marca atrai o mercado de investidores. Já em 2008, três anos antes de fechar com a Gávea Investimentos (fundada em 2003), a empresa está na mira dos fundos de investimento.

Vale ressaltar, que no ano de 2010, o mercado brasileiro estava em grande aceleração, depois de ter passado pela crise econômica de 2008 se inicia uma grande alavancagem no mercado nacional com importações de *commodities*, desenvolvimento do mercado doméstico, taxas de crédito, diminuição da pobreza, aumento de empregos no país etc. Na Figura 1 apresenta-se a variação do PIB (Produto Interno Bruto) às vésperas da associação com a Gávea Investimentos, em 2011.

Figura 1:Variação do PIB brasileiro de 1996 a 2011



Fonte: Elaboração BNDES, com base em dados do IBGE (2011).

Empresa de investimentos dirigida pelo grupo JP Morgan, a Gávea Investimentos adquire 29,82% das ações da *Chilli Beans* por 100 milhões de reais. Marcos Pinto, um dos conselheiros do grupo, explica que ficou atraído pelo setor de óculos no país ao ver a rápida expansão da empresa por toda a nação com um baixo capital. Um fator decisivo para a aquisição



é a liderança de Caito Maia, presente nos pontos de venda, no relacionamento com franqueados e vendedores, no carisma com o público. A Gávea busca profissionalizar a *Chilli Beans*, construída totalmente a partir da intuição do fundador.

Os conceitos de intuição e *business intuition*, tão estudados em Ontopsicologia, se evidenciam na trajetória do líder da *Chilli Beans*. O acadêmico professor Antonio Meneghetti traz que “a intuição dá a consciência de um momento de realidade oportuna para si mesmo” (MENEGHETTI, p. 295, 2001). E nas atitudes de Maia, se identifica que cada ação tomada foi assertiva para o seu negócio. A partir da entrada da Gávea, se inicia todo um processo de controle e profissionalização da companhia.

O começo da chamada década perdida, nos anos 90, para a economia brasileira apresenta uma taxa média de crescimento de 3,3% a.a., de 2011 a 2013. A década se encerra para o Brasil, no entanto, como a pior entre os países emergentes. Em uma comparação internacional da década atual (2011-2020), utilizando as projeções de junho deste ano do FMI, para os agregados (mundo, economias emergentes e América Latina e Caribe), e a Focus para o Brasil, observa-se que nesse período, enquanto o mundo cresceu, em média, quase 3,0% a.a., puxado, principalmente, pelas economias emergentes (grupo que o Brasil faz parte), com um crescimento médio de 4,0%, o Brasil ficou com uma década estagnada e levemente negativa. Porém, é importante frisar que esse desempenho fraco da América Latina é muito influenciado pelos resultados do Brasil, dado que o país é o principal componente do grupo. O peso da economia brasileira na economia latino-americana é de 34,5% na década. (BALASSIANO, FGV, 2021).

Na contramão da economia, a *Chilli Beans*, em 2011, tinha 400 pontos de venda, abrindo no ano seguinte, 2012, um recorde de 150, chegando à marca de 650 pontos de venda incluindo 625 no Brasil, oito nos Estados Unidos e dezessete em outros países (Colômbia, Kuwait, México, Peru, Portugal, e Emirados Árabes Unidos).

Há uma intensificação das ações de *marketing* e da presença da *Chilli Beans* no universo *fashion*. A marca participa, em 2011, pela primeira vez, do São Paulo Fashion Week e Fashion Rio, em parceria com grandes estilistas e patrocina uma das principais atrações do Rock in Rio, a montanha-russa. Em 2012, é lançado o navio *Chilli Beans*. O primeiro cruzeiro da marca, mix de convenção de vendas e relacionamento, permanece trinta e seis horas em alto-mar, com atrações nacionais e internacionais.



Mas nem tudo foi um mar de rosas. Quando a *Chilli Beans* expandiu seus negócios para os EUA, com uma *flagship* em Hollywood, junto ao palco do Oscar, no *Dolby Theatre*, teve várias dificuldades, como conta Guimarães: "Nossa primeira campanha em *outdoor* tinha apenas o nome da empresa, mas nem mesmo menciona óculos de sol. As pessoas pensaram que éramos um restaurante mexicano. Estamos indo mais devagar agora para ir mais rápido no futuro. Estamos trabalhando mais na área digital e na construção de e-commerce" (HARVARD, 2016). A empresa sofreu muito por não entender como consumiam os americanos.

Tentaram colocar quiosques de vendas, porém, sem sucesso. Não tinham o costume de associar a qualidade de produtos a quiosques, tendo que abrir lojas físicas com um custo muito elevado. Caito Maia, chega a mencionar que estava frustrado com os EUA, a população não comprava em quiosques, era muito difícil encontrar funcionários com amor pelo negócio, e o povo, uma vez que, não conhecia a marca, queriam preços promocionais nos produtos.

Naturalmente midiático, Caito Maia, em 2017, passa a integrar o time dos *Sharks*, estreando no programa *Shark Tank Brasil*. Em entrevistas, Caito destaca a importância da sua presença no *reality* show tanto como embaixador da marca, alcançando uma visibilidade ainda não vista, como em mentor de negócios, apresentando uma maturidade alcançada ao longo dos anos.

Uma das minhas maiores realizações como empreendedor é poder ajudar os micro e pequenos e poder dividir um pouco do meu conhecimento adquirido ao longo desses 23 anos. (...) Costumo dizer que nas minhas temporadas anteriores, os negócios que mais me pegavam na veia eram os que tinham verdade, olho no olho e vontade de fazer acontecer. Hoje em dia, também avalio os negócios que os números fazem sentido e que podem dar um caldo no futuro (Revista Mensch, 2021, ed. digital).

Caito Maia chega à pandemia do Covid-19 acumulando vitórias para a *Chilli Beans*. Com mais de 900 pontos de venda no Brasil e em nove países, a *Chilli Beans* é ranqueada como uma das 1000 melhores franquias do Brasil para se investir, pela Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, também é premiada com Excelência em *Franchising* 2017, Top 25 *Franchising* Brasileiro 2017, 19º Prêmio Lojista *Alshop* 2017 e Prêmio *Alshop* Lojista pela excelência nos produtos. É, ainda, a maior marca de óculos da América Latina – o valor para abrir uma franquia é de R\$ 120.000,00 reais – a qual lança dez modelos de óculos todas as semanas.

A pandemia da Covid-19 foi declarada no mês de março de 2020, e impôs como principal medida de enfrentamento ao vírus o distanciamento social, levando as pessoas a ficarem em suas residências para não disseminar o vírus e impactando profundamente os negócios. Ao longo do ano de 2020, o comércio, em geral, perdeu mais de 75 mil pontos de



venda físicos, conforme estudo da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), sendo que a grande maioria dos fechamentos de lojas (62 mil) ocorreu no primeiro semestre, diante da mudança abrupta imposta pelo isolamento social, que pegou os comerciantes desprevenidos, considerando que o varejo brasileiro é muito dependente do consumo presencial, responsável por cerca de 90% das vendas. Ainda segundo o mesmo estudo, o segmento varejista que mais fechou lojas em 2020 foi o de artigos de vestuário, calçados e acessórios, com saldo negativo de 22,29 mil pontos de venda.

Embora dados da Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em fevereiro de 2021, apontem que o volume de vendas do comércio varejista brasileiro fechou 2020 com uma alta de 1,2%, tal índice espelha a situação do varejo como um todo, impulsionado por segmentos que não sofreram grandes impactos diante da pandemia, pelo contrário, tiveram alta nas vendas, como supermercados, farmácias, móveis e eletrodomésticos. Ainda com base nessa pesquisa, quando analisado o segmento varejista mais atrelado à moda, como vestuário e calçados, tem-se um cenário bem mais retraído, com 22,7% de queda nas vendas.

Com a queda de vendas em pontos físicos e o consequente fechamento destes em grande volume, principalmente, no comércio varejista considerado não essencial, as empresas desse segmento tiveram que reinventar suas estratégias através da tecnologia, o que não seria possível em décadas anteriores, como destaca Marcos Trinca:

Se pararmos para fazer uma breve análise do cenário atual, sem o uso da inovação e da eficiência das ferramentas tecnológicas, muitas empresas teriam fechado as portas. Acredito que o maior legado dessa pandemia para o varejo é que os empresários perceberam que sem a digitalização não existe segurança no *business*. A crise gerada pelo coronavírus acelerou a evolução dos formatos de consumo. Um exemplo é o *WhatsApp*, serviço de mensagens instantâneas, que virou obrigatório para o atendimento direto entre vendedores e clientes. As *lives*, *stories* se tornaram uma opção para solucionar o problema da impessoalidade das vendas on-line. A Realidade Aumentada (AR) levou os produtos diretamente para casa das pessoas, de maneira virtual e holográfica, gerando a aproximação entre consumidor e o bem de consumo. Já o conceito de *Social Commerce* entrou forte com o lançamento das lojas diretamente dentro das redes sociais, tecnologia que foi alavancada pelo Facebook e Instagram durante a pandemia. (Revista Live Marketing, 2020)

O referido empresário do ramo tecnológico entende, portanto, que o período de recessão imposto pela pandemia e necessidade de isolamento social desafiou as empresas a adotarem diferentes ferramentas tecnológicas sob pena de terem suas atividades inviabilizadas. Empresas que não eram familiarizadas com o digital tiveram que modificar seus métodos de vendas de forma abrupta para atender a nova demanda em um mundo com contato pessoal restringido, e quem não o fez perdeu relevância no mercado, na medida em que as compras *on-line* cresceram



81% no comparativo entre o ano de 2019 e o de 2020, segundo pesquisa da KPMG. São estratégias digitais, aliás, cuja tendência é não se restringir ao período pandêmico, mas sim permanecer como uma necessidade de atualização do atendimento ao consumidor das mais variadas formas, uma vez que, a mesma pesquisa da KPMG indica que 57% dos consumidores entrevistados continuarão comprando de forma remota mesmo após a diminuição das restrições, e que 39% consideram que as compras *on-line* são mais rápidas e oferecem mais variedade.

Esse foi o caminho adotado pela empresa *Chilli Beans* desde os primeiros meses de imposição das medidas sanitárias de combate à Covid-19. A empresa, que tinha o seu maior foco nas vendas em espaços físicos, teve um impacto repentino com o isolamento social imposto pela pandemia, diante do fechamento de 917 lojas e do cancelamento do navio *Chilli Beans*, um investimento de R\$ 8 milhões. Diante da inviabilização do comércio em suas lojas e quiosques, a mudança de rumo teve que ser imediata, nas palavras do próprio fundador e CEO da *Chilli Beans*, Caito Maia:

[...] coloquei rapidamente todo o meu time para pensar e, de maneira incansável, realizamos diversas reformulações, desde negociações com shoppings e fornecedores, mudanças de calendário, mudanças em nosso *showroom*, e a maior de todas: a digitalização dos canais da *Chilli Beans*. Todos sabem que sou defensor do equilíbrio entre o varejo físico e o *on-line*. Estamos, agora, em um processo radical de digitalização dos nossos canais, o que chamamos de *OmniChilli*. Em tempo recorde fizemos uma série de reformulações no nosso site e hoje os nossos clientes conseguem ter uma melhor experiência de compra, na qual podem saber mais sobre a história dos nossos produtos e coleções. Além disso, fomentamos uma série de eventos *on-line*, contando, inclusive, com a realização da *Super Dose*, nossa convenção anual que seria feita no navio, que ganhou um formato de *live*. Recentemente, lançamos a nossa primeira *Live Commerce*, experiência inédita no varejo. Criamos uma *live* temática inspirada no Circo, a *Chilli Live Circus*, que contou com a presença de celebridades e apresentamos um monte de promoções, com o objetivo de acelerarmos as vendas e fazer o que sabemos de melhor: contar grandes histórias. (Especialista PME, 2020)

Verifica-se, portanto, que a transformação do comércio para o formato remoto ocorreu de maneira planejada e personalizada, sem deixar de lado a principal estratégia de vendas da empresa que é agregar valor aos seus produtos através da história de cada um. Dentre as novas atuações digitais da *Chilli Beans*, pode ser apontada a adoção da comunicação via aplicativo de WhatsApp para atendimento personalizado do cliente pelo vendedor que estiver mais próximo a este, bem como o incentivo da utilização do Instagram pelos franqueados, cujos perfis individuais de cada franquia nessa rede social já eram permitidos desde 2017, e a partir de 2020 tiveram auxílio da franqueadora para criação de loja virtual com fotos profissionais do estoque e patrocínio nas publicações.

Além da imediata reestruturação digital em seus canais de comunicação, a *Chilli Beans* também modificou o foco nos seus produtos, priorizando a venda de óculos de grau diante do



aumento da exposição das pessoas às telas e da pouca utilização de óculos de sol diante das limitações de locomoção impostas a partir de 2020. Até 2019, os óculos de grau representavam 20% das vendas da *Chilli Beans*, e em 2020, esse segmento chegou a 50% do negócio, com 70 lojas dedicadas a isso e com a projeção de abertura de mais de 400 nos próximos cinco anos.

O conceito na venda de óculos de grau está alinhado com os tradicionais óculos de sol da marca, com coleções temáticas exclusivas e vendedores treinados para ajudar não apenas na definição da lente, mas também no próprio *design* da armação. A mudança no mix de produtos possibilitou que a *Chilli Beans* crescesse, nos últimos quatro meses de 2020, 10% com relação ao ano anterior.

O sucesso da *Chilli Beans* na condução do negócio ao longo de todos esses anos, inclusive durante a pandemia, é tão grande e norteador que seu CEO e fundador, Caito Maia, decidiu utilizar sua experiência positiva nessa época desafiadora para lançar um novo *reality show* denominado “Sócio por um Dia”, no qual selecionou três negócios de diferentes segmentos e auxiliou os empreendedores de acordo com os três pilares básicos construídos diante da sua experiência à frente da *Chilli Beans*, o que denomina de Plano 3R: Revele Pessoas; Recrie Histórias; Recicle sua Marca.

Outro fato que salienta a excelência da *Chilli Beans* no enfrentamento à pandemia foi a abertura de novas lojas no final de 2020 e, conseqüentemente, 300 novas vagas de emprego em todo o país, contribuindo para a retomada do crescimento econômico brasileiro.

No primeiro semestre de 2021, Caito Maia amplia sua presença junto às mídias e redes sociais, com o lançamento do programa de rádio Se Parar o Sangue Esfria, na Rádio *Rock 89*, em São Paulo. Em pauta, além do *rock and roll* que caracteriza a personalidade, conversas, entrevistas, dicas sobre empreendedorismo. No perfil de Caito Maia no Instagram, o empresário exercita a mentoria.

Considerando a mudança abrupta de costumes e práticas de compra durante a pandemia de Covid-19, diversas pesquisas apontam um novo perfil de consumidor para o período pós-pandemia. Uma das tendências apontadas para o futuro é a maior integração entre os ambientes digital e físico, denominada de *unified commerce*, o qual permite, por exemplo, fazer a compra de forma remota e retirar na loja física, ou trocar produtos adquiridos *on-line* em uma loja física de forma menos burocrática. Além disso, 91% dos consumidores que responderam à pesquisa denominada “Relatório Varejo 2021” também desejam que a flexibilidade adotada por algumas



empresas durante a pandemia, como vendas em novos canais e prazos de entrega mais rápidos, permaneça posteriormente.

Além disso, considerando as mudanças provocadas pelo isolamento social, o site *Conductor* aponta 10 tendências do varejo brasileiro para o período pós pandemia: 1. Digitalização do varejo; 2. Pix no varejo; 3. Dados: análise, gestão e personalização; 4. Varejo *frictionless* (personalização do cliente, identificar o consumidor analisando o seu histórico de compras, hábitos e preferências, minimizando a ruptura de venda); 5. Novos meios de pagamento visando a inclusão financeira; 6. “Cliente no centro” e aumento da competitividade; 7. Novos modelos de venda (criação de aplicativos próprios ou outros meios para ampliar os pontos de contato e estreitar o relacionamento com o cliente); 8. Impacto nas lojas físicas (a experiência de compra física vai precisar agregar ainda mais valor aos consumidores, bem como precisará ter soluções de autoatendimento para aproximar o cliente da autonomia e agilidade às quais se acostumou no ambiente digital); 9. Soluções antifraude para proteger transações financeiras *on-line*; 10. Transformação cultural do varejo (evolução completa nos modelos de atuação varejistas, fomentando a concorrência e contribuindo para o crescimento do mercado). Sobre a crise atual, Caito Maia é categórico.

Humildemente falando, desde que comecei na vida empresarial sempre tomei porrada. Não como na pandemia, Deus queira que esta seja a mais forte que já tomei na vida. Mas o Brasil é um país de oportunidades. Você tem que ter jogo de cintura, se mexer rápido, entender o que o cliente está precisando, escutar o seu vendedor, mas tem que ser rápido. As empresas que ganham o jogo não são as mais rápidas, mas as que arrumam rápido o erro. Às vezes o cara tem uma ideia e coloca no mercado e precisa de ajustes. É aquela ideia genial, se ele não ajusta rápido, ele perde a ideia. O segredo na minha opinião é ajustar rápido. A gente tem a Ótica *Chilli Beans*, a gente lançou agora esse projeto, faz um ano e meio e tem 70 lojas, sendo que tem a pandemia. É uma outra loja e já mudou tudo, desde o uniforme até a idade dos vendedores, o produto, mudou tudo, velocidade, tem que mexer. E pra isso tem que estar próximo. Se você está longe, não consegue. (App Performance Líder, 2021.)

Esses movimentos liderados por Caito Maia, de reposicionamento ágil frente às adversidades, o aproximam da concepção de liderança a partir da visão ontopsicológica. Para a ciência, o líder é o centro operativo de diversas relações e funções, é a pessoa vetor, capaz de controlar todas as operações. Distingue-se da visão de se pôr acima dos demais e simplesmente ordenar. A ele cabe construir a função, repará-la quando necessário e aperfeiçoá-la, como faz um verdadeiro artesão (MENEGHETTI, 2013). Nesse sentido, Caito Maia responde em primeira pessoa como líder da *Chilli Beans*, mantido mesmo com a operação sob o comando de fundo de investimentos, e consegue justamente ir além. Exerce o papel de mentor de negócios e de formador de pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se ao longo do estudo realizado, que para além da questão empresarial, identifica-se um líder à frente do seu tempo, mas que nunca deixa de lado a busca pelo conhecimento para ampliar a sua visão. O saber fazer e o saber servir estão implícitos na personalidade do líder Caito Maia. Tanto que em 2020, durante a pandemia da COVID-19, não só conseguiu renovar o próprio negócio, focando na digitalização e na relação humana com vendedores e clientes, tornando-se referência também no mercado de óculos de grau, como lançou o próprio *reality show* denominado Sócio por um Dia.

O homem verdadeiro, na concepção ontopsicológica, é aquele que faz. Independentemente do reconhecimento dos outros, responsabiliza-se pela sua natureza, pela sua grandeza, pois sabe que a vida lhe concedeu mais (MENEGHETTI, 2019). Na visão de Caito, é necessário que os empreendedores trabalhem de acordo com três pilares básicos construídos diante da sua experiência, o Plano 3R: Revele Pessoas; Recrie Histórias; Recicle sua Marca. Essa alcançada simplicidade da vida, reconhecer a própria verdade e a verdade do próprio negócio, é o que faz os líderes, que poderão guiar também outros líderes.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, José B. et al. **Chilli Beans: Peace, Love and Sunglasses**. Harvard Business School, mar. 2016.

BARRETO, Diego. **Nova economia**: entenda por que o perfil empreendedor está engolindo o empresário tradicional brasileiro. São Paulo: Gente, 2021.

CAITO Maia. Fundador da *Chilli Beans*, lança reality para resolver as principais dores dos empreendedores. **Revista Live Marketing**, 2020. Disponível em: <https://revista.livemarketing.com.br/caito-maia-fundador-da-chilli-beans-lanca-reality-para-resolver-as-principais-dores-dos-empreendedores/>. Acesso em: 18 maio 2021.

CAVALCANTI, Francisco. **Mercado de Capitais**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*)**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2016. p. 383.

ENGEL, Vonia. **Institucionalismo econômico e políticas de incentivo à inovação no contexto das incubadoras tecnológicas no Rio Grande do Sul**. 2018. 270 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Santa Cruz do Sul, 2018.

ESPECIALISTA PME. **O ano de 2020, e os desafios da pandemia para o varejo, por Caito Maia**. Disponível em: <https://especialista-pme.com.br/artigos/o-ano-de-2020-e-os-desafios-da-pandemia-para-o-varejo/> Acesso em: 16 maio 2021.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Chilli Beans** abrirá 300 vagas de emprego para expansão de lojas, 2020. Disponível em: <https://folhadirigida.com.br/mais/noticias/noticias-empregos/chilli-beans-vagas-expansao-2020?amp=1>. Acesso em: 19 maio 2021.

GIRALDELLI, Rodrigo. Caito Maia: um empreendedor de sucesso. **Administradores**, 2020. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/caito-maia-um-empreendedor-de-sucesso>. Acesso em: 12 maio 2021.

GREMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELOS, Marco Antônio Sandoval de; TONETO JÚNIOR, Rudinei. **Economia brasileira contemporânea**. Barueri: Atlas, 2016.

INGIZZA, Carolina. **Chilli Beans** aposta nas vendas por Instagram para ajudar os franqueados. **Exame**, 2021. Disponível em: <https://exame.com/pme/chilli-beans-aposta-nas-vendas-por-instagram-para-ajudar-os-franqueados/>. Acesso em: 18 maio 2021.

ISTO É DINHEIRO. “A GENTE não vende óculos. A gente vende Chilli Beans; a gente vende histórias”, 2020. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/a-gente-nao-vende-oculos-a-gente-vende-chilli-beans-a-gentevende-historias-diz-caito-maia/>. Acesso em: 12 maio 2021.

JANKAVSKI, André. **Chilli Beans** está perto de voltar 100% às mãos do fundador. **Exame**, 2018. Disponível em: <https://exame.com/negocios/chilli-beans-esta-perto-de-voltar-100-as-maos-do-fundador/>. Acesso em: 12 maio 2021.

LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza et al. E se colocar pimenta? A construção empreendedora da Chilli Beans. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 55, n. 2, 2015. Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-55-num-2-ano-2015-nid-48619/>. Acesso em: 15 maio 2021.

MAIA, Caito; ARAÚJO, Rodolfo. **E se colocar pimenta?**. São Paulo: Elsevier, 2012.

MENEGHETTI, Antonio. **A crise das democracias contemporâneas**. São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014. p. 168

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do dinheiro**. São Paulo, 1998. p. 35

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. 3. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica Editrice, 2001. p. 224

MENEGHETTI, Antonio. **Pedagogia Ontopsicológica**. 6. ed. Recanto Maestro (RS) Ontopsicológica Editora Universitária, 2019.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013. p. 492.

MUSEU DA PESSOA. **Caito Maia**: um legado de disciplina e talento, 2019. Disponível em: <https://acervo.museudapessoa.org/pt/conteudo/historia/caito-maia-um-legendode-disciplina-e-talento-152037>. Acesso em: 12 maio 2021

PERFORMANCE LÍDER. **Caito Maia**. Ontopsicológica Editora Universitária. 25a. ed. 2021.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2010. p. 647.



PINHEIRO, J. L. **Mercado de capitais: fundamentos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2008.

PORTO, André. **Caito Maia, o tubarão mais roqueiro do Shark Tank Brasil.** Disponível em: <https://revistamensch.com.br/capa-caito-maia-o-tubarao-maisroqueiro-do-shark-tank-brasil/>. Acesso em: 16 maio 2021.

SAMANEZ, Carlos Patricio. **Gestão de investimentos e geração de valor.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** 1 ed. (1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA, C. G. da; MELO, L. C. P. de. **Ciência, tecnologia e inovação: desafio para a sociedade brasileira – livro verde.** Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), 2001.

START AMF CAITO MAIA. **Notas de aula.** Antonio Meneghetti Faculdade, 2021.

TOLEDO, Leticia. *Whatsapp e óculos de grau: as estratégias da Chilli Beans para passar pela crise.* **Infomoney**, 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/whatsapp-e-oculos-de-grau-as-estrategias-da-chilli-beans-para-passar-pela-crise/>. Acesso em: 17 maio 2021.

TRINCA, Marcos. O impacto da pandemia no varejo e como as tecnologias ajudaram a transformação digital. **Revista Live Marketing**, 2020. Disponível em: <https://revista.livemarketing.com.br/marcos-trinca-o-impacto-da-pandemia-no-varejo-e-como-as-tecnologias-ajudaram-a-transformacao-digital/>. Acesso em: 15 maio 2021.

VELOSO, Daniel. Caito Maia revela planejamento, preocupações e dicas para gestores superarem coronavírus. **Forbes**, 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com.br/negocios/2020/04/caito-maia-revela-planejamento-preocupacoes-e-dicas-para-gestores-superarem-o-coronavirus/>. Acesso em: 16 maio 2021.

VILLASCHI, Arlindo. Anos 90: uma década perdida para o sistema nacional de inovação brasileiro?. **São Paulo Perspectiva**, São Paulo, vol.19, n. 2, 2005. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392005000200001. Acesso em: 24 abril. 2021.

YIN, R. K. **Case study research, design and methods (applied social research methods).** Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.

CAPÍTULO 10

UMA APROXIMAÇÃO DA ATIVIDADE DA IMAGINAÇÃO COM O CONCEITO DA INOVAÇÃO

Fabíola Bevervanço Zdepski

RESUMO

Este estudo objetiva politizar, debater o conceito de imaginação na vertente sócio-histórica e sua aproximação com o conceito de inovação com o propósito de dar notabilidade efetiva ao processo criativo envolvido nas atividades de inovação. Foi realizada uma revisão sistematizada, da bibliografia acerca do tema estudado, caracterizada como uma pesquisa bibliográfica. O quadro conceitual sobre inovação e imaginação é categorizado identificando suas várias abordagens, buscando aliar imaginação e administração. Por fim, é realizada uma discussão da importância da atividade da imaginação para inovar.

PALAVRAS-CHAVE: Imaginação, inovação, organizações.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é politizar, debater o conceito de imaginação na vertente sócio-histórica e sua aproximação com o conceito de inovação. Politizar é, para Kastrup (1999, p.12), “gritar criativamente o seu problema”, de forma a abrir a possibilidade do debate de um tema a fim de demonstrar sua importância e forçar sua colocação em pautas que não o previam originalmente.

Politizar a atividade da imaginação na inovação nos permite inserir o tema na pauta das discussões das formas de inovação e dar notabilidade efetiva ao processo criativo envolvido nas atividades de inovação, bem como à possibilidade de construir um quadro conceitual que auxilie na compreensão das abordagens da imaginação na perspectiva sócio-histórica.

A análise sócio-histórica enfoca os campos de interação, as instituições sociais e a estrutura social. Segundo Freitas (1996), a preocupação da abordagem sócio-histórica é estudar o homem como unidade de corpo e mente e como ser biológico e ser social, como um membro da espécie humana e participante do processo histórico, marcados por uma cultura como criadores de ideias e consciência que, ao produzirem e reproduzirem a realidade social são ao mesmo tempo produzidos e reproduzidos por ela.

Para argumentar de modo fundamentado as implicações do estudo da atividade da imaginação na inovação na vertente sócio-histórica, foi realizada uma revisão sistematizada, da



bibliografia acerca do tema estudado, caracterizada como uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa está estruturada da seguinte forma: num primeiro momento apresentam-se as definições de inovação e a discussão da importância do processo criativo para a inovação. Em seguida, o quadro conceitual sobre imaginação é categorizado identificando suas várias abordagens, buscando aliar imaginação e administração. Para isso, utilizam-se como referenciais autores como Vigotsky (1982, 1998 e 1999), Clot (2006), Wright Mills (1975), Kierkegaard (1957); Harvey (2000 e 2006) e Malrieu (1996) na identificação das suas diversas abordagens. Por fim, é realizada uma discussão da importância da atividade da imaginação para inovar e são apresentadas as conclusões deste trabalho.

A IMPORTÂNCIA DA CRIATIVIDADE PARA A INOVAÇÃO

A capacidade de inovar se tornou um dos fatores mais relevantes na determinação da competitividade das empresas e estas vêm enfrentando transformações, tomadas de decisões que demandam ferramentas complementares para a sobrevivência das empresas. Sendo assim, a criação e a geração de ideias – a criatividade - assume um papel importantíssimo junto ao processo de inovação.

Os conceitos de criatividade e inovação estão intrinsecamente ligados, pois enquanto um implica na maior geração de ideias, o outro se refere à aplicação destas ideias na prática. A criatividade e a inovação caminham juntas, ambas necessitam de meios facilitadores como, por exemplo, ambiente organizacional fornecedor de estímulos, que motivem os indivíduos a buscar novas ideias. Enfim, uma organização capaz de facilitar e dar suporte ao desenvolvimento da criatividade no âmbito organizacional. O conceito de criatividade está relacionado com o termo criar, do latim *creare*, que significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (PEREIRA *et al.*, 1999, p. 4).

Para Alencar (1996, p.03) a criatividade é um fenômeno complexo e multifacetado, pois envolve a interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como personalidade e habilidades de pensamento e ao ambiente como valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas ideias e são caracterizados pelos processos de aprendizado relativos à imaginação, invenção e intuição.

Já para Kneller (1978), criatividade é, em grande parte, rearranjar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos, não sendo necessário ter ideias novas para que sejam criadoras, desde que possibilitem olhar de maneira nova algo que antes era apropriado a uma dada ocasião.



Segundo o autor, por um grupo de capacidades relacionadas, como a fluência, a originalidade e a flexibilidade, é possível considerar o pensamento criador como inovador, explorador, impaciente ante a convenção, atraído pelo desconhecido e pelo indeterminado, pelo risco e pela incerteza que traduz.

A visão da criatividade como imaginação, *insight* e invenção é defendida por Caulkins (2001), para quem ser criativo é ser capaz de ver as coisas do mesmo modo que os outros veem, mas também de ser capaz de pensar de forma diferente sobre elas, como uma habilidade para produzir um ato que tanto é novo, original e inesperado, quanto apropriado, útil e adaptável às dificuldades das tarefas, criando uma realidade nova e útil, dentro de um contexto individual ou social. A criatividade estaria, então, atrelada ao equilíbrio dinâmico entre imaginação, avaliação e conhecimento.

Para Amabile (1989, p. 46), a criatividade é o resultado da interação entre três componentes: as habilidades do domínio, que incluem conhecimento, habilidades técnicas e experiência em uma área específica; as habilidades de pensamento criativo, relacionadas com os estilos de trabalho, de pensamento que possibilitam as pessoas usar suas habilidades de domínio de novas maneiras; e as técnicas e motivação intrínseca, que dizem respeito ao desejo de se envolver em uma tarefa porque é interessante, desafiadora e prazerosa. A questão importante a refletir nesta definição de criatividade está no fato de contratar que a criatividade não está apenas nas soluções, pois encontrar problemas onde outros não os vejam às vezes é muito mais importante, pois demanda a sensibilidade e a imaginação para encontrá-lo.

Segundo Bono (1970), esta ampla possibilidade da criatividade resulta em configurações novas que levam o ser humano a avançar, e romper com limites preestabelecidos para imaginar alternativas que revelem novas perspectivas e estimulem o processo criativo. Observa-se, portanto, que a compreensão do pensamento criativo se diferencia de acordo com a visão dos estudiosos de áreas distintas. Para Caulkins (2001), a criatividade está relacionada à agregação de valor às ideias, à invenção de produtos, à inovação, entre outros fatores. O autor afirma que a adequação destas ideias aos objetivos propostos é que diferencia a criatividade da divagação.

Nas organizações, inseridas em ambiente de negócios em constantes transformações, é necessário fazer frente às pressões, resolver problemas e descobrir oportunidades a cada momento. Por isso, a importância da criatividade cresce na mesma proporção que a economia se desenvolve. Neste contexto, Alencar enfatiza que:



(...) diante da perspectiva de novos problemas e desafios, que tendem a surgir de forma cada vez mais rápida, a demanda crescente por soluções originais é um fato. Torna-se, pois, imprescindível que os caminhos para a criatividade pessoal sejam conhecidos e explorados e que os entraves para as novas fontes interiores de criação sejam desfeitos (ALENCAR, 1996, p.17).

A autora defende que o interesse pela criatividade por parte das organizações se deve principalmente à necessidade de sobrevivência e expansão, de forma que as organizações devem buscar diversificar produtos, antecipar demandas de mercado, recrutar e reter talentos e melhorar a qualidade de seus bens e serviços.

Nesse contexto, a mudança e a necessidade das organizações se adaptarem a novas demandas, novos clientes, novos produtos, novos processos, novas técnicas de gestão, novos mercados entre outros fatores, permite a correlação entre criatividade e inovação, frente à necessidade da incorporação do “novo”, do ineditismo e à necessidade de se adaptar.

Schumpeter (1988) define inovação como um conjunto de novas funções evolutivas que alteram os meios de produção, criando novas formas de organização do trabalho e, como produz novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados através da criação de novos usos e consumos. Segundo o autor, a inovação pressupõe a entrada de cinco novos fatores: a introdução de um novo produto, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de fornecimento de matéria, e a consumação de uma nova forma de organização de uma indústria. Porter (1985, p. 36) complementa que “as principais causas de inovação são as novas tecnologias, as novas necessidades do comprador, o aparecimento de um novo segmento de indústria, custos ou oportunidades oscilantes de insumo, ou ainda mudanças nos regulamentos governamentais”.

Para Mytelka (1993) a inovação é vista como um processo dinâmico que permite que as organizações incorporem conhecimentos na produção que lhes são novos, independentemente de serem novos, ou não, para os seus competidores domésticos ou estrangeiros. O conceito de inovação não se limita ao produto e processo, pois uma empresa pode ser inovadora sem vender um produto com uma tecnologia superior ao de seus concorrentes, pois sua inovação pode estar relacionada à forma como estabelece suas relações com o mercado, bem como a forma dela gerir seus recursos, tornando-se um dos indicadores mais utilizados para avaliar a competitividade, uma vez que seus resultados são vinculados à capacidade de acompanhar as mudanças e o desenvolvimento do mercado, bem como a criação e ocupação de novos mercados.

Para aprimorar o processo de inovação, é importante considerar que este depende de



fatores que transcendem o departamento de pesquisa e desenvolvimento das organizações, sendo necessário identificar modelos e ferramentas que aumentem maior possibilidade de a criatividade intervir no processo de inovação. Segundo Drucker (1998), a criatividade possibilita a implementação de inovações de produtos e processos, inovações de gestão, inovações no mercado e no posicionamento da empresa, o que permite dizer que o potencial criativo transpassa muito os meros *insights* para criação de um novo produto.

Stoner e Freeman (1999) destacam que a inovação é uma solução criativa aplicada para problemas e oportunidades detectados pela empresa. Os autores defendem que enquanto criatividade implica na geração de uma nova ideia, a inovação se refere à aplicação dessa ideia. Para os autores, os conceitos de criatividade e inovação estão intrinsecamente interligados, apesar de diferenciados. A inovação é constituída a partir do conceito de criatividade, como um processo de geração de mudanças e de introdução de novidades em contextos sociais. Por isso, é imprescindível que os gestores busquem maneiras de unir e gerenciar a criatividade para obter os melhores resultados na inovação.

Para que criatividade e a inovação possam ser vistos como formas de interligar a geração de ideias com a ação, é necessário pensar na possibilidade dinamizar o processo inovativo a partir da identificação dos pressupostos da atividade da imaginação no contexto sócio-histórico e a compreensão de sua dinâmica enquanto processo constituído das interações do homem, que produz e reproduz a realidade social em que está inserido, na relação entre sujeitos, como parte integrante do processo.

Segundo Vigotsky (1998), compreender as maneiras pelas quais se entrelaçam os aspectos naturais (como os mecanismos sensoriais), com os processos culturais na produção das funções psicológicas superiores afirma a natureza mediadora destas funções, bem como a importância da vida social no desenvolvimento delas. Neste contexto, a ação física do homem precisa ser compreendida como um ato, porém, este ato não pode ser compreendido fora de sua expressão de significado, que é por ele recriado.

IMAGINAÇÃO

A visão de Lev Vigotsky

Ao pretender investigar sobre os processos mentais que envolvem a manifestação da imaginação no ser humano Vigotsky (1998) dirige-se à dimensão social do homem e, de modo fundamental, aos chamados processos psicológicos superiores, que se referem aos mecanismos intencionais como a capacidade de planejamento, memória voluntária e imaginação, que dão



ao indivíduo a possibilidade de independência em relação às características do momento e espaço presente. A constituição do ser humano como tal só se dá na sua relação com o outro social num processo histórico que acontece ao longo do desenvolvimento da espécie e do indivíduo.

No processo de constituição humana, o funcionamento psicológico do homem obedece a uma dupla natureza do ser humano: de um lado, os processos elementares, que são de origem biológica e, de outro, as funções psicológicas superiores, de origem sociocultural.

É importante ter clareza de que estas duas linhas de desenvolvimento funcionam de maneira independente, mas a linha cultural sobrepõe-se à natural, pois trata dos processos de apropriação e domínio dos recursos da cultura. O componente biológico fornece o substrato, as condições básicas necessárias, mas não suficientes, para os processos de desenvolvimento regulados pela participação na vida social e para a apropriação mútua que se produz entre sujeito e cultura. (...) a história do comportamento da criança nasce do entrelaçamento dessas duas linhas (VIGOTSKY, 1998, p. 61).

Segundo Vigotsky (1996), a imaginação (ou fantasia) é um produto social e está refletido na figuração como uma forma particular de atividade mental e tem um significado subjetivo, resultante de um processo de interpretação do ambiente cultural, da realidade conceituada. Para o autor, a atividade da imaginação recria ou reproduz aquilo que já existe, que são as nossas experiências conservadas no nosso cérebro. Essas experiências são recriadas com a atuação da função criadora do cérebro, modificando a realidade presente e projetando o ser humano para o futuro. A imaginação então cria da realidade presente uma outra realidade, resultante de um processo criador, que pode variar desde a criação de uma pequena novidade na rotina do cotidiano até os maiores descobrimentos científicos. “Entende-se por imaginação ou fantasia como sendo algo irreal, que não se ajusta a realidade. A imaginação é a base de toda atividade que envolva criatividade, possibilitando assim a criação artística, científica e técnica” (VYGOTSKY, 1996, p.10). Os processos criativos se constroem na infância, sendo a capacidade de imaginar de fundamental importância no desenvolvimento mental da criação.

Os meios e as relações sócias sociais causam no indivíduo uma impressão, cujo ajuste com seus interesses pessoais justificam as formas de vinculação da imaginação com a realidade. O ser humano cria figurações para representar os objetos que lhe transmitem sentido e essas mesmas figuras criam novos campos de realidade. Quando fantasia a realidade significativa, o homem cria novas composições combinatórias, fazendo surgir novas realidades, que são as realidades fictícias que também têm suas próprias significações. Para Vigotsky, as relações sociais estabelecem as funções psicológicas do homem. “Os primeiros pontos de apoio que o indivíduo encontra para sua futura criação imaginativa é o que vê e o que escuta que servirão de materiais



que serão acumulados para a construção de sua imaginação” (VYGOTSKY, 1996, p.31).

O autor destaca quatro formas de vinculação que a imaginação tem com a realidade. A primeira destas formas ocorre quando a imaginação se forma a partir das experiências adquiridas pelo indivíduo, pois toda elaboração imaginativa é composta de elementos extraídos da realidade e de experiências anteriores. A imaginação é construída sempre com elementos do mundo real, combinada com as representações mentais advindas da fantasia íntima do indivíduo, encontrando relação direta com a riqueza e variedade das experiências acumuladas que servirão de material para a construção da imaginação. Quanto mais rica for a experiência humana mais recursos estarão disponíveis para o processo imaginativo.

A segunda forma de vinculação é o contrário da primeira, ou seja, é através da experiência que o indivíduo tem de determinada situação que será possível criar imagens sobre fatos que não foram presenciados por este, não se limitando apenas em reproduzir imagens baseadas na experiência passadas, criando novas experiências a partir destas.

A imaginação adquire função importante no desenvolvimento humano, pois possibilita a ampliação das experiências humanas já que pela capacidade imaginativa podem-se relatar experiências não vividas como experiências históricas ou sociais, desta maneira a imaginação também auxilia na experiência (VYGOTSKY, 1996, p.20).

Já a terceira forma de vinculação está relacionada ao fato de os sentimentos atuais influenciarem a construção das imagens mentais, pois selecionam da realidade elementos coerentes com o estado de ânimo. Há uma ligação emocional que se manifesta da seguinte maneira: uma parte do sentimento tende a se manifestar em determinadas imagens compatíveis a estes estados de ânimo, porque os sentimentos atuais selecionam elementos da realidade combinando-os de maneira que, à medida que se formam as imagens (compatíveis), estas correspondam ao estado emocional e não a lógica dos fatos. A imaginação também interfere no estado de ânimo, pois cria imagens que o influenciam. Para Vigotsky (1996, p.23) “os sentimentos influenciam na imaginação, sendo que esta também passa a ter influência nos sentimentos”.

A última forma de vinculação com a realidade ocorre quando a imaginação cria algo novo que não existe na experiência humana nem há outro objeto semelhante, ou seja, quando os elementos selecionados da realidade sofrem uma nova elaboração trazendo forças ativas capazes de modificar a realidade, como as invenções, que são frutos da imaginação combinadora do homem que se materializa num processo de elaboração complexo, convertendo-se no produto final de sua imaginação.



Verifica-se que há uma diversidade de relações entre imaginação e realidade devendo assim proporcionar ao indivíduo a possibilidade de vivenciar situações construtivas e criativas, possibilitando maiores recursos para a construção de sua imaginação. Vigotsky (2001, p. 130) destaca que “as possibilidades de agir com liberdade, que surgem na consciência do homem, estão intimamente ligadas à imaginação”. Quando há necessidades humanas, a fim de supri-las, surgem estímulos mentais que, a fim de suprir essas necessidades, irão gerar o material para o processo imaginativo, ou seja, representações mentais que irão passar pelo processo imaginativo.

Yves Clot

Yves Clot (2006) analisa a função psicológica do trabalho e vê o trabalho como um campo essencial para o desenvolvimento do homem, propondo, assim, o diálogo entre diferentes olhares em relação à análise da atividade. Para o autor, o trabalho não é uma atividade como as outras, pois “exerce na vida pessoal uma função psicológica específica que se deve chegar a definir. E isso, precisamente, em virtude de ser ele uma atividade dirigida” (CLOT, 2006, p. 12).

O conceito de atividade apresentado por Clot é visto como uma unidade de análise e é direcionada a três direções: “o trabalho é, portanto, atividade dirigida: atividade dirigida pelo sujeito, para o objeto e para a atividade dos outros, eco de outras atividades” (CLOT, 2006, p.97). Nesta relação, o sujeito irá buscar na compreensão da relação que o outro tem com o objeto aquilo que realiza seus objetivos e motivações para constituir-se como trabalhador.

Clot (2006) faz, então, a análise psicológica do trabalho alinhando-a a análise do sujeito em relação a uma situação ou ao meio, abordando as provações e soluções encontradas pelo homem na execução do seu trabalho, analisando o objeto da atividade como condições da vida habitual e analisando a razão prática e subjetiva daqueles que trabalham. A análise é voltada para decifrar os objetivos e motivações dos atos humanos (re)concebendo os instrumentos diante dos caprichos do meio.

Ao analisar o campo prático do agir humano, Clot define a atividade como uma unidade viva, que passa por metamorfoses ao longo do tempo. "A relação 'criativa' do sujeito com objeto oferece assim oportunidade de renovar a relação dos outros com esse objeto que também é o seu." (CLOT, 2006, p.115). A análise da atividade dirigida está aliada ao desenvolvimento possível dos objetos, dos artefatos, do sujeito, dos instrumentos do sujeito e da atividade coletiva.



A atividade é definida pelas operações manuais e intelectuais realmente mobilizadas a cada instante, pois o objeto é sempre a meta de uma interpretação dos contextos das atividades em que os sujeitos procuram atingi-lo. Para o autor, a atividade é dirigida pela história do indivíduo (e sua aprendizagem), pela intencionalidade ao objeto e pela interferência do outro e estão relacionadas à ação organizacional, que refletem em normas e a ordem que fazem do gênero das atividades requeridas na situação ser vista mais como um movimento do que como um estado. "Meio de ação para cada um, o gênero é também história de um grupo e memória impessoal de um local de trabalho" (CLOT, 2006, p. 38). O autor entende gênero como as atividades ligadas a uma situação e às maneiras de apreender as coisas e as pessoas em determinado meio. Como instrumento social de ação, o gênero conserva a história, sendo construtivo da atividade pessoal que se realiza através dele, assinalando a pertinência a um grupo, orientando a ação. O gênero possui uma capacidade normativa, que conserva uma função psicológica para o trabalhador e acaba por fornecer os recursos aos sujeitos para agir, se defender nas situações de trabalho. Se os recursos se exaurirem, a vida psicológica no trabalho se vê seriamente diminuída.

Clot (2006, p. 24) defende uma tradição vigotkiana vinculada à teoria da consciência, unindo na atividade o pensamento, a linguagem e as ações do sujeito, primordiais para compreender a atividade da criação e imaginação do indivíduo no trabalho.

Na análise da atividade possível e impossível, o autor para discute a diferença entre a tarefa, que é aquilo que se tem a fazer e a atividade, que é aquilo que se faz. O real da atividade vai além do gesto realizado e sua análise permite o analisar as motivações, preocupações e desejos, empecilhos e dificuldades que permeiam o trabalho. De acordo com Clot, o debate sobre tais aspectos do trabalho permite transformá-lo, tornando-o um meio para ampliar e recriar a experiência. Clot (2006, p.115) cita Vigotsky, que afirma que "o homem está a cada minuto pleno de possibilidades não realizadas", onde o real da atividade é também aquilo que não se faz, os fracassos e as intenções mentais. Segundo Clot, (2006), a inatividade, a imobilidade gera uma tensão e pode ser mais custosa do que a atividade prescrita.

É preciso, a partir da análise dos obstáculos da atividade dirigida, buscar compreender como os sujeitos tentam escapar deste empecilho, podendo ser encontradas num lugar que não as discordâncias criadoras da própria atividade dirigida, fazendo intervir recursos e restrições (CLOT, 2006, p.99).

O movimento de interpretação vai, então, conferir sentido e orientar a ação do sujeito, que vem das contradições na estrutura de atividades que respondem umas às outras através do objeto. A ação do sujeito resulta, finalmente, de uma escolha imposta que decide um conflito



interior entre diversas reações possíveis de seu repertório pessoal e tem sua fonte nas atividades contrariadas: as dos outros e as suas (CLOT, 2006, p.101). Entre o trabalho prescrito e o trabalho real há um espaço de exercício do trabalhador que é a atividade, que é subjetiva e é um espaço de criatividade que demanda do trabalhador uma capacidade criativa na detecção da variabilidade e interpretação das tarefas. Clot cita Berthoz (1997, p. 16-17), para quem “perceber um objeto é imaginar as ações que seu uso implica”, como resultado das relações intersubjetivas e sociais no ambiente, mobilizando processos psíquicos, relativos à invenção, imaginação, inovação e criatividade.

Clot (2006, p. 181-182) denomina catacrese a atribuição de novas funções às ferramentas, que transforma a concepção da atividade aparentemente passiva e submissa em atividade inventiva e criativa, pois a ferramenta não é em si um instrumento da ação, e só passa a ser um numa situação que o desperta. Para o autor, há uma dupla orientação das catacreses: catacreses centrífugas (de dentro para fora, ou do indivíduo para o mundo) e catacrese centrípeta (de fora para dentro, ou do mundo para o sujeito). O estilo da ação revela a liberdade tomada com os gêneros e não diretamente com os objetos dessa ação. São modalidades de estruturação e reestruturação da ação pelos sujeitos no interior de um dado gênero. A inovação do gênero é uma inovação estilística, pois "o estilo participa de um gênero que ele reformula, conserva vivo, perpetua ou mesmo prolonga" (CLOT, 2006, p.188).

A invenção estilística vai supor que um sujeito pertence a vários gêneros ao mesmo tempo e o sujeito não vive no interior de um único gênero. Clot (2006, p. 189) fala sobre as pertinências múltiplas ou atividades plurigenéricas como uma das principais fontes das criações estilísticas, pois o gênero é constituído simultaneamente como regras de uso de objetos e regras de troca entre sujeitos, com a possibilidade de constituir-se como um lugar de escolha para a iniciativa dos sujeitos, como mecanismos e possibilidade de ação e não apenas reprodução. A atividade de trabalho passa a ser obra e ação e é necessária aos trabalhadores uma disponibilidade cada vez maior para agir em meios profissionais incertos e que exigem a libertação da ação no curso da atividade, que se realiza por meio das atividades do sujeito. Para Clot (2006, p. 199), a ação não é situada apenas nas circunstâncias presentes, mas também na história pessoal e social do sujeito.

David Harvey

Harvey (2006) decompõe a história dos movimentos utópicos surgidos ao longo do tempo, investigando por que falharam e o que as ideias que os sustentaram ainda têm a oferecer.



Para ele, devemos pensar o período atual por meio da imaginação utópica, no sentido de trazer à luz a força política da mudança, de alternativas que contraponham à lógica destrutiva inerente ao processo de globalização contemporânea.

O autor analisa a necessidade de reimaginar e reconstruir a estrutura social, necessidade esta que é nutrida por meio de ideais utópicos apoiados no real para apontar trajetórias diferentes desenvolvimentos geográficos desiguais humanos. Para isso, propõe o “utopismo dialético”, uma forma de utopismo espaço-temporal, em que o processo de produção das dimensões - espaço e tempo - são incorporados ao pensamento utópico. Ser dialético, para Harvey (2006, p. 262), implica a disposição de transcender ou reverter às formas sociológicas impostas (mesmo que somente em pensamento), criando um espaço para experimentos mentais sobre possíveis mundos alternativos que, “por mais que possam degenerar em produção de sonhos irrealizáveis, o ajuste do materialismo histórico e geográfico deveria ajudar a transformar esses sonhos em perspectivas efetivamente relevantes” (HARVEY, 2006, p.262).

Seu propósito é instigar-nos a sermos “arquitetos rebeldes”, convocando-nos a agir como “arquitetos de nosso próprio destino e de nossa própria sorte” (HARVEY, 2006, p.263), possíveis promotores de uma política regeneradora, conscientes de suas capacidades, possibilidades e responsabilidades perante a natureza e a natureza humana. O trabalho deve ser uma sementeira de capacidades e potencialidades humanas a fim de mudar o mundo e a nós mesmos. Pensa isto em contraponto ao status degradado e ignóbil de uma “abelha operária” sob o capitalismo (pelo conceito de trabalho apresentado por Marx), este que teria pouca ou nenhuma chance de despertar as “potencialidades adormecidas”, levando à redução do ser social a “marionetes dos mundos institucionais e imaginativos que habitamos” baseando-se nas reflexões de Unger.

Segundo Harvey (2006, p. 267), "parecemos com frequência oscilar em nossa compreensão de nós mesmos e em nossas maneiras de pensar, entre a fantasia irreal da opção infinita e uma fria realidade de ausência de alternativas à maneira costumeira ditada por nossas circunstâncias materiais e intelectuais".

A metáfora do arquiteto reflete o esforço imaginativo de criação ao projetar. Harvey (2006, p. 267-268), salienta que, ao mesmo tempo em que o arquiteto tem que imaginar espaços, organizações e suas relações com o meio, deve cuidar de assuntos mais corriqueiros, como instalações hidráulicas, fios elétricos, iluminação, entre outros fatores. O arquiteto não tem total liberdade de ação, pois deve lidar com questões e restrições normativas e legais que têm mais



a dizer sobre a forma final da coisa a construir do que o próprio arquiteto em si. A prática da arquitetura passa a ser uma prática inserida num dado contexto, numa prática espaço-temporal. Ainda assim, há sempre um momento em que a criatividade e a imaginação devem entrar no processo, pois todos os empreendimentos capitalistas devem existir na imaginação antes de se realizar no trabalho. O capitalismo, enquanto sistema social tem a capacidade de mobilizar os múltiplos imaginários dos empreendedores, financiadores, arquitetos ou qualquer outro protagonista, incluindo o trabalhador comum, no sentido de envolvê-los em atividades materiais que mantêm o sistema em autorreprodução. "Toda a história do imaginário capitalista se resume a descobrir todo tipo de força inovadora, e com frequência imprevisível, de realizar esse objetivo singular. Dar livre curso à imaginação é fundamental para a perpetuação do capitalismo" (HARVEY, 2006, p. 268).

Harvey (2006, p.271) ressalta nossa capacidade de transformar o mundo por meio do trabalho e, por meio dele, nos transformar. Segundo o autor, devemos pôr em prática nossa imaginação, ainda que com restrições, na busca de compreender nossas capacidades e potencialidades específicas em relação ao mundo em que vivemos. O autor destaca que, como seres sensoriais que somos, alteramos o mundo e alteramos a nós mesmos com nossas atividades e labores. Dentre as capacidades e potencialidades específicas de nossa espécie está a possibilidade de alterar e adaptar nossas formas de organização social e construir uma memória histórica constituída de nossa linguagem, conhecimento e compreensão, que podem servir de guia para ações futuras, sendo o homem como algo em via de construção, agentes evolutivos que atuam por meio de todas as coisas.

O que nos distingue parcialmente, na qualidade de arquitetos humanos, das abelhas, é que somos agora obrigados (como decorrência de nossas próprias realizações) a elaborar na imaginação, bem como por meio de debates discursivos, nossas responsabilidades individuais e coletivas não só com relação a nós mesmos e com os outros, mas como em relação àqueles 'outros' formados pelo que normalmente designamos por natureza 'exterior' (quer dizer, 'exterior' a nós) (HARVEY, 2006, p. 280).

Como arquitetos rebeldes, dotados de um agregado de emoções, desejos preocupações e temores que vêm a manifestar-se por meio de atividades e ações sociais, temos que decidir, sabendo que cada decisão impede, pelo menos por um tempo, a concretização de outras possibilidades. "O indivíduo, o corpo, o eu, a pessoa é uma construção social fluida, em vez de uma entidade absoluta e imutável fixada no concreto" (HARVEY, 2006, p. 309). O arquiteto pode (ou deve) desejar, pensar e sonhar a diferença, empregando a imaginação especulativa e os recursos da crítica, a fim de gerar visões alternativas a respeito do que poderia ser possível.



Malrieu

Para Malrieu (1996, p. 138), a imaginação é uma função psicológica cujos processos e fundamentos precisamos compreender. Ela está relacionada à revivescência das sensações. O autor propõe-se a compreender o modo como numa determinada sociedade, e mediante a influência de um sistema coletivo de crenças pré-existente, são construídos os comportamentos individuais da imaginação por meio dos quais o sujeito estabelece relações entre as coisas e os seres formando uma rede de significações que, ao contrário das que se formam durante o sonho, se revelam fortemente estruturadas e dotadas de estabilidade.

O sonho, tais como as artes, os mitos e os ritos são, segundo Malrieu (1996, p. 125) os construtores do imaginário, tanto na sua concepção quanto na sua reprodução. Para o autor, o valor simbólico de uma realidade provém de uma atividade única, onde são combinados três processos: a projeção, a identificação e a descoberta, cada um deles favorecido pela consciência de uma oposição.

Buscando o lugar do imaginário nos domínios do conhecimento e da ação, Malrieu (1996, p. 225) afirma que “é na medida em que o sujeito se identifica com outrem que ele é levado a modificar a significação dos estímulos a que reagia no plano da adaptação perceptivo-motora”. Malrieu (1996, p. 128) afirma que o simbólico “representa uma forma por meio de outra. É uma espécie de retrato, que permite distinguir um objeto dos outros, mas de uma forma diferente da palavra”. Pode-se então dizer que as representações simbólicas seriam interpretadas pela descoberta e o ato de imaginar pode ser uma projeção na recuperação de passados recentes ou remotos, sem o intuito de reproduzi-lo, mas sim de transformá-lo frente ao imaginário coletivo de um grupo, de uma cultura, de uma sociedade. É dessa forma que as imagens representativas desse imaginário simbólico estabelecem um diálogo entre a alusão da cena e o espectador, numa visualidade de compreensão e de percepção. O autor questiona até que ponto os indivíduos são tentados a encarar o sonho como manifestação do imaginário, como algo autêntico que poderá levar à libertação, a novos sentidos e sentimentos ao tornar o sonho parte da realidade.

O imaginário, para Malrieu (1996), é constituído pelo onírico e pelo mítico. O onírico é o que vem do sonho e está correlacionado às impressões sociais, abstratas, que instiga, imagens de cunho afetivo. Quanto ao elemento mítico, o autor identifica elementos imbuídos de fantasia e do fantástico, num sistema coletivo de crenças pré-existente. É neste sistema onde são construídos dos comportamentos individuais da imaginação, sendo o meio pelo qual o sujeito



estabelece relações entre as coisas e os seres, buscando estrutura e estabilidade (MALRIEU, 1996 p. 51-52).

Com isso, Malrieu (1996, p.129-135) analisa o imaginário a partir da temporalidade, afirmando que a imaginação resulta da competência humana de tornar presente imagens passadas ou projetá-las no futuro, atuando numa mesma temporalidade, que é o tempo da imagem. O autor afirma que o ser humano é ser problemático, que busca a sua felicidade através de realização de seus sonhos, sua imaginação, que está impregnado das marcas de certos imperativos. O mito, que é social, não sobreviveria sem os enriquecimentos sociais trazidos pelas emoções individuais, pois o significado de uma determinada situação é constituído a partir de experiências anteriores, sendo os construtores do imaginário, seja na sua concepção ou reprodução.

Wright Mills

Wright Mills (1975) defende uma ciência inseparável da vida pessoal do cientista ou, como o autor se refere, do artesão intelectual. Isto porque é no contraponto entre a trajetória do indivíduo e as condicionantes mais gerais da vida social que residem as chaves, os momentos heurísticos, para a problematização e compreensão da realidade e conseqüentemente, a imaginação. Para o autor:

A imaginação sociológica capacita seu possuidor a compreender o cenário histórico mais amplo, em termos de seu significado para a vida íntima e para a carreira exterior de numerosos indivíduos. Permite-lhe levar em conta como os indivíduos, na agitação de sua experiência diária, adquirem frequentemente uma consciência falsa de suas posições sociais (WRIGHT MILLS, 1975, p.11).

A perspectiva sociológica, que é fruto da compreensão da dialética entre biografia individual e contexto histórico, está inscrita no modo vemos o mundo. Para o autor, a imaginação sociológica é fruto da experiência pessoal, é uma forma de experiência singular e significa aprimorar a percepção, refinar a sensibilidade, ampliar horizontes de compreensão, comover-se diante de práticas, pequeninas na sua forma, calorosas e desprendidas no seu íntimo, possibilitando que as pessoas percebam como suas ações e potenciais são afetados pelo contexto histórico-social no qual vivem.

A imaginação sociológica, para Wright Mills (1975, p.227-228), “consiste em grande parte na capacidade de passar de uma perspectiva a outra e no processo estabelecer uma visão adequada de uma sociedade total de seus componentes”. Para o autor, é esta imaginação que permite distinguir o cientista do simples técnico.

Wright Mills (1975) configura a imaginação sociológica como uma possibilidade do



indivíduo transitar entre razão e sensibilidade, de uma forma frutífera, na criação de uma consciência transformadora da história, colocando a imaginação como uma recusa à perplexidade em face às inquietações e imprecisões enfrentadas, fortemente preocupada com um acontecimento, fortalecendo a compreensão do processo sócio-histórico, vendo a imaginação como uma atividade vinculada a uma estrutura que simboliza uma realidade ou uma época, cuja história é feita e continua se fazendo ao longo do tempo.

O primeiro fruto dessa imaginação - e a primeira lição da ciência social que incorpora - é a ideia de que o indivíduo só pode compreender sua própria experiência e avaliar seu próprio destino localizando-se dentro de seu período; só pode conhecer suas possibilidades na vida tornando-se cômico das possibilidades de todas as pessoas, nas mesmas circunstâncias em que ele. Sob muitos aspectos, é uma lição terrível; sob muitos outros, magnífica. Não conhecemos os limites da capacidade que tem o homem de realizar esforços supremos ou degradar-se voluntariamente, de agonia ou exultação, de brutalidade que traz prazer ou deleite da razão. Mas em nossa época chegamos a saber que os limites da 'natureza humana' são assustadoramente amplos. Chegamos a saber que todo indivíduo vive, de uma geração até a seguinte, numa determinada sociedade; que vive uma biografia e que vive dentro de uma sequência histórica. E pelo fato de viver, contribui, por menos que seja, para o condicionamento dessa sociedade e para o curso de sua história, ao mesmo tempo em que é condicionado pela sociedade e pelo seu processo histórico (WRIGHT MILLS, 1975, p.12).

Da impossibilidade de indissociar seu trabalho de suas vidas e da possibilidade de estabelecer um modo de vida que estimule os hábitos do bom trabalho, para realizar potencialidade humana e construir um caráter tendo como essência as qualidades do bom trabalhador, deve-se criar a possibilidade unir, como um artesão intelectual, o que o indivíduo está fazendo intelectualmente com o que ele está experimentando como pessoa.

O artesanato intelectual pressupõe a integração na atividade científica, das dimensões humanas excluídas pelo saber burocratizado: a intuição, a imaginação, um profundo e vital comprometimento com o tempo presente, e uma ousadia capaz de impulsionar a criatividade nas tentativas de compreender cientificamente o mundo social dos homens. Tal artesanato permitiria tanto criar as condições para o conhecimento da realidade, quanto liberar a imaginação sociológica de modo a torná-la permeável a novas questões e possibilidades de resposta (WRIGHT MILLS, 1975).

Desta forma, entendemos que a imaginação sociológica deve ser cultivada num esforço verdadeiramente intenso para compreender o mundo. O conhecimento é uma escolha, tanto de um modo de vida quanto de uma carreira. O trabalhador intelectual forma-se a si próprio à medida que trabalha para o aperfeiçoamento de seu ofício. Isso significa usar sua experiência de vida em seu trabalho intelectual e examiná-la e interpretá-la continuamente.



Kierkegaard

Para Kierkegaard (1957, p. 60), o imaginário depende da imaginação, que está correlacionado ao sentimento, na vontade, “de modo que é possível ter-se um sentimento, um conhecimento, um querer imaginários” (KIERKEGAARD, 1957, p. 60). Segundo o autor, o que há de sentimento, vontade e conhecimento no homem depende do poder da sua imaginação, ou seja, da maneira como todas as faculdades irão se refletir: através da imaginação.

A imaginação é, então, a capacidade básica do homem de tornar-se si mesmo, ou seja, é “a imaginação é reflexão, reproduz o eu e, reproduzindo-o, cria o possível do eu” (KIERKEGAARD, 1957, p. 61). A reflexão representa a atividade de discriminar opostos e a imaginação enquanto uma forma de reflexão representa um reflexo do eu que é a sua possibilidade.

Como origem das categorias, a imaginação é, para Kierkegaard (1957, p. 62), uma atividade. Na reflexão, a imaginação auxilia na diferenciação entre o ideal e o real, gerando categorias sintéticas a priori que permitem identificar a ambiguidade do pensamento, podendo ser tanto uma potência que conduz à liberdade, na possibilidade de “*re-união*” do eu, assim como ao desespero, à perda da identidade.

Para Kierkegaard (1957, p. 81) é a categoria da interioridade que permite que a paixão-imaginativa do estético se transforme na paixão-imaginativa concreta do pensador subjetivo, pois é a interioridade que direciona a paixão não para um infinito externo, mas para um infinito dentro do eu; a paixão e a interioridade são transformadas e mantidas.

IMPORTÂNCIA DA IMAGINAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

A imaginação é o ponto de partida da inovação, pois é a cristalização do pensamento humano em uma proposta, podendo se falar na consciência ou necessidade de encontrar algo novo, resolver um problema identificado ou percebido. Como discutido anteriormente, os conceitos de criatividade e inovação estão intrinsecamente ligados, pois a inovação leva à aplicação das ideias na prática.

Pela atividade da imaginação, o homem, enquanto trabalhador tem o suporte para formalizar o pensamento e concretizar as ideias, através do processo criativo. Num contexto sócio-histórico, aliado à análise dos autores realizado anteriormente, é possível concluir que a imaginação se constrói pelas múltiplas alimentações do passado e desenvolve-se com a necessidade do seu uso e da interação do homem com o contexto, que faz com o que o processo desencadeie, pois envolve a interação dinâmica entre elementos pessoais e do ambiente para



expressão de novas ideias como resultado de um processo de aprendizado.

Parafraseando Wright Mills (1975, p. 211-212), que afirma que é impossível para o indivíduo indissociar seu trabalho de suas vidas, também se mostra impossível indissociar a imaginação das atividades de trabalho, pois esta passa a ser parte de sua história, sua biografia pessoal, a partir da possibilidade de ampliar seus horizontes de compreensão e de aliar experiências para criar representações que o permitam interagir e perceber como suas ações e potenciais são afetados pelo contexto histórico-social no qual vivem. Trata-se, portanto, de uma aptidão única para executar um gênero muito avançado de integração de conceitos, experiência e integração pela combinação de conhecimentos, competências, memória e inspiração, que abre a possibilidade de criar algo novo ou ter uma nova visão de mundo.

Esta possibilidade de transformação é corroborada por Harvey (2006, p.271), pois para ele transformamos o mundo por meio do trabalho e, por meio dele, nos transformamos. Esta perspectiva é também confirmada por Clot (2006, p. 189), que se refere à invenção estilística para explicar as pertinências múltiplas ou atividades plurigenéricas como uma das principais fontes das criações estilísticas, e a criação do gênero através do uso de objetos e regras de troca entre sujeitos, com a possibilidade de constituir-se como um lugar de escolha para a iniciativa dos sujeitos, como mecanismos e possibilidade de ação e não apenas reprodução.

Como afirmam Stoner e Freeman (1999) a inovação é constituída a partir do conceito de criatividade, como um processo de geração de mudanças e de introdução de novidades em contextos sociais. A partir desta afirmação, é possível resgatar o pensamento de Vigotsky (1998), que alia a dimensão social do homem e seus processos psicológicos superiores, à capacidade de planejamento, memória voluntária e imaginação, que dão ao indivíduo a possibilidade de independência em relação às características do momento e espaço presente, cuja constituição só é possível na relação do homem com o outro social num processo histórico que acontece ao longo do desenvolvimento da espécie e do indivíduo. Para ele, a imaginação é um produto social, resultado do processo de interpretação do ambiente e da realidade sendo a base de toda atividade que envolva criatividade, possibilitando assim a criação artística, científica e técnica (VYGOTSKY, 1996, p.10).

O movimento de interpretação, para Clot (2006, p.101), confere sentido e orienta a ação do sujeito, que resulta de uma escolha imposta que decide um conflito interior entre diversas reações possíveis de seu repertório pessoal, pois, para o autor, entre o trabalho prescrito e o trabalho real há um espaço de exercício do trabalhador que é a atividade, um espaço de criatividade que demanda uma capacidade criativa na detecção da variabilidade e interpretação



das tarefas. Para Kierkegaard (1957, p. 60), a imaginação está correlacionada ao sentimento, vontade e, por consequência, ao poder da sua imaginação, ou seja, da maneira como todas as faculdades irão se refletir.

Conforme destacado por Mytelka (1993) a inovação é um processo dinâmico que não se limita ao produto e processo, estando também relacionada à capacidade de acompanhar as mudanças e à criação e ocupação de novos mercados. Para Malrieu (1996) a imaginação resulta da competência humana de tornar presente imagens passadas ou projetá-las no futuro. A criatividade e a inovação necessitam de meios facilitadores como, por exemplo, ambiente organizacional fornecedor de estímulos, que motivem os indivíduos a buscar novas ideias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi debater o conceito de imaginação na vertente sócio-histórica e sua aproximação com o conceito de inovação de forma a abrir a possibilidade de discutir as formas de inovação e identificar processo criativo envolvido nas atividades de inovação através da compreensão das abordagens da imaginação na perspectiva sócio-histórica, enfocando os campos de interação, as instituições sociais e a estrutura social como pano de fundo para o processo de inovação nas organizações.

Conclui-se este trabalho afirmando que é possível trabalhar a criatividade em prol da inovação a partir da análise da aproximação da atividade da imaginação do fenômeno da inovação, seja na contribuição para ampliar o número de ideias, alterando a forma como a empresa filtra e transforma suas ideias em inovação, quanto estimulando a imaginação em seu quadro funcional e compreendendo a situação criativa em que elas se encontram, a fim de buscar formas de estimular o aprimoramento de uma maior quantidade de ideias e também identificar a melhor forma de tangibilizá-las em inovação.

A imaginação é um conceito imprescindível para a compreensão do fenômeno da inovação, porém não é suficiente. Outros aspectos devem ser levados em consideração para complementar as possibilidades levantadas neste estudo, fruto do processo de interação do homem em uma realidade social que ele produz e reproduz. Sugere-se, para isso, o aprofundamento das pesquisas e a verificação da aplicabilidade do assunto em pesquisas empíricas.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. Criatividade e ensino. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 6, n. 1, pp. 13-16. 1986. Brasília, DF.
- AMABILE, T.A.; GRYSKIEWICZ, N.D. The creative environment scales: work environment inventory. **Creativity Research Journal**, v.1, n.2, pp.231-253, 1989.
- BONO, Edward de. **O pensamento criativo: como adquiri-lo e desenvolvê-lo**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1970.
- CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- CAULKINS, K. W. **Criatividade nas Organizações**. Trabalho apresentado no Programa Especial de Treinamento do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. 3 ed., São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- FREITAS, M. T. A. Bakhtin e a psicologia. In: FARACO, C.A. et al. **Diálogos com Bakhtin**. Curitiba: Editora da UFPR, 1996. p. 165-187.
- HARVEY, D. **Espaços de esperança**. São Paulo: Edições Loyola, 2006.
- KASTRUP, V. **A invenção de si e do mundo: uma introdução do tempo e do coletivo no estudo da cognição**. Campinas: Papyrus, 1999.
- KIERKEGAARD, S. **O desespero humano: doença até a morte**. Porto: Livraria Tavares Martins, 1957.
- KNELLER, G. F. **Arte e ciência da criatividade**. 5 ed. São Paulo: IBRASA, 1978.
- LAPIERRE, L. (coord.). **Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MALRIEU, P. **A construção do imaginário**. Lisboa: Instituto Piaget Divisão Editorial, 1996.
- MYTELKA, Lynn. A role for innovation networking in the other 'two-thirds' **Futures**, v. 85, n. 1, pp. 694-712, 1993.
- PEREIRA B. A. D.; MUSSI; C. W.; KANBEEN; Alcina. A Influência da Criatividade para o Sucesso Estratégico Organizacional". In: **23º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 1, pp. 01-10, Foz do Iguaçu, 1999.
- PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- SCHUMPETER, J.A. *Capitalismo, Sociedade e Democracia*. 1 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1988.
- STONER, J; FREEMAN, R. E. **Administração**. 1 ed. Rio de Janeiro, L.T.C.,1999.
- VIGOTSKY, L S. **La imaginación y el arte em la infancia**. 3 ed. Madrid, Espanha: Akal., 1996.



_____. **A formação social da mente:** o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

_____. **O desenvolvimento psicológico na infância.** São Paulo: Martins Fontes, 2001.

WRIGHT MILLS, C. **A imaginação sociológica.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

CAPÍTULO 11

EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA DE COVID-19: (RE) CONSTRUINDO POSSIBILIDADES

Fernanda Pereira Da Silva
Edson Arlindo Silva

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo central elaborar reflexões críticas e interpretativas quanto às possibilidades de consolidação do Empreendedorismo Social no momento de pandemia de Covid-19 no Brasil. Nessa mesma direção, a pesquisa vislumbrou conhecer as práticas inerentes ao Empreendedorismo Social, permitindo com que a população alvo possa fortalecer suas capacidades de enfrentar a crise em curso e se desenvolver com autonomia e emancipação. Para tanto, foi realizada uma revisão crítico-narrativa sobre a temática “Empreendedorismo Social no Brasil”, realizando-se, primeiramente, uma exposição sobre as perspectivas conceituais de empreendedorismo social. Posteriormente, foi produzido um tópico, apresentando Iniciativas de Empreendedorismo Social em Tempos de Pandemia de Covid-19, sendo esse subdividido em três seções, a saber: Comportamento de Responsabilidade Social Corporativa Durante a Pandemia; Iniciativas de Empreendedorismo Social nas Universidades; O Empreendedorismo Social Também Está On-line. Por fim, foram realizadas as Considerações Finais que propõem o estímulo ao empreendedorismo social por meio de políticas públicas, ações governamentais e parcerias público-privadas que, aliados ao Setor Produtivo Brasileiro, poderiam trazer benefícios a curto, médio e longo prazo, mudando o curso da crescente desigualdade social no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo Social; Pandemia; Desenvolvimento Social.

INTRODUÇÃO

O ano de 2019 marcou historicamente a humanidade pelo surgimento do vírus SARS-COV2 ou Covid-19, que resultou, até então, na mais expressiva pandemia do Século XXI. Como consequência da rápida disseminação do vírus e da alta taxa de mortalidade, ocorreu um intenso processo de transformação das relações sociais em virtude da necessidade de quarentena e isolamento social, que são métodos preventivos para retardar a contaminação em massa. Tal medida provocou benefícios à saúde pública, mas gerou grandes impactos negativos na economia, ocasionando mudanças nos hábitos de trabalho e no consumo em todo o mundo (LIMA; FREITAS, 2020).

Em virtude da necessidade de isolamento social, a princípio apenas as atividades econômicas consideradas essenciais - supermercados, farmácias, postos de combustíveis e hospitais - tiveram a permissão para continuar de portas abertas durante o período crítico de



contaminação por Covid-19 (GULLO, 2020), forçando os demais empreendimentos a encontrar novo modo de funcionamento, além de muitos terem fechado as portas, ocasionando falências de empresas, aumento do pedido de recuperação judicial, desemprego, perda de receita, queda na renda, fome, miséria, necessidade de criação de programas de transferência de recursos financeiros (Auxílio Emergencial) à população, perda de direitos trabalhistas (Redução Salarial e da Jornada de Trabalho) e elevado número de empregos informais ou subempregos.

O estudo de Carmo *et al.* (2020) aponta o dado da Agência Brasil que informou que o comércio em todo mundo seria afetado com a interrupção de fornecimento de diversos produtos e com a queda da demanda resultante da perda de capital, precarização das relações de trabalho e aumento do desemprego. Segundo o estudo de Gamaro, Manzanares e Cerqueira (2020), constatou-se, nesse período, um aprofundamento da precarização do trabalho e do desemprego, principalmente, entre a população mais jovem, atingindo a taxa de 27,1% (entre pessoas de 18 a 24 anos) no primeiro trimestre de 2020.

No Brasil, mesmo antes da pandemia, já se constatava o crescimento de uma atmosfera de incertezas e agravamento de situações de ordem econômica, política, sanitária e social, o que se agravou com o surgimento inesperado da pandemia. Sobre esses aspectos, foi possível perceber, durante o enfrentamento da crise sanitária, um descompasso entre o discurso científico e o posicionamento político, haja vista a disseminação de *fake news*, além da desmoralização e incredibilidade das construções científicas para prevenção e contenção do Covid-19, o que interferiu negativamente na tomada de decisões para mitigar os efeitos nefastos do vírus. As tomadas de atitude da gestão federal embasada em senso comum e “negacionismo” provocou colapso na saúde pública e agravou a crise econômica, atingindo, sobretudo, os mais empobrecidos e descortinando uma realidade de agravamento da desigualdade social e econômica no país (WEBLER; GIEHL, 2021).

Ademais, ações pouco efetivas para a contenção da pandemia prolongam sua duração e seus efeitos negativos, com maior impacto na qualidade de vida da população e maiores sequelas na desaceleração econômica (CARMO *et al.*, 2020). Diante do agravamento das questões social, econômica e política, a população priorizou os bens de consumo essenciais, a produção e o consumo local (GULLO, 2020), bem como a utilização de ferramentas de vendas on-line, refletindo em um crescimento exponencial do mercado digital e forçando muitas empresas a se reinventarem e a ingressarem nessa modalidade de venda (LIMA; FREITAS, 2020). Outra tendência observada com a crise pandêmica foi o crescimento de movimentos de



solidariedade em todo o mundo. Várias iniciativas da sociedade civil e de grandes empresários foram tomadas para ajudar os mais necessitados e os pequenos negócios (GULLO, 2020).

Essa tendência remete à necessidade de se pensar como as ações que partem da própria comunidade tornam-se imprescindíveis para o enfrentamento das problemáticas sociais agravadas pela emergência em saúde pública, pois a sociedade civil organizada tem a capacidade de fazer valer seus direitos e dar garantia mínima de acesso a serviços de qualidade (OLIVEIRA, 2017). De acordo com Gamaro, Manzanares e Cerqueira (2020), momentos como esse têm o potencial de produzir novos conhecimentos que nos ajudam na compreensão da nossa própria história, o que pode auxiliar na superação dessa nova pandemia. Esse momento representa um imperativo a mudanças reais que visem à melhoria da qualidade de vida das pessoas, podendo as novas tecnologias serem ferramentas imprescindíveis.

Dessa maneira, o presente trabalho tem como objetivos elaborar reflexões críticas e interpretativas quanto às possibilidades de consolidação do Empreendedorismo Social no momento de pandemia de Covid-19 no Brasil, vislumbrando possibilidades de práticas empreendedoras sociais que auxiliem a população a fortalecer suas capacidades de enfrentar a crise e se desenvolver com autonomia e emancipação. Para tanto, foi realizada uma revisão crítico-narrativa sobre a temática “Empreendedorismo Social no Brasil”. Primeiramente, foi realizada uma exposição sobre as perspectivas conceituais de empreendedorismo social. Posteriormente, foi apresentado o tópico Iniciativas de Empreendedorismo Social em Tempos de Pandemia de Covid-19, o qual foi subdividido em três seções, a saber: comportamento de responsabilidade social corporativa durante a pandemia; iniciativas de empreendedorismo social nas universidades; e empreendedorismo social também está on-line, tendo como finalidade discutir diversas possibilidades de empreender e agir em prol da transformação e do bem-estar coletivo. Por fim, são apresentadas as considerações finais sobre os dados levantados.

DELINEAMENTOS SOBRE O EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O Empreendedorismo é um processo dinâmico que envolve diversas áreas do conhecimento, como a administração, a sociologia, a economia, as finanças, a psicologia, entre outros. Tal conceito está ligado aos processos de criação de empresa, inovação, ideias, criação de riquezas. Segundo Dornelas (2008), o termo empreendedorismo tem origem francesa e se refere “àquela pessoa que assume riscos e começa algo novo”. Apesar de ter se tornado mais popular no Século XX, o conceito de empreendedorismo tem sido utilizado há muitos anos. O primeiro empreendedor relatado pela história foi Marco Polo em virtude de sua tentativa de



buscar estabelecer uma rota comercial como um capitalista, assumindo os riscos de contrato de negociação (DORNELAS, 2008).

De acordo com Dornelas (2008), na Idade Média, o termo empreendedor deixou de ser utilizado para caracterizar a pessoa que corria riscos, passando a ser utilizado para se referir àquele que gerenciava projetos de produção. Entretanto, a partir do Século XVII, o termo empreendedorismo voltou a ser utilizado para caracterizar as pessoas que assumiam os riscos em uma relação contratual e, entre os Séculos XVIII e XX, os conceitos de empreendedor, administrador, capitalista e gerentes começaram a ser diferenciados, apesar de, até hoje, ainda haver divergências acerca das diferenças entre esses conceitos.

Apesar de o termo empreendedorismo ser utilizado há muito tempo, foi no Século XX que ocorreram mais contribuições para sua conceituação. Conforme afirmam Carvalho e Da Costa (2015, p. 16), novas perspectivas, aliadas ao termo empreendedorismo, como “a inovação, o processo de criação de empresas, à expressão organizacional do projeto empreendedor, à oportunidade e sua exploração e ao comportamento”, puderam ser identificadas.

Segundo essa compreensão, empreendedorismo é também o conjunto de iniciativas implementadas por segmentos, organizações, comunidades e instituições que buscam por novas possibilidades e oportunidades para grupos sociais menos favorecidos (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Para Baggio e Baggio (2014), essas iniciativas tomaram força com as mudanças ocorridas no cenário político, cultural e econômico no contexto da Revolução Industrial e dos avanços tecnológicos advindos desde o final do Século XX, pois foram nesses momentos que se intensificou o problema da desigualdade social, fazendo com que práticas de empreendedorismo social emergissem como possibilidade de atender às demandas sociais.

Dornelas (2008, p. 28), ao aprofundar seus estudos, constatou que empreendedorismo é “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto levam à transformação de ideias em oportunidades”, criando, dessa forma, negócios que prosperarão, sendo o empreendedor o agente responsável pela criação de negócios de sucesso de forma a ser parte fundamental pelo crescimento econômico. Complementarmente, Hisrich e Peters (2002) colocam que o empreendedorismo é o ato de criar algo diferente e com valor, que exige do empreendedor dedicação, consciência dos riscos financeiros, psicológicos e sociais inerentes ao empreendimento, bem como as recompensas oriundas do negócio, sejam elas de forma econômica ou para satisfação pessoal. Paralelamente, Dornelas (2008) reforça que o



empreendedor é aquele que atende a um dos aspectos pontuados, seja a criação de um novo negócio e paixão por ele, a criatividade, que utiliza os recursos a fim de transformar o ambiente em que vive, ou aquele que assume os riscos calculados do empreendimento. Ainda nessa direção, conforme afirma Schumpeter (1997), o empreendedor é aquele que inova ou que impulsiona a economia, sendo considerado como um dos motores do capitalismo.

Para fins de reflexões sobre o fenômeno empreendedorismo, optou-se neste estudo por explorar a vertente empreendedora denominada “Empreendedorismo Social”, a qual tem se expandido significativamente em tempos de Pandemia de Covid-19, particularmente, com o aumento do desemprego. O empreendedorismo social está delineado sob a ótica de diferentes perspectivas conceituais, constituindo um campo epistemológico e paradigmático em construção.

Nessa direção, destaca-se, primeiramente, a necessidade de compreensão do termo empreendedorismo que, segundo a descrição de Dolabela (2008), expressa uma ação que possibilita o desenvolvimento econômico por meio da criação e da distribuição das riquezas e dos benefícios para a sociedade (ONOZATO E TEIXEIRA, 2013). Os estudos de Rossoni, Onozato e Horochovski (2006) e Onozato e Teixeira (2013) dão ênfase à definição de Dees, que aponta o empreendedorismo como aplicável tanto na área comercial como na área social.

O termo empreendedorismo social surge nos Estados Unidos por volta da década de 1990 e se difunde entre a comunidade científica (OLIVEIRA, 2017), abrangendo vários campos de conhecimento relacionados ao desenvolvimento de empreendimentos na área social. Esse tipo de empreendimento consiste em uma empresa que não prioriza a geração de lucros, mas tem a preocupação de promover respostas a problemas sociais (ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, 2006; ONOZATO; TEIXEIRA, 2013). Corroborando essa definição, Andrade et al (2020) caracteriza esse segmento como iniciativas inovadoras e empreendedoras que priorizam o objetivo de melhorar as causas ambientais, o desenvolvimento e bem-estar social.

De forma complementar, Casaqi (2005) acrescenta que essa forma de empreendedorismo está incorporada ao sistema capitalista de modo a renovar a cultura organizacional e viabilizar um futuro idealizado pelo próprio sistema. Nessa perspectiva, Andrade et al (2020) apontam que os empreendimentos sociais podem se desenvolver com ou sem fins de obtenção de lucro, mas sem perder a motivação social como princípio, ou seja, o empreendedorismo social pode ser descrito como uma prática inovadora com finalidade social



organizada no terceiro setor em organizações híbridas ou no setor privado. Assim, de acordo com Rossoni, Onozato e Horochovski (2006) e Onozato e Teixeira (2013), que ressaltam a construção teórica de Andion quanto às organizações atuantes no campo social, essas organizações podem ser divididas em três grupos: economia solidária, terceiro setor e economia social, as quais atuam de modo interativo e correlacionado.

Nessa vertente, compreende-se economia social como uma organização ou entidade coletiva com atividades econômicas mais próximas ao mercado com o objetivo de produzir bens e serviços com a finalidade de obtenção de renda e lucro, porém beneficiando todos os participantes, como é o caso das cooperativas, por exemplo. Já a economia solidária corresponde a organizações advindas da mobilização da sociedade civil sem nenhum fim lucrativo e embasadas na reciprocidade e no voluntariado, sendo um exemplo as associações civis. E o terceiro setor se diferencia dos demais por estar interligado ao Estado para a captação de recursos, agindo como centros que captam e redistribuem financiamentos públicos e privados para executar projetos sociais que visam à redução das desigualdades sociais, fazendo parte desse segmento os institutos, as fundações empresariais e públicas e Organizações não Governamentais – ONGs (ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, 2006; ONOZATO; TEIXEIRA, 2013).

O estudo de Siqueira, Costa e Fernandes (2009) traz ainda a definição de empresa cidadã, que corresponde a uma empresa privada com responsabilidade social que opera sob o compromisso socioambiental e por meio de investimentos sociais corporativos, almejando a satisfação do cliente. Nesse caso, as ações sociais realizadas pela empresa são consideradas como um marketing positivo para a marca e promove um retorno benéfico à comunidade. Portanto, o empreendedorismo social incorpora organizações com missão social constituída e que fazem uso de ferramentas comerciais para manutenção ou melhoria das condições de vida, obtendo resultados para além das vantagens financeiras (CARMO *et al.*, 2020).

Assim, o empreendimento social está orientado a uma causa, de modo que os investidores ou proprietários podem recuperar o investimento paulatinamente, mas não podem obter recursos para além desses, de tal forma que a designação do recurso se dá, exclusivamente, para atingir os objetivos sociais da ação (CASAQUI, 2015).

Ressalta-se que o empreendedorismo social está fundamentado na ideologia de criar valor social por meio de inovações metodológicas, produtos e serviços que acarretem mudanças ao contexto social ao mitigar problemas como a pobreza, a fome, a falta de acesso à saúde e à



educação, promovendo, conseqüentemente, a cidadania (CARMO *et al.*, 2020). Para tanto, destaca-se a importância de utilizar recursos metodológicos de base qualitativa para se pesquisar o empreendedorismo social por esses recursos considerarem e envolverem as singularidades das minorias socialmente fragilizadas, visando à promoção e melhoria de condições de dignidade dos indivíduos (NAVES; GIL, 2008).

Assim, na perspectiva de Dees (*apud* ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, 2006; ONOZATO; TEIXEIRA 2013), acredita-se que os empreendedores sociais conhecem as necessidades e os valores do seu público-alvo, bem como compreendem as expectativas das pessoas que ajudam, investem e exploram todos os tipos de recursos. De posse de tais informações, pode-se caracterizar os empreendedores sociais como aqueles que agem na busca por mudança a partir da identificação de uma problemática social (CARMO *et al.*, 2020).

Para Melo Neto e Froes (*apud* ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, 2006, p. 34,), o empreendedor social é “movido a ideias transformadoras e assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo”. Ele é uma pessoa de negócios que tem o desejo de ajudar as pessoas, quer contribuir para o desenvolvimento da sociedade, criar coletividades e implementar ações que garantam o seu autossustento e a melhoria contínua do bem-estar da comunidade.

Contudo, há vários desafios impostos aos empreendedores sociais, os quais derivam da própria condição socioambiental, cultural, econômica e política que se pretende transformar, exigindo que ele também incorpore em sua prática modelos tradicionais de gestão para organizar seu empreendimento (SIQUEIRA; COSTA; FERNANDES, 2009).

Os autores Gamaro, Manzanares e Cerqueira (2020) acrescentam que uma das dificuldades do empreendedorismo social no Brasil diz respeito ao fato de os empresários, investidores e até mesmo a população em geral associar esse tipo de empreendimento às ações puramente filantrópicas, o que dificulta a obtenção de recursos financeiros para os fins a que se propõem. Logo, o empreendedor social precisa ter clareza sobre suas metas sociais para tomar decisões e perseguir seus objetivos, visto que um negócio bem orientado e com impacto social que se utiliza de divulgação midiática e visibilidade pública pode obter patrocínio ou outros tipos de apoio financeiro com mais facilidade.

Em suma, o empreendedorismo social busca recursos com a finalidade de explorar e avaliar oportunidades de construção do valor social, viabilizando o atendimento de demandas coletivas e transformações sociais (ANDRADE *et al.*, 2020). Acredita-se que os



empreendedores sociais conhecem as necessidades e os valores do seu público-alvo, bem como compreendem as expectativas das pessoas que ajudam, investem e exploram todos os tipos de recursos (ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, 2006; ONOZATO; TEIXEIRA 2013).

INICIATIVAS ENTRELAÇADAS AO EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO PERÍODO DE PANDEMIA

Ao entender que o empreendedorismo social visa detectar, minimizar ou resolver problemas sociais, garantindo o desenvolvimento da capacidade humana e a emancipação social, destaca-se a potencialidade desse segmento para criar ações que busquem superar as fragilidades sociais presentes na realidade brasileira durante o enfrentamento da pandemia por Covid-19, tendo em vista que se constata uma severa crise social, ambiental, econômica e política, além de intervenções insuficientes por parte do poder público, o que afeta toda a população, causando diminuição da renda per capita, aumento do desemprego, precarização da educação, dificuldades ao acesso à saúde e a programas de segurança de renda, aumento das desigualdades e exclusão social.

Há, então, uma precarização das condições de vida que interfere diretamente nas possibilidades de prevenção e contenção do contágio da COVID-19, ocorrendo uma fragmentação dos processos de desenvolvimento social. Na próxima seção, será abordada a necessidade de esforço de se refletir sobre alternativas de promoção de desenvolvimento social no período de pandemia por meio de iniciativas que se entrelaçam na perspectiva conceitual de empreendedorismo social.

Comportamento de Responsabilidade Social Corporativa Durante a Pandemia de Covid-19

Durante a pandemia, pode-se constatar diversas ações empresariais que visaram ao benefício da coletividade ao exercerem seu papel de responsabilidade social corporativa, que é um termo usado para designar o comportamento ético de empresas convencionais ao contribuírem com o desenvolvimento econômico, proporcionando melhoria na qualidade de vida da sociedade e do meio ambiente. Para o enfrentamento da pandemia, as grandes empresas privadas do Brasil doaram bilhões de reais a projetos sociais e para a compra de insumos hospitalares (ARAMAKI, 2020).

O estudo de Machado *et al.* (2020) expõe boas práticas de empreendimentos sociais no Brasil e em Portugal, destacando o movimento de grandes empresas que desempenham sua responsabilidade social, ofertando doações monetárias, equipamentos, e materiais hospitalares,



além de equipamentos de proteção individual, álcool em gel e testes rápidos para estabelecimentos de saúde, bem como doação de colchões, kits de higiene e alimentação para a população mais vulnerável. Além disso, as empresas doaram equipamentos eletrônicos com o objetivo de promover humanização em hospitais com pacientes em isolamento. Ainda, muitas empresas estiveram à frente da construção de hospitais de campanha e da abertura de novos leitos de Unidade de Terapia Intensiva - UTI (ARAMAKI, 2020).

Também merecem destaque as iniciativas de cooperação entre empresas já consolidadas e pequenas empresas para produção e inovação em testes de diagnóstico, equipamentos hospitalares e bens de consumo com menor custo. Outras empresas optaram por mudar o segmento de produção para atender as demandas advindas do Covid-19 e, com isso, gerar tanto benefícios para a empresa quanto para a comunidade (MACHADO *et al.*, 2020).

Segundo o estudo de Aramaki (2020), algumas empresas empreenderam ações para melhorar a qualidade de vida da comunidade com doações de cestas básicas, investindo no bem-estar de seus funcionários, ofertando-lhes assistência médica estendida aos familiares e promovendo campanhas preventivas e adaptações sanitárias na empresa.

Além disso, empresas digitais disponibilizaram algumas de suas ferramentas de forma gratuita com possibilidade de realizar downloads de e-books e conteúdos científicos sem custo, bem como o uso de salas para videoconferência, o que auxiliou, sobretudo, no desenvolvimento da educação no momento de ensino a distância. Tais empresas também melhoraram seus dispositivos de *e-commerce* e logística para venda de alimentos frescos, auxiliando e incorporando pequenos empresários em seus negócios, ofertando-lhes consultoria e suporte financeiro, articulando, assim, estratégias de geração de renda fundamentais para recuperação da economia (MACHADO *et al.*, 2020).

No segmento de hotelaria, algumas empresas auxiliaram o poder público, ofertando apoio e acolhimento a pessoas idosas residentes em comunidades carentes que estavam assintomáticas ao vírus Covid-19. Na aviação, empresas permitiram que profissionais da saúde viajassem de modo gratuito, bem como flexibilizaram as políticas de cancelamento e remarcação de passagens para a população em geral, além de investirem em melhores equipamentos de filtragem do ar e higienização dentro das aeronaves. Já as empresas bancárias, além das doações monetárias para melhoria da saúde pública, também reduziram as taxas de juros nas linhas de crédito e adiantaram parcelas em até 60 dias sem cobranças adicionais ao crédito (MACHADO *et al.*, 2020).



Todas essas ações tiveram a finalidade de preservar a saúde pública e suprir as demandas da comunidade e do estado. As atitudes visaram, ao mesmo tempo, proteger e promover os interesses das empresas e da comunidade, firmando a validade das ações de responsabilidade social corporativa para o enfrentamento da pandemia (ARAMAKI, 2020).

Iniciativas de Empreendedorismo Social nas Universidades

As ações educacionais são uma importante estratégia para o progresso do empreendedorismo social à medida que imprime atitudes de solidariedade, flexibilidade e inovação que viabilizam a inclusão social de indivíduos que se encontram em vulnerabilidade econômica. Por isso, práticas educacionais vinculadas ao empreendedorismo social em universidades permitem tanto a aquisição de experiência profissional a estudantes por meio da prática de ações inovadoras quanto promove a redução das mazelas sociais (ANDRADE *et al.*, 2020).

Portanto, as universidades públicas têm um importante papel no cenário do empreendedorismo social nacional, visto que dão densidade a essas práticas ao desenvolver serviços, estudos e análises sobre contextos socioeconômicos e a exploração de movimentos e iniciativas de caráter popular e solidário, levando informação e reflexões sobre a própria condição do ser nas comunidades. Isso possibilita emergirem potencialidades individuais e coletivas que promovem ascensão econômica de acordo com as capacidades dos indivíduos e do território (OLIVEIRA, 2017).

Diante do cenário pandêmico de Covid-19, várias universidades públicas brasileiras buscaram alargar as práticas de empreendedorismo social capazes de auxiliar pessoas em vulnerabilidade na luta contra o vírus e suas consequências. Andrade *et al.* (2020) apresentam iniciativas inovadoras tomadas por universidades mineiras na direção de promover assistência financeira para estudantes retornarem às suas cidades natais durante o período de suspensão das aulas presenciais e para manutenção de suas necessidades básicas. Também, esses órgãos trabalharam em prol da assistência à comunidade externa, desenvolvendo atividades lúdicas para o público infantil, dando amparo à população idosa e à população menos favorecida e auxiliando na obtenção de benefícios sociais. Além disso, diversas universidades produziram insumos como álcool em gel, máscaras e protetores para profissionais de saúde, bem como auxiliaram hospitais, ofertando serviços e cuidados de saúde, além da realização de testes diagnósticos para Covid-19.



Esse movimento também foi constatado pelo estudo de Machado *et al.* (2020), que verificou, em todo o território brasileiro, iniciativas de universidades públicas para pesquisa e produção de testes diagnósticos e fármacos, montagem de protótipos de respiradores e desenvolvimento de peças de reposição, além do desenvolvimento de modelo matemático que simula possíveis cenários da disseminação do vírus. Além disso, essas instituições pesquisam e analisam medidas preventivas e produtos de higienização para ajudar a diminuir a taxa de contaminação. Houve ainda auxílio na reorganização dos hospitais universitários para atendimento à comunidade, fornecimento de apoio psicológico on-line, liberação de dispositivos para tirar dúvidas e divulgação de vídeos com esclarecimento quanto a medidas preventivas.

Na pesquisa de Andrade *et al.* (2020), os autores apresentam que um percentual elevado de universidades mineiras usou a estratégia de criar um canal de comunicação pelo qual fornecem atualizações e informações para a população interna e externa sobre ações da unidade no combate à Covid-19. Tal estratégia se tornou indispensável nesse período, visto que a população em geral não é suficientemente esclarecida sobre os fatos, estando sujeita a receber uma expressiva disseminação de informações falsas.

Nesse sentido, o empreendedorismo social tem a comunicação como fenômeno essencial, pois ela é um elemento fundante de sua esfera produtiva e de seu *modus operandi*. É pela cadeia discursiva que se encorajam pessoas da comunidade a despertar seu potencial transformador, induzindo-as a propor e desenvolver ações que possam mudar sua realidade (CASAQUI, 2015). As iniciativas de levar informação de qualidade e de forma clara à comunidade são estratégias de inovação social que promovem mudanças de atitude e percepção dos indivíduos, resultando em novas práticas e hábitos individuais e sociais (GIEHL, 2021).

Alinhados a essa perspectiva de fazer circular a informação, alunos da Universidade Federal do Rio Grande propuseram o projeto “Socializando Ideias em Tempo de Pandemia – Diálogos em Ambiente Virtual” a ser executado pelo Grupo de Empreendedorismo Social – GES. O projeto teve como objetivo criar canais de discussões sobre temas transversais às questões sociais e de interesse dos projetos de pesquisa e extensão da instituição, abarcando assuntos como política, modelo matemático sobre previsão de disseminação do Covid-19, comportamento e saúde emocional no período de isolamento, estudo, ensino e trabalho remoto, entre outros. Devido às medidas restritivas de isolamento social, o projeto foi colocado em curso por meio de *lives* em canais interativos, facilitando o acesso e a participação ativa das pessoas e as auxiliando a superar dificuldades impostas no dia a dia (WEBLER; GIEHL, 2021).



Nessa mesma direção, outras universidades públicas e privadas de todo o país trabalharam para ofertar cursos gratuitos de modo on-line. Universidades internacionais como Harvard também colocaram à disposição de estudantes brasileiros cursos on-line de diversas áreas do conhecimento, o que gerou possibilidade aos participantes de melhor qualificação profissional e maior competitividade no mercado de trabalho (MACHADO *et al.*, 2020).

É importante mencionar que os recursos digitais foram uma saída para inovar e promover ações no âmbito do empreendedorismo social durante as medidas de isolamento. Para melhor expressar as produções do segmento no mercado on-line, preparou-se o tópico a seguir.

O Empreendedor Social On-Line

A necessidade de paralisar o atendimento presencial de empresas de segmentos não essenciais fez com que as empresas buscassem alternativas para permanecerem ativas. Assim, as ferramentas de publicidade e venda online se tornaram viáveis e cresceram vertiginosamente. Os empreendimentos sociais também inovaram no segmento digital, tornando possíveis práticas que promovessem desenvolvimento e bem-estar a toda a comunidade.

Nesse sentido, as redes sociais tornaram-se uma importante fonte de compartilhamento de informações e interatividade, possibilitando uma construção de território simbólico, mobilizando atitudes que podem ser reproduzidas e gerando mudanças em outras localidades. Nesse caso, ao produzir circulação e consumo das mensagens divulgadas com vista à construção de uma sociedade melhor, estimula-se a reaplicação da ação ou o surgimento de uma nova (CASAQUI, 2015).

Os mecanismos digitais, especialmente, as redes sociais, funcionaram como importante ferramenta para o marketing, bem como para o envolvimento com clientes e vendas. Esse é o caso, por exemplo, dos eventos de entretenimento do segmento musical, haja vista que artistas e empresas se uniram para levar ao público shows por meio de *lives*. Com essa ação, houve a possibilidade de se reinventarem as práticas laborais de músicos, a publicidade de produtos das empresas patrocinadoras, os estímulos ao consumo de pequenos bares e comércios, a alternativa de lazer à população e o recolhimento de doações destinadas às instituições do terceiro setor (MACHADO *et al.*, 2020).

O estudo de Carmo *et al.* (2020) identificou iniciativas empreendedoras voltadas para a produção de sites e aplicativos que permitissem ao empreendedor local cadastrar seu produto para estimular as vendas on-line de modo simples e eficiente dentro de pequenas comunidades. Tais iniciativas apresentaram resultados positivos ao inserir pequenos comerciantes no



segmento de *e-commerce*, promovendo a organização comercial, melhorando a relação com o cliente e auxiliando na obtenção de lucro.

Gamaro, Manzanares e Cerqueira (2020) apresentam uma plataforma on-line chamada rede Juventude Empreendedora, que tem o objetivo de compartilhar ideias, demandas e ofertas de produtos e serviços, conectando a comunidade e fornecendo oportunidade de ocupação a jovens empreendedores sociais. Por meio das redes sociais e da plataforma de videoconferências, realizaram-se cursos e foram dadas orientações aos jovens que, a partir da identificação das necessidades e demandas do seu meio social, geraram soluções de acordo com suas habilidades e competências. Desse modo, o projeto potencializa oportunidades, fortalece e valoriza as potencialidades locais, promovendo melhorias na economia e gerando valor social à medida que jovens oferecem produtos e serviços personalizados para quem procura sem perder de vista as singularidades da comunidade.

Nas práticas de economia social, nota-se que algumas cooperativas, como as de costura, começaram a ter mais oportunidade de produzirem roupas de grandes marcas visto a dificuldade de importação e aumento dos custos. Essas cooperativas também investiram nas redes sociais de baixo custo e em sites de marketplaces para divulgar e vender seus serviços e produtos. Outras reverteram sua produção de vestuário para produzir máscaras para a população em geral, além de jalecos e kits sanitários para suprir, sobretudo, as demandas do setor de saúde. O crescimento das demandas da área de saúde nesse período beneficiou tanto as cooperativas de costura quanto as costureiras autônomas ou desempregadas, as quais vislumbraram uma alternativa de renda para o momento. Assim, constata-se que “os empreendimentos solidários têm capacidade de atender demandas urgentes e essenciais ao coletivo, enxergando as possibilidades de inovação, como no caso do setor de saúde” (HENRI; LAURITO; KANAMARU, p. 93567, 2021).

Já as empresas do terceiro setor estiveram atuantes na organização de campanhas on-line com o intuito de angariar recursos financeiros para ajudar a população em situação de pobreza, visto a intensa desigualdade social do país. Além disso, pode-se observar ações de estímulo à criatividade por meio da arte e da cultura, visto que o convívio familiar em período de isolamento social provocou mudanças na rotina das famílias, forçando a adaptação a novos hábitos de trabalho, de estudos e de lazer no ambiente doméstico (MACHADO *et al.*, 2020).

A exposição de ideias e alternativas possíveis de práticas voltadas ao empreendedorismo social, especialmente, com o uso das mídias digitais, dissemina produtos culturais e os lançam



à lógica neoliberal da concorrência no que se refere à captação de recursos capazes de sustentar essas iniciativas. Esse fato chama a atenção para a necessidade de profissionalização e organização do empreendimento que, bem estruturado e com diagnóstico situacional, justificativa e proposta de trabalho para solucionar ou mitigar o problema social, aumenta sua eficácia e sua performance mercadológica (CASAQUI, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da construção narrativa construída nesta pesquisa, conclui-se que as ações governamentais foram insuficientes e incongruentes, tornando a responsabilidade da população ainda maior para conter a pandemia. Com isso, estimular o empreendedorismo social e aliar suas ações a universidades e empresas com responsabilidade social nesse dado momento poderia trazer benefícios a curto, médio e longo prazo, mudando o curso da crescente desigualdade social no território.

O presente estudo não teve a pretensão de esgotar todas as alternativas de atuação dos empreendimentos sociais no período de pandemia, mas, sim, traçar um percurso que possibilitasse a compreensão da importância das ações da sociedade civil e das empresas com compromisso social para o enfrentamento desse momento difícil para a população brasileira.

O tema empreendedorismo é dinâmico e deve ser atualizado constantemente, uma vez que seus conceitos são aperfeiçoados e as formas de compreensão por parte dos estudiosos podem se alterar. Dessa forma, o estudo sobre o empreendedorismo é um tema atual e relevante, principalmente, no Brasil, onde os principais dados e informações produzidos sobre empreendedorismo contam com suporte institucional permanente, como é o caso de atuação do SEBRAE. Outro ponto a ser destacado é que tem ocorrido aumento significativo na quantidade de estudos sobre empreendedorismo nos últimos anos, o que pode ser verificado pela quantidade de pesquisas produzidas e artigos/livros publicados recentemente.

Assim, recomenda-se que outros estudos sejam produzidos na direção de avaliar os resultados das práticas de empreendedorismo social durante a pandemia de Covid-19, apresentando dados com maior consistência teórica e metodológica com vistas a orientar o desenvolvimento de novas práticas com a finalidade de superar as desigualdades sociais agravadas no período de pandemia de Covid-19 ainda em curso no Brasil e no mundo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M.; QUERINO, F. F.; ANJO, J. E. S.; SILVA, C. A.; RIBEIRO, F. T. F. - Ações das Universidades Federais de Minas Gerais para o Enfrentamento da Pandemia do Covid-19. **XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020** Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020 - 2177-2576 versão online

ARAMAKI, L.F.A. – **A responsabilidade social das empresas em meio a pandemia do Covid-19 no ano de 2020**: Uma análise a partir de múltiplos casos do comitê Itaqui-Bancaga. Disponível em:
<https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/4558/1/LUIS%20FILIPE-ARAMAKI.pdf>. Acesso em 02/12/2021.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, 1(1): p. 25-38, 2014. Disponível: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612/522>.

CARMO, N. C.; FREITAS, B. R.; GARCIA, C. P.; ALBINO, A. A; OLHER, B. S. Empreendedorismo social no enfrentamento econômico da Covid-19. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 316-332, jan./abr. 2021. ISSN 1983-6635. DOI:<http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1>.

CARVALHO, L. C.; DA COSTA, T. G. **Empreendedorismo**: uma visão global e integradora. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

CASAQUI, V. A invenção de um país de empreendedores sociais: “Imagina na Copa” e seu projeto de Brasil. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação | E-compós**, Brasília, v.18, n.1, E-ISSN 1808-2599 jan./abr. 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.


GAMARANO, D. S.; MAZANARES, R. D.; CERQUEIRA, C. S. L. "Por uma juventude empreendedora: relato de experiência de uso do Human Centered Design em projeto de empreendedorismo social durante o período de quarentena da Covid-19", p. 1371-1385. In: **Anais do Colóquio Internacional de Design 2020**. São Paulo: Blucher, 2020. ISSN 2318-6968, DOI 10.5151/cid2020-103

GIEHL, P. R. Inovação e empreendedorismo social - conceitos introdutórios e aplicações. **Nas trilhas do Empreendedorismo Social reflexões e relatos de ações** [Recurso Eletrônico] / Organizadora Darlene Webler. – Rio Grande, RS: Ed. da FURG, 2021. 148 p.: il. color Modo de acesso: <http://repositorio.furg.br> ISBN 978-65-5754-082-4 (eletrônico).

GULLO, M. C. R. A economia na pandemia Covid-19: algumas considerações. **Rev. Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 12 (3 – Especial Covid 19), 2020, 1-8. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a05>

HENRICI, L.; LAURITO, I.; KANAMARU, A. T. Cooperativas de moda no Brasil durante a pandemia: iniciativas destacadas na mídia e reflexões. **Brazilian Journal of Development**. 2021 - ISSN: 2525-8761. DOI:10.34117/bjdv7n9-496

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2002.



LIMA, A. V.; FREITAS, E. A. A Pandemia e os impactos na economia brasileira. **Boletim Economia Empírica**. V. I | nº IV | 2020 ISSN 2675-3391.

MACHADO, A. F.; SOUSA, B.; DIEGUEZ, T.; RIBEIRO, M.; CUNHA, F. Empreendedorismo Social, Inovação e Benchmarking no Instagram: combate aos efeitos negativos da COVID-19 numa visão luso-brasileira. **Rev. European Journal of Applied Business Management**, 6(2), 2020, pp. 59-82. ISSN 2183-5594.

NOVAES, M. B. C.; GIL, A. C. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 10, núm. 1, janeiro-fevereiro, 2009, pp. 134-160 Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo, Brasil.

OLIVEIRA, E. D. O empreendedorismo social como possibilidade de cidadania. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC** – Santa Maria, RS, v.4, n.7, jan./jun. 2017 ISSN: 2359-0432. DOI: 10.5902/2359043225047

ONOZATO, E.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo social e a criação de uma organização do terceiro setor: o estudo de caso da aliança empreendedora. **REDES - Rev. Des. Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 18, n. 1, p. 43 - 66, jan/abril 2013

ROSSONI, L.; ONOZATO, E.; HOROCHOVSKI, R.R. - O Terceiro Setor e o Empreendedorismo Social: Explorando as Particularidades da Atividade Empreendedora com Finalidade Social no Brasil. **30º Encontro da ANPAD**, setembro de 2006 – Salvador/BA – Brasil.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SIQUEIRA, J. R. M.; COSTA, A. M.; FERNANDES, F. S. Empreendedorismo e a questão socioambiental: uma análise da produção **acadêmica do EGEPE - XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção** - A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Outubro de 2009. Salvador, BA, Brasil.

WEBLER, D. A.; GIEHL, D. W. - Socializando ideias em tempos de pandemia - diálogos em ambiente virtual. **Nas trilhas do Empreendedorismo Social reflexões e relatos de ações** [Recurso Eletrônico] / Organizadora Darlene Webler. – Rio Grande, RS: Ed. da FURG, 2021. 148 p.: il. color Modo de acesso: <http://repositório.furg.br> ISBN 978-65-5754-082-4 (eletrônico).

CAPÍTULO 12

OS REFLEXOS DA AUDITORIA NA CONFIABILIDADE DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS APRESENTADAS PELAS EMPRESAS LISTADAS NA BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO

Reidiner Luis de Sousa
Karla Kellem de Lima
Luana Machado dos Santos
Leandro Ilídio da Silva

RESUMO

Um dos principais processos de trabalho realizados pela parte contábil de uma empresa é a auditoria, que garante que a contabilidade dessa empresa é de fato representante de sua situação. Investigar o quão confiáveis são as informações financeiras apresentadas pelas empresas na bolsa de valores de São Paulo vem tornando-se relevante devido ao aumento desse tipo de investimento e a necessidade de ter confiança nas empresas onde serão alocados os recursos dos investidores nessa operação considerada de risco, além de ser obrigatório às empresas que vendem suas ações. O objetivo desse estudo é analisar como a auditoria influencia na confiabilidade das demonstrações financeiras apresentadas por empresas de capital aberto. A metodologia utilizada para se alcançar os objetivos propostos no trabalho, será a de pesquisa qualitativa. Para realizar a coleta de dados serão utilizados as técnicas de estudo de caso, análise documental e levantamento bibliográfico. Os resultados se referem ao estudo de duas empresas presentes na Bolsa de Valores de São Paulo que recentemente foram parar nas manchetes devido a fraudes detectadas após realização de auditorias; o mercado respondeu negativamente após publicação dessas informações fazendo com que as ações das empresas IRBR e CVC apresentassem quedas. Sendo assim, a veracidade das informações apresentadas pelas empresas que abrem seu capital para venda no mercado de ações é crucial para que os investidores se interessem por aqueles papéis; analisar esses dados é o primeiro passo para saber o quão seguro, confiável e vantajoso será investir. Contudo, garantir que as informações estão fidedignas com a realidade da empresa é papel das auditorias internas e externas, prática obrigatória às entidades que abrem seu capital.

PALAVRAS-CHAVE: Auditoria; Bolsa de Valores de São Paulo; Confiabilidade.

INTRODUÇÃO

A auditoria é uma das garantias de que a contabilidade de uma empresa é de fato representante de sua situação, e nas empresas de capital aberto ela é obrigatória. Garantir a veracidade das informações contábeis apresentadas é um ponto de crucial importância para que a empresa possa ser vista com bons olhos pelos possíveis investidores, que confiam no que estão vendo graças ao trabalho realizado pelos auditores internos e externos.

Por apresentar inúmeras vantagens para a administração da empresa, a auditoria é uma ferramenta de crescimento e controle e também é usada para fiscalização da eficiência dos



controles internos, aponta falha na organização administrativa, assegura para maior exatidão dos resultados e contribui para fiscalização das leis (GRANDE et al. 2015, p. 2).

Investigar os reflexos da auditoria na confiabilidade das informações financeiras apresentadas pelas empresas listadas na bolsa de valores de São Paulo é a prioridade devido ao aumento desse tipo de investimento e a necessidade de ter confiança nas empresas onde serão alocados os recursos dos investidores nessa operação considerada de risco. Justamente por esse risco é que muitos brasileiros deixam de operar na bolsa e realizar um estudo que evidencia se as informações apresentadas são confiáveis e se mostra como um aliado para o crescimento dessa prática.

Um dos principais processos de trabalho realizados pela parte contábil de uma empresa é a auditoria. Dentro das empresas de capital aberto isso não é diferente, aliás, se torna ainda mais necessário diante da necessidade de a empresa se adequar às normas para que possa fazer parte da Bolsa de Valores no Brasil. Diante disso o problema definido é: como a auditoria influencia na veracidade das demonstrações financeiras apresentadas pelas empresas de capital aberto listadas na bolsa de valores de São Paulo?

Frente a problemática deste estudo o objetivo geral é: analisar como a auditoria influencia na confiabilidade das demonstrações financeiras apresentadas por empresas de capital aberto.

Já os objetivos específicos são: observar a importância dada à auditoria pelas empresas de capital aberto; evidenciar como a auditoria influencia no comportamento dos investidores; identificar como as empresas divulgam os processos de auditoria e exemplificar as empresas de capital aberto na Bolsa de Valores de São Paulo e apresentar os casos recentes, que tiveram grande repercussão após auditoria, de empresas vinculadas à bolsa de Valores de São Paulo.

Para tanto, a hipótese inicial foi que as instituições podem através de seus meios internos de comunicação ou de reuniões periódicas, divulgar e orientar, de forma simples e objetiva, a importância e a necessidade da auditoria contábil, principalmente nos casos em que são obrigadas pela legislação pertinente.

Destacar os resultados positivos que se obtém através desta valiosa ferramenta de trabalho da Contabilidade na orientação técnica ao combate à fraude e erros, contribuindo assim para a transparência e confiabilidade das demonstrações contábeis. E que isto valorizará ainda mais a entidade auditada diante dos investidores já ativos e futuros investidores, já que esse processo aumenta a credibilidade das informações disponibilizadas pela empresa.



Portanto o presente estudo se justifica, uma vez que, busca discutir sobre o papel da auditoria na qualidade e credibilidade das demonstrações financeiras apresentadas pelas empresas de capital aberto listadas na bolsa de valores de São Paulo. Evidenciando como os trabalhos de auditoria realizados influenciam no comportamento dos usuários das informações contábeis, levando em consideração a confiabilidade que estas proporcionam.

A importância dada à auditoria pelas empresas de capital aberto

Bolsa de valores é um mercado onde se concentram as compras e vendas de ações e títulos disponibilizados por empresas de capital aberto. Empresa de capital aberta é aquela que aceita receber acionistas e investidores que compõe seu patrimônio através da participação na empresa e são essas empresas listadas na bolsa de valores.

As bolsas de valores são fatores importantes para a economia do país porque elas fomentam o reinvestimento do capital da população na economia e, ao fazer isso, também proporcionam a geração de empregos, além de investimentos de recursos na economia do país, as empresas melhoram suas práticas de gestão de transparência e governança, pois devem se enquadrar nas regras do mercado financeiro, acontece a alavancagem empresarial, onde as empresas podem crescer contando com novos sócios, abertura de participação societária para pequenos investidores, fazendo com que todas as pessoas interessadas possam participar de grandes empreendimentos.

A prática de evidenciar mais informações contábeis, com maior qualidade de forma oportuna e uniforme ao mercado acionário proporciona maior credibilidade aos gestores, conciliando também a relação e igualdade de direitos entre os acionistas (GALLON; BEUREN; HEIN, 2007).

Apesar da auditoria muitas vezes causar receio nas empresas, ela traz inúmeras vantagens para sua administração. Os objetivos pelos quais as empresas utilizam-se da auditoria podem ser listados como: determinar a confiança das informações contábeis, avaliar a eficácia e aplicação dos controles contábeis, operacionais e financeiros, avaliar riscos e comprimento de normas e procedimentos; também como fiscalização da eficiência dos controles internos e aponta falhas na organização administrativa (GRANDE, 2015, p. 9).

Dentre as vantagens para a administração da empresa destaca-se: fiscalização da eficiência dos controles internos; assegura mais correção dos registros contábeis; opina sobre a adequação das demonstrações contábeis; dificulta desvio de bens patrimoniais e pagamentos indevidos de despesas; possibilita a apuração de omissões no registro das receitas, na realização



oportuna de créditos ou na liquidação oportuna de débitos; contribuiu para obtenção de melhores informações sobre a real situação econômica, patrimonial e financeira da empresa; aponta falhas na organização administrativa da empresa e nos controles internos.

As vantagens para os investidores (Titulares do capital) apresentam-se como contribuição para mais exatidão das demonstrações contábeis; possibilidade de melhores informações sobre a real situação econômica, patrimonial e financeira das empresas; assegura maior exatidão dos resultados apurados.

Para o fisco: permite mais exatidão das demonstrações contábeis; assegura maior exatidão nos resultados apurados; contribuiu para maior observância das leis fiscais. Com a realização de auditoria em uma entidade, tanto interna quanto da externa, os proprietários, administradores, investidores, fisco e demais usuários, sentem maior segurança em relação a relatórios e as demonstrações contábeis a eles expostos. Desse modo, suas decisões são baseadas em dados confiáveis, minimizando dessa forma o risco de erros e garantindo tranquilidade em negócios da empresa (CREPALDI, 2009 p. 10-11).

Como a auditoria influencia no comportamento dos investidores

Até 31 de agosto de 2020, de acordo com a Bolsa de Valores Brasileira (B3), 2.958.442 CNPJs/CPFs investiam na B3. Por mais que esse valor represente pouco mais de 1% da população brasileira, esse tipo de negócio está se tornando cada vez mais comum na realidade dos brasileiros (BOLSA DE VALORES BRASILEIRA, 2020).

De acordo com o Conselho Regional de Contabilidade do Ceará a auditoria tem por objetivo averiguar a exatidão dos registros contábeis e das demonstrações contábeis no que se refere aos eventos que alteram o patrimônio e a representação desse patrimônio. Livros contábeis, análise de documentos, registros, são objetos de trabalho da auditoria, além de informações externas e internas que possam estar relacionadas com a entidade que está passando por auditoria. A realização de qualidade desse processo assegura aos investidores uma maior exatidão dos resultados e para o fisco contribui para a fiscalização das leis (CRC-CE, 2015).

A auditoria está ancorada na necessidade de confirmação, por parte dos investidores e proprietários, da realidade econômico-financeira, espelhada no patrimônio das empresas investidas e ao desenvolvimento econômico que propiciou a participação acionária na formação do capital das organizações. De nada adianta um engendrado sistema de controle interno sem que alguém verifique, diga se, audite, periodicamente se os funcionários estão cumprindo as determinações (DUTRA et al, 2017, p.5).



Sendo assim, fica evidente a importância deste trabalho da auditoria em especial quando se cumpre suas definições.

De forma bastante simples, pode-se definir a auditoria como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade. A auditoria das demonstrações contábeis constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a sua adequação, consoante os Princípios Fundamentais de Contabilidade e pertinente à legislação específica. Consiste em controlar as áreas-chaves nas empresas a fim de evitar situações que propiciem fraudes, desfalques, e subornos, através de testes regulares nos controles internos específicos de cada organização (CREPALDI, 2009, p. 03).

Segundo Marcelo Modesto Costa (2020), Diretor da Moore Belo Horizonte, a auditoria externa possui um papel fundamental na atração de investidores. Ao longo dos anos a auditoria vem apresentando uma enfática preocupação com os avanços tecnológicos, adaptação de diretrizes e o cumprimento de normas e regulamentos vigentes. São fatos que contribuem para dar credibilidade às informações financeiras, contábeis e operacionais da empresa, o que garante a confiança de potenciais investidores.

No cenário em que a credibilidade das demonstrações financeiras é imprescindível, informações como estas devem ser padronizadas e confiáveis com base em princípios contábeis vigentes no país. Ao mesmo tempo, há também a obrigação de submeter tais demonstrações aos processos de auditoria (BRAGA, 2012, p.6).

Como as empresas divulgam os processos de auditoria e exemplificam as empresas de capital aberto na Bolsa de Valores de São Paulo

A BOVESPA é uma entidade reguladora que utiliza a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) como ferramenta de supervisão. Devido a mudanças ocorridas em 1966 no sistema financeiro nacional, as bolsas adquiriram a característica institucional que mantiveram até meados de 2007 como associações civis sem fins lucrativos, com autonomia administrativa, patrimonial e financeira. Em 28 de agosto de 2007 a BOVESPA deixou de ser uma instituição sem fins lucrativos e se tornou uma sociedade por ações (BM&BOVESPA, 2011).

As companhias de capital aberto devem obrigatoriamente submeter suas demonstrações financeiras a auditorias independentes, sendo realizada por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) de acordo com a Lei n.º 6.404/76 art. 177, § 3º, de 15 de dezembro de 1976 (BRASIL, 1976).

O relatório do auditor independente é o principal mecanismo através do qual os auditores se comunicam com os usuários das informações contidas nas demonstrações financeiras verificadas durante o processo de auditoria (CHEN, HE, MA E STICE, 2016).



Pereira et al. (2019) afirma que esse relatório, apresentado pelos auditores independentes ao concluírem os procedimentos técnicos de auditoria, deverá apresentar os resultados encontrados no processo de verificação das demonstrações apresentadas pela contabilidade com relação a sua conformidade com as normas aplicáveis conforme exigência da CVM. O parecer de auditoria é um documento oficial público de grande responsabilidade para o auditor, pois a inadequada emissão deste documento incorre em sanções previstas, quanto à responsabilidade técnica profissional, civil e criminal com relação à adequabilidade das informações contidas nas demonstrações contábeis (DAMASCENA, FIRMINO E PAULO 2011).

O papel dos auditores independentes é de verificar se as informações prestadas nos relatórios financeiros, pelos administradores e responsáveis das organizações, sejam “comprovadas” com veracidade em relação à posição financeira da empresa em determinado período (TEIXEIRA, ARCOLEZE & TARIFA, 2014).

Nesta conjuntura, os auditores objetivam transmitir confiabilidade em relação aos demonstrativos financeiros de uma empresa, tendo em vista que os usuários do mercado de capitais necessitam de informações fidedignas (GRAMLING, RITTENBERG & JOHNSTONE, 2012), ou seja, a auditoria está relacionada à credibilidade e confiança na consistência e comparabilidade das informações entre as diversas entidades que compõe o mercado (DAMASCENA, FIRMINO & PAULO, 2011).

Em conjunto com os relatórios que as empresas de capital aberto listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3), necessitam divulgar o relatório de auditoria independente, que se confiável pode trazer benefícios para o mercado de capitais (MOSTAFA e HUSSIEN, 2013 apud SILVA e SILVA, 2018).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para se alcançar os objetivos propostos no trabalho, foi adotada a modalidade de pesquisa qualitativa. Para a realização da coleta de dados utilizou-se as técnicas de estudo de caso, análise documental e levantamento bibliográfico.

Foi escolhida a modalidade de pesquisa qualitativa para buscar o aprofundamento e explicar a compreensão de determinado grupo de empresas sobre os impactos da auditoria na credibilidade das informações financeiras.



De acordo com Neves (1996) “a pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”.

Outra característica importante da metodologia qualitativa consiste na heterodoxia no momento da análise dos dados. A variedade de material obtido qualitativamente exige do pesquisador uma capacidade integrativa e analítica, que, por sua vez, depende do desenvolvimento de uma capacidade criadora e intuitiva. (...) A maior dificuldade da disciplina de métodos e técnicas está na dificuldade de se ensinar como analisa os dados, sendo mais fácil ensinar a coletá-los ou realizar o trabalho de campo. A intuição aqui mencionada não é um dom, mas uma resultante de formação teórica e dos exercícios práticos do pesquisador (MARTINS, 2004, p. 292).

É possível observar na pesquisa qualitativa na visão de Vasconcelos et al. (2017, p.1) um engajamento reflexivo maior e plural, contrapondo-se à neutralidade e isolamento rigorosos do sujeito da pesquisa. Essa diretiva de pensamento posiciona a realidade empírica como criação dos atores sociais.

O trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo qualitativo, pois é por meio dele que os dados são coletados (MANNING, 1979, p. 668).

No que diz respeito à contabilidade e o método de pesquisa qualitativa, Vasconcelos et al. (2017, p.1) afirma que:

As investigações nessa especialidade (qualitativa) desempenham o papel de compreender os processos de gestão e controle, igualmente, sua dinâmica (aspectos e orientações), retratando o modus como as organizações estão estruturadas. Nessa perspectiva mais micro organizacional se distancia daquela clássica, positivista, monorreferencial, introduzindo elementos contextuais, e de historicidade além de posições interpretativas e críticas acerca da realidade social e institucional.

O método do Estudo de Caso é considerado um tipo de análise qualitativa (GOODE, 1969). Representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados (YIN, 2001).

O estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações (VENTURA, 2007, p.384).

Já o levantamento bibliográfico abrange fontes bibliográficas sobre a temática estudada desde jornais, revistas, livros, relatórios de pesquisas, monografias, teses, dissertações livros e artigos científicos.

A pesquisa bibliográfica é o fundamento que ampara todo o plano de investigação, pois é por meio desse referencial teórico que o investigador se atualiza sobre o assunto indicado e aumenta seus conhecimentos teórico e intelectual.



RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os casos recentes, que tiveram grande repercussão após auditoria, de empresas vinculadas à bolsa de Valores de São Paulo

Em 1939 foi criado o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), inaugurando o monopólio estatal no setor de resseguros, com a missão de reter no país os riscos de empresas nacionais que antes eram transferidos para o exterior. Em 2020 houve uma reestruturação de toda a administração e governança corporativa aprimorada com foco em crescimento sustentável. E após essa mudança na empresa foi detectada, junto à uma auditoria independente, realizada pela KPMG Assessores e pela Felsberg Advogados, a existência de irregularidades no pagamento de supostos bônus a ex-Diretor e outros colaboradores do IRB Brasil RE e suas controladas, em montante já identificado até o momento de aproximadamente R\$ 60 milhões (MARQUES, 2020).

De acordo com os relatórios das demonstrações contábeis apresentados pelos auditores independentes ao final dos trabalhos, os valores contabilizados de maneira indevida, representaram um impacto no lucro líquido da Companhia para 2019 de R\$ 553,4 milhões e de R\$ 117,2 milhões em 2018 (IRB Brasil RE, 2020).

Além disso, em fevereiro e março de 2020 foram realizadas operações de recompra de ações da companhia que ultrapassaram as quantidades autorizadas pelo Conselho de Administração em 2,850 milhões de ações (MOREIRA, 2020). Mesmo com os escândalos contábeis, o foco da gestão em identificar e consertar os problemas internos foram bem recebidos pelo mercado. As ações IRBR3, que eram negociadas a R\$ 10,39 no fechamento do dia 19 de Junho de 2020 ao fim das negociações do dia 26 de Junho de 2020 custavam R\$ 11,86, numa valorização de 14,1%.

Devido às notícias de má gestão, a fake news que foi divulgada pelo jornal O Estado de São Paulo, de que a empresa do megainvestidor Warren Buffet iria comprar uma fatia da resseguradora, fizeram os preços das ações da empresa subirem rapidamente, e logo depois a própria Berkshire Hathaway desmentir o caso, os preços despencaram; os investidores se viram numa situação de constantes altas e quedas nos preços das ações refletindo no desfecho dessa questão, visto que, em um ano, as ações da resseguradora (IRBR3) caíram quase 70%, enquanto o Ibovespa acumulou queda de menos de 20% (MONITOR DO MERCADO, 2020).

Embora o mercado tenha visto com bons olhos a preocupação da administração em identificar e corrigir os problemas internos, os papéis da empresa foram bastante afetados pelas



irregularidades contábeis encontradas nas demonstrações financeiras. As ações da resseguradora que eram negociadas a R\$ 40,00 no início do ano de 2020 fecharam o dia 24 de Junho de 2020 sendo negociadas a R\$ 11,06, acumulando uma queda de 66,08% nos últimos 12 meses (E-INVESTIDOR, 2020).

Outro caso recente de escândalos contábeis envolvendo empresas líderes dos seus seguimentos onde foram detectados por meio de auditorias, ocorreu no segmento do turismo. Trata-se da agência de viagens CVC.

No ano de 1972 era criada a Agência de Viagens CVC, da associação de Guilherme Paulus e de Carlos Vicente Cerchiari (a sigla CVC provém das iniciais do nome), na cidade de Santo André, na região do Grande ABC Paulista (SP). Sendo desfeita a sociedade em 1976 e a administração ficando por conta de Guilherme Paulus. De acordo com o site da empresa, CVC, em 2009, 63,6% da empresa foi adquirida por um dos maiores fundos de Private Equity do mundo, após sua reestruturação, em 2013, a CVC abre seu capital negociando suas ações na bolsa de valores. Em 2020 houve uma reestruturação de toda a gestão e administração da empresa (CVC, 2016).

No início do segundo trimestre de 2020 as atenções do mercado se voltaram para a empresa de turismo, porque até o mês de Julho do mesmo ano ainda não havia sido apresentado os informes de resultados dos anos de 2019 e o primeiro trimestre de 2020. Isso se deu após a CVC informar que o comitê de auditoria apontou em relatório deficiências nos sistemas, processos e controles relacionados à escrituração contábil da companhia. Essas deficiências contribuíram para a ocorrência de distorções nas demonstrações financeiras.

O relatório também diz haver evidências de que as deficiências de controle foram ocultadas por colaboradores da CVC, e escondidas inclusive dos auditores externos. E há indícios, não conclusivos, de que os resultados podem ter sido intencionalmente manipulados. Os valores informados referem a anos anteriores. As informações ainda não auditadas contemplam ajustes contábeis de R\$ 362,38 milhões. Desse valor, R\$ 93,8 milhões são referentes ao exercício de 2019, causando redução na receita líquida consolidada de R\$ 88,6 milhões e aumento da despesa consolidada de variação cambial de R\$ 5,3 milhões. Outros R\$ 135,1 milhões são referentes a 2018, com redução na receita líquida de R\$ 127,2 milhões e aumento da despesa consolidada de variação cambial de R\$ 7,9 milhões. Por fim, R\$ 133,4 milhões referem-se a exercícios anteriores a 2018, causando redução do patrimônio líquido em janeiro de 2018 neste montante (BRANDÃO e BOUÇAS, 2020)




Em 7 julho de 2020 foi publicado no site Valor Investe a matéria “Ação da CVC afunda após empresa aumentar perda estimada em erro contábil”, nesse dia a empresa fechou com a maior baixa do Ibovespa, as ações ordinárias da CVC Brasil fecharam o dia em queda de 6,93%, a R\$ 20,28.

O relatório de demonstrações contábeis referente ao ano de 2019 da CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A. (Companhia), auditado pela KPMG Auditores Independentes, emitiu a seguinte opinião: “As demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira, individual e consolidada, da CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A. em 31 de dezembro de 2019, o desempenho individual e consolidado de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa individuais e consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB).”

O relatório aponta que foram identificadas distorções em relação aos valores correspondentes aos anos de 2017 e 2018. O trabalho de auditoria apontou, através de especialistas e a apuração das causas, falhas na escrituração contábil da empresa e em seus sistemas, processos e controles internos, que resultaram em distorções em determinadas contas contábeis da área de receitas em decorrência de atos praticados com indícios de fraude contábil, com impactos no período em curso e ainda ensejando a reapresentação dos valores correspondentes apresentados para fins de comparação.

Os impactos dos erros nas demonstrações contábeis históricas da CVC são relevantes e, as demonstrações contábeis individuais e consolidadas do exercício findo em 31 de dezembro de 2019, bem como suas cifras comparativas, estão sendo corrigidas e reemitidas. As demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2019, anteriormente divulgadas, estão sendo retiradas de circulação e substituídas por essas novas demonstrações financeiras, que serão objeto de aprovação pelos acionistas em Assembleia Geral Ordinária a ser convocada.

Contudo, os casos recentes apresentados, vinculados à bolsa de Valores de São Paulo, mostram que empresas estão sujeitas a falhas em suas gestões, e problemas técnico-administrativos. Sendo assim, é notório que com uma auditoria profissionalmente realizada é possível identificar as lacunas existentes, e com isso promover um bom trabalho para resolução dos erros evidenciados. Esse sistema operacional reflete diretamente na visão dos investidores



e reflete em seu comportamento perante as ações das empresas na Bolsa de Valores de maneira positiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A veracidade das informações apresentadas pelas empresas que abrem seu capital para venda no mercado de ações é crucial para que os investidores se interessem por aqueles papéis; analisar esses dados é o primeiro passo para saber o quão seguro, confiável e vantajoso será investir.

Garantir que as informações estão fidedignas com a realidade da empresa é papel das auditorias internas e externas, prática obrigatória às entidades que abrem seu capital. Em se tratando de auditoria externa, essa analisa as demonstrações contábeis da organização para identificar possíveis falhas. Para isso, são utilizados alguns procedimentos técnicos e, ao final, é emitido um parecer informando se os dados estão de acordo com os princípios fundamentais e as normas da contabilidade do país, ou seja, fornecendo um embasamento ao investidor em relação à confiabilidade da empresa desejada. Desta forma, junto com a auditoria interna é possível constatar problemas em diversas áreas que possa comprometer as funções da instituição.

Nos estudos de caso apresentados ao longo dessa pesquisa foi possível identificar como os investidores reagiram às informações de erros encontrados em duas empresas, houve queda imediata no preço das ações diante do cenário desconhecido e de grande incerteza, mas ao sair o relatório dos auditores independentes, apontando os problemas encontrados e com a resposta positiva da gestão à esse relatório, houve um aumento expressivo na cotação dos papéis nos dois casos, uma vez que o mercado entendeu que as diretorias das empresas estavam interessadas na identificação e correção dos problemas.

Diante disso constata-se que o processo de auditoria independente traz benefícios para as empresas e para seus investidores, uma relação de confiança em que é alcançada através de dados fidedignos à realidade vivida na instituição e essa veracidade de informação será garantida com um trabalho profissional, de qualidade, expertise, apresentado por pessoas competentes e imparciais, os auditores externos.

REFERÊNCIAS

B3. Uma das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro do mundo. Institucional. Quem somos. S/D. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/b3/institucional/quem-somos/ Acesso em 15 out. 2020.

BRAGA, P. J. **Atuação das empresas de auditoria para as empresas listadas na BMF&BOVESPA.** Monografia (Especialização em Auditoria Externa) – Faculdade de Ciências Econômicas Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9Z3G2K/1/paulo_junio_tcc.pdf Acesso em: 27/02/2021.

BRANDÃO, R., BOUÇAS, C. **CVC estuda medidas após erros contábeis.** Valor Investe, 2020. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/rendavariavel/empresas/noticia/2020/08/04/cvc-estuda-medidas-apos-erros-contabeis.ghtml>. Acesso em: 27 fev. 2021.

BRASIL. **Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.ht . Acesso em: fev. 2021.

CHEN, P. F., HE, S., MA, Z., & STICE, D. **The information role of audit opinions in debt contracting.** *Journal of Accounting and Economics*. 2016. 61(1), 121-144.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO CEARÁ, CRC-CE. Auditoria Contábil. S/D Disponível em: <https://www.crc-ce.org.br/fiscalizacao/informacoes-importantes/auditoria-contabil/> . Acesso: 10 out. 2020

COSTA, M. **A importância da auditoria externa para as empresas, terceiros e investidores.** Moore, 2020. Disponível em: <https://www.moorebrasil.com.br/blog/a-importancia-da-auditoria-externa-para-as-empresas-terceiros-e-investidores/> . Acesso em: 10 fev. 2020

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática.** 5ª Ed. São Paulo: ATLAS S.A., 2009.

CVC. **Nossa História.** Santo André, SP, 2016. Disponível em: <https://www.cvc.com.br/institucional/sobre-a-cvc-nossa-historia>>. Acesso em: 06 mar 2021.

DAMASCENA, L. G., FIRMINO, J. E., & PAULO, E. Estudo sobre os Pareceres de Auditoria: Análise dos parágrafos de ênfase e ressalvas constantes nas demonstrações contábeis das companhias listadas na bovespa. **Contabilidade Vista & Revista**, (2011) 22(2), 125-154.

DUTRA, E. et al. **A importância da auditoria nas organizações e seu papel estratégico.** Paraná: 13º ENCITEC, 2015. Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/control_e_eventos/ce_producao/20171025211720_arquivo.pdf>. Acesso em: 25 out. 2020

GALLON, A. V.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Análise da relação entre evidenciação nos relatórios da administração e o nível de governança das empresas na Bovespa. **Revista de Informação Contábil**, v. 1, n.2, p.18-41, out-dez, 2007.

GALVAO, M. C. B. **Levantamento bibliográfico e pesquisa científica.** In: Fundamentos de Epidemiologia [S.l: s.n.], 2011.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3ª ed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

GRAMLING, A. A., JOHNSTONE, K. M., & RITTENBERG, L. E. **Auditing**. Cengage Learning. 2012.

GRANDE, A. K. et al. **A importância da auditoria contábil para a credibilidade das empresas**. Paraná: 11º ENCITEC, 2015. Disponível em: <https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20151027-075801_arquivo.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2020

GUTIERREZ, M. **Ação da CVC afunda após empresa aumentar perda estimada em erro contábil**. Valor Investe, 2020. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/noticia/2020/07/07/acao-da-cvc-afunda-apos-empresa-aumentar-perda-estimada-emerro-contabil.ghtml>>. Acesso em: 27 fev. 2021

INSTITUTO EDUCACIONAL BM&FBOVESPA. **Por dentro da BM&BOVESPA**, 2011. Disponível em: <<http://bvmf.bmfbovespa.com.br/pt-br/download/LivroPQO.pdf>>. Acesso em: nov. 2020

IRBR. **Resultados trimestrais**. IRBBRASILRE: Relações com investidores. Disponível em: <<https://ri.irbre.com/informacoes-financeiras/resultados-trimestrais/>>. Acesso em: 02 mar 2021.

OLIVEIRA, I. de. **IRBR Brasil**, São Paulo, 26 jun. 2020. Disponível em: <<https://investidor.estadao.com.br/mercado/irb-brasil-irbr3-fraude-60-milhoes>>. Acesso em: 02 mar. 2021.


MANNING, P. K., **Metaphors of the field: varieties of organizational discourse**, In: Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 4, December 1979, pp. 660-671.

MARQUES, D. **IRB (IRBR3) detecta fraude de R\$ 60 milhões em investigação**. Guia do investidor, 2020. Disponível em: <https://guiadoinvestidor.com.br/irb-irbr3-fraude/>. Acesso em: 27 fev. 2021

MARTINS, H. H. T. de S. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Educ. Pesqui. São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, Aug. 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200007>>. Acesso em 19 Set. 2020.

MONITOR DO MERCADO. **Com fraude milionária exposta, IRBR3 tem maior alta da semana**. Monitor do Mercado, 2020. Disponível em: <<https://monitordomercado.com.br/noticias/12856-Com-fraude-milionaria-exposta-IRBR3-tem->>>. Acesso em 27 fev. 2020

MOREIRA, F. **IRB (IRBR3): auditoria revela fraude de R\$ 60 mi em bônus; ação sobe**. Eu Quero Investir, 2020. Disponível em: <<https://www.euqueroinvestir.com/irb-irbr3-resultado-auditoria-revela-fraude/>>. Acesso em: 27 fev. 2021



MOSTAFA M. D. & HUSSEIN H. M. (2013). **Auditor independence, audit quality and the mandatory auditor rotation in Egypt. Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues** (Vol. 6). <https://doi.org/10.1108/EBS-07-2012-0035>

NEVES, J. L.. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996. Disponível em: http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf Acesso em: 18 set. 2020.

PEREIRA, M. T. et al. **Relatório de Auditoria Independente em Empresas Brasileira Listadas na B3: uma análise das causas de emissão de relatórios com ressalva**. In. Congresso Profissional e Acadêmico em Contabilidade – PR, 425, 2019. Paraná. Anais. Disponível em: <<https://cpac.crcpr.org.br/assets/files/425%20%20RELAT%C3%93RIO%20DE%20AUDITORIA%20INDEPENDENTE.pdf>> Acesso: 12 fev 2021.

SILVA, A. B. D., & SILVA, A. H. C. (2018). **Qualidade da Divulgação de Informações sobre os Serviços Prestados pelos Auditores Independentes no Relatório da Administração**. Pensar Contábil, 19(70).

TEIXEIRA, D., ARCOLEZE, L., & TARIFA, M. R. (2014). Estudo sobre os Relatórios dos Auditores Independentes: Análise das Opiniões Modificadas e Parágrafos de Ênfase Existentes nas Demonstrações Financeiras das Companhias Listadas na BM&FBovespa no ano de 2011. **Revista de Estudos Contábeis**, 5(8), 03-19.

VASCONCELOS, Y. L., et al. **Pesquisa Qualitativa na Contabilidades Gerencial: uma análise sistemático-metodológica**. In: Seminário em Administração, 10, 2017. São Paulo. Anais eletrônicos. São Paulo 2017.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

YIN R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

CAPÍTULO 13

A INFLUÊNCIA QUE O CRESCIMENTO ECONÔMICO EXERCE SOBRE A ARRECADAÇÃO DOS TRIBUTOS ESTADUAIS, ESPECIFICAMENTE, NOS ESTADOS DA REGIÃO CENTRO-OESTE DO BRASIL, ENTRE OS ANOS DE 2010 A 2018

Mateus Batista da Silva
Karla Kellem de Lima
Luana Machado dos Santos
Leandro Ildio da Silva

RESUMO

A arrecadação tributária é um ato imprescindível para a manutenção do poder público e para a prestação de serviços públicos essenciais à sociedade e o Produto Interno Bruto uma indicação clara da economia do país, de uma região ou de um ente específico. Através das divulgações e relatórios da CONFAZ e do IBGE, as arrecadações tributárias estaduais, e o PIB dos estados apresentam um crescimento anual estável e significativo. Apesar da importância existente entre estas duas espécies e a difusão dessa relação pelas mídias especializadas, ainda é um assunto pouco difundido e desconhecido pela maior parte da população. Este artigo objetiva verificar a correlação entre a arrecadação dos tributos dos estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e Distrito Federal – estados da Região Centro-Oeste do Brasil –, e o crescimento econômico dos mesmos, a partir do PIB (Produto Interno Bruto) entre os anos de 2010 a 2018. A metodologia empregada foi a análise descritiva e quantitativa, através do modelo de regressão linear e a aplicação do método de mínimos quadrados e por meio de levantamento bibliográfico e coleta documental. Os resultados demonstraram que o coeficiente de Pearson e o ajuste do modelo estão próximos de 1, indicando uma relação linear confiável e adequada, proporcionando a definição dos coeficientes intercepto e angular, o que possibilitou formar a equação estimada para cada ente público analisado. Foi possível concluir que a arrecadação tributária estadual e o Produto Interno Bruto estão diretamente ligados de forma forte e positiva, não seguindo uma proporção exata, mas seguindo a equação estimada permitindo realizar uma previsão numérica de qualquer uma das duas grandezas a partir do valor da outra grandeza.

PALAVRAS-CHAVE: Arrecadação tributária; Produto Interno Bruto; Região Centro-Oeste.

INTRODUÇÃO

O Brasil demonstra um desenvolvimento e um crescimento econômico nas últimas décadas e, amparado nos dados disponibilizados pelo IBGE, o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro continua em aumento, por mais que a taxa de crescimento esteja baixa e os efeitos da recessão dos anos de 2014 a 2016 influenciem até hoje. Esse fato também reflete na economia de cada estado.

Os estados necessitam da arrecadação de suas receitas, as quais estão previstas na constituição e em suas legislações internas, para sobreviver e realizar suas atividades de



prestação de serviços públicos com o máximo de qualidade aos cidadãos. Com esses tributos, promovem a manutenção da estrutura física e operacional do poder Executivo Estadual.

Estes assuntos são recorrentes nas mídias especializadas, porém, a população, em sua grande maioria, desconhece por completo este tema e seus desdobramentos, os quais não são discutidos nem debatidos pelos maiores interessados. O nível de conscientização dos cidadãos acerca da relação direta entre a arrecadação tributária e o crescimento econômico é praticamente inexistente, apesar das divulgações em diversos portais de âmbito estadual e nacional, como as Secretarias de Economia, o CONFAZ (Conselho Nacional de Política Fazendária), o Portal da Transparência e o Tribunal de Contas dos estados.

Frente a este contexto, questiona-se: qual o vínculo entre a arrecadação tributária e o crescimento econômico dos estados da Região Centro-Oeste do Brasil?

Da problemática de investigação definiu-se como objetivo geral verificar a correlação entre a arrecadação dos tributos dos estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e Distrito Federal – estados da Região Centro-Oeste do Brasil –, e o crescimento econômico dos mesmos, a partir do PIB (Produto Interno Bruto) entre os anos de 2010 a 2018.

Do objetivo geral delimitou-se os seguintes objetivos específicos: demonstrar a estrutura tributária brasileira; expor as principais arrecadações tributárias estaduais; conceituar e discorrer sobre o Produto Interno Bruto - PIB; levantar as fontes de informação e os dados para realizar o comparativo da arrecadação e do crescimento econômico dos estados; analisar e apresentar o tratamento das informações e o resultado da correlação das duas vertentes.

Este estudo demonstra grande relevância para os cidadãos, visto que apresenta como o crescimento econômico intervém na arrecadação dos estados e, diretamente, nas propostas e serviços desenvolvidos por estes entes para a sociedade.

Ainda visa fornecer informações e análises para decisões e embasamento das gestões públicas dos estados, contribuindo para realização de planejamento governamental, gerencial e operacional, propiciando o controle dos gastos públicos.

A estrutura tributária brasileira

A estrutura tributária, também denominada de sistema tributário, representa a união de normas dispostas pelo Estado que, harmonicamente ordenadas, permitem suprir e atender as demandas da vida social e econômica. Para Cretella (1992, p. 3462 *apud* TRISTÃO, 2003, p. 37), a estrutura tributária é um “conjunto de regras constitucionais e infra-constitucionais de



natureza jurídico-tributárias, harmonicamente coordenadas e subordinadas, fundadas em cânones ou proposições que garantam e legitimem a estrutura elaborada”.

O sistema de tributação será definido conforme as peculiaridades e os constantes acontecimentos e fatores políticos, econômicos e sociais de cada país, contudo, mesmo sendo diversificados os sistemas, eles se formam com o principal foco de adquirir recursos públicos para a manutenção do sistema capitalista (CARVALHO e MACIEL, 2012, p. 369).

A estrutura tributária brasileira, atualmente é regida pela Constituição Federal de 1988, pelo Código Tributário Nacional (CTN) e demais legislações agregadas. A constituição aborda sobre a tributação de forma mais universalizada, enquanto no CTN e nas leis complementares abrange mais profundamente as características e as predominâncias dos tributos.

Difini e Silveira Felipe Luis (2003) demonstram bem o funcionamento e o tratamento destas normas:


Todo o direito tributário brasileiro está embasado no poder imperial do Estado, distribuído entre as pessoas jurídicas do direito público nas três esferas governamentais, sendo; a União, os Estados membros, os Municípios e o Distrito Federal, todos autônomos, submetidos às regras constitucionais, onde compete o poder para cobrar e exigir tributos, tendo como contrapartida as pessoas físicas e jurídicas, com o dever de pagar os tributos, de forma que não contrarie os direitos e garantias individuais, que tem aplicação imediata e se sobrepõem sobre os demais direitos (DIFINI e SILVEIRA FELIPE LUIS, 2003 *apud* CARVALHO e MACIEL, 2012, p. 372).

Os artigos 145 a 156 da Constituição de 1988 fundamentam a estrutura tributária apresentando os princípios gerais (145 a 149), as limitações do poder de tributar (150 a 152), os impostos da União (153 a 154), os impostos dos estados e do Distrito Federal (155) e os impostos municipais (156).

São definidos cinco tipos de tributos, conforme a Constituição e o CTN: impostos, taxas, contribuições de melhoria, empréstimos compulsórios e contribuições sociais. Conforme Lima e Rezende (2019, p. 243):

A legislação brasileira cita como espécies de tributos os impostos, as taxas e as contribuições de melhorias. Ao mesmo tempo, o Código Tributário Nacional apresenta uma definição mais ampla, dando margem à inclusão, no conceito de tributo, das contribuições sociais e econômicas. Nesse sentido, a Receita Federal do Brasil utiliza-se do conceito mais amplo de tributo para apuração da carga tributária.

Segundo o art. 3º do CTN (1966), “tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.



Os tributos são as receitas recolhidas pelas esferas do poder executivo – união, estados, Distrito Federal e municípios – provenientes dos bens, riquezas e patrimônios dos indivíduos, ordenadas pelas normas do Direito Tributário e baseado no poder fiscal do Estado. A tributação é uma ferramenta pela qual adquirir recursos coletivamente para atender as demandas da própria sociedade (CARVALHO e MACIEL, 2012, p. 369).

O imposto é o “tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte” (CTN, 1966, art. 16). Este se manifesta como uma obrigação, mas não terá seu uso destinado à mesma área do fato gerador ou uma área específica, como exemplifica Carvalho e Maciel (2012, p. 370), “o imposto sobre a posse de um automóvel, não necessariamente será revertido em melhorias das condições das vias urbanas ou rodovias”. Assim, o imposto é categorizado como um tributo não vinculado (TRISTÃO, 2003).

A taxa caracteriza-se como o valor sobre a utilização efetiva ou iminente, de serviços estatais concedidos ou disponibilizados aos contribuintes, ou à ação recorrente do poder de polícia (art. 77, CTN, 1966).

Carvalho e Maciel (2012, p. 370), expressam que “as taxas são exigências financeiras a pessoas privadas e jurídicas, para usar certos serviços fundamentais, ou pelo exercício do poder de polícia, imposta pelo governo ou alguma organização política governamental”. Diferente do imposto, a taxa está diretamente ligada ao serviço público, por isso categorizado como um tributo vinculado (TRISTÃO, 2003).

A contribuição de melhoria é um tributo no qual seu fato gerador é o custo de obras públicas que levem a valorização imobiliária, atendo-se ao gasto global realizado particularmente, a valorização que a obra derivar a cada imóvel favorecido (art. 81, CTN, 1966). Essa contribuição não retrata somente um acréscimo no valor dos imóveis, dependendo da obra pública, ao invés de proporcionar uma melhoria, ela leva ao efeito contrário resultando na desvalorização dos imóveis.

As contribuições sociais, segundo o art. 149, do CTN (1966), “compete exclusivamente à União instituir contribuições sociais, de intervenção no domínio econômico e de interesse das categorias profissionais ou econômicas, como instrumento de sua atuação nas respectivas áreas”.

O empréstimo compulsório poderá ser instituído somente pela União e através de lei complementar, conforme o art. 148, da Constituição de 1988:



Art. 148. A União, mediante lei complementar, poderá instituir empréstimos compulsórios:

I - para atender a despesas extraordinárias, decorrentes de calamidade pública, de guerra externa ou sua iminência;

II - no caso de investimento público de caráter urgente e de relevante interesse nacional, observado o disposto no art. 150, III, "b".

Parágrafo único. A aplicação dos recursos provenientes de empréstimo compulsório será vinculada à despesa que fundamentou sua instituição.

As contribuições sociais e o empréstimo compulsório são classificados como tributos, visto que estão contidos na Estrutura Tributária Brasileira e por resultarem da obrigação fixada nos termos da lei.


A cobrança de tributos é necessária em qualquer governo para manter a prestação dos serviços públicos imprescindíveis à população e sustentar a organização social. Contudo, por mais importante que seja a tributação, esta não deve assolar o estímulo da produção e da economia. É preciso realizar discussões e estudos direcionados à sobrecarga tributária brasileira, com a interação da população, dos entes públicos, das empresas e dos institutos para a melhor relação e, com isso, considerar as características de cada sociedade para edificar uma boa apreciação da carga tributária. (LIMA e REZENDE, 2019, p. 243).

As principais arrecadações tributárias estaduais

As receitas públicas são o instrumento principal de ordenamento e bom funcionamento de um ente ou órgão público, sendo extremamente importante seu controle. Conforme Tesch (2008, p. 29), “as receitas públicas são constituídas pelos fluxos monetários arrecadados dos vários agentes e formam os recursos financeiros utilizados para o financiamento das despesas públicas”. São os recursos recolhidos e agregados ao capital do Estado, atendendo os custos das despesas públicas e os investimentos públicos.

Os estados da federação detêm autonomia financeira e administrativa para usufruírem suas receitas, provenientes da arrecadação, na prestação e desenvolvimento dos serviços públicos e suprir as necessidades sociais. Estas arrecadações provêm da tributação própria sobre sua competência, das receitas provenientes de seu patrimônio e as transferências obtidas pela repartição das receitas tributárias do governo federal, estabelecida pela constituição (CAMARGO, 2019).

A receita pública se diferencia da receita tributária, pois a receita pública retrata qualquer quantia ou entrada de bens agregados aos cofres públicos, não limitando a um tipo específico, enquanto a receita tributária caracteriza-se pelas quantias provenientes somente da



arrecadação de impostos, tributos e multas fiscais, assim correspondendo a um dos tipos de receita pública (TESCH, 2008, p. 30).

O recolhimento de tributos representa um dos tipos de execução das obrigações tributárias, segundo Ribeiro (2011), ocorrendo em duas condições, como recolhimento natural, os contribuintes realizam o repasse por conta própria, ou resultado de ação fiscal, o contribuinte é obrigado a realizar o repasse por meio de decisão judicial ou extrajudicial.

Os estados e o Distrito Federal possuem a competência de instituir e reger os impostos sobre as operações de circulação de mercadorias, alguns serviços de transporte, propriedade de veículos automotores e transmissão causa mortis e doação, conforme destacado na Constituição Federal.


O Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) incide sobre as operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação. O ICMS é o imposto mais importante dos estados, sendo o de maior valor arrecadatário no âmbito estadual quanto nacional, e demonstra a base para a gestão das receitas tributárias estaduais (ALBUQUERQUE *et al*, 2017).

O Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), como o nome diz, incide sobre a propriedade dos veículos automotores.

E o último, o Imposto sobre a Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCD), incide sobre as doações ou transferências de bens imóveis e seus direitos, bens móveis, títulos e créditos.

A Constituição estabelece, ainda, que proceda à “repartição das receitas tributárias”, conforme os art. 157 a 162 e parágrafo 5º do art. 153, onde expressam como a distribuição de suas arrecadações aos demais entes federados seguindo a hierarquia e competência das normas que regulam a matéria. A União transfere para os estados, o Distrito Federal e os municípios; os estados transferem para os municípios; e os municípios não realizam a distribuição (TESCH, 2008, p. 29).

Os estados recebem da União as seguintes repartições: valor integral do imposto de renda retido sobre os rendimentos pagos pelo estado; 25% de impostos residuais que foram criados; 10% do IPI sobre o valor específico das exportações de produtos industrializados; 29% do CIDE Combustíveis; 30% do IOF relativo ao ouro usado como ativo financeiro ou instrumento cambial; e o Fundo de Participação dos Estados e Distrito Federal, 21,5% do IPI e IR (já retirado o valor do imposto de renda retido).



Quanto ao repasse, são: 50% do valor do IPVA dos veículos automotores que possuem o licenciamento no território do município; 25% do ICMS; e 2,5% do IPI recebido da União, do valor específico das exportações de produtos industrializados.

O Produto Interno Bruto – PIB

O Produto Interno Bruto (PIB), segundo o IBGE, “é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, geralmente em um ano”. Vasconcelos e Garcia (2009) definem como o indicador que retrata da forma mais íntegra uma economia, sendo seu cálculo através da soma dos valores monetários, dos bens e serviços realizados no mercado interno de um país (VASCONCELOS e GARCIA, 2009 *apud* VILELA JÚNIOR, 2018, p. 3).

Estes valores são apurados pelos bens e serviços finais a fim de prevenir a contagem duplicada e apurar os valores pelo preço que chegam ao consumidor, considerando os impostos incidentes sobre os produtos e os serviços. Lourenço e Romero (2002) corroboram, “é importante ressaltar que no cálculo do PIB são considerados somente os bens e serviços finais, para evitar que um mesmo produto seja contabilizado duas ou mais vezes” (LOURENÇO e ROMERO, 2002 *apud* VILELA JÚNIOR, 2018, p. 3).

Vilela Júnior (2018, p. 3) complementa que este fato “o define como o indicador síntese de uma economia”.

O IBGE esclarece que o PIB não representa a riqueza integral disponível em um país, por mais que passe a impressão de um valor disponibilizado na economia, como uma “espécie de tesouro nacional”. Ele representa um índice da movimentação e da circulação de novos bens e serviços em sua cadeia final no período de tempo verificado.

O PIB, devido seu caráter como um indicador, estabelece uma relação conjunta às taxas de emprego, a lucratividade da sociedade, a receita da esfera pública, a inflação e a taxa de juros. Se o PIB apresenta um crescimento positivo proporciona condições favoráveis à economia e às expectativas de lucratividade, mas caso haja o encolhimento, o efeito se torna contrário. Vilela Júnior (2018, p. 3) diz que “a retração nos resultados do PIB pode caracterizar recessões, ocasionando desemprego, diminuição de lucros e até colapsos. Já um incremento do PIB pode sugerir uma produção mensurável de maior de riqueza ou a elevação dos preços”.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia a ser empregada na elaboração do estudo será a pesquisa descritiva. Segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 297), as pesquisas descritivas “objetivam descrever as



características de uma população, ou identificar relações entre variáveis”. Esta pesquisa pretende apontar os atributos, as particularidades e as propriedades de um fato ou evento e constatar as conexões entre eles.


O presente estudo se embasará na pesquisa descritiva buscando os aspectos constantes na arrecadação tributária dos estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal –Entes Federados da Região Centro-Oeste do Brasil –, seus principais tributos e a apresentação de seus valores monetários; e por outro lado o crescimento econômico dos mesmos, por meio de seus valores, taxas e aspectos principais, dos anos de 2010 a 2018. E ainda, evidenciar a relação existente entre as duas vertentes e seus desdobramentos.

Para esta evidenciação se utilizará da pesquisa quantitativa. Conforme Appolinário (2011, p. 150 *apud* LAKATOS e MARCONI, 2017, p. 335), na pesquisa quantitativa “[...] variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente. Os resultados também são analisados com o uso preponderante de métodos quantitativos, por exemplo, estatísticos”. Esse método visa o tratamento das variáveis e dos dados de forma a quantificá-los, examiná-los e expor o esclarecimento dos resultados através da estatística.

Serão apresentados os valores dos principais tributos que compõem a arrecadação estadual da região Centro-oeste e os valores do PIB de cada um destes entes e, posteriormente, através do modelo de regressão linear por meio do Método de Mínimos Quadrados, determinar de forma numérica e aplicada a relação desencadeada pelas duas variáveis, ao longo do período de tempo.

O modelo de regressão linear caracteriza-se como a relação linear apresentada entre duas ou mais variáveis, sendo uma chamada dependente e a outra independente, buscando identificar uma relação praticável entre elas (HOFFMANN, 2016). O Método de Mínimos Quadrados, conforme Hoffmann (2016, p. 19), “consiste em adotar os estimadores que minimizam a soma dos quadrados dos desvios entre valores estimados e valores observados na amostra”.

As técnicas de coleta de dados a serem utilizadas serão o levantamento bibliográfico e a coleta documental, visto que se utilizará para o desenvolvimento do estudo as informações disponibilizadas tanto em bases científicas e em textos preparados com base teórica, quanto arquivos públicos, textos do senso comum e sem tratamento científico, além daqueles veiculados cotidianamente.



Para Bervian, Cervo e Silva (2007, p. 60), o levantamento bibliográfico, por eles denotado de pesquisa bibliográfica, entende que esta “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”. Este proporciona a análise do tema para o pesquisador edificar sua perspectiva ou questionamento novo, objetivando alcançar resultados revolucionários e que agreguem seu portfólio teórico (LOZADA e NUNES, 2018, p. 158).

O estudo se embasará em artigos, teses e revistas científicas, livros publicados e periódicos, disponibilizados em ambientes virtuais e de formato físico, para compor um rico aparato de informações sobre a estrutura tributária brasileira, as arrecadações tributárias estaduais e o Produto Interno Bruto (PIB), que formarão o referencial teórico do estudo e a compreensão para a análise comparativa da arrecadação e o crescimento econômico estadual.

Referente à coleta documental, Lozada e Nunes (2018, p. 173) afirma que “esse tipo de coleta serve como base para que os pesquisadores reúnam informações para compor a pesquisa”, são documentos variados e abundantes, no entanto, sem um tratamento crítico e profundo ao tema. Conforme Lozada e Nunes (2018, p. 172), “para a pesquisa científica, são considerados não apenas documentos escritos, mas qualquer objeto que possua informações que possam contribuir para a investigação de determinado fato”.

Será realizado o levantamento de dados documentais por meio de relatórios técnicos dos estados, divulgações e relatórios do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), CONFAZ (Conselho Nacional de Política Fazendária), Secretarias de Economia e Portal da Transparência, disponibilizados virtualmente, sobre as arrecadações estaduais, os PIBs estaduais e seus aspectos determinantes, a fim de realizar a apuração dos valores e das informações necessárias para a base dos cálculos estatísticos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O comparativo da arrecadação e do crescimento econômico dos estados e Distrito Federal, o tratamento das informações e o resultado da correlação das duas vertentes.

Os tributos estaduais registrados pela CONFAZ são demonstrados e divididos em cinco categorias, as quais são ICMS, IPVA, ITCD, taxas e outros tributos. Normalmente, seus valores seguem, exatamente, essa ordem decrescente, o ICMS maior valor e outros tributos menor valor, ainda assim, têm-se anos em que ocorre uma variação na ordem dos três últimos.

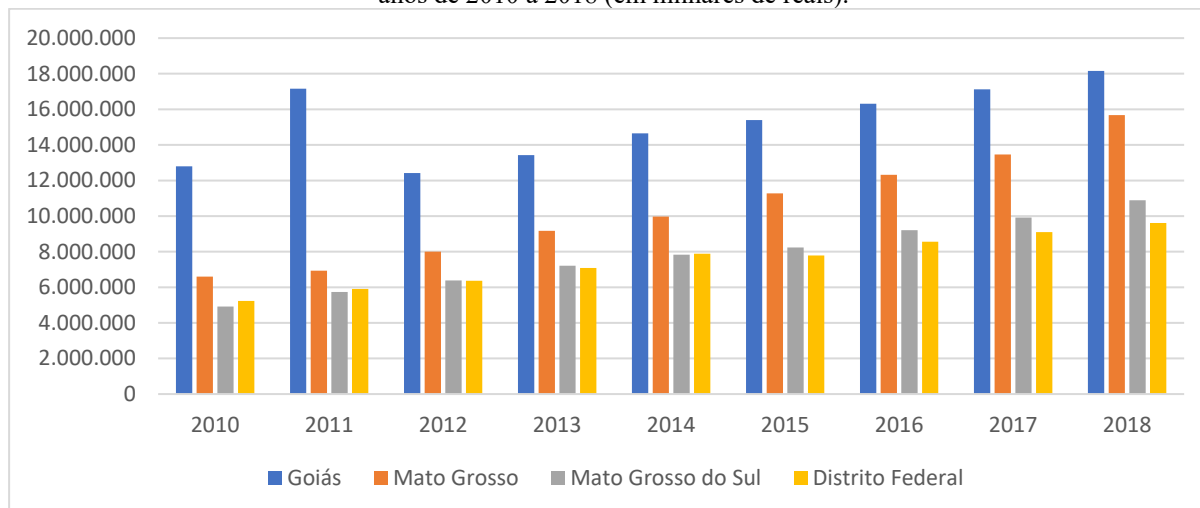
No quadro 1, é expresso a arrecadação apurada por cada ente federado da Região Centro-Oeste e o valor total da região, expressos em milhares de reais.

Quadro 1. Valores da arrecadação tributária dos estados da Região Centro-Oeste e do Distrito Federal durante os anos de 2010 a 2018 (em milhares de reais).

Ano	Goiás	Mato Grosso	Mato Grosso do Sul	Distrito Federal	Região Centro-Oeste
2010	12.797.893	6.600.381	4.919.905	5.233.506	29.551.686
2011	17.161.476	6.932.854	5.737.972	5.910.473	35.742.774
2012	12.415.478	8.000.373	6.386.837	6.362.429	33.165.118
2013	13.426.643	9.172.420	7.211.391	7.083.009	36.893.463
2014	14.645.883	9.971.273	7.832.135	7.889.787	40.339.079
2015	15.398.097	11.280.225	8.234.688	7.791.276	42.704.286
2016	16.315.021	12.322.394	9.210.480	8.564.817	46.412.712
2017	17.125.179	13.464.602	9.918.036	9.102.416	49.610.233
2018	18.160.721	15.671.115	10.890.679	9.614.087	54.336.602
Média	15.271.821	10.379.515	7.815.791	7.505.756	40.972.884

Fonte: Autor (2021) baseado nos dados do Confaz (2010 a 2018). Disponível em: <<https://www.confaz.fazenda.gov.br/boletim-de-arrecadacao-dos-tributos-estaduais>>. Acesso em: 22/01/2021.

Gráfico 1. Valores da arrecadação tributária dos estados da Região Centro-Oeste e do Distrito Federal durante os anos de 2010 a 2018 (em milhares de reais).



Fonte: Autor (2021) baseado nos dados do Confaz (2010 a 2018). Disponível em: <<https://www.confaz.fazenda.gov.br/boletim-de-arrecadacao-dos-tributos-estaduais>>. Acesso em: 22/01/2021.

É possível notar, o crescimento e a estabilidade que há anualmente na arrecadação destes entes, com exceção do ano de 2011, em Goiás, onde apresentou um grande aumento em comparação ao ano anterior e uma queda acentuada visto o ano posterior, chegando seu valor a ser menor que de 2010. Esse aumento da tributação se deu pelo recebimento expressivo de outros tributos derivados de créditos tributários de exercícios anteriores que constavam a receber. Contudo, a partir de 2012 seguiu um crescimento estável.

Percebe-se que Goiás é o ente com a maior arrecadação do Centro-Oeste neste período de tempo analisado, representando 37,27% de todo o valor, bem considerável perto dos demais, seguido por Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e, por último, Distrito Federal.

A taxa de crescimento da arrecadação dos estados e do Distrito Federal ficou entre 41,9% e 137,43%, do ano de 2010 a 2018.

O Produto Interno Bruto do Brasil é divulgado trimestralmente, no entanto, os valores por estado ou município são divulgados somente dois anos depois, demonstrados em seu valor integral, por renda per capita e por setor/atividade.

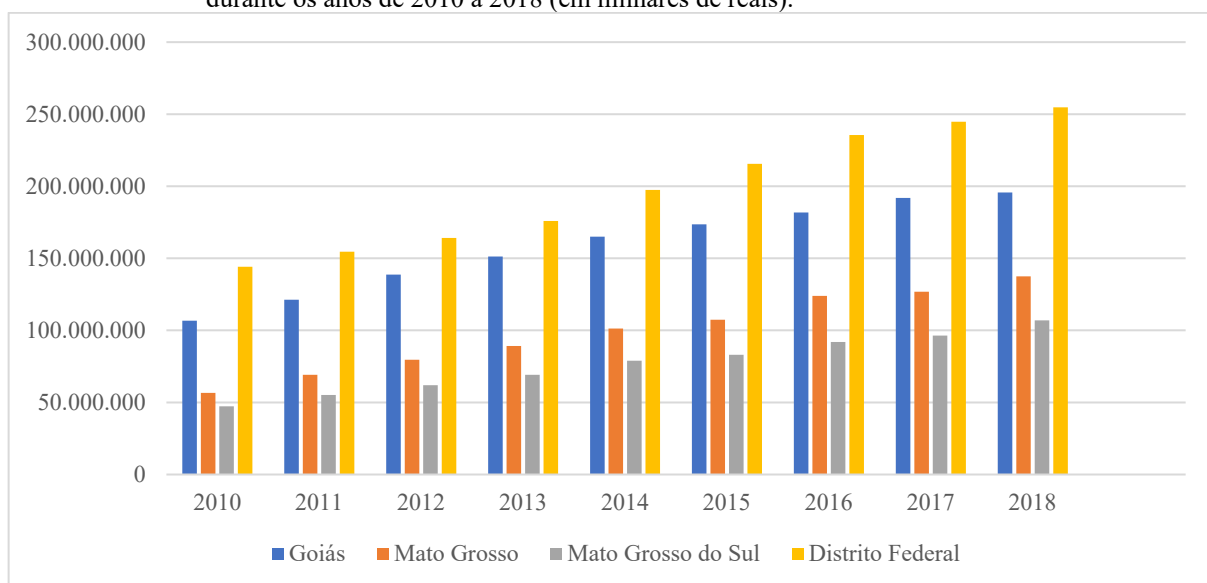
No quadro 2, é demonstrado o Produto Interno Bruto levantado por cada ente federado da Região Centro-Oeste e o valor total da região, expressos em milhares de reais

Quadro 2. Valores do PIB (Produto Interno Bruto) dos estados da Região Centro-Oeste e do Distrito Federal durante os anos de 2010 a 2018 (em milhares de reais).

Ano	Goiás	Mato Grosso	Mato Grosso do Sul	Distrito Federal	Região Centro-Oeste
2010	106.770.109	56.600.955	47.270.656	144.174.102	354.815.823
2011	121.296.721	69.153.957	55.133.162	154.568.954	400.152.794
2012	138.757.825	79.665.691	62.013.201	164.101.336	444.538.054
2013	151.300.175	89.212.919	69.203.201	175.906.726	485.623.020
2014	165.015.318	101.234.520	78.950.133	197.432.059	542.632.030
2015	173.632.450	107.418.319	83.082.555	215.612.863	579.746.186
2016	181.759.604	123.880.296	91.892.285	235.540.045	633.072.229
2017	191.948.301	126.845.898	96.396.434	244.722.249	659.912.882
2018	195.681.724	137.442.853	106.969.142	254.817.205	694.910.923
Média	158.462.470	99.050.601	76.767.863	198.541.727	532.822.660

Fonte: Autor (2021) baseado nos dados do IBGE (2010 a 2018). Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pib-munic/tabelas>>. Acesso em: 22/01/2021.

Gráfico 2. Valores do PIB (Produto Interno Bruto) dos estados da Região Centro-Oeste e do Distrito Federal durante os anos de 2010 a 2018 (em milhares de reais).



Fonte: Autor (2021) baseado nos dados do IBGE (2010 a 2018). Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pib-munic/tabelas>>. Acesso em: 22/01/2021.



A partir do quadro 2, nota-se que o Distrito Federal possui uma quantia mais elevada em comparação aos demais entes da região Centro-Oeste; este representa 37,26% de todo Produto Interno Bruto da região, no período de tempo analisado, seguido por Goiás, Mato Grosso e, por último, Mato Grosso do Sul.

A taxa de crescimento da arrecadação dos estados e do Distrito Federal ficou entre 76,74% e 142,83%, do ano de 2010 a 2018.

Visto a preponderância de Goiás sobre os demais estados e o Distrito Federal na arrecadação estadual, no PIB a disposição se altera, passando o Distrito Federal a representar com maior valor e Goiás na segunda posição.

O modelo de regressão linear construído considerou a arrecadação tributária estadual como a variável dependente e o Produto Interno Bruto como a variável independente. A partir dos dados da regressão, possibilitará a apuração da quantidade de riqueza necessária para se obter uma arrecadação esperada.

Na tabela 1, estão demonstrados os resultados do modelo de regressão. Na coluna Pvalor representa a correlação linear, na β_0 o intercepto da reta, na β_1 o coeficiente angular e no R^2 o coeficiente de determinação.

Tabela 1. Coeficientes do modelo de regressão linear entre os valores do PIB pela arrecadação de tributos dos estados da Região Centro-Oeste e do Distrito Federal entre os anos de 2010 a 2018.

Estado, distrito ou região	Pvalor Correlação linear	β_0 Intercepto	β_1 Angular	R^2 Determinação
Goiás	0,614	8.806.830,49	0,041	0,377
Mato Grosso	0,979	411.823,92	0,109	0,959
Mato Grosso do Sul	0,998	246.341,38	0,099	0,995
Distrito Federal	0,982	491.897,46	0,035	0,964
Região Centro-Oeste	0,971	5.976.853,66	0,066	0,944

Fonte: Autor (2021), com base nos dados da Confaz e do IBGE (2010 a 2018).

As correlações de Pearson (Pvalor) apuradas indicam que as duas variáveis analisadas apresentam uma forte correlação positiva, tendo em vista que seus valores estão bem próximos de 1, exceto pela amostra de Goiás (0,614) que demonstrou um valor mais distante em comparação às demais, contudo, por mais que tenha essa diferença, não o impede de ser considerado como um grau de dependência linear relevante.

Essa correlação sendo positiva indica que conforme aumenta a riqueza do ente influencia diretamente em sua arrecadação, a qual também apresentará uma elevação em seu valor. Esse crescimento das duas grandezas não é proporcional, ou seja, não apresentam a



mesma taxa de elevação. Elas seguem a equação de regressão estimada definida pelos coeficientes intercepto e angular.

O coeficiente intercepto retrata o valor da arrecadação quando não possuir Produto Interno Bruto, quando este for igual a zero, e representa o valor inicial para a apuração da arrecadação. Como os dados utilizados no estudo foi em milhares de reais (conforme base de dados demonstrados nos quadros 1 e 2), o coeficiente intercepto também está expresso na mesma unidade de medida.

A partir dos dados apurados, Goiás detém uma arrecadação inicial de R\$ 8,8 bilhões de reais, enquanto, Mato Grosso do Sul, abre com R\$ 246,34 milhões de reais, Distrito Federal com R\$ 491,9 milhões de reais e, a região Centro-Oeste, começa em R\$ 5,98 bilhões de reais. Estes entes apuraram valores positivo, ou seja, sua arrecadação inicia com um superávit.

O intercepto da reta do estado do Mato Grosso, por outro lado, apurou um valor negativo, iniciando com um déficit. Essa diferença dos demais representa que este estado demanda uma certa quantia de PIB para começar sua arrecadação. Por meio do modelo de regressão linear, estima-se que são necessários R\$ 3,78 bilhões de reais em PIB para se iniciar a arrecadação dos tributos.

O coeficiente angular indica a quantia que a variável dependente terá a cada unidade da variável independente. No caso, será a arrecadação gerada a cada mil reais do PIB (valores expressos em milhares de reais, conforme base de dados demonstrados nos quadros 1 e 2).

Observando os coeficientes apurados, pode-se afirmar que para Goiás a cada mil reais de riqueza irá gerar R\$ 41,00 reais de tributação ($\beta_1=0,041$), para Mato Grosso R\$ 109,00 reais ($\beta_1=0,109$), para Mato Grosso do Sul R\$ 99,00 reais ($\beta_1=0,099$), para o Distrito Federal R\$ 35,00 reais ($\beta_1=0,035$) e para a região Centro-Oeste R\$ 66,00 reais ($\beta_1=0,066$).

Quanto aos ajustes das amostras (R^2), nota-se que estas expressam valores satisfatórios (próximo de 1), expressando um modelo linear bastante adequado e confiável, assegurando os coeficientes da equação estimada.

Mato Grosso apresentou 95,9% de confiança, Mato Grosso do Sul apurou 99,5%, Distrito Federal demonstrou 96,4% e para a região Centro-Oeste obteve 94,4%. Todos com valores acima de 90%, o que indica uma relação ótima para as variáveis e para o modelo.

Entretanto, Goiás que apresentou 37,7% possui um valor mais próximo de 0, abaixo da metade para o coeficiente de determinação estipulado entre 0 e 1, expressando que o modelo de



regressão linear de Goiás é pouco adequado. Contudo, apesar de seu valor baixo, ainda representa um grau de significância para a equação estimada e sustenta a correlação entre as duas vertentes no estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final, o objetivo apontado foi alcançado e conclui-se que a arrecadação tributária estadual está diretamente ligada ao Produto Interno Bruto, em face da apresentação da correlação existente entre as duas grandezas, por meio da análise dos dados dos estados da região Centro-Oeste e o Distrito Federal, entre os anos de 2010 a 2018, além de estabelecer e confirmar de forma significativa, confiável e quantitativa a relação linear e a equação estimada destes entes públicos.

O presente estudo ressaltou que a estrutura tributária brasileira representa um sistema de normas e procedimentos definidos pelo governo em suas três esferas de competência, as quais visam a captação de recursos para o custeio das demandas econômicas e sociais da população e do Estado. A legislação segue uma hierarquia bem definida, na qual a matéria tributária é tratada de forma ampla na Constituição Federal e abrangida mais especificamente no Código Tributário Nacional (CTN) e nas leis complementares, aprofundando as características e as predominâncias dos tributos. Como apresentado tem-se, atualmente, cinco espécies de tributos: impostos, taxas, contribuições de melhoria, empréstimos compulsórios e contribuições sociais.

Observou-se que os impostos recolhidos nos estados brasileiros e no Distrito Federal – o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), o Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) e o Imposto sobre a Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCD) –, representam uma das principais fontes de recursos destes entes. Além destes, também existe a “repartição das receitas tributárias” que distribui as arrecadações dos entes maiores para os menores e, com isso, os estados recebem valores de repasse da União e da mesma forma repassam para os municípios.

Expôs que o recolhimento de tributos advém de duas circunstâncias, sendo o natural e o resultante de ação fiscal. No primeiro, o contribuinte faz o repasse por vontade própria e, no segundo, o contribuinte faz o repasse de forma obrigatória por decisão judicial ou extrajudicial.

Explanou-se também, acerca do Produto Interno Bruto (PIB), o qual representa um levantamento da riqueza de um país, estado, município ou região a partir da circulação de novos bens e serviços em sua cadeia final. O PIB não se caracteriza como um montante disponível ao




uso, mas indica um fator de influência e análise da economia, dos recursos públicos e privados, das taxas diversas de investimento, financeiras e sociais, culminando na circulação de riquezas e investimentos públicos, geração de empregos, fomento na distribuição das riquezas entre toda a coletividade e fortalecimento do poder público em todas as suas dimensões.

Os resultados da pesquisa, evidenciou na primeira verificação da análise dos dados, os valores e a taxa de crescimento da arrecadação tributária e o produto interno bruto, expressos em milhares de reais, de onde denota-se que a elevação anual das duas grandezas são positivas, sendo que Goiás é o ente com maior arrecadação (com 37,27% do total) e o Distrito Federal apresenta o maior PIB (com 37,26% do total).

Na segunda verificação, obteve-se que os coeficientes do modelo de regressão linear, considerando a arrecadação tributária estadual como a variável dependente e o Produto Interno Bruto como a variável independente. As correlações de Pearson (Pvalor) obtiveram valores bem próximos de 1, expressando uma correlação positiva forte e indicando que as duas variáveis estão diretamente ligadas, contudo, seu crescimento não segue a mesma proporção, pois segue a equação estimada. O coeficiente intercepto dos entes, que representa o valor inicial da apuração da arrecadação, apresentou valores favoráveis que aponta uma arrecadação inicial com superávit, no entanto, o Mato Grosso apresentou um valor negativo, assinalando que este demanda uma quantia mínima de R\$ 3,78 bilhões de reais em PIB para se iniciar a arrecadação dos tributos. Os coeficientes angulares apurados resultaram em valores que variaram de R\$ 35,00 reais no Distrito Federal a R\$ 109,00 reais no Mato Grosso. O ajuste da amostra (R^2) de cada ente demonstrou valores próximos de 1 e satisfatórios, indicando que o modelo linear com base no coeficiente intercepto e angular, são bastante adequados e confiáveis.

Apesar da sustentação favorável, satisfatória e confiável da correlação de Pearson e do ajuste da amostra, Goiás obteve valores desiguais dos demais entes da amostra. Embora seus valores estejam bem abaixo no comparativo, eles permaneceram dentro da base de aceite e do grau de significância estipulados na estatística para estes coeficientes. Essa diferença considerável encontrada no estado de Goiás em comparação com os demais entes se deu pela variação ocorrida na arrecadação de 2011, onde houve um crescimento de 34,10% na arrecadação em relação ao ano anterior e, no ano seguinte, um decréscimo de 27,65%. Como o PIB não acompanhou esta variação expressiva, culminou nessa baixa na confiança da relação linear, bem como da adequação ao modelo.



Contudo, propõe-se em pesquisas futuras, utilizar como amostra todos os estados do Brasil ou a tributação total do Brasil face ao PIB e buscar variáveis econômicas, sociais ou políticas que influenciam as duas grandezas de forma concomitante para defini-las como variáveis independentes do modelo de regressão linear.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Francivaldo dos Santos; BEZERRA, Maria do Socorro Coelho; SILVA, Alexandre César Batista da; SILVA, Wilton Bernardino da. Utilização de séries temporais na previsão de arrecadação de ICMS no estado do Pará. In: XI UFPE de Ciências Contábeis, 2017, v. 2. Anais. Recife: PPGCC/UFPE, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/SUCC/article/view/22988>>. Acesso em: 05/10/2020.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. Código Tributário Nacional. Lei nº 5.172, de 25 de Outubro de 1966. Brasília: Senado Federal, 1966.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

CAMARGO, Carlos Henrique Oliveira. A importância da gestão tributária para a qualidade da gestão municipal. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em MBA Gestão Contábil e Direito Tributário) - Faculdade Montes Belos (FMB). São Luís de Montes Belos, 2019.

CARVALHO, Carlos Eduardo; MACIEL, Renato de Jesus. Análise dos principais impostos que compõem a estrutura tributária brasileira. *Ágora: Revista De divulgação científica*, v. 16, n. 2 (A), p. 367_377, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/125>>. Acesso em: 23/09/2020.

CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA FAZENDÁRIA (CONFAZ). Boletim de Arrecadação dos Tributos Estaduais. Disponível em: <<https://www.confaz.fazenda.gov.br/boletim-de-arrecadacao-dos-tributos-estaduais>>. Acesso em: 22/01/2021.

HOFFMANN, Rodolfo. Análise de Regressão: Uma introdução à econometria. Piracicaba: Hucitec, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Produto Interno Bruto – PIB. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>>. Acesso em: 22/01/2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA. Contas Nacionais Anuais – CNA. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/cna/tabelas>>. Acesso em: 22/01/2021.



INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA. Produto Interno Bruto dos Municípios. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pib-munic/tabelas>>. Acesso em: 22/01/2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Científica. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, Emanuel Marcos; REZENDE, Amaury Jose. Um estudo sobre a evolução da carga tributária no Brasil: uma análise a partir da Curva de Laffer. Interações. Campo Grande, MS, vol. 20, n. 1, p. 239_255, jan./mar. 2019. Disponível em: <<https://interacoesucdb.emnuvens.com.br/interacoes/article/view/1609>>. Acesso em: 13/10/2020.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. Metodologia Científica. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

RIBEIRO, Marcelo Gollo. Aspectos da gestão tributária no município. 2011. Disponível em <<https://jus.com.br/artigos/18947/aspectos-da-gestao-tributaria-no-municipio>>. Acesso em: 12/10/2020.

TESCH, José Marcos. Estudo comparativo da arrecadação dos tributos dos municípios catarinenses com maior índice populacional. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Contabilidade) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008. 157 p. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/91681>>. Acesso em: 24/09/2020.

TRISTÃO, José Américo Martelli. A Administração Tributária dos Municípios Brasileiros: uma avaliação do desempenho da arrecadação. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 172 p. (Tese de doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV. Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento). Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2568>>. Acesso em: 23/09/2020.

VILELA JÚNIOR, Ison. Relação entre PIB, Emprego e Renda: Um estudo comparativo entre dados nacionais e o município de Ituiutaba - MG. 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia. Ituiutaba, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/23849>>. Acesso em: 01/10/2020.

CAPÍTULO 14

SATISFAÇÃO LABORAL DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS E SEUS FATORES: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DO GOVERNO DISTRITAL DE CHÓKWÉ, PROVÍNCIA DE GAZA, MOÇAMBIQUE

Maria Helena Francisco Novela Feliciano
Julião Eduardo Bonzela

RESUMO

O estudo analisa os fatores determinantes da satisfação laboral dos funcionários públicos afetos ao Governo distrital Chókwè, Província de Gaza, Sul de Moçambique. O objetivo do estudo, consiste em compreender os fatores determinantes da satisfação laboral dos funcionários públicos, do governo distrital de Chókwé. A metodologia usada para o estudo foi a aplicação do questionário *JSS*, técnica padronizada de Spector (1997), para a identificação de fatores determinantes da satisfação laboral. Os dados obtidos foram analisados por via da estatística descritiva e estatística inferencial (Anova, teste de *tukey* e correlação de *Person*). Os resultados indicam que a satisfação de funcionários é determinada pela elevada média do trabalho em si visto ou realizado. Ao aferir o nível de satisfação laboral, em função de fatores sociodemográficos, constatou-se que, para além da remuneração, benefícios e reconhecimento, o sexo, a idade, o local, o ambiente e o tempo de trabalho, influenciam significativamente no nível de satisfação (social e laboral). Com o estudo, concluiu-se que os funcionários do Governo Distrital de Chókwé (GDC) apresentam um nível de satisfação laboral médio, devido aos fatores remuneração, benefícios e reconhecimento que, de certa forma, deixam à desejar. Aliás, está claro que, os fatores promoção, reconhecimento, relacionamento com a chefia e comunicação interpessoal definem a satisfação do funcionário, quando correlacionados. Os fatores promoção, reconhecimento, relacionamento com a chefia e comunicação, apresentaram maiores influências na satisfação dos funcionários quando correlacionados.

PALAVRAS-CHAVE: Satisfação laboral; factor motivacional; funcionário público e Governo Distrital de Chókwé.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as empresas e organizações do sector público têm realizado esforços para profissionalizar sua burocracia pública através de modelos de gestão de recursos humanos, subestimando, porém, a importância dos fatores que afetam a satisfação no trabalho (LIMA, 1994). Aliás, a forma como as pessoas são geridas é fundamental para o valor de longo prazo na organização e igualmente crucial que a gestão de recursos humanos demonstre sua contribuição para o valor organizacional, sob pena de perder credibilidade. Esse é o grande desafio que se coloca às organizações contemporâneas.

A satisfação no trabalho é um fenómeno complexo e de difícil definição, devido à diversidade de seus aspectos, por se tratar de um estado subjetivo, o que dificulta sua



conceituação, podendo variar entre indivíduos ou na própria pessoa, de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo (SIQUEIRA, 2008). Daí que, as pessoas são o recurso mais importante de qualquer organização, pois movidas por conceitos associados aos valores, assumem atitudes. Aliás, a forma como interagem com os outros, deriva da maneira como elas são tratadas.

A problemática da satisfação no trabalho está associada a uma quantidade infindável de estudos, demonstrando o interesse dos investigadores nesta área. Esse interesse resulta da importância da situação de satisfação para o trabalhador, pelas implicações que tem na sua saúde e na qualidade de vida, e pelas repercussões nas organizações, ao nível da produtividade (CAMPUS, 2008).

Desse modo, os níveis de satisfação são capazes de gerar, por parte do trabalhador, laços de maior lealdade para com a organização, maior identificação com os objetivos da mesma e empenho acrescido no trabalho, ou seja, as necessidades satisfeitas são um profundo sentimento de satisfação, e essa atitude é a condição necessária para que o esforço humano no trabalho se torne produtivo.

A partir das considerações apresentadas, para sua fundamentação teórica, o presente estudo foi realizado baseando-se na teoria bifatorial de Herzberg, visto que, é importante avaliar a satisfação dos indivíduos, não só dentro da organização, mas também fora dela, uma vez que, o ser humano não deve ser entendido como partes, mas sim, como um todo integrado.

CONCEITUANDO A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação e o trabalho são assuntos bastante relevantes e mais debatidos nas organizações quando se analisa questões sobre a satisfação no trabalho.

Não pretendemos debater o conceito de trabalho, mas corroboramos com Coutinho (2009), que entende que o trabalho é uma atividade humana, individual ou coletiva, de caráter social, complexa, dinâmica, mutante e que se distingue de qualquer outro tipo de prática animal por sua natureza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental e moral.

Esse entendimento de trabalho é compreendido como atividade profissional, remunerada ou não, produtiva ou criativa, exercida para determinado fim. Assim, o trabalho é uma categoria central e estruturante nas sociedades atuais e, o trabalho sem satisfação gera sofrimento, descontentamento e afeta na produtividade, por isso que é importante falar em satisfação no trabalho.



Segundo Rodrigues (2001), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como a pessoa se sente com relação ao trabalho, de forma geral e em seus vários aspectos. Com isso, o autor acredita que a satisfação no trabalho é reflexo do quanto gostamos do nosso trabalho.

Por sua vez, Rodrigues (2001), aborda que diferentes trabalhadores possuem diferentes factores motivacionais, e além de buscar modelos de satisfação distintos, também tem diferentes contribuições a fazer à organização. Aliás, de acordo com o autor, quanto complexa for a tarefa e a possibilidade de controlo de execução dessa tarefa pelo próprio trabalhador, maior é sua satisfação.

Para Siqueira (2008), inicialmente, a satisfação foi estudada como parte do processo motivacional, sendo considerada uma causa de comportamentos no trabalho. Com base nessa perspectiva, têm-se as teorias da motivação-higiene, da satisfação das necessidades e das expectativas e instrumentalidade.

A autora refere que o acúmulo de estudos, já demonstrou que, as características pessoais (idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, etc.) e o meio ambiente do trabalho (temperatura, iluminação, etc.), pouco contribuem para explicar variações em níveis de satisfação. Afirma ainda que, os fatores capaz de medir a satisfação laboral e que conseguiram manter-se ao longo de décadas são a *satisfação com salário, colegas, chefia, meio ambiente laboral e progressão na carreira profissional*.

Para Robbins (2005), o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. O autor sublinha ainda que, quanto maior for o grau de satisfação de uma pessoa com seu trabalho, dadas às condições proporcionadas ou oferecidas, maior será seu envolvimento ou engajamento, empenho no trabalho e produtividade. Ou seja, as condições de trabalho favorecem atividades laborais qualitativas e/ou perfeitas, maior produtividade e ganhos.

Na visão de Robbins (2005), quanto à satisfação no trabalho, o autor sugere como factores determinantes: trabalho desafiante, justa recompensa, condições estimulantes e colegas colaboradores (que cooperam). Aliás, algumas pessoas preferem trabalhos que permitem usar suas capacidades e habilidades, pois assim, se sentem profissionais desafiados, inovadores e promissores.

De acordo com Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é representada através de experiências prazerosas que o indivíduo vivência na organização. Investigar a satisfação no



trabalho significa avaliar essas dimensões e perceber o quanto essas actividades podem proporcionar a esse indivíduo momentos prazerosos e satisfação com seu trabalho realizado.

Em suma, podemos perceber que apesar dos grandes esforços realizados pelas organizações, no que diz respeito à retenção de talentos através da motivação, esta é uma questão complexa, apresentando-se como um desafio para as organizações. Pois, para Spector (2002), a satisfação dos colaboradores é algo insaciável e mutável.

METODOLOGIA

Para o presente artigo, recorreu-se à pesquisa bibliográfica (baseada em livros e artigos que versam sobre a temática em abordagem) e inquérito (baseado em técnicas de questionário e *JSS*). O que significa dizer que, para a materialização deste artigo, optamos pela pesquisa mista, isto é, qualitativa e quantitativa. Aliás, esta abordagem permitiu o desenvolvimento do estudo baseando-se em dados categóricos, com a aplicação de questionário estruturado para os funcionários do Governo Distrital Chókwè (GDC).

A opção pela pesquisa mista está aliada ao facto de que, a qualitativa permitiu identificar, compreender, descrever e explicar, de forma detalhada, a satisfação laboral dos funcionários do GDC, baseado em técnicas acima referidos. E a escolha da abordagem quantitativa, permitiu quantificar os dados e as categorias de análise, transformando-os em variáveis analíticas.

A amostra da pesquisa foi de 51 funcionários de diferentes repartições do GDC, correspondente a 94,4% dos 54 trabalhadores. Destes, 60,8 % são do sexo masculino e 39,2 do sexo feminino, 49% tem uma idade de 31 a 40 anos, 20 % inclui funcionários de 41 a 50, e 15,7% pertence a faixa etária de 18 à 30 e mais de 50 anos, a maior parte de funcionários inqueridos são casados, com 37,4%, solteiros com 31,3, união de facto 29,4 e outro estado civil com 2%. A maioria dos funcionários tem tempo de serviço de 0 à 10 anos com 49%, 11 à 20 anos com 35%, 21 à 30 anos com 10% e mais de 30 anos com 5,9%.

Todos os funcionários do GDC têm certo nível de escolaridade, sendo que predomina o médio com 49%, superior com 35%, básico com 6% e primário com 10%; relativamente à profissão, os funcionários apresentam diversas especialidades, sendo que 34% é representada pelas diferentes profissões, 29% não possuem nenhuma profissão, 25, 5% são profissionais de administração pública, 7,8% são contabilistas e os restantes 4% são gestores de Recursos Humanos.



Foram definidas duas variáveis tendo como base as hipóteses. Para a hipótese 1, foi definida como variável dependente a satisfação laboral e as variáveis independentes, os fatores da satisfação (remuneração, promoção, condições de trabalho, colegas, comunicação, chefia, benefícios, reconhecimento e trabalho em si). A hipótese 2 tem como variáveis dependentes, os fatores da satisfação e variáveis independentes, os fatores sociodemográficos (idade, sexo, tempo de serviço, estado civil, nível de escolaridade, local de trabalho e profissão).

FATORES DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO LABORAL DOS FUNCIONÁRIOS DO GOVERNO DISTRITAL DE CHÓKWÉ

Segundo INE (1999), o distrito de Chókwè está situado na província de Gaza, em Moçambique. A sua sede é a cidade do Chókwè. Tem limites geográficos, a norte com o distrito de Mabalane, a norte e nordeste com o distrito de Guijá, a leste com o distrito do Chibuto, a sul com os distritos de Limpopo e Bilene e a oeste é limitado pelo distrito de Magude da província de Maputo.

O distrito de Chókwè tem uma superfície de 1 864 km² e uma população, recenseada em 2007, de 186 597 habitantes, tendo como resultado uma densidade populacional de 100,1 habitantes/km², e correspondendo a um aumento de 59,5% em relação aos 116 986 habitantes registados no censo de 1997. O distrito de Chókwè está dividido em quatro postos administrativos nomeadamente: Cidade de Chókwè, Lionde, Macarretane e Xilembene; oito localidades e trinta e três aldeias.

O estudo, como referenciado na metodologia, foi realizado no Governo Distrital Chókwè, composto por 54 funcionários de diferentes repartições, dos quais 51 fizeram parte do estudo, o equivalente à 94,4% da população inquerida. Os resultados indicam que satisfação dos funcionários do GDC de forma generalizada é média, conforme ilustra a tabela abaixo através da média geral (MG), e, é determinada pelo trabalho em si visto que apresenta a média mais elevada, e os fatores remuneração e benefícios apresentam satisfação baixa, ou seja, os funcionários sentem-se insatisfeitos carecendo uma melhoria. Com os resultados obtidos, pode se afirmar que a hipótese 1 (Os funcionários sentem-se mais satisfeitos com as condições de trabalho e o trabalho em si, e menos satisfeitos com os benefícios e remuneração) foi parcialmente confirmada.



Tabela 1: Factores determinantes da satisfação laboral dos funcionários do GDC

Factor	Remu	Prom	Chef	Benef	Reconh	C.trab	Coleg	Trab	Comu	M. G
Média	2,78	3,50	3,95	2,80	3,09	3,48	4,07	4,57	3,78	3,56

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados do campo mostram que, em relação aos benefícios recebidos pelos funcionários, há uma equiparação de opiniões, sendo que 38% responderam que estão satisfeitos e 37% relatam insatisfeitos, onde do total de funcionários 25% não recebem benefício algum. Quanto ao trabalho em si, 62% dos entrevistados, disseram que existe no seu trabalho um clima de satisfação que faz com que tenham prazer e bom gosto de realizar suas tarefas diárias e 38% discordam dessa ideia, dizendo que não sentem um clima de satisfação.

Os dados do campo mostram que os funcionários com mais de 50 anos apresentam mais satisfação baixa com a promoção e relacionamento com colegas com uma média de 2,63 e 3,63 respectivamente, e satisfação alta para o trabalho em si com uma média de 5. A faixa etária dos 18 a 30 anos apresenta satisfação média mais baixa com o trabalho em si com uma média de 3,69 e satisfação média mais alta com a promoção com média de 4,06 e benefício com 3,09. Os funcionários com idade de 41 a 50 possuem satisfação média mais alta relativamente ao fator relacionamento com colegas com 4,82. E todas as faixas etárias têm satisfação baixa para a remuneração e benefício (exceto a faixa etária de 18-30), satisfação baixa para reconhecimento (18-30 e +50) e satisfação média mais alta de 3,50 para a faixa etária de 41-50, a satisfação no trabalho em função da idade é média em geral.

A pesquisa empírica mostrou que os funcionários do sexo masculino tem satisfação mais baixa quase em todos os fatores destacando-se a remuneração, benefício e reconhecimento com 2,55; 2,60 e 2,84 respectivamente, enquanto os funcionários do sexo feminino apresentam-se mais satisfeitos (satisfação média) com os mesmos fatores com as seguintes médias repressivamente 3,14; 3,11 e 3,48. E a satisfação no trabalho é média sendo que as mulheres têm a média mais alta de 3,72 e os homens com 3,45.

Os dados empíricos evidencia que os casados demonstram satisfação média mais alta ao reconhecimento com 3,25 e outro tipo de estado civil a satisfação mais baixa com 1,75; os casados e solteiros tem satisfação baixa para a remuneração, todos tipos de estado civil relatam satisfação baixa para o benefício, e a satisfação no trabalho (geral) média com pontuação de 3,38.

Os resultados do campo sugerem que os funcionários com pouco tempo de serviço (0-10) apresentam-se mais satisfeitos (satisfação média) com a promoção com 3,77, e os de 21-30



anos possuem a satisfação mais baixa no fator promoção e reconhecimento, e satisfação média mais para relacionamento com a chefia e relacionamento com colegas, tendo as seguintes médias respectivamente: 2,05; 2,95; 3,15 e 3,25 e os mais antigos (+30) sentem-se mais satisfeitos com o relacionamento com a chefia (satisfação alta com 5,58) e relacionamento com colegas (satisfação média com 4,75). Todos os grupos têm satisfação baixa para remuneração e benefício, cuja satisfação no trabalho (geral) é média.

Os dados coletados comprovam que os resultados da satisfação em função de nível de escolaridade apresentam maior homogeneidade na maioria dos fatores analisados, pois a satisfação no trabalho (geral) é média. De forma geral os funcionários apresentam satisfação baixa para a remuneração (2,9), benefício (2,73) e os restantes tem satisfação média (o trabalho em si com a satisfação média mais alta de 4,64).

Sendo que os funcionários com o nível primário de escolaridade apresentam satisfação mais baixa nos fatores remuneração (2,00), promoção (2,90), benefício (2,15) e reconhecimento (2,85), os do nível básico nos fatores relacionamento com a chefia (2,83), reconhecimento (2,67) e comunicação (satisfação média de 3,16), os funcionários com nível médio estão insatisfeitos com a remuneração (2,65), benefícios (2,70) e reconhecimento (2,89), e os com o nível superior tem os níveis médios mais altos para a remuneração (3,13), promoção (3,61), relacionamento com a chefia (4,22), benefício (3,08), reconhecimento (3,50) e comunicação (4,08).

ANÁLISE DA VARIÂNCIA DOS NOVE FATORES DA SATISFAÇÃO NOS DIFERENTES FATORES SOCIODEMOGRÁFICAS

A tabela (2) abaixo, ilustra os valores da probabilidade da ANOVA dos nove fatores da satisfação, de modo a verificar se os diferentes fatores sociodemográficos influenciam ou não no nível de satisfação dos funcionários no trabalho.

Tabela 2: Análise de variância

F. sociodemográficos	Factores da satisfação								
	Remunera	Promoção	Chefia	Benefício	Reconhe	C. Trabalh	Colegas	Trabalho	Comunica.
Idade	0.2822 ^{NS}	0.0203*	0.7630 ^{NS}	0.0833 ^{NS}	0.3206 ^{NS}	0.7276 ^{NS}	0.0272*	0.0102*	0.9345 ^{NS}
Sexo	0.0218*	0.1363 ^{NS}	0.7631 ^{NS}	0.0420*	0.0195*	0.7545 ^{NS}	0.1587 ^{NS}	0.0934 ^{NS}	0.1260 ^{NS}
Estado Civil	0.3451 ^{NS}	0.5117 ^{NS}	0.7950 ^{NS}	0.9034 ^{NS}	0.4532 ^{NS}	0.3606 ^{NS}	0.8693 ^{NS}	0.6419 ^{NS}	0.9137 ^{NS}
T. Serviço	0.2881 ^{NS}	0.0033**	0.0035**	0.1272 ^{NS}	0.8602 ^{NS}	0.5258 ^{NS}	0.0380*	0.3141 ^{NS}	0.7545 ^{NS}
N. Escolar	0.0620 ^{NS}	0.1685 ^{NS}	0.0997	0.1712 ^{NS}	0.1476 ^{NS}	0.3546 ^{NS}	0.5727 ^{NS}	0.9397 ^{NS}	0.2833 ^{NS}

** Comprova que existe diferenças significativas a 1% e 5% de probabilidade, e ^{NS} para valores não significativos.

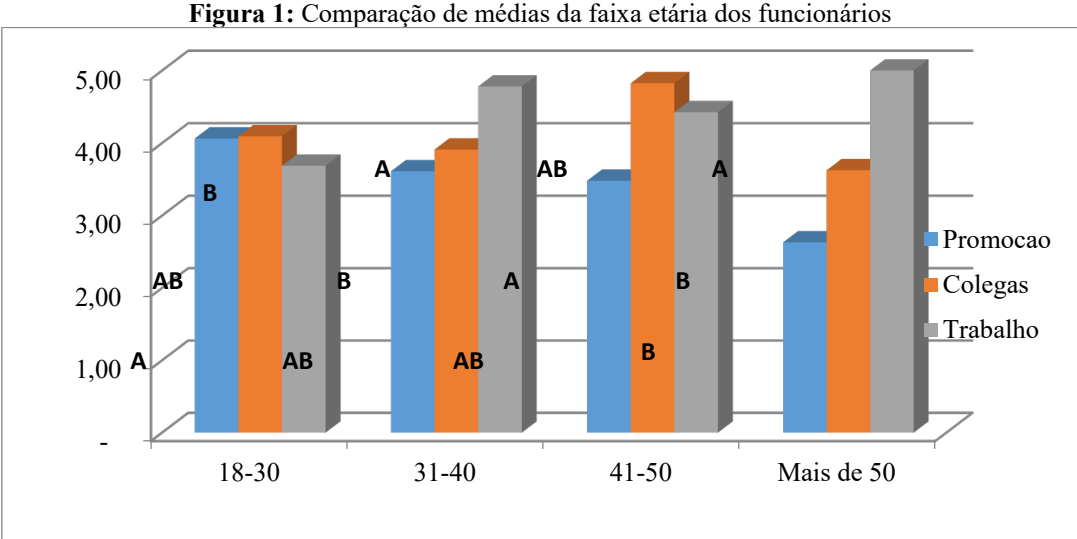
Fonte: Elaborado pelos autores



Ao analisar as diferenças entre os factores de satisfação no trabalho e os factores sociodemográficos constatou-se que o sexo, a idade, o local de trabalho, o tempo de serviço e a profissão, apresentaram diferenças estatisticamente significativas. Portanto, a hipótese 2, de que existem diferenças significativas entre o nível de satisfação com o sexo, a profissão e o local de trabalho dos funcionários foi totalmente confirmada.

Em contrapartida, os fatores estado civil e nível de escolaridade não influenciam no nível de satisfação dos funcionários do GDC, isto é, as médias desses fatores sociodemográficos não apresentam diferenças significativas para todos os fatores da satisfação.

Os fatores sociodemográficos que apresentam diferenças significativas nos nove fatores da satisfação foram submetidos ao teste de Tukey para a comparação das médias de modo a avaliar, quais médias apresentam uma homogeneidade entre elas, como ateste a figura (1) abaixo.

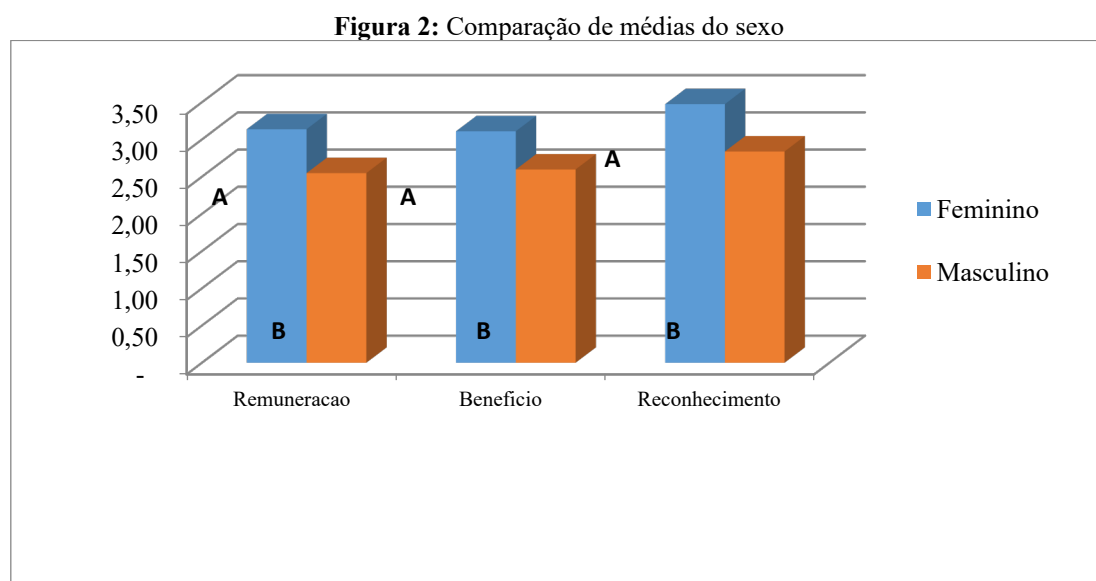


Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se pode constatar, foi possível identificar diferenças significativas entre a idade e os níveis de satisfação com a promoção ($p=0,0203$), relacionamento com colegas ($p=0,0272$) e trabalho em si ($p=0,0102$). Os funcionários de (31-40 e 41-50 anos) encontram-se no nível intermédio, pois são homogêneos com a faixa de 18-30 e +50 anos, e por outro lado os funcionários com 18-30 anos são heterogêneos com os de +50 anos, referente ao factor promoção. Para o relacionamento com colegas as escolhas dos funcionários de idade entre 18-30 assemelha-se com os restantes grupos, e as escolhas dos funcionários com 41-50 anos diferem-se com os de 31-40 e +50 anos, apresentando os níveis médios (mais altos e baixos) relativamente.

Analisando o trabalho em si a idade de 41-50 anos tem preferências semelhantes com os demais grupos, e os de 18-30 dispara-se com os funcionários de 31-40 e +50 anos. Pode-se afirmar que a idade influencia na satisfação laboral dos funcionários do GDC, e os funcionários mais velhos apresentam menores níveis de satisfação com a promoção e maiores com o trabalho em si.

Associando o Sexo com os níveis de satisfação foi possível identificar diferenças significativas com a remuneração ($p=0,0218$), benefício ($p=0,0420$) e reconhecimento ($p=0,0195$), sendo que os homens têm as médias mais baixas, como se ilustra na figura (2) abaixo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o tempo de serviço verificou-se diferenças significativas com os níveis de satisfação da promoção ($p=0,0033$), relacionamento com a chefia ($p=0,0035$) e relacionamento com colegas ($p=0,0380$). Os funcionários com 21-30 anos de serviço apresentam os níveis mais baixos comparados com os demais nos fatores promoção e relacionamento com chefia.

Os funcionários com mais de 30 anos de idade e os de 11 à 20 anos de idade, apresentam uma certa e estes por sua vez apresentam uma heterogeneidade com os de 0-10 e 21-30 anos. Um cenário diferente foi verificado com os funcionários de 11-20 anos, que apresenta uma homogeneidade com todos os grupos estabelecidos. Portanto verificou-se o tempo de serviço tem impacto na satisfação laboral dos funcionários do GDC, isto é, os funcionários com 21-30 anos de atuação tem níveis baixos de satisfação com a promoção e os mais antigos (+30) com níveis elevados de satisfação com a chefia.

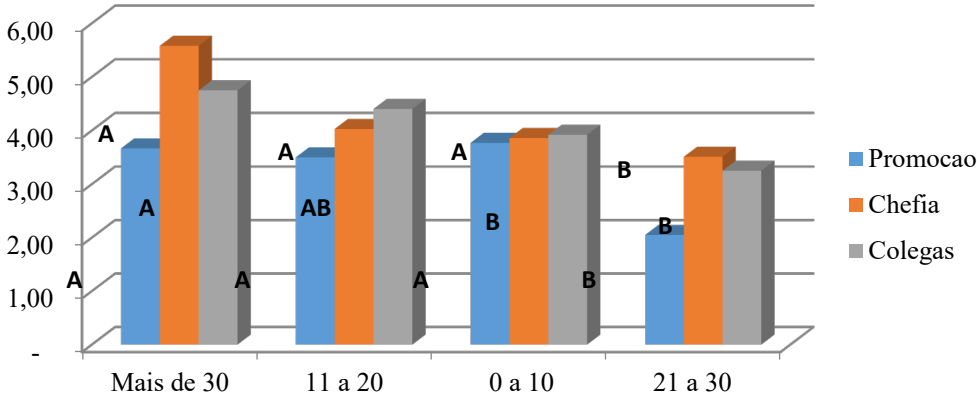


Os funcionários com (1-4 e 5-10) anos apresentam homogeneidade entre eles, e heterogeneidade com os de (11-20,21-30 e +30), que também são homogêneos entre si para a dimensão salário.

Para a chefia e a natureza do trabalho os funcionários com (1-4 e 5-10 e 11-20) anos são homogêneos apresentando satisfação média, diferenciando-se dos restantes (21-30 e +30) anos porque tem satisfação alta.

Analisando a satisfação com as promoções, os funcionários com (1-4,11-20,21-30 e +30) apresentam homogeneidade entre eles e heterogeneidade com os de 5-10 anos como se ilustra na figura (3).

Figura 3: Comparação de médias do tempo de serviço



Fonte: Elaborado pelos autores.

E por fim a profissão assume diferenças significativas em relação aos níveis de satisfação com remuneração ($p=0,0099$), relacionamento com a chefia ($p=0,0450$), reconhecimento ($p=0,0052$), trabalho em si ($p=0,0025$) e comunicação ($p=0,0477$).

Constatou-se que as profissões de Engenheiro químico, escriturário e economista são homogêneas entre elas, pois apresentaram médias baixas nos fatores remuneração, reconhecimento e comunicação.

Os profissionais de indústria hoteleira e Recursos Humanos também são homogêneas e tem média baixas para remuneração, chefia e reconhecimento; os Serralheiros civis, hidráulicos, auditores e nenhuma profissão são homogêneos, pois possuem níveis baixos de satisfação para os fatores remuneração e reconhecimento; os de relação pública têm níveis de satisfação baixa para remuneração, reconhecimento e trabalho e por fim os de saneamento, planificação, carpintaria e gestão ambiental com níveis baixos somente para o reconhecimento.

Dos cinco fatores onde verificou-se diferenças significativas com as diferentes profissões, a remuneração e o reconhecimento apresentaram maior influenciaram, tendo-se verificado médias mais baixas nestes fatores. O relacionamento com a chefia, o trabalho em si e a comunicação apresentam satisfação média em todas as profissões.

Neste caso, vale salientar que a função pública precisa de trabalhar bastante para resolver questões ligadas a remuneração dos funcionários, de acordo com a carreira/profissão, bem como o reconhecimento dos mesmos, visto que afeta negativamente na satisfação laboral.

ANÁLISE DA CORRELAÇÃO DE *PERSON* DOS FATORES DA SATISFAÇÃO DO GDC


É possível constatar na tabela 3 que a maior parte das correlações entre os nove fatores resultaram em associações positivas, podendo afirmar que há uma relação direta entre as variáveis.

Tabela 3: Correlação de *Person* dos fatores de satisfação

		Significância								
		Remun	Promo	Chefi	Benef	Recon	C.Tra	Coleg	Traba	Comun
correlação	Remuneração	1	0,0004	0,0856	0,3256	0,0002	0,7732	0,7439	0,3989	0,0674
	Promoção	0,2445*	1	0,0494	0,0044	0,5038	0,8017	0,3256	0,1655	0,0418
	Chefia	0,1207	0,1378*	1	0,7023	0,0411	0,7991	0,0161	0,7265	0,3178
	Benefício	0,0696	0,1988*	0,0269	1	0,3031	0,5197	0,0149	0,7842	0,6684
	Reconhecimento	0,2606*	0,0471	0,1431*	0,0725	1	0,6766	0,0953	0,0431	0,0002
	C. Trabalho	0,0203	-0,0177	-0,0179	0,0453	-0,0294	1	0,9649	0,6009	0,4196
	Colegas	-0,0230	0,0692	0,1683*	0,0149	0,1171	-0,0031	1	0,3222	0,0025
	Trabalho	0,0606	0,0975	0,0246	-0,0193	0,1418*	0,0368	-0,0697	1	0,1131
	Comunicação	0,01283	0,1427*	0,0703	0,0302	0,2600*	0,0568	0,2109*	0,1113	1
		<i>Valores de correlação de person seguidos de asteriscos são significativos a P≤0,05.</i>								

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verificou-se a presença de associações negativas fraca na correlação das variáveis condições de trabalho com a promoção, relacionamento com a chefia, reconhecimento e relacionamento com colegas (-0,0177, -0,0179, -0,0294 e -0,0031 respetivamente),



relacionamento com colegas e remuneração (-0,0230), trabalho em si e benefício (-0,0193) e trabalho em si e relacionamento com colegas (-0,0697). As maiores contribuições foram para os fatores reconhecimento/remuneração (0,2606) e comunicação/reconhecimento (0,2600), estes apresentaram correlação moderada e positiva.


Em relação à significância, houve correlação positiva significativa $P \leq 0,05$ entre remuneração e promoção (0,2445), remuneração e reconhecimento (0,2606), promoção e relacionamento com a chefia (0,1378), promoção e benefício (0,1988), promoção e comunicação (0,1427), relacionamento com a chefia e reconhecimento (0,1431), relacionamento com a chefia e relacionamento com colegas (0,1683), reconhecimento e trabalho em si (0,1488), reconhecimento e comunicação (0,2600), e entre relacionamento com colegas e comunicação (0,2109). Em contrapartida, não houve correlação negativa significativa entre os factores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou analisar os factores determinantes da satisfação laboral dos funcionários do Governo Distrital Chókwè. Os resultados indicam que de modo geral, a satisfação no trabalho é média, e entre os factores diagnosticados, o trabalho em si é o que proporciona maior satisfação para os funcionários. Porém, apesar de esses funcionários sentirem-se satisfeitos de uma forma geral, demonstram que desejam ter mais prestígio, ser mais bem remunerados e receber os benefícios acrescidos, pois a remuneração representa a principal fonte de rendimento dos funcionários, sendo importante que exista um nível elevado de satisfação, podendo resultar em maiores níveis de produtividade, criatividade, compromisso e baixos níveis de mobilidade, fortalecendo-se a criação de vantagens competitivas para a organização.

Em relação aos factores sociodemográficos, o estado civil e o nível de escolaridade não influenciam no nível de satisfação dos funcionários, por outro lado a idade, sexo, tempo de serviço, influenciam de certa forma para a satisfação, sendo factores mais críticos a remuneração, benefício e o reconhecimento com níveis baixos de satisfação. Há necessidade de inferir que, a função pública, em Moçambique, precisa de trabalhar bastante para resolver questões ligadas a estes três factores da satisfação no trabalho, com vista a maximizar o nível de satisfação dos funcionários públicos, pois é sabido que, quanto menos satisfeito o funcionário, maiores são os sentimentos de mal-estar do mesmo.

Verificou-se que de forma geral, a correlação dos factores da satisfação é positiva e estatisticamente significativa. Isto, conduz-nos a deduzir que o aumento do nível de satisfação



de um dos fatores, proporciona aumento dos outros. Os fatores promoção, reconhecimento, relacionamento com a chefia e comunicação, apresentaram maior influência na satisfação dos funcionários.

Houve correlação negativa mas estatisticamente insignificante para o caso das condições de trabalho com a promoção, relacionamento com a chefia, reconhecimento e relacionamento com colegas (-0,0177, -0,0179, -0,0294 e -0,0031 respectivamente), relacionamento com colegas e remuneração (-0,0230), trabalho em si e benefício (-0,0193) e trabalho em si e relacionamento com colegas (-0,0697).

O factor condições de trabalho apresenta uma influência negativa quando correlacionado com outros fatores, a função pública deve interceder, buscando reverter este cenário, que mesmo sendo insignificante, quando negligenciado pode culminar em situações desfavoráveis para o próprio funcionário e também a organização. Em síntese, pode-se afirmar que dos nove fatores da satisfação analisados neste estudo, a comunicação apresenta na totalidade influências positivas com os restantes fatores enquanto o fator condições de trabalho, foi o que mais apresentou correlações negativas com os demais.

REFERÊNCIAS

CAMPUS, C; MALIK, A. *Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família*. Revista de Administração Pública, 2008.

COUTINHO, M. C. *Sentidos do Trabalho Contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação*. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, V. 12, nº 2, pp. 189-202, 2009.

INE. *Segundo Recenseamento Geral e Habitação de 1997: dados definitivos*. Maputo-Moçambique, 1999.

LIMA, M. L.; VALA, J. &/e MONTEIRO, M. B. *Satisfação Organizacional – Confrontos de Modelos, Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*. Celta Editora: Lisboa, 1994.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11ª ed., Pearson Education: São Paulo, 2005.

RODRIGUES, M. C. V. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis: Vozes. 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas do Comportamento Organizacional: satisfação no trabalho*. Artmed: São Paulo, 2008.

SPECTOR, P. E. *Job Satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

CAPÍTULO 15

A INFLUÊNCIA DO PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES NO PREÇO DE AÇÕES: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS LISTADAS NO IGCT NO PERÍODO DE 2012 A 2018

Jean Carlos Rodrigues de Oliveira
Simone Evangelista Fonseca
Sabrina Espinele da Silva
Anderson Rocha de Jesus Fernandes
Daniele Oliveira Xavier

RESUMO

O investimento em bolsa de valores tem se tornado um meio de diversificação de riscos para pequenos investidores, sendo importante o uso de ferramentas e informações que possibilitem a escolha de bons ativos. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo verificar se a variação no preço das ações de empresas listadas na bolsa de valores brasileira tem relação com o parecer dos auditores independentes publicado anualmente. Para tal foram selecionadas companhias do setor de bens industriais que integram o Índice de Governança Corporativa Trade (IGCT B3) e utilizado o retorno diário das mesmas no período de 2012 a 2018. A metodologia aplicada baseou-se no estudo de eventos, o qual visa analisar o comportamento do mercado de títulos em detrimento da ocorrência dos eventos econômicos e financeiros. As janelas foram estimadas com base no modelo de mercado, por meio do software estatístico GRET, que permitiu calcular a regressão entre o retorno de ações da amostra em função do retorno verificado no Ibovespa (Índice Bovespa). Os resultados não apontaram significância estatística entre a publicação do relatório dos auditores independentes e a variação no preço das ações, mas demonstraram uma relação de risco entre o ativo e o mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Preço das ações. Parecer dos auditores independentes. Estudo de eventos.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da bolsa de valores brasileira vem se consolidando desde a década de 1960, principalmente no início dos anos 1970 quando a participação do pequeno investidor ganhou mais destaque. Alguns eventos marcaram esse processo com a sanção de leis, por exemplo, a 4.728/65 e 6.404/76 para regulamentar o mercado de capitais e a 6.385/76 para a criação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (RODRIGUES, 2012). Porém, Rodrigues (2012) pondera que esse mercado ainda é temido pelo pequeno investidor considerando os riscos: político, econômico e financeiro.

Apesar dos riscos, os especialistas de mercado consideram a bolsa de valores uma alternativa de investimento para rentabilizar o capital do investidor, dessa formar o mesmo deve



utilizar ferramentas e técnicas no processo de decisão tendo por objetivo reduzir o risco e escolher bons ativos. Entre as metodologias mais utilizadas estão as análises técnica e fundamentalista.

Na análise técnica o usuário busca por meio de gráficos e aplicação de cálculos estatísticos examinar a variação dos preços de ações e identificar tendências de alta ou baixa. Essa técnica também aceita a teoria da eficiência dos mercados, já a análise fundamentalista busca por meio de dados macroeconômicos e fundamentos específicos examinar a saúde da companhia e determinar um valor justo para o ativo (PASSOS e PINHEIRO, 2009). Sendo que, a teoria de eficiência do mercado versa que um ativo será precificado com base em todas as informações disponíveis no mercado, podendo ser informações do preço histórico, as públicas e as privadas ou internas a companhia (FAMA, 1991).

Nesse sentido pouco se conhece sobre o efeito do parecer dos auditores independentes sobre o preço das ações. Os pareceres buscam expressar de forma pública a opinião dos auditores sobre a veracidade das Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP) de uma companhia. Todas as empresas de capital aberto que possuem suas ações negociadas na bolsa de valores, são obrigadas a contratar uma auditoria externa para análise de suas DFP, esses relatórios refletem a posição patrimonial e financeira em determinada data, assim como servem de base para a análise fundamentalista.

Como parte da auditoria a contabilidade deixou de ser utilizada apenas para fins fiscais na arrecadação de impostos, mas contribui para auxiliar a tomada de decisão por pessoas dentro e fora da organização. Marion (2009) complementa que as demonstrações contábeis permitem aos interessados, conhecer a situação da companhia na data ou período em que se apresenta, recordarem os fatos acontecidos, analisar resultados obtidos e suas causas além de tomar decisões para o futuro.

Da mesma forma a auditoria vem fortalecendo suas normas sobretudo aquelas relacionadas a imparcialidade ao ponto de aumentar sua credibilidade no mercado. Com o parecer de auditoria e seus apontamentos os investidores conseguem perceber possíveis irregularidade nas demonstrações contábeis, assim o aumento de informações melhora as decisões de investimento nas companhias auditadas (ALVES e GALDI, 2019).

Conforme a norma publicada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) a Estrutura Conceitual (2015) o auditor independente realiza trabalhos de asseguarção no qual busca obter



evidências apropriadas e suficientes para expressar sua opinião sobre as demonstrações contábeis de uma entidade, de forma a aumentar o nível de confiança dos usuários.

O parecer dos auditores, publicado juntamente com as demonstrações financeiras da organização é fundamental para os agentes de mercado realizarem suas análises. Alves e Galdi (2019) consideram que esse mecanismo reduz a assimetria informacional, minimiza os conflitos de interesses e aumenta a confiabilidade das demonstrações. O autor demonstra que o novo relatório dos auditores para as demonstrações financeiras a partir do exercício de 2016 agregou mais relevância informacional aos investidores.

Com a inclusão do parágrafo “Principais Assuntos de Auditoria” o auditor traz para o mercado por meio do relatório, os assuntos de maior importância na auditoria dentre aqueles que são repassados para a administração. A exposição das tratativas dada a esse ponto no decorrer do trabalho é relevante para um julgamento e fortalece a confiança para a tomada de decisão (GALDI, 2019).

Para os investidores a presença do auditor contribuiu para reduzir a assimetria da informação, minimizar incertezas na mesma medida que trouxe credibilidade aos usuários, melhorando a qualidade da decisão a ser tomada. Dessa forma o estudo pretende responder ao seguinte problema: Existe relação entre o relatório dos auditores independentes e o preço das ações de companhias brasileiras de capital aberto do setor de bens industriais que integram o Índice de Governança Corporativa Trade (IGCT)?

O objetivo geral consiste em verificar se a variação no preço das ações de empresas na bolsa de valores brasileira do setor de bens industriais que integram o índice IGCT tem relação com o parecer dos auditores independentes publicado anualmente, em específico no período de 2012 a 2018.

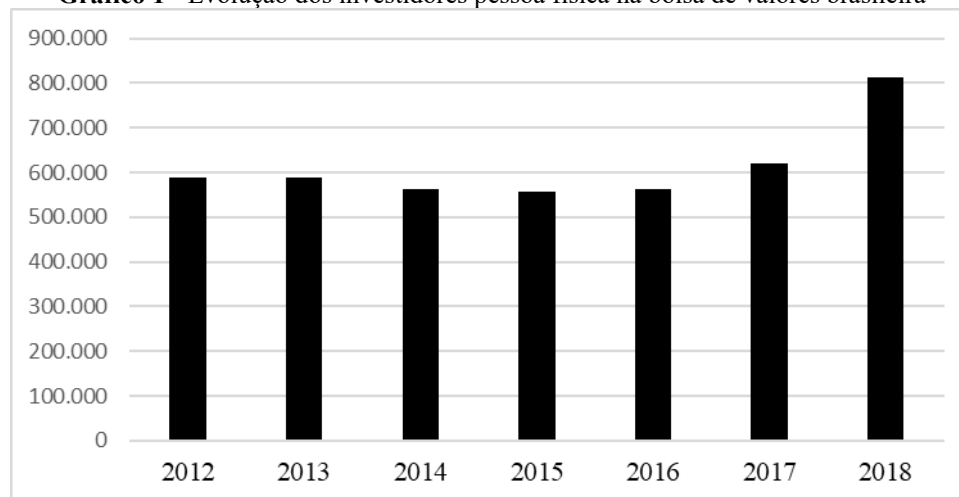
Este estudo apresenta a seguinte estrutura: a seção 1 introduz o assunto; na seção 2 faz-se uma breve revisão das teorias de suporte ao estudo empírico; na seção 3 descreve-se os aspectos metodológicos de pesquisa, seguida dos resultados da investigação e da análise empírica na seção 4; finaliza-se com as considerações finais, na seção 5.

REVISÃO DA LITERATURA

Durante os anos de 2010 a 2016 a bolsa de valores brasileira não apresentou grandes variações no número de pessoas físicas investindo nas companhias de capital aberto. O Gráfico 1 demonstra algum crescimento nos anos de 2017 e 2018, mas vale ressaltar que essa parcela de investidores é pequena quando comparado a população brasileira. De acordo com a

divulgação de 28 de agosto de 2019 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a estimativa populacional para primeiro de julho de 2019 foi mais de 210 milhões de habitantes (IBGE, 2019).

Gráfico 1 - Evolução dos investidores pessoa física na bolsa de valores brasileira



Fonte: adaptado de B3 (2020).

Quando comparado à população brasileira verifica-se um percentual de participação de 0,79% em 2019 e 0,38% em 2018, assim é notável que poucas pessoas acessam esse mercado, todavia, evoluindo.

A relevância da informação contábil e a análise de investimentos

O exercício da contabilidade é orientado por leis, normas, regulamentos e instruções emitidas por outras entidades com o objetivo de padronizar as informações contábeis, para evitar que estas sejam distorcidas e enganosas. Conforme art. 176 e 177 da Lei nº 6.404/76 as demonstrações financeiras devem ser publicadas com clareza evidenciando a situação do patrimônio da companhia e suas mutações (BRASIL, 1976).

Para Bächtold (2011) a contabilidade possui uma missão: dar maior suporte para administradores e conduzir no planejamento e controle de suas ações, face às informações produzidas. Desta forma Rodrigues, Elias e Campos (2015) destacam nas informações contábeis sua característica de oportunidade, ou seja, o tempo em que a informação está disponível para o usuário, gera grande impacto sobre o processo de tomada de decisão de investimento, logo o mercado responde de forma rápida e imediata as informações relevantes.

São consideradas informações relevantes, aquelas com potencial de mudar o estado de conhecimento do seu usuário, permitindo sua interpretação e uso no processo decisório. Macedo, Machado e Machado (2013) e Rezende (2005) demonstram algumas situações em que



são utilizadas pelo mercado como: avaliação de valor da empresa, alocação de recursos, precificação dos ativos e análise de risco e retorno.

Pinheiro (2005) destaca dois aspectos fundamentais na determinação de valor de uma empresa: estático e dinâmico. O primeiro se preocupa com a situação da empresa em determinado momento, desconsiderando a relação histórica, já o segundo se preocupa com a evolução, visando identificar tendências.

O autor aponta que uma das técnicas mais utilizadas pelos investidores é a análise de índices, que proporciona uma visão das relações entre os itens que compõe as demonstrações contábeis permitindo a melhor compreensão dos resultados.

A análise de balanços deve ser entendida no sentido amplo, pois não existe um roteiro padronizado, Iudicibus (2017) detalha três pontos na estrutura de verificação: 1) já existe uma tendência dentro da própria empresa, o que pode ser analisado com uma série histórica dos dados; 2) são diversos os índices obtidos na análise de balanço, um filtro por meio de metas deve ser aplicado; e 3) os índices devem ser comparados com empresas do mesmo ramo de amplitude nacional ou internacional.

O investidor deve compreender como os recursos das empresas são aplicados e se estão gerando retorno a elas mesmas e aos seus acionistas. Desta forma Diniz (2015) descreve que é possível conhecer através da análise dos indicadores: capacidade de pagamento da organização, equilíbrio financeiro, necessidade de capital de giro, avaliar a proporção de recursos próprios e de terceiros, dependência de dívidas de curto prazo, risco financeiro, desempenho econômico, retorno sobre o investimento, a lucratividade atingida pelas vendas, ciclo operacional e financeiro.

A auditoria independente e a importância dos relatórios de auditoria

O trabalho da auditoria tem por base três premissas, teste, opinião e recomendação, Gil (2000) destaca que a mesma busca encontrar conformidade nos processos internos das organizações assim como em suas políticas contábeis.

Assim, a auditoria envolve procedimentos, técnicas e mecanismos estruturados para aplicação no trabalho de asseguarção a fim de alcançar um nível satisfatório para que o auditor possa expressar sua opinião sobre as demonstrações contábeis da entidade. Essa opinião se materializa no parecer por escrito aos usuários interessados, acionistas, administradores, credores, agências governamentais e o público em geral (BOYNTON, JOHNSON e KELL, 2002).



Para Silva (2012) a auditoria tem por objetivo o exame das demonstrações contábeis, a fim de verificar se os procedimentos utilizados retratam os fatos e eventos ocorridos dentro da organização. As evidências coletadas servirão de base para questionar a administração quando necessário e seus resultados são comunicados aos usuários interessados.

Ela funciona como um certificado de qualidade compreendida com a redução da assimetria informacional. O mercado e investidores em geral, esperam que as informações contábeis sejam divulgadas sem distorções, omissões ou fraudes, pois acreditam na responsabilidade da auditoria (PEREIRA, 2011).


Esses agentes criam expectativas nos auditores para que estes façam um trabalho de investigação no sistema contábil assim como nas políticas administrativas, com a missão de descobrir qualquer violação ou atos ilícitos que mereça ser reportada para a comunidade externa a empresa. Nesse sentido torna-se possível mitigar a assimetria da informação e criar um ambiente com maior qualidade (JÚNIOR e GONÇALVES, 2018).

Yoshitake (2012) menciona que o parecer pode ser apresentado de quatro formas diferentes, sendo: sem ressalva, com ressalva, adverso e com abstenção de opinião, conforme a opinião do profissional da auditoria. O parecer sem ressalvas é apresentado quando não foram encontradas distorções relevantes para as demonstrações contábeis objeto de revisão. No momento em que o auditor percebe a existência de distorções relevantes nas demonstrações contábeis isoladamente ou em conjunto, não havendo comprometimento como um todo é emitido um parecer com ressalva.

O parecer adverso ocorre quando as demonstrações contábeis estão incorretas ou incompletas com distorções relevantes na totalidade ou quase a totalidade. Por fim, quando o auditor não possui evidências suficientes para fundamentar sua opinião sobre as demonstrações contábeis ele pode emitir um parecer com abstenção de opinião (YOSHITAKE, 2012).

Independentemente do tipo do parecer os auditores devem expressar uma opinião clara e objetiva sobre as demonstrações financeiras da entidade auditada, e para tal Santos e Pereira (2004) mencionam cinco pontos que o mesmo deve evidenciar: 1- particularidades do trabalho realizado; 2- a extensão abrangida pelo trabalho; 3- a forma de sua realização; 4- os fatos relevantes observados; e 5- as conclusões chegadas.

Com o intuito de aprimorar as informações do parecer do auditor a International Federation of Accountants (IFAC) iniciou em 2015 o processo de revisão das normas internacionais de auditoria. Os principais objetivos foram: reforçar a comunicação entre



auditores, investidores e responsáveis pela governança corporativa e aperfeiçoar os testes de auditoria.

As relações entre o parecer da auditoria independente e as negociações de ativos

O ponto de partida do investidor é identificar o porquê de escolher uma ação ao tomar decisão de compra ou venda, no entanto muitos fatores podem interferir no preço de um ativo. Para Póvoa (2012) preço não se discute é um fato já determinado pela oferta e demanda de um ativo em algum momento do tempo, nesse sentido o foco está direcionado em encontrar o seu valor intrínseco.

Essa ideia não está tão distante dos conceitos de Fama (1970), pois de acordo com a Hipótese de Mercado Eficiente (HME) não é possível obter retornos anormais no mercado de ações, uma vez que, o mercado eficiente é racional e todas as informações relevantes e disponíveis já estão refletidas no preço de um ativo.

Nem todos os participantes de mercado acreditam na HME, Gitman (2004) afirma que mercados como a bolsa de valores são eficientes e reagem de forma rápida e objetiva as novas informações. Para o autor a HME afirma 3 pontos: a) os preços dos títulos são justos e não é possível obter um retorno anormal; b) os preços refletem rapidamente a novas informações publicamente disponível; c) as ações já estão precificadas, logo não adianta o investidor procurar por ativos subavaliados ou superavaliados.

Seguindo a vertente da HME o parecer dos auditores independentes influencia no preço dos ativos na forma semiforte, todavia os investidores têm sofrido bastante, principalmente pela ocorrência de diversos escândalos empresariais causados por interesses individuais seja do administrador ou do proprietário (BATISTA et al., 2010).

A opinião de auditoria publicada por meio do parecer é um elemento que traz credibilidade as demonstrações financeiras, podendo influenciar a decisão dos investidores na avaliação das mesmas (OLIVEIRA, BOTINHA e FILHO, 2018).

O reflexo de um parecer sem ressalva reforça a análise e gera uma escolha mais assertiva da melhor companhia ou a mais adequada para realizar um investimento (PATROCINIO et. al, 2017).

Uma opinião modificada pode ser apresentada no parecer com ressalvas, adverso ou com abstenção de opinião, sendo capaz de aumentar a percepção de risco em relação a situação econômico-financeira da entidade. Nesse aspecto o auditor revela em seu relatório quais fatores



identificados nas demonstrações financeiras o conduziram a uma conclusão considerada desfavorável a companhia, ponto chave para uma análise preliminar do investidor (CARVALHO et al., 2019).

O autor reforça que é essencial para o investidor obter informações confiáveis para aproveitar oportunidades de investimento e deve utilizar relatórios e toda informação disponível para sustentar as decisões entre comprar, manter ou vender suas ações.

Índice de Governança Corporativa Trade (IGCT)

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa “é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas” (IBGC, 2015, p. 20).

Esse sistema busca alinhar interesses, preservar a qualidade da gestão e melhorar o clima de confiança entre os agentes de mercado, sendo eles internos ou externos a organização. As boas práticas de governança corporativa tendem a alcançar a longevidade de uma organização com a adoção de princípios básicos como: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

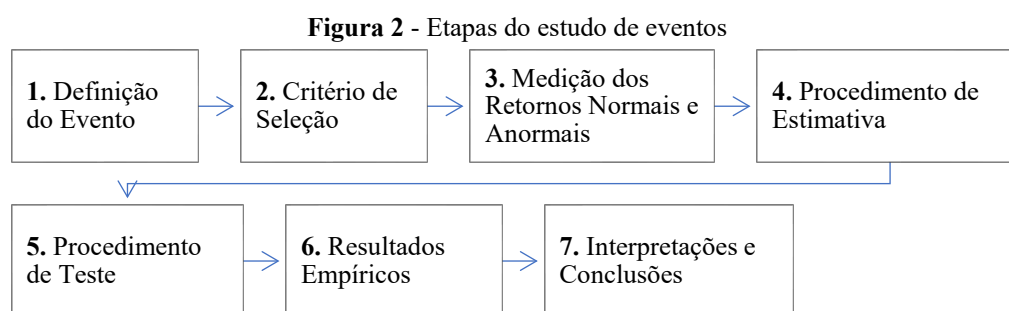
Frente a esses princípios, o conjunto de práticas e regras da governança corporativa não podem ser consideradas como uma blindagem de segurança no mercado de capitais, mas são essenciais para reduzir problemas de agência, conflitos e riscos inerentes a organização (ASSUNÇÃO, LUCA e VASCONCELOS, 2017). O IGCT visa demonstrar o desempenho das companhias que se destacam pelo nível da governança corporativa. Esse indicador representa o resultado de uma carteira teórica de ativos que atendem a critérios específicos de acordo com a metodologia criada pela B3 (B3, 2015).

Segundo Tavares e Penedo (2018) os investidores se sentem mais seguros e estão dispostos a pagar um prêmio maior por companhias que estão listadas no Novo Mercado. O principal fator está na adoção de um conjunto de regras societárias que expandem os direitos dos acionistas e aperfeiçoam a divulgação das informações prezando pela transparência. Embora o Novo Mercado seja o nível mais exigentes os autores destacam um aumento de ofertas públicas iniciais assim como o volume de negociações a partir da criação dos seguimentos de governança corporativa.

METODOLOGIA

O estudo verifica se existe alguma reação do mercado de ações brasileiro à publicação do parecer dos auditores independentes, dessa forma se qualifica como quantitativo e descritivo. Segundo Creswell (2007) um estudo quantitativo pode utilizar como estratégia de investigação o levantamento e a coleta de dados. Assim o investigador pode aplicar procedimentos estatísticos para observar, mensurar indicadores e testar teorias já consolidadas. Para operacionalizar a pesquisa foi utilizado o método conhecido como estudo de eventos, amplamente utilizado em finanças e contabilidade.

Tal modelo busca examinar o fluxo de informações antes e depois do evento a fim de evidenciar possíveis influências. Esse modelo foi apresentado por Campbell, Lo e Mackinlay (1997) segmentado em 7 etapas como demonstrado na Figura 2. Nesse contexto os próximos tópicos visam descrever a aplicação de cada etapa ao estudo.



Fonte: Adaptado de Campbell, Lo e Mackinlay (1997).

Definição do evento

O evento de interesse desse estudo consistiu na publicação do relatório dos auditores independentes. Campbell, Lo e Mackinlay (1997) explicam que a definição do evento permite determinar a data zero. Com ela será possível definir as janelas de estimação, evento e pós-evento para a análise da cotação diária dos ativos e aplicação das estimativas de teste.

A técnica de coleta de dados se deu em duas etapas, sendo: pesquisa documental e coleta de dados secundários. A obtenção de dados na forma indireta contribui para a investigação de determinado fato ou fenômeno, na qual, favorece ganho de tempo e pode proporcionar dados em maiores quantidade e qualidade para desenvolvimento e análise das pesquisas quantitativas (GIL, 2008).

O canal eletrônico da B3 “www.b3.com.br” mantém em seu site uma base de dados das companhias listadas na bolsa e permite acessar o relatório da auditoria publicado anualmente por elas. Assim, para as companhias da amostra coletou-se a data da publicação em cada ano e

na leitura do parecer foi identificado a opinião do auditor. Os dados secundários foram obtidos no software *Economática* sendo extraída a cotação diária dos preços das ações no período de 2012 a 2018.

Critério de seleção

Segundo Campbell, Lo e Mackinlay (1997) o critério de seleção envolve a base de dados utilizada, seleção do setor econômico e empresas afetadas pelo evento em estudo. Uma Amostra representa a parcela de um universo ou da população, contendo características semelhantes; é um subconjunto do universo ou da população (GIL, 2008).

No canal eletrônico da B3 foi possível identificar a lista de companhias que têm suas ações negociadas no mercado de capitais, sendo que esta foi consultada em 31.01.2020 e as companhias estão organizadas por setor econômico de acordo com a classificação da B3.

A amostra compreende 11 companhias presentes no IGCT, atuantes no setor de bens industriais e com cotação diária no período de 2012 a 2018 de acordo com a consulta realizada na data supracitada. Assim o Quadro 2 demonstra quais foram os critérios utilizados para chegar no número demonstrado.

Quadro 2 – Critérios para Seleção da Amostra

Critérios	Número
Companhias listadas na B3 em 31.01.2020	414
(-) Companhias excluídas	
Não integram o IGCT	(269)
Não operam no setor de Bens Industriais.	(130)
Não possuem cotação histórica desde o período de 2012.	(4)
Total da amostra	11

Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 3 descreve as companhias selecionadas e seu código de negociação na B3.

Quadro 3 - Companhias da Amostra

Razão Social	Ticker	Razão Social	Ticker
CCR S.A.	CCRO3	MILLS ESTRUTURAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA S.A.	MILS3
ECORODOVIAS INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA S.A.	ECOR3	TEGMA GESTAO LOGISTICA S.A.	TGMA3
EMBRAER S.A.	EMBR3	TUPY S.A.	TUPY3
GOL LINHAS AEREAS INTELIGENTES S.A.	GOLL4	VALID SOLUÇÕES S.A.	VLID3
JSL S.A.	JSLG3	WEG S.A.	WEGE3
LOG-IN LOGISTICA INTERMODAL S.A.	LOGN3		

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Medição dos retornos normais e anormais

Segundo Campbell, Lo e Mackinlay (1997) os retornos normais e anormais correspondem à medida para avaliar o impacto do evento no preço dos ativos selecionados. Nesse sentido o retorno normal foi obtido utilizando a fórmula tradicional representada pela equação 1.

$$r_{it} = \frac{P_{it} - P_{it-1}}{P_{it-1}} \quad (1)$$

Em que:

r_{it} : retorno normal da ação i no tempo t ;

P_{it} : preço da ação i no tempo t ; e

P_{it-1} : preço da ação i no tempo $t-1$.

O mesmo autor descreve a necessidade de avaliar o retorno anormal por meio de um modelo de medição. Assim, foram listados os três mais utilizados, sendo: (I) Retornos Ajustados à Média; (II) Retornos Ajustados ao Mercado e (III) Modelos de Mercado.

Pimenta, Marques e Macedo (2016) consideram o Modelo de Mercado mais eficiente, pois ele é capaz de captar as reações do mercado com maior sensibilidade, não somente, esse modelo estatístico trabalha com regressão linear simples que explica o retorno de um determinado título em função de uma carteira de mercado.

Nesse estudo o cálculo do retorno normal foi aplicado na cotação diária das ações no período de 2012 a 2018 para obter o retorno diário de cada ativo. Seguindo as considerações do autor acima utilizou o modelo de mercado para mensuração dos retornos anormais.

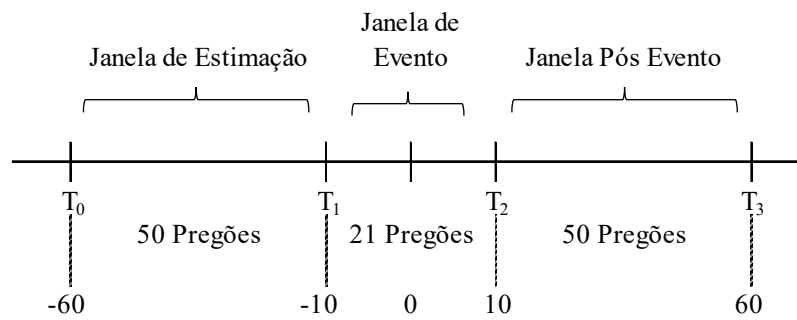
Procedimento de estimativa

Nessa etapa são definidas as janelas para os cálculos de estimação do modelo, neste caso, Campbell, Lo e Mackinlay (1997) destacam que não pode haver pontos de tempo em comum entre as janelas, já que a definição do seu tamanho em si carrega certa subjetividade. Para o procedimento não existe um tamanho ideal de cada janela, entretanto, os estudos de referência convergem e indicam a necessidade de usar janelas curtas de tempo. Os autores argumentam que tal escolha do tamanho das janelas reduz o risco e as possíveis oscilações anormais não relacionadas ao evento em questão.

A partir da data do evento foram dimensionadas as janelas de análise conforme exposto na Figura 3.



Figura 3 – Definição das Janelas do Estudo de Evento



Fonte: Adaptado de Campbell, Lo e Mackinlay (1997).

Cada janela representa um período para a aplicação dos cálculos dos retornos normais e anormais, assim, a janela de estimação possui 50 pregões anteriores a janela do evento (-60 a -10). A janela de evento apresenta 21 pregões diários (-10 a 10) contando com a data do evento (ponto 0). Por fim, a janela pós-evento tem 50 pregões diários após a janela de evento (10 a 60). Como exposto por Campbell, Lo e Mackinlay (1997) o tamanho das janelas trazem certa subjetividade, logo as definições apresentadas não foram iguais, mas se aproximam dos valores utilizados nas pesquisas de suporte que também aplicam o estudo de evento.

O estudo de Batistella *et al.* (2004) aplicou na janela de estimação 50 pregões, desconsiderando 10 pregões anteriores a janela do evento. Já a janela de evento possui tamanho variado, pois considera duas datas de ocorrência do evento. O mesmo estudo não menciona o uso de janela pós-evento.

Pimenta, Marques e Macedo (2016) definiram 30 dias de negociação na janela de estimação, por sua vez, a janela de evento foi composta por 5 dias antes e 5 dias após a data do evento, perfazendo um total de 11 dias e a janela de comparação foi formada por 10 dias após a janela de evento.

Procedimento de Teste

O modelo foi testado por meio do software estatístico GRETL, utilizado para calcular a regressão linear entre o retorno acionário da amostra em função do retorno verificado no Ibovespa (índice de Mercado) para cada período das janelas, a fim de mensurar o quanto da variabilidade de um pode ser explicada em função da variabilidade do outro.

A configuração do software GRETL se deu respeitando os seguintes critérios: (I) a estrutura do conjunto de dados foi organizada por meio da série temporal, (II) frequência diária de dados, (III) estimação do modelo de mercado por método de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), (IV) variável dependente (y) o ativo e variável independente (x) o índice de mercado

IBOVESPA. A aplicação do MQO traça uma regressão linear entre o ativo e o índice de mercado para identificar se o modelo é significativo, onde x explica y .

Complementando, foi aplicando o método MQO para estimar β (beta), α (alfa), valor-P e R2 das janelas de estimação, do evento e pós-evento, foi possível obter as análises descritivas observando os resultados estatísticos. Dessa forma, para explicar a variabilidade da ação i o estudo considerou que os modelos significativos deveriam apresentar um valor-P com significância estatística α de 10%, 5% e 1%. Dessa forma, casos em que um valor-P foram maiores que 10%, indicaram que o beta não foi significativo do ponto de vista estatístico.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Esse capítulo se destina a apresentação dos resultados da pesquisa. No estudo foram investigadas 11 companhias do setor de bens industriais que estão listadas na bolsa de valores brasileira e integram o índice IGCT.

Foram aplicados testes estatísticos sobre o retorno diário das ações para verificar a possível influência da publicação do parecer dos auditores independentes sobre o preço dos ativos. Nesse sentido, seguindo o modelo proposto por Campbell, Lo e Mackinlay (1997) foram calculados os dados estatísticos das janelas de estimação (ES), evento (EV) e pós-evento (PEV) para verificar o comportamento dos valores de retorno antes, durante e após a publicação do relatório citado acima.

Os resultados apresentados na Tabela 1 demonstram a média de retornos diários no período de 2012 a 2018 de acordo com o intervalo de cada janela em análise. Para demonstrar o nível de risco entre os ativos e o mercado também foram estimados três indicadores: Índice Sharpe, desvio padrão e coeficiente de variação (CV), para cada ativo durante cada janela.

Tabela 1 - Estatísticas Descritivas dos Ativos por Janela

Ativo	Janela de Estimativa (ES)					
	Média do Ativo	Média de Mercado	DP do Ativo	DP do Mercado	CV do Ativo	ISharpe do Ativo
CCRO3	0,00060	0,00024	0,02255	0,01313	37,52509	0,02665
ECOR3	-0,00066	0,00066	0,02524	0,01362	-38,49749	-0,02598
EMBR3	0,00261	0,00126	0,02409	0,01398	9,21552	0,10851
GOLL4	0,00115	0,00003	0,05402	0,01488	46,98411	0,02128
LOGN3	0,00213	0,00125	0,03933	0,01347	18,46088	0,05417
MIL3	-0,00066	0,00079	0,03315	0,01397	-50,60196	-0,01976
JSLG3	-0,00038	0,00042	0,02608	0,01411	-67,92124	-0,01472
TGMA3	0,00214	0,00093	0,02577	0,01383	12,04846	0,08300
TUPY3	-0,00088	0,00035	0,01815	0,01407	-20,57996	-0,04859
VLID3	0,00066	0,00177	0,01956	0,01482	29,57639	0,03381
WEGE3	0,00030	-0,00022	0,01907	0,01431	63,76099	0,01568

ES	0,00064	0,00068	0,02970	0,01402	46,54612	0,02148
Janela do Evento (EV)						
Ativo	Média do Ativo	Média de Mercado	DP do Ativo	DP do Mercado	CV do Ativo	ISharpe do Ativo
CCRO3	0,00141	0,00117	0,02151	0,01411	15,26121	0,06553
ECOR3	0,00226	0,00199	0,02600	0,01476	11,51103	0,08687
EMBR3	0,00056	-0,00027	0,02065	0,01459	36,88447	0,02711
GOLL4	0,00392	0,00235	0,04250	0,01519	10,84922	0,09217
LOGN3	0,00037	0,00087	0,03764	0,01503	103,02504	0,00971
MIL3	0,00251	0,00114	0,03494	0,01442	13,93675	0,07175
JSLG3	0,00099	0,00073	0,02522	0,01472	25,36182	0,03943
TGMA3	-0,00009	0,00120	0,02537	0,01444	-268,25322	-0,00373
TUPY3	0,00031	0,00129	0,01940	0,01441	63,36502	0,01578
VLID3	0,00022	0,00007	0,02108	0,01282	96,22574	0,01039
WEGE3	0,00130	0,00166	0,01924	0,01340	14,75495	0,06777
EV	0,00125	0,00111	0,02770	0,01434	22,16656	0,04511
Janela após o Evento (PEV)						
Ativo	Média do Ativo	Média de Mercado	DP do Ativo	DP do Mercado	CV do Ativo	ISharpe do Ativo
CCRO3	-0,00017	-0,00072	0,02033	0,01512	-117,58541	-0,00850
ECOR3	0,00120	-0,00079	0,02221	0,01441	18,53200	0,05396
EMBR3	-0,00095	-0,00051	0,01879	0,01417	-19,76655	-0,05059
GOLL4	-0,00093	-0,00068	0,04385	0,01385	-47,03882	-0,02126
LOGN3	0,00008	-0,00105	0,04051	0,01451	482,28850	0,00207
MIL3	0,00125	-0,00052	0,03393	0,01398	27,04725	0,03697
JSLG3	-0,00158	-0,00083	0,02367	0,01491	-14,98016	-0,06675
TGMA3	-0,00031	-0,00154	0,02712	0,01445	-88,86948	-0,01125
TUPY3	0,00066	-0,00102	0,02002	0,01441	30,12998	0,03319
VLID3	-0,00028	-0,00067	0,02096	0,01445	-75,38042	-0,01327
WEGE3	0,00180	0,00004	0,01588	0,01449	8,83424	0,11320
PEV	0,00007	-0,00075	0,02756	0,01442	388,74237	0,00257

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

O Índice Sharpe mede a relação risco-retorno e é utilizado com frequência para análise e seleção de ativos de investimento. Quanto maior o valor encontrado maior será o retorno ajustado ao risco do ativo. Varga (2001) destaca que o indicador se torna mais eficiente quanto maior for a correlação entre os ativos analisados e a carteira de mercado.

Correa (2003) aponta que o desvio padrão é uma medida muito utilizada por investidores, pois determina a dispersão dos valores em relação à média, permitindo verificar o nível de volatilidade entre os ativos e o mercado. Nos resultados, o índice de mercado apresentou menor volatilidade que os ativos, no entanto é possível verificar uma discrepância na comparação entre os ativos. O mesmo autor explica que quanto maior essa volatilidade maior é o risco, nesse sentido, por exemplo a GOLL4 (0,05402) apresenta maior risco que a TUPY3 (0,01815).



A análise do CV permite o investidor identificar ativos com maior vulnerabilidade, ou seja, a medida auxilia na comparação de dois ou mais grupos de valores ou ativos, mede o risco por unidade e facilita a análise e decisão de investimento. Na pesquisa de Basílio e Rego (2017) foram simuladas diversas carteiras de investimentos com base no CV dos ativos e todas superaram o índice de mercado. Com base nas ponderações dos autores e observando os ativos da amostra a companhia WEGE3 demonstrou mais risco na janela ES quando comparado com a janela PEV e analisando o CV.

Durante todo o período analisado, percebe-se crescimento do número de ativos que apresentaram um retorno médio superior ao de mercado. Durante a janela ES 55% dos ativos ficaram acima do mercado, já na janela EV, 64% se destacaram e por fim na janela PEV, 73%, ou seja, 8 ativos superaram o Ibovespa. Essas observações sinalizaram uma apreensão do mercado quanto às divulgações que serão disponibilizadas, otimismo durante a divulgação do evento e os reais efeitos ao incorporarem as informações em suas análises.

Das empresas da amostra, foram consultados os relatórios dos auditores independentes, tais relatórios estão divulgados no portal da B3. Verificou-se que não há um parecer com ressalvas, adverso ou com abstenção de opinião dos auditores. Essas três características evidenciam falhas nas demonstrações financeiras, assim como nos controles internos da organização auditada. Na visão de Carvalho et al. (2019) esses fatores podem gerar aos usuários alguma percepção de risco e eventualmente impactando o mercado causando alguma oscilação negativa no preço das ações.

Visto que nenhuma das características ora apresentadas foram identificadas, os relatórios analisados contemplam uma opinião não modificada declarando que as demonstrações financeiras apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira das empresas. Conforme apontamentos de Silva, Carvalho e Nunes (2012) espera-se que uma notícia sobre a empresa gere volatilidade no preço das ações, uma vez que o mercado tende a refletir acontecimentos ocorridos na política, economia e sociedade.

Na análise mensal do retorno (variação do preço da ação de um mês para outro), todos os ativos apresentaram um comportamento diferente a cada ano. O retorno positivo significa que o preço do mês em análise terminou com o valor superior ao mês anterior, já quando ocorre o contrário se encontra um retorno negativo.

Foram analisados os valores de α e sua significância estatística p-valor para identificar se o modelo pode ser não rejeitado e a hipótese de que o parecer dos auditores independentes

interfere no preço das ações é verdadeira. Nesse sentido das 231 janelas analisadas (ES, EV e PEV) apenas 11% delas apresentaram significância estatística em α conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Número de Janelas e sua significância estatística

Ativo	1%	5%	10%	Não Significativo	Total
CCRO3	0	1	0	20	21
ECOR3	3	2	0	16	21
EMBR3	1	1	1	18	21
GOLL4	1	1	2	17	21
JSLG3	0	0	0	21	21
LOGN3	0	0	0	21	21
MIL3	0	2	3	16	21
TGMA3	0	2	2	17	21
TUPY3	0	0	0	21	21
VLID3	1	0	1	19	21
WEGE3	0	0	1	20	21
Total	6	9	10	206	231

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Os ativos que não apresentaram significância estatística foram JSLG3, LOGN3, TUPY3. Já os que demonstraram algum nível de significância foram: CCRO3, ECOR3, EMBR3, GOLL4, MIL3, TGMA3, VLID3 e WEGE3, no entanto, apesar de existirem essas significâncias os resultados não são suficientes para indicar possíveis influências da publicação do parecer do auditor independente no preço das ações.

A Tabela 3 demonstra tais resultados destacando os ativos ECOR3 e MIL3 com 5 janelas significativas cada um.

Tabela 3 - P-valor de alfa

Janela de Estimativa (ES)							
Ativo	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CCRO3	0,28	0,38	0,37	0,87	0,14	0,29	0,21
ECOR3	0,53	0,99	0,56	0,79	0,58	0,70	0,01***
EMBR3	0,48	0,09*	0,28	0,80	0,46	0,61	0,23
GOLL4	0,65	0,23	0,27	0,00***	0,71	0,81	0,96
JSLG3	0,25	0,14	0,22	0,55	0,82	0,28	0,16
LOGN3	0,87	0,36	0,82	0,62	0,90	0,28	0,90
MIL3	0,22	0,36	0,04**	0,44	0,96	0,86	0,03**
TGMA3	0,03**	0,48	0,62	0,66	0,71	0,09*	0,75
TUPY3	0,51	0,94	0,12	0,12	0,22	0,32	0,36
VLID3	0,10*	0,65	0,50	0,51	0,56	0,70	0,27
WEGE3	0,81	0,98	0,11	0,15	0,30	0,86	0,33
Janela do Evento (EV)							
Ativo	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CCRO3	0,97	0,63	0,26	0,55	0,22	0,84	0,77
ECOR3	0,05**	0,69	0,99	0,05**	0,29	0,22	0,13
EMBR3	0,00***	0,11	0,32	0,90	0,65	0,79	0,87
GOLL4	0,74	0,33	0,30	0,80	0,09*	0,03**	0,06*
JSLG3	0,46	0,16	0,19	0,56	0,33	0,66	0,17
LOGN3	0,20	0,31	0,21	0,62	0,69	0,14	0,48
MIL3	0,29	0,55	0,46	0,11	0,50	0,42	0,54
TGMA3	0,70	0,09*	0,64	0,28	0,43	0,32	0,23
TUPY3	0,69	0,23	0,89	0,25	0,80	0,47	0,53
VLID3	0,12	0,20	0,13	0,27	0,86	0,01***	0,17
WEGE3	0,61	0,54	0,06*	0,42	0,19	0,34	0,67



Janela após o Evento (PEV)							
Ativo	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CCRO3	0,05**	0,40	0,72	0,76	0,49	0,88	0,67
ECOR3	0,27	0,83	0,01***	0,48	0,01***	0,31	0,94
EMBR3	0,30	0,29	0,51	0,73	0,03**	0,43	0,39
GOLL4	0,65	0,24	0,76	0,57	0,17	0,89	0,38
JSLG3	0,31	0,46	0,30	0,74	0,32	0,90	0,61
LOGN3	0,94	0,64	0,33	0,89	0,80	0,45	0,32
MILS3	0,09*	0,08*	0,54	0,81	0,07*	0,35	0,44
TGMA3	0,80	0,78	0,16	0,25	0,22	0,04**	0,39
TUPY3	0,16	0,70	0,26	0,74	0,14	0,56	0,14
VLID3	0,46	0,63	0,16	0,42	0,99	0,14	0,49
WEGE3	0,26	0,46	0,20	0,26	0,42	0,38	0,35

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Nota: ***, **, * respectiva significância estatística a 1%, 5% e 10%.

O Beta calculado na maioria dos casos demonstrou que o retorno dos ativos caminha na direção do índice, não obstante, ele é menor que 1. Assim, $\beta < 1$ demonstra que a ação acompanha em menor nível as oscilações do mercado sendo menos impactada positivamente ou negativamente.

Essa pesquisa demonstra resultados similares aos autores Batista et al. (2010), pois eles identificaram que a publicação do parecer de auditoria não influenciou no retorno das ações preferenciais das companhias abertas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo. Assim como Oliveira, Botinha e Filho (2018) concluíram que não houve relevância em termos de explicação no retorno da ação quanto à publicação da opinião de auditoria independente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os auditores independentes, cujo trabalho busca validar as demonstrações financeiras e verificar se estão elaboradas em conformidade com as normas contábeis livres de distorções. Sua característica de independência coopera na redução da assimetria informacional existente entre a administração da organização e os acionistas. Seguindo essas premissas esta pesquisa buscou responder ao seguinte problema: existe relação entre o relatório dos auditores independentes e o preço das ações de companhias brasileiras de capital aberto do setor de bens industriais que integram o Índice de Governança Corporativa Trade (IGCT)?

Durante o período de 2012 a 2018 verificou-se que todos os relatórios emitidos apresentaram um parecer sem ressalva evidenciando que as demonstrações financeiras estão de acordo com as normas aplicáveis e não apresentavam falhas. O fato de as companhias estarem presentes no IGCT significa que elas possuem um alto nível de governança corporativa e aplicam os princípios da transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.



É importante o investidor verificar como o preço de uma ação pode variar com o tempo. Contudo, para atender o objetivo definido foram aplicadas métricas estatísticas propostas pelo modelo de estudo de eventos incorporando retornos diários a fim de encontrar resultados significativos.

Em resposta ao problema de pesquisa, os resultados encontrados não confirmaram o impacto da publicação do relatório dos auditores independentes no preço das ações, corroborando com os estudos de Batista et al. (2010) e Oliveira, Botinha e Filho (2018), que concluíram que o parecer dos auditores não exerce influência significativa no preço das ações.

Por outro lado, foi possível identificar ativos que possuem uma correlação positiva com o Índice Bovespa, além de que além de que na relação de risco muitos apresentaram um $\beta < 1$. Para Varga (2001) essas características estão presentes em ativos conservadores, nos quais são interessantes para investidores que não desejam se expor a um risco maior, mas se satisfazem com um retorno próximo ao do mercado.

Alguns fatores que contribuíram para o resultado encontrado estão relacionados ao modelo que não considerou os pressupostos estatísticos, além de uma amostra que se limitou a 11 empresas. Dessa forma recomenda-se que novos estudos sejam realizados aplicando o modelo de estudo de eventos com ou número maior de companhias.

O estudo contribuiu para reforçar a importância dos agentes de mercado como o contador e a auditoria externa. Responsáveis por reduzir a assimetria informacional criando um ambiente de confiança e credibilidade, não somente, traz a capacidade de tornar os investidores mais ou menos confiantes nas demonstrações contábeis, base para tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

ALVES, Edilson Divino; GALDI, Fernando Caio. Relevância informacional dos principais assuntos de auditoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, p. 67-83, 2019.

ARRUDA, Giovana Silva de; MADRUGA, Sergio Rossi; DE FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, 2008.

ASSUNÇÃO, Renata Rouquayrol; LUCA, Márcia Martins Mendes De; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de. Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 28, p. 213-228, 2017.

AZZOLIN, José Laudelino. **Análise Das Demonstrações Contábeis**. IESDE BRASIL SA, 2012.

BÄCHTOLD, Ciro. **Contabilidade Básica**. Paraná: Instituto Federal do Paraná, 2011.

BARROSO, Deivson Vinicius. **Teoria da Contabilidade**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2018. 117 p. : il.

BATISTA, Alexandre Ricardo de Aragão; MAIA, Uxi; ROMERO, Alécio. Mercado acionário sob o impeachment presidencial brasileiro de 2016: um teste na forma semiforte da hipótese do mercado eficiente. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 29, n. 78, p. 405-417, 2018.

BATISTA, Cleibson G. *et al.* Impacto dos pareceres de auditoria na variação do retorno das ações preferenciais das empresas listadas na BOVESPA. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2010. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos102010/163.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2020.

BATISTELLA, Flávio Donizete *et al.* Retornos de Ações e Governança Corporativa: um estudo de eventos. In: **Congresso USP de controladoria e contabilidade**. 2004. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos42004/48.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2020.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. Atlas, 2002

BRASIL, BOLSA, BALCÃO (B3). **Metodologia do Índice de Governança Corporativa Trade (IGCT)**. 2015. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-governanca/>. Acesso: 15 ago. 2020.

BRASIL, BOLSA, BALCÃO (B3). **Perfil pessoas físicas**. 2020. Página consultas. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/consultas/mercado-a-vista/perfil-pessoas-fisicas/faixa-etaria/. Acesso: 12 jun. 2020.

BRASIL, Ministério da Fazenda. **Lei nº6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso: 28 ago. 2020.

CAMPBELL, John Y.; LO, Andrew W.; MACKINLAY, A. Craig. **The econometrics of financial markets**. Princeton University press, 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927539895000208>>. Acesso em: 26 dez. 2020.

CANDIDO, Rodrigo Lunguinho; DA SILVA SANTOS, Vanessa Érica; TAVARES, Fernanda Beatriz Rolim. O impacto econômico da greve dos caminhoneiros: uma análise jurídica, fática e econômica dos acontecimentos. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 1, p. e4681638, 2019.

CARVALHO, Denis Leite *et al.* Reação do Mercado à Opinião Modificada da Auditoria: Valor de Mercado e Percepção de Risco. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 2, 2019.

CFC. **Normas Brasileiras de Contabilidade**. NBC – Estrutura Conceitual. Aprovado pela Resolução 2015/NBCTAESTRUTURACONCEITUAL. Brasília: 2015. Disponível em: <<https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ta-de-auditoria-independente/>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

CFC. **Normas Brasileiras de Contabilidade**. NBC TA 200 - Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria. Aprovado pela Resolução 2016/NBCTA200(R1). Brasília: 2016. Disponível em: <

<https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ta-de-auditoria-independente/>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

COLARES, Ana Carolina Vasconcelos; ALVES, Karinne Cruz; MIRANDA, Lidiane Tereza Fagundes. Relação entre as características do comitê de auditoria e da auditoria independente das companhias abertas da B3. **Revista Ambiente Contábil**, v. 12, n. 1, p. 152-170, 2020.

CPC. **Pronunciamento Técnico CPC 00 (R2):** Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro, 2019. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

CRESWELL, John. W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativos, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CVM. **Direito do Mercado de Valores Mobiliários.** 1 ed. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários: 2017.

DINIZ, Natália. **Análise Das Demonstrações Financeiras.** Rio de Janeiro: SESES, 2015.

FAMA, Eugene F. Time, salary, and incentive payoffs in labor contracts. **Journal of Labor Economics**, v. 9, n. 1, p. 25-44, 1991.

FORTI, Cristiano Augusto Borges; PEIXOTO, Fernanda Maciel; DE PAULO SANTIAGO, Wagner. Hipótese da eficiência de mercado: um estudo exploratório no mercado de capitais brasileiro. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 75, 2009.

GELBCKE, Ernesto Rubens ... [et al.]. **Manual de Contabilidade Societária:** aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria de negócios.** São Paulo: Atlas, 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 10ª Edição. São Paulo: Person Addison Wesley, 2004.

GOMES, Carlos Francisco Simões *et al.* As crises econômicas mundiais e as variáveis econômicas no Brasil. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, v. 16, n. 1, p. 18-36, 2016.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDÁ, Michael F. Van; tradução de Antônio Sanvicente. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estimativas da População. 2019.** Página população. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?edicao=25272&t=resultados>>. Acesso: 12 jun. 2020

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5.ed. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise De Balanços.** 11. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Introdutória**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William. H.(1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure In: **Journal of Finance Economics**, v. 3, 1976.

JÚNIOR, Tércio Arcúrio; DE SOUZA GONÇALVES, Rodrigo. **CUE101-Assimetria De Informação e Qualidade da Auditoria: Análise Das Empresas Listadas na B3, no Período Pré e Pós-Convergência às Normas Internacionais**. Disponível em: < http://anpcont.org.br/pdf/2018_CUE101.pdf >. Acesso em: 29 jan. 2020.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LYRIO, Maurício Vasconcellos Leão et al. Análise da implementação de uma estratégia de investimento em ações baseada em um instrumento de apoio à decisão. **Contaduría y Administración**, v. 60, n. 1, p. 113-143, 2015.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 10ª edição. São Paulo: Editora Atlas SA, 2009.

MATSUMOTO, Guilherme Seigo; BARALDI, Guilherme Prandi; JUCÁ, Michele Nascimento. Estudo de eventos sobre o anúncio da emissão de debêntures. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 16, n. 3, p. 493-520, 2018.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 3, p. 25-47, 2008.

OLIVEIRA, Andressa Cristine Rodrigues de; BOTINHA, Reiner Alves; TAROCCO FILHO, José. Influência da opinião de auditoria na variação do preço das ações de companhias familiares brasileiras. **Contabilometria**, v. 6, n. 1, 2018.

OLIVEIRA, Marisa; CINTRA, Denise. Os impactos da Lei Sarbanes Oxley no mercado de capitais e na auditoria externa. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA**, v. 2, n. 02, p. 17-17, 2019.

PASSOS, Vinicius de Castro Scottá dos; PINHEIRO, Juliano Lima. Estratégias de investimento em Bolsa de Valores: uma pesquisa exploratória da visão fundamentalista de Benjamin Graham. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 1-16, 2009.

PATROCINIO, Elenice Alves *et al.* Relatório de Opinião dos Auditores nas Empresas do Novo Mercado: Principais Motivos de Ressalvas e de Parágrafos de Ênfase. **RAGC**, v. 5, n. 21, 2017.

PEREIRA, Alexandre Demetrius. **Auditoria das demonstrações contábeis: uma abordagem jurídica e contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

PIMENTA, Márcio Marvila; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. Retornos anormais versus criação de valor e sinergias operacionais de firmas brasileiras envolvidas em combinações de negócios. **Pensar Contábil**, v. 17, n. 64, 2016.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais: fundamentos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

POVOA, Alexandre. **Valuation: Como precificar ações**. Elsevier Brasil, 2012.

REZENDE, Amaury José. A relevância da informação contábil no processo de avaliação de empresas da nova e velha economia - Uma análise dos investimentos em ativos intangíveis e seus efeitos sobre value-relevance do lucro e patrimônio líquido. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 2, n. 1, p. 33-52, 2005.

RODRIGUES, Ana Carolina. A evolução do mercado de capitais brasileiro e o perfil do acionista minoritário no Brasil. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 14, n. 103, p. 405-427, 2012.

RODRIGUES, Jomar Miranda; ELIAS, Wanderson Gonçalves; CAMPOS, Edmilson Soares. Relevância da Informação Contábil: uma análise dos efeitos da contabilização dos gastos com pesquisa e desenvolvimento com a aplicação da Lei 11.638/07 no mercado brasileiro. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 7, n. 3, 2015.

SANTOS, Edson Carlos dos; PEREIRA, Anísio Candido. **O parecer dos auditores independentes sobre demonstrações contábeis**: uma abordagem sobre o parecer-padrão, atualmente em vigor no Brasil. 2004. Disponível em: <http://www.academia.edu/download/34478151/art5033_2.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2020.

SANTOS, Naiara Leite dos *et al.* Avaliação dos analistas de mercado sobre a relevância dos trabalhos dos auditores independentes na análise financeira das Sociedades Anônimas (SA) de capital aberto. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 1, p. 31-47, 2013.

SILVA MACEDO, Marcelo Alvaro da; MACHADO, Márcio André Veras; MACHADO, Márcia Reis. Análise da relevância da informação contábil no Brasil num contexto de convergência às normas internacionais de contabilidade. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 1, p. 65-85, 2013.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; DE CARVALHO, Claudilene Chaves; NUNES, Danielle Montenegro Salomé. O que move o preço da ação? uma abordagem sobre a influência das notícias no mercado acionário. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2012.

SILVA, Lino Martins. **Contabilidade Forense: Princípios e Fundamentos**. São Paulo: Atlas, 2012.

TAVARES, Vitor Borges; PENEDO, Antônio Sérgio Torres. Níveis de governança corporativa da B3: interesse e desempenho das empresas – uma análise por meio de redes neurais artificiais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 40-62, 2018.

VARGA, Gyorgy. Índice de Sharpe e outros indicadores de performance aplicados a fundos de ações brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 215-245, 2001.

YOSHITAKE, Mariano. **Auditoria Contábil**. 1. ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

CAPÍTULO 16

A INFLUÊNCIA DA CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO: O CASO UFBA³

Taize Caliandra Cunha de Jesus Souza
Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro

RESUMO

Este estudo qualitativo e exploratório buscou investigar de que modo as capacitações dos TAEs UFBA influenciam seu comportamento e atitudes no trabalho, na visão das(os) gestoras(es). Na coleta de dados verificou-se o levantamento das necessidades, identificou-se as capacitações realizadas em 2019 pelo NUCAP/CDH da PRODEP/UFBA bem como as(os) servidoras(es) que realizaram o curso “Produção de Texto com Redação Oficial” e, enviou-se questionário (instrumento adaptado de ABBAD, 2012) para as(os) gestoras(es). Os dados coletados foram tabulados, tratados e posteriormente analisados à luz do referencial teórico adotado para este estudo. De 39 (trinta e nove) gestores, 11 (onze) responderam, correspondendo a 28,21% de retorno. Houve indicação de a aplicação dos conteúdos apreendidos no curso ser insatisfatória e de, no aspecto cognitivo, os cursos se apresentarem como influência no comportamento das(os) TAEs. Como considerações finais, observou-se que ações de capacitação são necessárias pois influenciam no comportamento dos servidores, no entanto, não são efetivas quanto à prática.

PALAVRAS-CHAVE: Influência de capacitações. Capacitação de servidores TAEs. Gestores universitários. Impacto do Treinamento no Trabalho. IMPACT.

INTRODUÇÃO

Embora as universidades brasileiras venham investindo em ações de desenvolvimento de recursos humanos para o aprimoramento do trabalho de seus servidores técnico-administrativos (TAEs) há algumas décadas, essa iniciativa ganhou visibilidade a partir do Decreto nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a), que institui a política e as diretrizes de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Nesse mesmo ano, foi instituído o Decreto nº 5824 de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006b), que estabelece os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

³ O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001




Em uma perspectiva mais ampliada sobre o conceito de capacitação, este trabalho adota a definição proposta por Pantoja, Camões e Bergue (2010), autores que defendem o propósito primaz da capacitação como sendo o desenvolvimento das competências necessárias das pessoas no contexto de uma organização, com vistas a satisfazer suas necessidades e objetivos, assegurando o alcance das metas definidas no plano estratégico. Nesse sentido, capacitar deve se configurar um processo contínuo na medida em que a organização avança e acompanha as mudanças do ambiente externo (contextos político, social etc.).

Os processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) de pessoal são classificados neste trabalho segundo a proposta de Bastos (1991) e de Abbad e Borges-Andrade (2004), como ações que, através da tecnologia instrucional - segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), é uma tecnologia que compreende um conjunto de ações interdependentes que identificam as necessidades de desempenho tanto no nível individual quanto organizacional, transformam em planos executivos e entregam a determinados grupos profissionais -, promovem, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, com o objetivo de suprir as lacunas de desempenho no trabalho, bem como preparar os trabalhadores para exercer novas funções.

Bastos (1991) e Borges-Andrade (2002) defendem que o objetivo do treinamento de pessoal nas organizações é viabilizar o aprendizado e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à realização das atividades produtivas – administrativas e operacionais – com vistas a incrementar a produtividade e a efetividade da atuação do indivíduo e, por conseguinte, o aumento do desempenho organizacional; caracteriza-se pela intenção das organizações em promover o desenvolvimento da excelência humana e profissional de seus participantes.

Nessa linha de raciocínio, Freitas e Borges-Andrade (2004) apontam que o impacto de treinamento no desempenho do indivíduo pode decorrer dele mesmo (motivação), do grupo a que ele pertence (tamanho, qualidade da interação) e do tipo de organização (pública ou privada).

Este trabalho parte da inquietação acerca da influência das capacitações no desenvolvimento do trabalho dos TAEs da Universidade Federal da Bahia (UFBA), ou seja, de que forma essas capacitações influenciam seu comportamento e suas atitudes no trabalho, na visão das(os) gestoras(es), pois se encontram em posição de estarem



diretamente relacionados com o trabalho desenvolvido. Ademais, este estudo pode contribuir com a ampliação da literatura científica e discussões sobre esse tema.

OBJETIVOS

Como objetivo geral desta pesquisa, buscou-se identificar, sob a ótica das(os) gestoras(es), de que maneira as capacitações ofertadas pela UFBA influenciam no desenvolvimento do trabalho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação. Os objetivos secundários trataram de caracterizar a relação entre a capacitação e o tipo de trabalho desenvolvido pelos servidores e identificar os critérios utilizados pelas(os) gestoras(es) para autorizar as ações capacitação escolhidas pelos servidores.

METODOLOGIA

Esta pesquisa qualitativa e exploratória seguiu cinco etapas para a coleta de dados: na primeira, após estabelecer contato a Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH), verificou-se como ocorre o levantamento das necessidades e qual o objetivo proposto para cada capacitação (essas informações consta, no Plano Anual de Capacitação da UFBA do ano de 2018); a segunda etapa foi dedicada a identificar as capacitações realizadas no ano de 2019, por meio de solicitação, via e-mail, ao Núcleo de Capacitação da Coordenação de Desenvolvimento Humano (NUCAP/CDH) da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) da UFBA; na segunda, foi solicitada a relação das capacitações ocorridas no ano 2019; na terceira, identificou-se os servidores (e suas respectivas unidades de lotação) que participaram do curso “Produção de Texto com Redação Oficial”, em 2019 (UFBA, 2019), escolhido por considerar a tecnologia da escrita, que é largamente empregada nas rotinas de trabalho, independente da unidade de lotação do servidor; na quarta etapa, foi enviado para as(os) gestoras(es) um questionário *online*, com base na Escala de Reação ao Curso (ERC), adaptada do Modelo de Avaliação de Resultados da Capacitação de Abbad (2012), correspondente ao quarto componente do IMPACT de Abbad (1999). que contém 32 itens, associados a uma escala de seis alternativas de respostas (Quadro 1) baseada no modelo de *Likert*. Esses 32 itens se encontram distribuídos conforme o Quadro 2; e por fim, na quinta etapa, os dados coletados foram analisados e discutidos à luz do referencial teórico.

Quadro 1 – Escala de respostas

Ótimo	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Não se aplica (N/a)
5	4	3	2	1	0

Fonte: Quadro elaborado pela autora adaptado de Menezes, Zerbini e Abbad (2010).


Quadro 2 – Partes dos 32 itens da ERC adaptada

Partes	Finalidade	Itens
Programação	Compreender a opinião do gestor acerca da qualidade do curso, em termos de clareza na definição de objetivos, compatibilidade destes com as necessidades de capacitação, carga horária (diária, total e destinada a atividades teóricas e práticas), ordenação e adequação do conteúdo programático aos objetivos do curso.	Sete (7)
Apoio ao Desenvolvimento da Capacitação	Conhecer a opinião do gestor acerca da organização, qualidade e quantidade do material didático distribuído.	Dois (2)
Resultados da Capacitação	Saber a opinião do gestor acerca da efetividade do curso, em termos do quanto foi capaz de assimilar os conhecimentos e aplicá-los no desenvolvimento das suas atividades no trabalho, como também reconhecer situações nas quais podem aplicar as novas habilidades, melhorar o desempenho e a comunicação do servidor com outros profissionais.	Oito (8)
Aplicabilidade e Utilidade da Capacitação nas Atividades do Trabalho	Os itens Aplicabilidade e utilidade da Capacitação nas Atividades do Trabalho e Suporte Organizacional representam a opinião do gestor sobre o valor instrumental da capacitação na resolução de problemas, a possibilidade de aplicação no trabalho dos conhecimentos adquiridos na capacitação, assim como a possibilidade da disseminação dos conteúdos do curso para outros servidores.	Doze (12)
Suporte Organizacional		Três (3)

Fonte: Quadro elaborado pela autora adaptado de Menezes, Zerbini e Abbad (2010).

O processo de coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2021, em razão da suspensão das atividades da UFBA, imposta pela Pandemia de COVID-19 (a Instituição se dedicou, nos semestres anteriores, à adaptação da realidade de trabalho remota). Os dados coletados foram tabulados no *software Microsoft Excel®*, tratados e posteriormente analisados de acordo com a proposta de Abbad (ano) e Borges-Andrade (ano)

Foram escolhidas duas turmas do curso de Produção de Texto com Redação Oficial, uma com 29 servidores e a outra, com 26, perfazendo um total de 39 unidades de lotação, implicando 39 gestoras(es), para os quais foi enviado, via e-mail, o instrumento. Dessas(es), obteve-se 11 respondentes (28,21%), sendo definida, assim, a população da pesquisa. Os dados coletados foram tabulados no *software Microsoft Excel®*, tratados e posteriormente analisados de acordo com a proposta de Análise de Conteúdo de Bardin (2009).




O questionário utilizado foi adaptado do Instrumento denominado Escala de Reação ao Curso, Abbad (1999). Esse instrumento original é composto por duas dimensões: Escala de Reação ao Curso (ERC) e Escala de Reação ao Desempenho do Instrutor (ERDI), cujo objetivo é o de avaliar a satisfação dos participantes quanto aos aspectos de uma capacitação. Seguindo o objetivo proposto nesta pesquisa, que é o de identificar, sob a ótica dos gestores, de que maneira as capacitações ofertadas pela UFBA influenciam no desenvolvimento do trabalho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, o instrumento foi adaptado a esta realidade.

A pesquisa foi realizada através de formulário eletrônico na plataforma Google Forms e enviado via e-mail para os gestores. O questionário está dividido em 3 seções: 1) Informações Gerais; 2) Questionário de Sondagem sobre o Curso Realizado e; 3) Repercussões da capacitação nas atividades do trabalho. O instrumento totaliza 32 itens, associados a uma escala de seis alternativas de respostas, a saber: Ótimo (5), Muito Bom (4), Bom (3), Regular (2), Ruim (1) e N/a (0), sendo que esses 32 itens se encontram distribuídos em partes: Programação, representada por 7 itens; Apoio ao Desenvolvimento da Capacitação, 2 itens; Resultados da Capacitação, 8 itens; Aplicabilidade e Utilidade da Capacitação nas Atividades do Trabalho, 12 itens; Suporte Organizacional, 3 itens.

Importante salientar que, durante a pesquisa foram feitas visitas à Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH), órgão responsável por toda a organização e realização dos cursos de capacitação, e constam informações que para que o servidor se inscreva nos cursos é necessária a prévia autorização do gestor que, por sua vez, recebe todo o material acerca do conteúdo programático, entre outras características do curso.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na seção 1, que tratou das informações acerca do Gestor e da sua unidade de lotação - caso houvesse interesse em se identificar – nenhum respondente se identificou. A seção 2 visou trazer respostas acerca da sondagem sobre o curso realizado, através de quesitos conforme descritos a seguir: Quanto à Programação: o item *Clareza na definição dos objetivos da capacitação, quanto à aplicabilidade no trabalho*, trata sobre a finalidade do curso, se os conhecimentos nele apreendidos podem ser aplicados ou não na atividade desenvolvida pelo servidor na sua unidade de lotação. Dos 11 respondentes, 02 responderam *ótimo*; 04, *muito bom*; 02 *bom*; 02 *regular* e; 01, *N/a*, o que pode indicar que o gestor não teve conhecimento do conteúdo ou não soube responder. Esses resultados podem sugerir haver uma preocupação em



adequar o conteúdo ao trabalho desenvolvido pelo servidor; o item *compatibilidade dos objetivos do módulo com suas necessidades de capacitação* - neste caso é importante salientar que a palavra módulo se refere ao curso, não a material didático. Aqui prevaleceu a resposta ótimo (06 respostas); muito bom (02 respostas), bom (02 respostas) e N/a (01 resposta), o que indica que existiu compatibilidade de forma satisfatória em relação ao conteúdo passado. Relativo à *carga horária programada para as atividades teóricas, carga horária programada para as atividades práticas e a carga horária diária (referente ao tempo que o servidor fica afastado das suas atividades para realizar a capacitação)* prevaleceu a resposta Muito Bom, o que elucida que a unidade está organizada para liberar o servidor para se capacitar, visando melhorar o seu desempenho no trabalho, enquanto os itens *ordenação do conteúdo programático, em relação à atividade desenvolvida pelo servidor e adequação do conteúdo programático aos objetivos da capacitação*, avaliam o conteúdo programático no sentido de observar se o que está contido no processo de aprendizagem no curso está relacionado ao trabalho. Nesse contexto, apresentam um resultado entre muito bom, bom e regular, e neste caso existe a possibilidade de o gestor não ter tido conhecimento ou não fez esse comparativo. Essa seção termina no item *Apoio ao desenvolvimento da capacitação* e tratou sobre o material didático recebido pelo servidor. Há de se destacar, porém, que este material pode ser disponibilizado ou não para o gestor, e a análise fidedigna dele deve ser feita pelo servidor que realizou a capacitação. Ainda assim, dos 11 gestores respondentes, no item *qualidade e organização do material didático distribuído*, 02 responderam ótimo; 03, muito bom; 04, bom; 01, regular e; 01, N/a. No item *quantidade de material didático distribuído*, 02 responderam ótimo; 01, muito bom; 06, bom; 01, regular e; 01, N/a, o que indica que o houve acesso ao material e que tiveram a oportunidade de avaliá-los.

A última seção do instrumento, a Seção 3, avaliou as repercussões da capacitação nas atividades do trabalho, e se configurou a parte mais importante desta pesquisa, visto que foi nessa parte que se identificou se houve mudança ou não do servidor após a realização da capacitação.

Acerca dos resultados da capacitação, foram avaliados os itens: *assimilação do conhecimento transmitido no módulo*, sendo que muito bom apareceu como maioria de respostas, seguido de ótimo, bom e regular, respectivamente. Isto significa que o servidor demonstrou alguma mudança no desenvolvimento do seu trabalho; o item *capacidade de reconhecer as situações de trabalho*, com resultados expressivos entre muito bom e bom, demonstrou que o servidor foi capaz de identificar onde e quanto aplicar aquilo que aprendeu;



o item *probabilidade de melhorar seus níveis de desempenho no trabalho como resultado do uso de novas habilidades*, apareceu com uma maioria de respostas muito bom, resultado que identifica que, de certa forma, a sua ausência do trabalho para se capacitar trouxe avanços. Os itens *capacidade de transmitir os conhecimentos adquiridos no treinamento a outros servidores, probabilidade de promover melhorias nas atividades desenvolvidas pelo seu grupo de trabalho, com base nas habilidades aprendidas no treinamento, contribuição do treinamento para a sua integração com outros servidores da sua área de atuação profissional, estímulo decorrente do treinamento para aplicar no trabalho, os conhecimentos e habilidades aprendidas e intenção e aplicar no trabalho os conhecimentos adquiridos no módulo*, teve como objetivo a avaliação do comportamento do servidor pós curso, em termos de características cognitivas voltadas para a sua motivação no trabalho, sua interação com o grupo, bem como da sua capacidade de multiplicação do conhecimento para o alcance de uma ambiente de trabalho saudável e favorável na busca dos melhores resultados. Nesse sentido, as repostas ótimo e muito bom prevaleceram, o que significa que essas características foram observadas pelos gestores.

Em relação a *Aplicabilidade e utilidade da capacitação nas atividades do trabalho* avalia a aplicação do que foi apreendido na capacitação, e o seu resultado elucidou acerca dos pontos positivos em relação aos resultados no desenvolvimento do trabalho pelo servidor. Dessa forma, quando questionados se *a(o) servidora(o) utiliza com frequência, em seu trabalho atual, o que lhe foi ensinado na capacitação* foram dadas 02 respostas para ótimo, 04 para muito bom, 01 para bom e 03 para regular, o que demonstrou que para algumas unidades o resultado foi positivo, enquanto para outras não, essa variação depende de vários fatores, inclusive se não houve uma observação de como o servidor se comportava no trabalho antes da capacitação. Nos quesitos *a(o) servidora(o) aproveita as oportunidades que tem para colocar na prática o que aprendeu na capacitação; as habilidades que a(o) servidora(o) na capacitação fizeram com que cometesse menos erros em seu trabalho em atividades relacionadas ao conteúdo da capacitação; a(o) servidora(o) parece recordar bem os conteúdos ensinados na capacitação; quando aplica o que aprendeu na capacitação a(o) servidora(o) executa o seu trabalho com maior rapidez*, respostas como ótimo e muito bom prevaleceram, o que indicou que, neste caso, a capacitação trouxe benefícios à realização do trabalho pelo servidor, e houve uma melhora nos resultados do seu desempenho. Embora, no que tange aos quesitos sobre *a qualidade do seu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo da capacitação; a qualidade do seu trabalho melhorou mesmo naquelas que não pareciam estar relacionadas*



ao conteúdo da capacitação, há uma maioria de respostas como regular, o que indicou que, diretamente ligado à qualidade no trabalho, o servidor ainda apresenta deficiência; os itens a seguir foram voltados para o comportamento do servidor no trabalho e indicaram respostas como muito bom, bom e regular, ou seja, em alguns casos a resposta foi positiva no que tange ao seu comportamento. Quanto ao item *a participação da(o) servidora(o) na capacitação aumentou a sua motivação para o trabalho; depois da capacitação esse empregado tem mostrado mais autoconfiante em sua própria capacidade de executar as tarefas com sucesso*, as repostas variaram entre muito bom, bom e regular, visto que motivação é algo que pode ser intrínseco ou extrínseco ao servidor e nesses casos são mais difíceis de mensurar. Nos itens *este servidor tem feito sugestões de mudanças nas rotinas do trabalho com mais frequência, desde que retornou da capacitação; a capacitação que este empregado fez beneficiou seus colegas de trabalho, que aprenderam com ele uma nova habilidade*, apresentaram como resultados respostas com predominâncias entre bom e regular, o que indica que neste caso não houve alterações visíveis no que tange ao seu comportamento no trabalho.

Quanto ao *Suporte Organizacional*, último item da terceira seção, este item está relacionado ao clima propício para o uso das novas habilidades, ou seja, se a organização promoveu um suporte para a sua aplicação. Dentre as repostas aos questionamentos *Probabilidade e dispor dos instrumentos, materiais, suprimentos, equipamento e demais recursos necessários ao uso das novas habilidades; oportunidades de praticar as novas habilidades no trabalho*, prevaleceram respostas como muito bom, bom e regular, atentando para o fato de que *probabilidade de encontrar no seu ambiente de trabalho um clima propício ao uso das habilidades aprendidas no treinamento*, prevaleceu a resposta muito bom, o que indica que, na opinião o gestor, a Unidade promoveu ao servidor todo o suporte necessário para a aplicação de tudo o que foi apreendido na capacitação.

De modo geral, observou-se que, nos quesitos relacionados ao item *Aplicabilidade e Utilidade da Capacitação das Atividades do Trabalho*, a maioria das(os) respondentes atribuiu o conceito ‘regular’, o que indicou considerar a aplicação dos conteúdos apreendidos no curso como insatisfatória e implicou uma nota que figurou em uma colocação abaixo das atribuídas aos demais itens. Nos quesitos referentes à *Programação, ao Apoio ao Desenvolvimento da Capacitação, Resultados da Capacitação e Suporte Organizacional*, as respostas ficaram entre ‘Muito Bom’ e ‘Bom’, o que significa que, de maneira cognitiva, os cursos influenciam no comportamento dos servidores.



De maneira geral, observou-se que quanto à aplicação na prática do conhecimento transferido no curso, os resultados foram insatisfatórios, porém diante das respostas dos Gestores acerca da influência da capacitação do servidor no desenvolvimento do seu trabalho, o servidor apresentou mudanças no comportamento, ou seja, melhorou o relacionamento interpessoal entre os colegas, como também a sua comunicação.

CONCLUSÃO

Para a consecução desta pesquisa, o primeiro passo foi investigar como é feita a coleta de dados para o levantamento de necessidade de treinamento, parte fundamental para a escolha dos cursos de capacitação que serão ofertados. No segundo momento, em contato com a Coordenação responsável pela criação dos cursos, foram levantadas as capacitações realizadas no ano de 2019 (último ano das capacitações presenciais, por conta da pandemia), em seguida foram identificados os servidores (e suas respectivas unidades de lotação) que participaram do curso “Produção de Texto com Redação Oficial” (escolhido para realizar este estudo por ser uma capacitação voltada para a redação de documentos oficiais e se configurar como algo que pode ser observado na prática, visando facilitar a avaliação por parte do gestor), para então enviar o questionário *online* para os Gestores e seguir com o tratamento dos dados coletados.

Ressalte-se que nos resultados desta pesquisa, o número de respondentes foi inferior ao esperado, no entanto, conseguiu-se obter dados suficientes para a análise e para a proposição da discussão, bem como de reflexões.

No que tange a efetividade dos cursos de capacitação na atuação laboral dos TAEs participantes, percebeu-se nesse estudo que, de maneira geral a realização do curso influencia no comportamento dos servidores, ou seja, de forma cognitiva, há uma mudança no modo de agir dos servidores, o seu comportamento para com os pares e as suas ações referentes à sua satisfação no trabalho apresentaram uma melhoria visível. Porém, em relação aos conteúdos apreendidos e a sua atuação no desenvolvimento do trabalho propriamente dito, apresentaram efeitos visíveis (capazes de ser observados pelo gestor). Em outras palavras, segundo os resultados dessa pesquisa, as capacitações não trouxeram alterações na atividade desenvolvida pelo servidor, mas influenciam nas suas competências emocionais, seu comportamento para com a equipe apresentou melhorias, como também a sua forma de se comunicar.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; FREITAS, I.; PILLATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, G. (org). *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação - Ferramentas para Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed. 2012.

BRASIL. *Decreto nº 5.707*, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 13 jan. 2021.

BRASIL. *Decreto nº 5.824*, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm. Acesso em: 13 jan. 2021.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.

MANFREDINI, R.; FROM, D. A.; SELOW, M. A importância da capacitação de servidores no setor público. *Vitrine Prod. Acad.*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 300-650, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://www.vitrineacademica.dombosco.sebsa.com.br/index.php/vitrine/article/download/80/81>. Acesso em: 20 mar. 2021.


MENESES, P. P. M; ZERBINI, T.; ABBAD, G. Manual de treinamento organizacional. Porto Alegre, Artmed, 2010.

RIBEIRO, R. S. *Avaliação do processo de capacitação do Servidor público de nível superior: um estudo de caso da assembleia legislativa do estado do Amazonas*. 2016. 116 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) - Universidade Federal do Amazonas.

SERIQUE, M. R. X. *A capacitação de servidores técnico-administrativos: Desenvolvendo na UFPA competências por meio do conhecimento*. 2011. 137 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento) - Universidade Federal do Pará.

SILVA, A. L. R. *O Impacto da capacitação dos servidores nos resultados da segurança universitária federal a partir da implantação da Superintendência de Segurança Institucional, à luz do Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco*. 2015. 111 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R.; ALMEIDA, L. R. Capacitação no setor público: o processo adotado em uma IFES. COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA (CIGU), XVII. *Anais eletrônicos [...]*. Mar del Plata,



Argentina. 2017. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181220>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

UFBA. *UFBA em Síntese 2019 – Ano-base 2018*. Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN). Disponível em: <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/ufba_em_sintese_0.pdf>. Acesso em: Acesso em: 30 jan. 2022.

CAPÍTULO 17

ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BARROSO REPRESENTAÇÕES E CONSULTORIA LTDA., ARACAJU / SERGIPE

Edangela Barroso Araujo
Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

RESUMO

Com a grande competição no universo corporativo, os níveis de atendimento ao cliente tendem a evoluir na mesma proporção, contudo, é preciso conhecer as necessidades do mercado para ser capaz de aprimorá-lo e oferecer sempre melhores soluções e serviços. Sendo assim, esta pesquisa apontou a seguinte questão problematizadora: O que fazer na qualidade do atendimento, com os fatores que estariam implicando negativamente na geração de novos negócios? A presente pesquisa tem como objetivo geral realizar uma análise na qualidade do atendimento da empresa Barroso Representações e Consultoria Ltda., na cidade de Aracaju, em Sergipe. E para que fosse alcançado os seguintes objetivos específicos foram analisados: mapear o processo de captação e atendimento a novos clientes, descrever os fatores que afetam o nível de satisfação, e oferecer soluções para a geração de novos negócios. O referente estudo identificou a existência de problemas na qualidade do atendimento que estavam impactando a geração de novos negócios e, para tanto, foram aplicadas ferramentas da qualidade como fluxograma, pesquisa satisfação, *brainstorming* como alternativas na busca por melhorias dentro de um processo organizacional, e a ferramenta 5W2H para melhor compreensão da implementação das ações propostas. O uso das ferramentas não só revelou as possíveis causas como mapeou o processo de vendas, analisando as etapas, identificando gargalos, permitindo aplicação de soluções para correção das falhas. A referente pesquisa foi desenvolvida em um local particular específico, do segmento de representação comercial, e por isso classificado como estudo de caso e caracterizado como pesquisa descritiva, pois visou mapear os processos de captação e atendimento a novos clientes. Quanto ao objeto ou meios, foram utilizadas as pesquisas de campo e bibliográfica, e os dados tratados de forma qualitativa e quantitativa. A aplicação das ferramentas permitiu descobrir falhas no atendimento ao cliente oriundos de problemas com materiais e de falta de treinamento dos vendedores. Diante deste contexto, foi sugerida a contratação de um profissional de vendas interno para apoio, melhoria dos equipamentos internos e internet, a promoção de treinamentos, reunião semanal para acompanhamento de metas e plano de ação, bem como manter a realização da pesquisa satisfação a cada seis meses. Com estas ações, a empresa poderá minimizar os problemas apresentados e elevar o nível do relacionamento com o cliente, gerando novos negócios. A gestão da empresa percebeu que as ações propostas dariam um retorno potencial, justificando os investimentos e deu início a implementação imediata das ações.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade. Atendimento. Clientes. Negócios.



INTRODUÇÃO

A globalização tem provocado um desequilíbrio no mercado de trabalho com consequência no contexto social e tecnológico. A competição é cada vez mais acirrada e como o mercado está progressivamente mais exigente, a concorrência se tornou uma das grandes preocupações das empresas brasileiras. Kotler (2000) ressalta que no mercado competitivo em que hoje as empresas se encontram, é preciso realizar um trabalho diferenciado de atendimento, satisfazendo assim as necessidades dos clientes e superando a concorrência,

Estudos mostram que para poder acompanhar o mercado econômico, é preciso possuir estratégias de relacionamento com o cliente. Estas estratégias têm como objetivo compreender a ótica do cliente e suas necessidades, conseguindo assim atender seus desejos e expectativas.

Após a globalização, as empresas estão tendo que se adequar às constantes transformações e não basta apenas fazer com que o cliente perceba o valor agregado dos produtos e serviços, mas fazer com que estes estejam alinhados com o que o cliente espera e deseja, tornando a experiência de compra um excelente negócio para os dois lados.

Seguindo essa linha, dispensar um atendimento de qualidade aos clientes e parceiros pode ser um gerador de novos negócios, visto que, cliente satisfeito fideliza, indica outros e endossa a confiabilidade do produto/serviço ofertado.

É fato que o cliente está ainda mais exigente num mercado cada dia mais dinâmico e competitivo. Com isso, foi possível observar, na presente pesquisa, que os vendedores tinham vendas estáveis em clientes já existentes, porém, apresentavam dificuldade na prospecção e cadastro de novos clientes.

Tais fatores apontam a seguinte questão problematizada: O que fazer na qualidade do atendimento, com os fatores que estariam implicando negativamente na geração de novos negócios?

O objetivo geral do trabalho foi realizar uma análise na qualidade do atendimento da empresa Barroso Representações e Consultoria Ltda., na cidade de Aracaju, em Sergipe. Então, para alcançá-lo, os seguintes objetivos específicos foram estudados: Mapear o processo de captação e atendimento a novos clientes; Descrever os fatores que afetam o nível de satisfação; Oferecer soluções para a geração de novos negócios.



A escolha do presente tema surgiu da necessidade de compreender quais as melhores estratégias para atender clientes e se relacionar com eles, visando conhecer melhor seus anseios e desejos, superando suas expectativas.

Esta pesquisa abordou a temática do relacionamento com o cliente, para compreensão dos desejos a serem alcançados buscando assim melhor atendê-los e fidelizá-los, bem como apresentou aspectos sobre a qualidade no atendimento e sua relevância. Com esta análise foi possível nortear as melhorias no atendimento ao cliente nas suas várias formas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico da pesquisa, abordando aspectos sobre a qualidade no atendimento e sua relevância, explicando de forma mais abrangente às ferramentas da qualidade que foram utilizadas na realização desta pesquisa, como o fluxograma, a pesquisa satisfação, o brainstorming e o método 5W2H.

Relacionamento com cliente

Cobra (2009) reitera que utilizar a qualidade, serviço e valor, para encantar clientes não são tarefas fáceis por exigir um profundo conhecimento dos anseios deles, empreendendo muita energia para isso. O autor afirma ser relevante manter um canal permanente para ouvir os clientes e, conhecendo suas necessidades e desejos, traçar estratégias para surpreendê-los. Para o autor, deve-se sempre buscar ideias novas e sugestões de melhorias para que o cliente esteja cada vez mais envolvido com a empresa.

Portanto, ter um relacionamento com os clientes de forma saudável significa manter uma ligação profissional com eles de forma que ocorra reciprocidade. Se não houver resposta, não haverá relacionamento.

Este relacionamento torna o cliente não só um frequentador assíduo ou cliente recorrente da empresa como um indicador de novos negócios.

Qualidade no atendimento ao cliente

De acordo com a exposição dos autores mencionados anteriormente, a qualidade oferecida no atendimento, torna-se um fator primordial para a decisão de escolha dos clientes, visto que, as empresas disputam, na maioria das vezes, os mesmos clientes em seu segmento.

Kotler (2000) defende que há uma ligação próxima entre a qualidade de produtos e serviços, como também entre a satisfação do cliente e índices de lucratividade da empresa.



Quanto maior o nível de qualidade oferecido, maior é o nível de satisfação do cliente e por consequência, os níveis de lucratividade.

Percebe-se então quão importante é o cliente, sendo ele o fator de existência de qualquer empresa.

Isto significa que a empresa pode ter os melhores e mais modernos equipamentos, ter um salão de atendimento impecável, os melhores produtos, contudo, se não houver um tratamento honesto e empático através de sua equipe de atendimento, podem perder seus clientes para concorrentes com menos infraestrutura e melhor atendimento.

Ferramentas da qualidade

Para solucionar os objetivos propostos nesta pesquisa, foram utilizadas algumas ferramentas da qualidade. Elas têm a função de auxiliar na obtenção de informações e dados, permitindo assim uma compreensão mais ampla dos problemas e uma proposta de soluções mais assertiva.

Machado (2016) conceitua ferramentas de qualidade como técnicas utilizadas para analisar e determinar soluções diante de algum problema encontrado que possa vir a prejudicar o processo de desempenho do trabalho.

Para o autor supracitado, as ferramentas da qualidade não focam apenas no problema, mas sim nas prováveis soluções e resultados. O problema para qualidade pode ser uma excelente oportunidade de melhoria e crescimento.

Com o objetivo de exemplificar as principais das ferramentas de qualidade e suas respectivas finalidades, Carpinetti (2010), montou uma apresentação conforme mostra o Quadro 1.



Quadro 1 – Ferramentas da qualidade

Finalidade	Ferramenta
Identificação e priorização de problemas	Amostragem e estratificação
	Folha de verificação
	Histograma, medidas de locação e variância
	Gráfico de Pareto
	Gráfico de tendência, gráfico de controle
	Mapeamento de processo
	<i>Brainstorming</i>
	Matriz de priorização
Análise e busca de causas-raízes	<i>Brainstorming</i>
	Estratificação
	Diagrama espinha de peixe
	Diagrama de afinidades
	Diagrama de relações
	Relatório das três gerações (passado, presente, futuro)
Elaboração e implementação de soluções	Diagrama árvore
	Diagrama de processo decisório
	5W1H
	5S
Verificação de resultados	Amostragem e estratificação
	Folha de verificação
	Histograma, medidas de locação e variância
	Gráfico de Pareto
	Gráfico de tendência, gráfico de controle

Fonte: Carpinetti (2010, p. 79)

Dentre as várias ferramentas da qualidade mencionadas por Carpinetti (2010, p. 79), fluxograma, *brainstorming* e 5W2H se destacam, sendo as ferramentas mais indicadas e utilizadas neste estudo de caso, além da pesquisa de satisfação, que serviu como ferramenta para auxiliar na tomada de decisão mais adequada.

Fluxograma













O fluxograma é a ferramenta mais utilizada quando se necessita realizar o mapeamento de um processo, por exemplo. Por meio de representações gráficas, apresenta a sequência de um trabalho analiticamente, demonstrando as operações, os responsáveis e as unidades organizacionais que participam do processo, quando necessário (OLIVEIRA, 2011, p. 264).

Para Selem e Stadler (2012), o fluxograma é uma ferramenta que desenha o fluxo de processos, através de símbolos e formas, isto é, representa visualmente o processo, tornando fácil a identificação de pontos onde podem ocorrer problemas.

A Figura 1 abaixo apresenta os símbolos normalmente utilizados para a criação de um fluxograma, segundo Oliveira (2011, p.227).



Figura 1 - Fluxograma

Simbolo	Significado	Simbolo	Significado
	Início ou fim		Documento
	Setor ou departamento		Informação oral
	Arquivo		Conector
	Decisão		Operação ou ação
	Inutilização ou destruição de documento		Sentido da circulação
	Material		Documentos informações orais

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p.227).

Por ser uma ferramenta de mapeamento de processo, foi utilizada neste estudo para organizar e compreender o funcionamento dos processos dentro da empresa analisada. Com ela, foi possível entender o fluxo do atendimento ao cliente desde a entrada da solicitação, até o pós-venda.

Pesquisa de satisfação

De acordo com Deming (1990), para satisfazer um cliente e preciso conhecer suas necessidades para que se possam buscar soluções e, conseqüentemente, satisfação. Contudo, e necessários buscar dados precisos e úteis.

Para Kotler (2012), satisfazer os clientes é o valor mais importante da empresa, pois, os clientes almejam que suas necessidades sejam atendidas e desejam obter um produto/serviços em que confiem.

De acordo com o exposto pelos autores acima, através da pesquisa de satisfação, foi possível obter resultados que possam melhorar o atendimento dos serviços prestados, ocasionando um aumento do nível de satisfação dos clientes.

A pesquisa satisfação foi realizada através de um questionário estruturado elaborado na ferramenta *Google Forms*, enviado para 100 clientes via aplicativo de mensagens (*Whatsapp*), e respondida por 30% deles no período de 09 a 13 de março de 2020, de forma online. Para



Lakatos e Marconi (2003), questionário é um mecanismo de coleta de informações composto de perguntas estruturadas de forma a permitir que sejam respondidas sem a presença de um entrevistador.

Brainstorming

De acordo com Nunes (2008), *brainstorming* é uma técnica grupal que pode ser usada para gerar ideias rápidas, que pode ser empregada em diversas situações. Quanto mais pessoas envolvidas nesse processo maior será a vantagem.

Segundo Marshal *et al.* (2006), o *brainstorming* é um processo que deve ser realizado em um curto intervalo de tempo, em grupo, onde cada indivíduo irá expor suas ideias de forma livre.

Na utilização do *brainstoming*, consideramos três fases distintas. A primeira é aquela em que as ideias são geradas, a segunda é destinada a realização dos esclarecimentos relativos ao processo, e a terceira presta-se à avaliação das ideias propostas. [...] e essa ferramenta pode ser empregada para identificar ideias que possam melhorar produtos ou induzir a inovadoras soluções de problemas (SELEME; STADLER, 2008. p. 57)

Tal ferramenta foi aplicada nesta pesquisa justamente pela livre exposição de ideias. A intenção era deixar os colaboradores à vontade para expor ideias, problemas e até sugestões de melhoria da rotina de trabalho.

Para melhor estruturar o *brainstorming*, utilizou-se um passo a passo de acordo com exposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Passos do *Brainstorming*

FASE	PASSO	DESCRIÇÃO
1	1	Escolhe-se um facilitador para o processo, que definirá o objetivo.
	2	Formam-se grupos de até dez pessoas.
	3	Escolhe-se um lugar estimulante para a geração de ideias.
	4	Os participantes terão um prazo de até dez minutos para fornecer suas ideias, que não devem ser censuradas.
2	5	As ideias deverão ser consideradas e revisadas, disseminando-se entre os participantes.
	6	O facilitador deverá registrar as ideias em lugar visível (quadro, cartaz, etc.) esclarecendo novamente o propósito.
3	7	Deverão ser eliminadas as ideias duplicadas.
	8	Deverão ser eliminadas as ideias fora do propósito delimitado.
	9	Das ideias restantes devem ser selecionadas aquelas mais viáveis, se possível por consenso entre os participantes.

Fonte: Seleme e Stadler (2008, p. 56).



Foi realizado um encontro após o expediente de trabalho, e aplicado o *brainstorming* na sala de vendas. Assim, foi exposto os resultados do questionário aplicado para compreensão do objetivo da ferramenta, para que cada um gerasse opiniões e sugestões. O clima foi agradável, considerando cada uma das exposições, sendo a triagem das melhores opiniões e sugestões realizada por todos também.

5W2H

Para Behr *et al.* (2008), a ferramenta 5W2H é um modo de estruturação do pensamento de maneira organizada, que deve ser materializada antes da implantação de um negócio.

De acordo com Costa (2015), é uma ferramenta simples e fácil de ser aplicada, demonstrando de maneira eficiente a ordem de execução das ações, baseada nas sete perguntas que estruturam a ferramenta.

Portanto, por ser de fácil utilização e compreensão, é uma ferramenta muito utilizada. O Quadro 3 abaixo apresenta as sete perguntas que são dispostas em inglês conforme a sigla 5W2H, o que significam e o objetivo de cada uma delas de forma breve.

Quadro 3 – Método 5W2H

1	<i>What</i>	O quê? Qual?	Qual ação será executada? O que deve ser feito?
2	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá realizar a ação?
3	<i>Where</i>	Onde?	Onde será realizada a ação?
4	<i>When</i>	Quando?	Quando será realizada a ação?
5	<i>Why</i>	Por que?	Por que esta ação deve ser realizada?
6	<i>How</i>	Como?	Como esta ação será realizada?
7	<i>How much</i>	Quanto custa?	Quanto custa realizar esta ação?

Fonte: Elaborada pela própria autora (2020).

Estas perguntas orientam o que deve ser feito para que o objetivo do processo de melhoria seja efetivo.

A presente ferramenta foi utilizada nesta pesquisa para melhor organização das sugestões de melhoria apresentadas à gestora da empresa estudada. Através dela foi possível visualizar a ordem de execução das sugestões e o passo a passo das pessoas envolvidas, período de realização, local, custo e a motivação, orientando assim a decisão da gestão em implantar as sugestões.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracterização da Pesquisa

A Barroso Representações e Consultoria Ltda. é uma empresa do segmento de Representação Comercial, que representa a WEG Tintas de forma exclusiva no estado de Sergipe. A WEG Tintas fabrica tintas industriais líquida, em pó, além de repintura automotiva,



sendo atualmente uma das três maiores fabricantes de tintas do país. A empresa estudada é composta de uma sócia gerente, uma secretária e três vendedores externos, estando localizada, na cidade de Aracaju, em Sergipe.

De acordo com Ruiz (2008), pesquisa científica consiste em realizar a investigação do problema em estudo de forma concreta, organizada, que seja elaborada conforme normas da metodologia concebidas pela ciência, caracterizando assim o aspecto científico de uma pesquisa.

Sendo assim, realizar uma pesquisa científica é empregar métodos de tratamento eficazes das informações obtidas, para que não se percam dados relevantes ou deixem de ser observados.

Materiais e Métodos

O estudo levou em consideração neste estudo os três objetivos específicos. O processo de compreensão do funcionamento do atendimento ao cliente na área de vendas se deu através da ferramenta fluxograma, como mencionado anteriormente.

A coleta de dados foi realizada através registros dos dados qualitativos e quantitativo realizado através da aplicação do questionário de pesquisa de satisfação clientes. Foram aplicados o total de 100 questionários estruturados junto aos clientes da empresa em estudo contendo sete perguntas estruturadas com possibilidades de resposta variando de 1 a 5 classificados conforme exposto nos gráficos 1 a 7, seguindo um roteiro de observação extraído através do *brainstorming* realizado junto aos vendedores internos (quadro 4)

Quadro 4 - Roteiro de Observação do *Brainstorming*

DADOS OBSERVADOS	OBJETIVO
PÚBLICO ALVO	VENDEDORES
FLUXO DE ENTRADA DE SOLICITAÇÕES DE COTAÇÕES	OBSERVAR AS FORMAS PELAS QUAIS SÃO RECEBIDAS E DEVOLVIDAS, POR EXEMPLO, VIA LIGAÇÕES TELEFÔNICAS, <i>E-MAILS</i> , APLICATIVO DE MENSAGENS, ENTRE OUTROS.
FORMAS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	OBSERVAR COMO DISPENSAM ATENDIMENTO
CLAREZA DAS COMUNICAÇÕES	OBSERVAR A LINGUAGEM DE COMUNICAÇÃO ESCRITA E ORAL
ATENÇÃO DISPENSADA AOS CLIENTES	PERCEBER A ATENÇÃO QUE O CLIENTE RECEBE AO BUSCAR ATENDIMENTO
EQUIPAMENTOS DE TRABALHO	OBSERVAR AS CONDIÇÕES DOS EQUIPAMENTOS DISPONÍVEIS PARA OS VENDEDORES

Fonte: Elaborada pela própria autora (2020).



Diante das exposições conceituais acima, no presente trabalho foram realizadas dez pesquisas de campo no período de 03 de fevereiro de 2020 a 20 de março de 2020 por meio de verificações *in loco*, e também a bibliográfica, onde os dados coletados e analisados estão associados ao problema encontrado na empresa Barroso Representações e Consultoria Ltda, local onde este estudo de caso foi realizado.

Vergara (2009), apud Ubirajara (2012) explicam que universo ou população é um grupo de elementos (empresas, pessoas, produtos, entre outros), que por suas características serão objeto de estudo.

A amostra da pesquisa é definida como não probabilística para os clientes externos, que indicaram que 30 clientes responderam à pesquisa enviada, representando 30% do universo. E entre os colaboradores a pesquisa aplicada foi a qualitativa por meio da ferramenta *brainstorming*, utilizando as respostas dadas pelos clientes para geração de ideias e soluções dos pontos negativos apresentados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo de compreensão do funcionamento do atendimento ao cliente na área de vendas se deu através da ferramenta fluxograma, como mencionado anteriormente.

A coleta de dados foi realizada através registros dos dados qualitativos e quantitativo realizado através da aplicação do questionário de pesquisa de satisfação clientes.

A análise dos dados foi baseada nos gráficos gerados pelas respostas, e pelo *brainstorming* realizado junto aos vendedores internos.

A sugestão da solução do problema foi listada no plano de ação 5W2H.

Para elaboração e resolução dos problemas foram utilizados *softwares Word e Excel*, e para ilustrar de forma mais clara, foram elaborados planilhas e gráficos.

Também foi utilizada a plataforma *Google* com a criação de formulário online da pesquisa satisfação.

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos das variáveis aplicadas e seus indicadores.

Mapeamento do Processo de Captação e Atendimento a Novos Clientes

O setor de vendas da empresa realiza todas as atividades inerentes à venda, desde a entrada da solicitação do cliente até o pós-venda, tratando informações e problemas que podem vir a ocorrer depois do fechamento do pedido.

Para demonstrar e ter uma visão melhor deste processo, é que foi utilizado o fluxograma, visto que esta ferramenta permite identificar a sequência das atividades desenvolvidas, apresentando o passo a passo do processo de tratamento das solicitações recebidas.

Na Figura 3 abaixo, é possível observar o processo de atendimento a uma solicitação, seja por *e-mail* ou ligação telefônica.

Figura 3 – Fluxograma do processo de vendas



Fonte: Autora (2020).

O fluxograma permitiu compreender como são tratadas as solicitações de atendimentos pelo cliente, seja a entrada via ligação ou envio de *e-mail*, e como são distribuídas internamente.



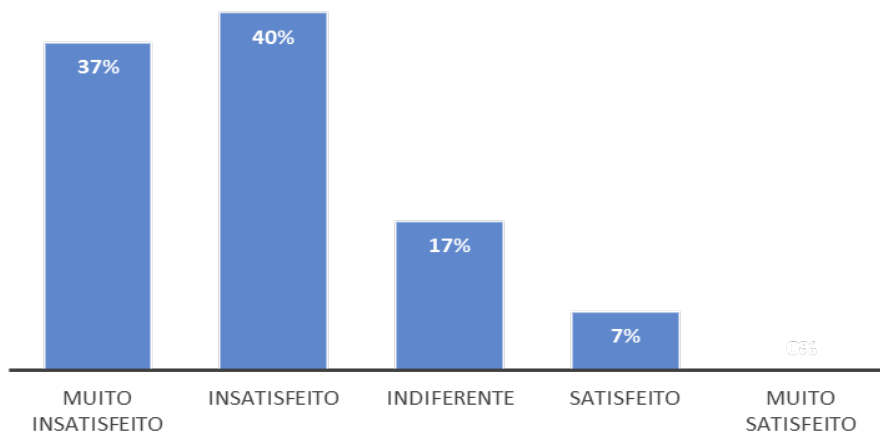
Esta ferramenta foi de fundamental importância para seguir com a análise das dificuldades e deficiências que impactavam na qualidade do atendimento da empresa.

Esta pesquisa apresentou aspectos relevantes a serem considerados, uma vez que permitiu que a empresa tivesse uma ideia real de como estava sendo vista pelos clientes, apontando oportunidades de melhoria.

Questionário

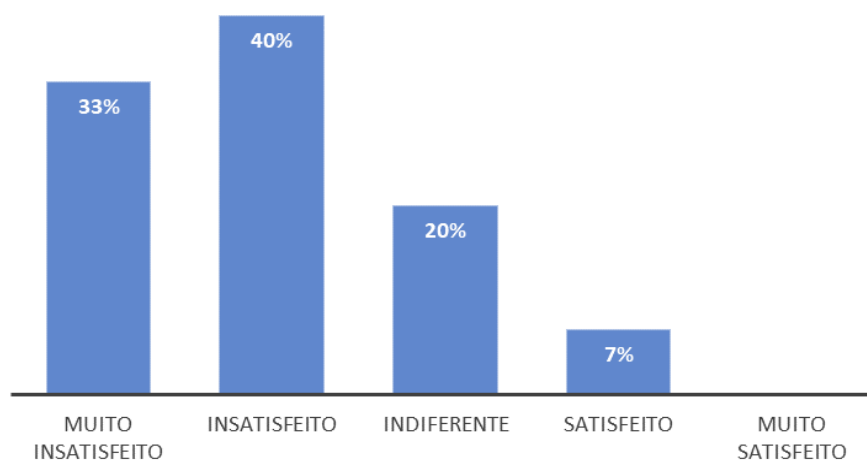
A aplicação da pesquisa satisfação sobre o atendimento de vendas na empresa Barroso Representações tiveram suas respostas compiladas conforme gráficos abaixo:

Gráfico 1 – Como você se sente em relação ao tempo de resposta às suas solicitações de proposta?



Fonte: Dados coletados pela autora (2020).

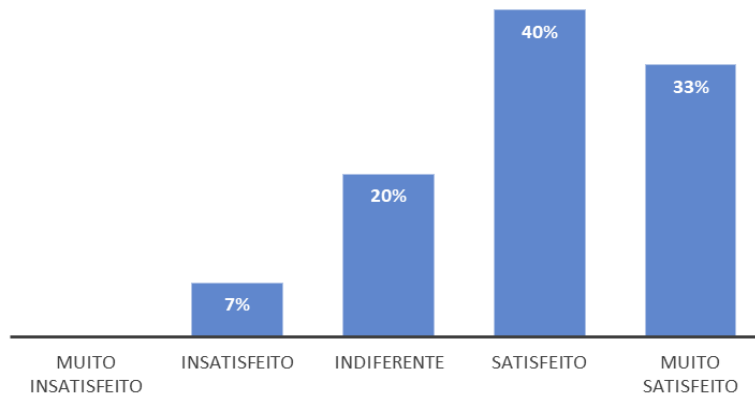
Gráfico 2 – Qual seu nível de satisfação em relação ao atendimento telefônico dos vendedores?



Fonte: Dados coletados pela autora (2020).

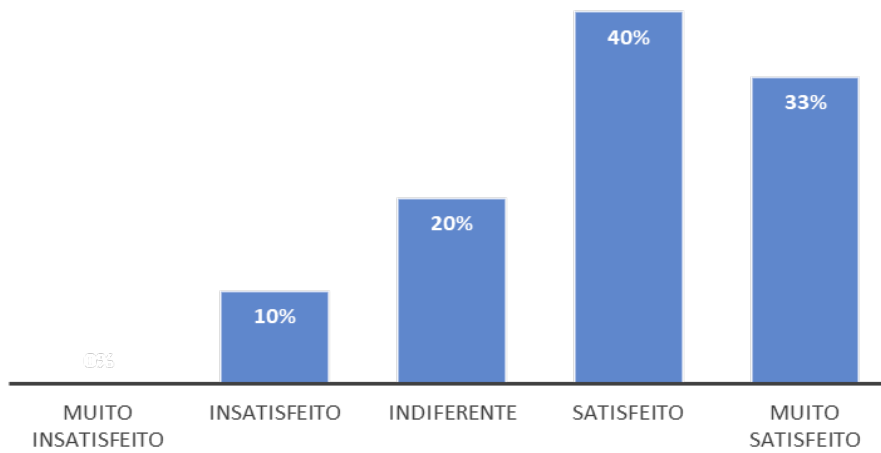


Gráfico 3 – Qual seu nível de satisfação em relação ao atendimento presencial dos vendedores?



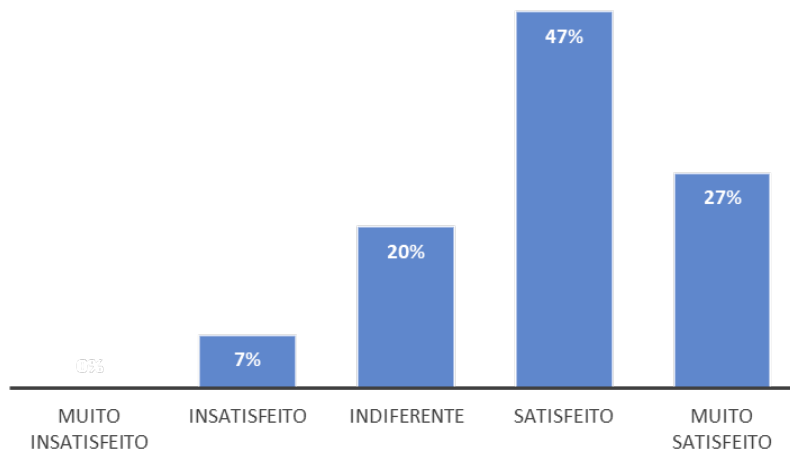
Fonte: Dados coletados pela autora (2020).

Gráfico 4 – Qual seu nível de satisfação quanto as orientações técnicas dos produtos prestadas pelos vendedores?



Fonte: Dados coletados pela autora (2020).

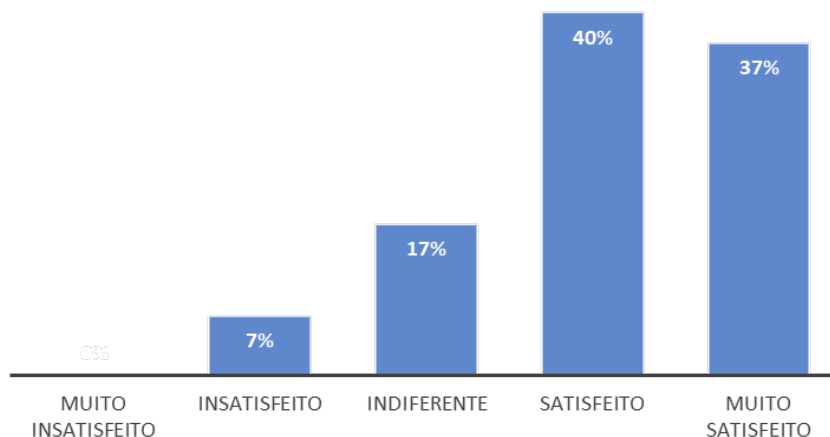
Gráfico 5 – Qual seu nível de confiança quanto as informações prestadas pelos vendedores?



Fonte: Dados coletados pela autora (2020).

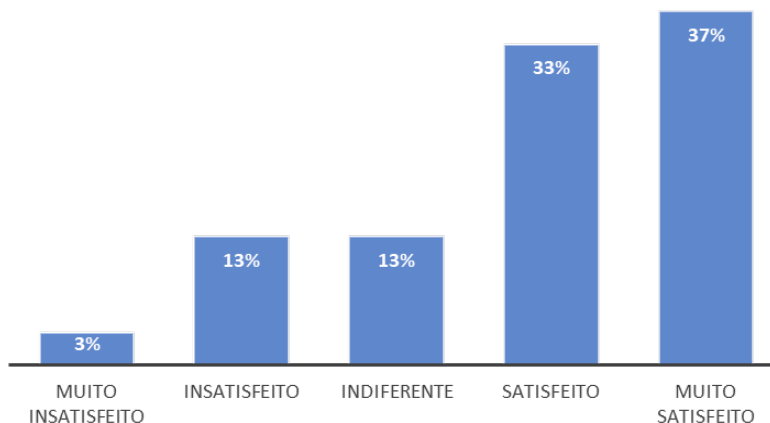


Gráfico 6 – Qual seu nível de satisfação quanto a forma de comunicação das propostas enviadas? (formalidade, linguagem técnica, compreensão)?



Fonte: Dados coletados pela autora (2020).

Gráfico 7 – Qual seu nível de satisfação com o atendimento pós-venda? (considerar resoluções de problemas como rastreo, divergência no pedido, avarias, preços em desacordo, etc).



Fonte: Dados coletados pela autora (2020).

De acordo com a análise dos resultados em relação ao pós-venda em relação à resolução de problemas e dúvidas de clientes, cerca de 70% dos que responderam ao questionário apresentaram percepção positiva de satisfação, o que representa que a forma de abordagem da empresa agrada, e deve ser mantida e melhorada para melhor acompanhamento de seus clientes.

Sintetizando, a análise das 30 respostas da pesquisa satisfação aplicada aos clientes apresentou que os eles se mostram satisfeitos ou muito satisfeitos quanto ao atendimento telefônico, presencial, quanto a confiança nas informações repassadas bem como na comunicação e pós-venda. Estas questões foram assinaladas como 4 ou 5 para uma média de 73,3% dos clientes, acima do percentual mínimo estipulado na pesquisa, que é de 70%.



Contudo, aspectos negativos também foram apresentados nas respostas e, o percentual aceitável para estes aspectos é abaixo de 40%, de acordo com a percepção da gerência da empresa.

Aproximadamente 75% dos clientes disseram se sentir insatisfeito ou muito insatisfeito em dois quesitos, tanto com as orientações técnicas transmitidas pelos vendedores quanto pelo tempo de resposta das solicitações. O baixo nível de satisfação quanto às orientações técnicas pode representar perda de negócios por falta de informações sobre os produtos comercializados pela empresa.

Ainda analisando os aspectos negativos da pesquisa, 73,3% dos clientes, ou seja, cerca de 15 clientes apontaram insatisfação com o tempo de resposta. Quando o tempo de resposta é longo, pode induzir o cliente a fazer consulta com a concorrência, perdendo bons negócios.

Brainstorming

As ferramentas da qualidade aplicadas nesta pesquisa apresentaram informações que permitiram propor soluções para o grande problema da empresa alvo deste estudo. Utilizando o *brainstorming* os colaboradores foram envolvidos e motivados a elencar situações que possam colaborar na solução da questão problematizadora deste estudo. Esta ferramenta proporciona uma sensação de liberdade aos colaboradores para expor as situações, sejam elas importantes ou não.

O mapeamento feito através do fluxograma e da pesquisa de satisfação apontou pontos de melhoria quanto ao atendimento prestado.

Os dois pontos críticos no ponto de vista dos clientes: o tempo de resposta e a transmissão de conhecimentos comprometem o nível de qualidade dos serviços prestados e por consequência, a satisfação dos clientes.

Com base nos dados extraídos da observação e pesquisa, foi realizado um *brainstorming* com os vendedores da empresa para discussão de quais pontos podem ser melhorados e como fazê-lo, objetivando a melhoria do atendimento.

Após um processo de colocações e ideias sobre o tempo de resposta, os vendedores foram unânimes em dizer que dedicavam boa parte do seu tempo em visitas externas, prospectando clientes e novos negócios, contudo, a internet instável e computadores lentos não permitiam que eles executassem o trabalho dentro um prazo ótimo, os deixando desmotivados. Davam prioridade para as propostas mais simples, deixando as propostas técnico-comerciais

para realizarem em casa ou quando retornassem para a empresa. Em média, disseram apresentar propostas simples até o dia seguinte após a solicitação, e as técnico-comerciais em até 2 dias.

Em relação à transmissão de conhecimento, foi perguntado aos vendedores sobre suas experiências anteriores e habilidade de oratória. Sendo assim, dois vieram de áreas técnicas, e estão tendo a primeira experiência com vendas. Os mesmos, disseram que ainda não se sentem seguros diante de determinados clientes.

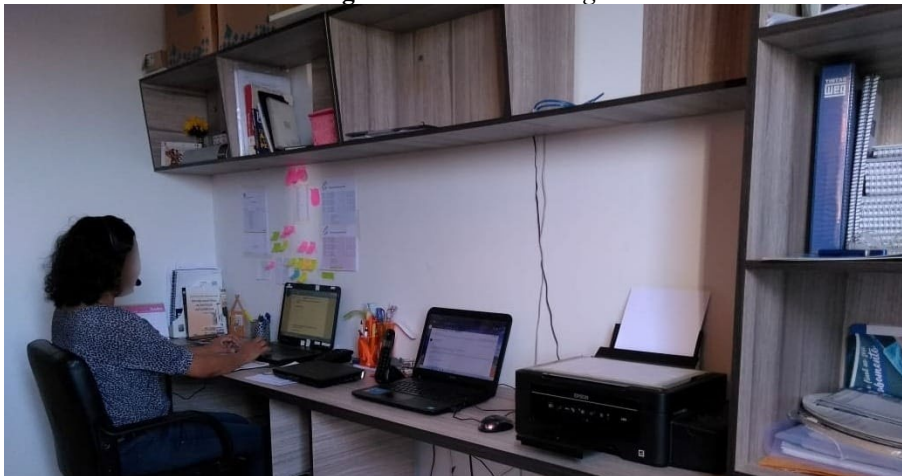
Por isso, é importante salientar que, o vendedor já experiente com vendas costuma atrair clientes com mais facilidade, além de já ter desenvolvido técnicas de persuasão e oratória, aplicando na sua prospecção diária.

Com o *brainstorming* observou-se que os vendedores desejam treinamentos para melhor desenvolvimento na geração de novos negócios.

Analisando as informações extraídas das variáveis também foi possível perceber que eles estão empenhados em prospecção e captação de novos negócios, contudo, o fazem sem um planejamento específico e sem objetivos.

Não possuem métricas para as atividades de rotina, e não destacam diferenciais para que novos clientes desejem fechar negócios com a empresa.

Figura 4 – Brainstorming



Fonte: Autora (2020).

SOLUÇÕES PARA A GERAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS

5W2H

A razão de utilizar a ferramenta 5W2H foi avaliar de forma detalhada as ações que levam ao objetivo central deste estudo, ou seja, descrever os fatores da não geração de novos negócios e reduzi-los ou eliminá-los.

O terceiro objetivo específico é oferecer soluções para a geração de novos negócios, sugerindo ações que vão aperfeiçoar o processo de vendas e eliminar os ruídos do processo.

Após a análise dos pontos apresentados na aplicação das ferramentas anteriores, foi possível elaborar um plano de ação para cada um deles através do método 5W2H, para melhor entendimento das ações e seus desmembramentos, embora duas ações não possuam valores a citar, por serem ações comerciais de cunho administrativo.

O custo total ações propostas foi de R\$ 2.900,00, sendo aprovado pela gestora, que compreendeu tratar-se de um investimento de grande retorno, dado o resultado da pesquisa satisfação.

No Quadro 5, é possível observar que a aplicação desta ferramenta esclarece os pontos que podem ser melhorados, os responsáveis por executá-la e indica também o custo envolvido, que é um fator importante para saber se as sugestões serão aderidas ou não pela empresa.

Quadro 5 – Plano de Ação – Sugestão de melhorias

5W					2H	
<i>What</i> (O que?)	<i>Who</i> (Quem?)	<i>Where</i> (Onde?)	<i>When</i> (Quando?)	<i>Why</i> (Por que?)	<i>How</i> (Como?)	<i>How Much</i> (Quanto custa?)
Otimizar os computadores e internet	Gestora Sra. Letícia	Escritório de vendas da empresa	15/Jun/2020	Para que as propostas comerciais sejam elaboradas de forma mais rápida.	Consulta com empresas especializadas.	R\$ 1.000,00
Contratar vendedor interno	Gestora Sra. Letícia	Escritório de vendas da empresa	20/Jul2020	Para dar suporte aos vendedores, atendendo os clientes quando estiverem em visita externa, dando rapidez ao fluxo.	Solicitando candidatos para empresa de recrutamento.	R\$ 1.500,00
Treinar e capacitar	Gestora Sra. Letícia	Escritório de vendas da empresa	22/Jun/2020	Ampliar o conhecimento dos vendedores em técnica de vendas	Contratando profissional especialista para dar treinamento in loco, personalizado.	R\$ 400,00



Reunião semanal	Sra. Leticia	Escritório de vendas da empresa	Toda segunda-feira, de 8hs as 9hs.	Acompanhamento das metas de vendas estipuladas pela gestora, visando medir o desempenho dos vendedores após implantação das sugestões.	Aplicação de <i>Brainstorming</i> e anotação das melhorias	Sem custo
Pesquisa satisfação	Sra. Leticia	Escritório de vendas da empresa	Semestral	Medir o nível de satisfação dos clientes quanto ao atendimento prestado	Envio de pesquisa via <i>e-mail</i> ou aplicativo de mensagem	Sem custo

Fonte: Autora (2020).

Grosbelli (2014) aplicou a ferramenta 5W2H em sua proposta de melhoria contínua em um almoxarifado pela sua característica simples de planejar e encontrar falhas e soluções. A autora obteve a oportunidade de mapear os processos de pedidos dentro de um almoxarifado, identificando problemas internos e externos e utilizando a ferramenta para executar os planos de ações para os problemas apresentados.

A FERRAMENTA 5W2H FOI IMPORTANTE PARA APRESENTAR UM PASSO A PASSO DE PROPOSTA DE SUGESTÕES PARA MELHORIA DOS PRINCIPAIS FATORES QUE TIVERAM AVALIAÇÃO NEGATIVA NO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES.

O questionário estruturado apontou onde a empresa precisava melhorar, que foram os quesitos tempo de resposta às solicitações dos clientes e as orientações técnicas prestadas pelos vendedores. Na etapa seguinte, *brainstorming*, a equipe pontuou colocações sobre os pontos de melhoria, e conseguiu-se assim identificar os pontos que precisavam de mais atenção para então melhorar o atendimento e prospectar novos clientes e negócios.

Do *brainstorming*, surgiram duas sugestões de melhoria, como a otimização dos computadores e internet para reduzir o tempo de resposta às solicitações, e treinamento de técnicas de vendas para melhorar as habilidades dos novos vendedores.

Diante das informações coletadas durante desta pesquisa, foi possível elaborar ainda mais três sugestões de melhorias, sendo uma delas, a contratação de um vendedor interno, para dar apoio aos vendedores externos quando ausentes da empresa.

Durante acompanhamento da observadora desta pesquisa, notou-se que a gestora da empresa não acompanhava os vendedores em suas metas e desempenho, e pouco dialogava com eles, desconhecendo inclusive a insatisfação dos mesmos quanto a infraestrutura de equipamentos e internet. Sugeriu assim, a implantação de reunião semanal com intuito



acompanhar melhor os vendedores em suas metas e desempenhos, criando também um clima organizacional mais favorável e interativo.

A última sugestão, incluída na ferramenta 5W2H, foi a de realização de pesquisa semestral para conhecer os níveis de satisfação dos clientes, permitindo assim atender melhor suas expectativas, mantendo o foco na razão de ser da empresa: o cliente.

A empresa possuía aproximadamente 150 clientes ativos antes da aplicação desta pesquisa e, após três meses da implantação das sugestões de melhorias, 16 novos clientes foram captados, representando um incremento mensal de cerca de 8% no faturamento. A empresa não revelou o impacto em números, mas disse que não esperava tais resultados em pouco tempo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações coletadas e analisadas durante a pesquisa, foi observado o processo de vendas na empresa Barroso Representações e Consultoria Ltda., a fim de analisar a qualidade do relacionamento com o cliente, onde foi possível identificar alguns fatores pelos quais não estavam gerando novos negócios e oferecer sugestões de melhoria.


Todos os colaboradores do setor de vendas foram envolvidos, para que tivessem conhecimento da situação atual e pudessem contribuir apontando melhorias.

De acordo com os dados apresentados nos indicadores aplicados como fluxograma, pesquisa satisfação e *brainstorming*, foi possível perceber que os fatores da não geração de novos negócios poderiam ser o tempo estendido para resposta de solicitações e a inabilidade em técnica de vendas dos colaboradores mais novos na empresa.

Estas causas foram percebidas durante todo o processo de observação, apontadas durante a pesquisa e o *brainstorming* que levantou as principais necessidades dos vendedores para solução dos problemas.

Foram sugeridas ações, para sanar os problemas através do plano de ação 5W2H, as quais foram acatadas pela empresa com satisfação, visando alcançar o objetivo principal da presente pesquisa. Com isso, a expectativa é que novos negócios sejam gerados através da melhoria da qualidade do relacionamento com os clientes, além do aumento da satisfação dos colaboradores que terão suas necessidades atendidas.

Um dos grandes avanços deste estudo foi promover maior interação entre os vendedores e a gestão, visto que, a empresa não promovia reuniões periódicas nem ouvia suas necessidades.



A empresa possuía aproximadamente 150 clientes na carteira quando esta pesquisa foi aplicada e, após três meses da implantação das sugestões de melhorias, 16 novos clientes foram captados, representando um incremento mensal de cerca de 8% no faturamento. A empresa não revelou os números, mas afirmou que o impacto fora bastante positivo e acima do esperado.

Ficou evidente assim que o objetivo principal foi alcançado, através de uma análise sobre a qualidade do atendimento da empresa Barroso Representações e Consultoria Ltda., na cidade de Aracaju, em Sergipe, descrevendo os fatores que afetam o nível de satisfação e oferecendo soluções para a geração de novos negócios.

REFERÊNCIAS

BEHR, A. **Gestão da Biblioteca Escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca.** Ci. Inf. Brasília, vol 37 n°2. 2008, p 39.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas.** São Paulo: Atlas. 2010.

COSTA, M. R. D. S. *et al.* **Avaliação da qualidade dos serviços: estudo sobre as expectativas e percepções dos clientes de uma empresa de moto peças.** Revista Eletrônica gestão e Serviços, v. 6, n. 2. 2015.

COBRA, M. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas. 2009.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Saraiva. 1990.

GROSBELLI, A. C. **Proposta de Melhoria Contínua em um Almojarifado utilizando a**

KOTLER, P. **Administração de marketing.** A edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.. **Administração de marketing.** -14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade.** Inhumas, GO: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás; Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria. 2016.

MARSHALL J, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da Qualidade.** 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade:** As ferramentas essenciais da abordagem gerencial. Curitiba: IBPEX, 2008

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade:** As ferramentas essenciais da abordagem gerencial. 2. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAPÍTULO 18

ANÁLISE DA VIABILIDADE DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA NA MARINHA DO BRASIL

Elane Mendes Nunes de Alencar

RESUMO

O conhecimento necessita ser identificado, criado, obtido, incorporado, compartilhado e aplicado nas atividades organizacionais, pois o conhecimento intrínseco da Força de Trabalho deve ser preservado em benefício do cumprimento da missão institucional. Nesse sentido, essa pesquisa visa auxiliar o gerenciamento e a disseminação do capital intelectual da Marinha do Brasil mediante a implementação de um Modelo de Gestão do Conhecimento, utilizando-se da análise bibliométrica. O resultado demonstra que todos os modelos analisados já possuem como referência o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, sendo confirmada a sua viabilidade para adoção nesta Força Armada.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Modelo de Gestão do Conhecimento. Organizações Militares. Análise bibliométrica.

INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem como propósito melhorar a *performance* das organizações, principalmente no que tange à geração e implementação de ferramentas, processos e sistemas que fomentem a disseminação do conhecimento (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001).

Diante dessa perspectiva, Valentim (2008) descreve que a GC pode ser considerada um conjunto de atividades facilitadoras, cuja finalidade é a criação, a aquisição, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, ao passo que o transforma do nível individual ao organizacional. Nesse sentido, Batista (2012) afirma que, no âmbito da Administração Pública brasileira, existem muitos óbices quanto à aplicação da GC, em virtude de características inerentes às instituições públicas, a exemplos, a hierarquia rígida de autoridade e a estrutura burocrática. Esses fatos demonstram a necessária modernização do setor público por intermédio da GC, o que evidencia a relevância deste estudo.

Ademais, Batista (2012) indica que existem poucos artigos que descrevam o nível de formalização e externalização da GC nas organizações públicas. Logo, a pesquisa de Batista justifica-se perante a lacuna de conhecimento existente quanto aos estudos voltados para a aplicação da GC na esfera pública. Por isso, Batista considera que é necessária uma abordagem



diferenciada para gerir o conhecimento, tornando-se adequada a implantação de um modelo de GC adaptado e específico ao setor público do país. Assim, surge, em 2012, o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB).

O propósito central do MGCAPB é permitir que as instituições públicas tenham a competência para se desenvolverem e serem inovadoras, a fim de garantir a melhoria da qualidade do atendimento aos cidadãos, seus principais clientes (BATISTA, 2012). Dessa maneira, em consonância com as diretrizes emanadas pelo Governo Federal para a renovação da Gestão Pública, e do Programa Netuno, que é o Modelo de Excelência em Gestão da Marinha do Brasil, faz-se necessário implementar um modelo de GC que tivesse sustentação teórica reconhecida pela administração pública brasileira como é o MGCAPB. Objetivando estruturar toda a atividade de GC do Setor, em 2013, foi implementado o Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN) (ALMEIDA; FERREIRA, 2015).

A Secretaria-Geral da Marinha criou em 2015, um Conselho de Gestão do Conhecimento (BRASIL, 2015a, 2015b), e em 2019, o Modelo de Gestão do Setor SGM no âmbito deste Conselho (BRASIL, 2019, 2019a, 2019d). Outros setores da Marinha do Brasil (MB) também visualizaram a pertinência do estudo da Gestão do Conhecimento, criando seus próprios Planos de Gestão do Conhecimento (PGC) e respectivos Modelos de GC, a exemplos: Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), o Arsenal de Marinha no Rio de Janeiro (AMRJ), a Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM) e a Diretoria de Saúde da Marinha (DSM).

A partir desses conceitos, surge a intenção em responder o seguinte questionamento da pesquisa: a adoção do MGCAPB é viável na MB? Assim, o objetivo principal deste estudo é analisar a viabilidade da adoção do MGCAPB, como modelo de referência em GC na MB e como objetivo específico, construir um Modelo de GC único a ser empregado nas OM.

Diante do exposto, a contribuição teórica desta pesquisa reside no fato do estudo da temática sobre a implantação de um Modelo único de Gestão do Conhecimento baseado no MGCAPB e a relevância prática seria a implementação de um Modelo de Gestão que contribua para o fortalecimento da GC na MB.

Por fim, em relação à organização desta pesquisa, encontra-se segmentada em quatro seções, além da Introdução. A primeira destina-se à fundamentação teórica acerca da construção lógica do conceito de Modelos de Gestão do Conhecimento, baseando-se na literatura acadêmica e o entendimento da Administração Pública brasileira e da MB sobre o significado



da Gestão do Conhecimento, além da descrição do MGCAPB, dos Planos de GC e seus respectivos Modelos. Em seguida, a seção 2 apresenta a metodologia da pesquisa e a seção 3, ao resultado da análise da viabilidade do Modelo de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Brasileira na Marinha do Brasil e a proposta para o Modelo de GC a ser aplicado em toda a MB. A última destina-se à conclusão da pesquisa seguida pelas referências.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Noções de Gestão do Conhecimento e o Modelo SECI

A complexidade e a evolução do tema sobre Gestão de Conhecimento não permite uma conceituação única, sendo possível encontrar inúmeras variações sobre o tema. A maior parte dos conceitos de GC envolvem as definições de conhecimento explícito e tácito de Nonaka e Takeuchi (1997), que segundo estes autores, são descritos pela transmissão de conhecimento via linguagem formal (conhecimento explícito), representando somente uma pequena parte de todo conhecimento existente do indivíduo, ou transmitidos por meio de exemplos situacionais ocorridos no dia a dia da organização (conhecimento tácito).

Coelho (2004) aponta que uma empresa possui como sua única vantagem para se sustentar no mercado, é o seu conhecimento coletivo, juntamente com a forma eficiente e a rapidez na sua obtenção e utilização. Nesse sentido, Fleury e Oliveira Júnior (2001, p. 19), descrevem a GC como uma ferramenta capaz de “[...] identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas”. Entretanto, para que isso ocorra eficientemente, será necessário o emprego de um modelo de GC bem estruturado.

Percebe-se que, apesar de os autores definirem GC com conceitos diferentes, há um consenso comum a respeito da motivação quanto à implementação e utilização dessa gestão: a melhoria na produtividade da organização. Contudo, a sua implementação nas organizações não é tarefa fácil. Metodologias foram criadas como auxílio à prática de GC, estratificadas em diversos setores da organização, apoiando-se nas cinco atividades básicas: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar os conhecimentos (BATISTA, 2012).

Um dos modelos de GC mais difundidos foi criado por Nonaka e Takeuchi, conforme apresentado na figura 1, denominado Modelo SECI ou “Espiral do Conhecimento”, composto por quatro fases: Socialização; Externalização; Combinação; e Internalização. O nome desse modelo é formado pela inicial de cada fase (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 24).



Figura 1: Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

As etapas do SECI funcionam como um ciclo, uma vez que os conhecimentos gerados interagem entre si e formam a “Espiral do Conhecimento”. Em complemento, Nonaka e Takeuchi afirmam que as organizações que possuem a espiral bem estruturada terão maior capacidade para reter ou disseminar o seu próprio conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

O setor público brasileiro delimitou o conceito de GC como um agregado de processos organizados de forma sistêmica, articulada e também intencional a fim de propiciar o desenvolvimento da habilidade dos administradores públicos quanto às atividades básicas de GC, que são: criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar os conhecimentos organizacionais considerados críticos. As atividades de GC são tratadas como subsídios à tomada de decisão referente às políticas públicas e ainda transformam o capital intelectual do gestor público, ou seja, o conhecimento tácito em explícito, em prol da sociedade brasileira (BRASIL, 2003 *apud* BATISTA, 2012).

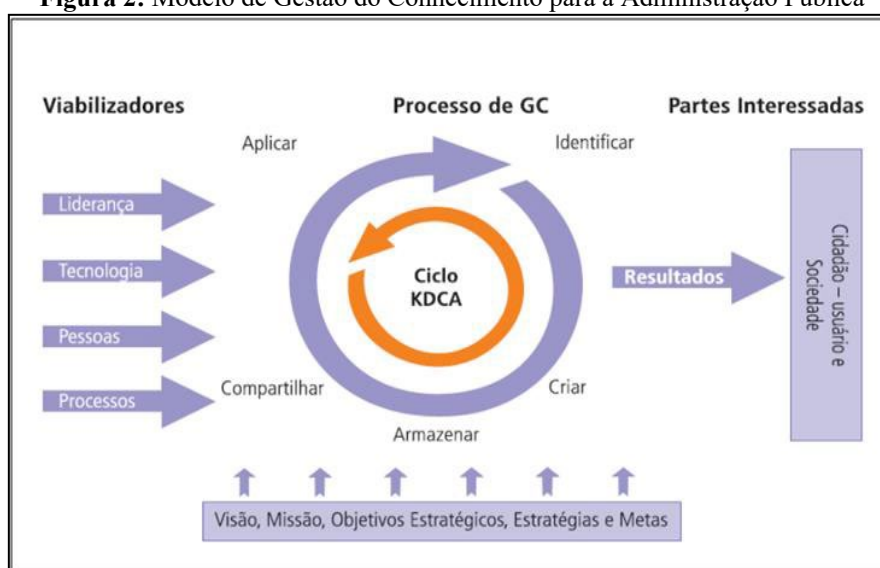
As organizações públicas devem se atentar à importância da capacitação de seus servidores públicos, como forma de aumentar a eficiência dos serviços oferecidos aos cidadãos. O propósito da qualificação é o desenvolvimento do pensamento crítico e as capacidades necessárias ao uso das tecnologias da informação. Sob essa ótica, a GC na esfera pública deve ser compreendida como um plano em longo prazo, cujo objetivo é a modernização da gestão pública e a consequente melhoria no atendimento à sociedade (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007; BATISTA, 2012).

Em outro sentido, apesar das ações do governo referentes às práticas da GC, Batista afirma que a GC ainda é pouco utilizada pelas instituições do setor público brasileiro. Para esse autor, isso ocorre porque os mecanismos da GC não são gerenciados em prol da *performance*

organizacional e não há um alinhamento da GC com a missão, visão de futuro e estratégia dessas organizações.

Diante do exposto, Batista defende o conceito de um modelo de GC diferenciado, adaptado a cultura das instituições públicas, de modo que possa ser aplicado em qualquer órgão do setor. Assim, surge em 2012, o Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), conforme apresentado na figura 2, por meio da publicação do livro homônimo pelo Ipea: Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (MGCAPB): como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão (BATISTA, 2012).

Figura 2: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública



Fonte: Brasil (2018a, p. 1-2).

Batista criou esse modelo fundamentado em seis elementos norteadores para o processo de implementação da GC: Direcionadores estratégicos; Fatores críticos ou viabilizadores; Processos de GC (ou atividades básicas de GC); Ciclo do *Knowledge, Do, Check, Action* (KDCA); Resultados de GC e Partes interessadas (BATISTA, 2012).

O primeiro elemento de implementação da GC são os direcionadores estratégicos, que é representado pela missão, visão de futuro, objetivos estratégicos e ações e as metas organizacionais. É imprescindível que a estratégia da GC esteja alinhada com os direcionadores estratégicos da instituição pública visando o êxito da sua implementação, e assim, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização pública.

O segundo elemento são os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores compostos pelos seguintes itens: Liderança, Tecnologia, Pessoas e Processos. Dentre os itens que constituem os viabilizadores da GC, a “Liderança”, é de extrema relevância para o sucesso da



implementação da GC, em virtude da participação da alta direção organizacional. A “Tecnologia” se faz presente pelos repositórios do conhecimento. Quanto às “Pessoas”, as organizações devem investir em treinamentos, que incrementem as habilidades e conseqüentemente a disseminação do conhecimento, no nível individual e coletivo. Por fim, os “Processos” englobam diversas ações de GC, tais como avaliar constantemente os processos para a promoção de melhorias de gestão (BATISTA, 2012).

O terceiro elemento de implementação da GC nas organizações, com base no MGCAPB, é denominado de “Processo de GC” (ou atividades básicas da GC) para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, de forma organizada e sistemática (BATISTA, 2012).


Identificar o conhecimento representa as competências críticas ou essenciais, ou ainda, as *Core competence*¹, da instituição pública, do mesmo modo que as lacunas do conhecimento necessitam serem identificadas a fim de que haja o alcance dos objetivos estratégicos pela organização .

Após a identificação das *Core competences* e das lacunas do conhecimento, o próximo passo é a definição da estratégia de GC, seguido da elaboração e implementação da GC na organização.

O processo de criar o conhecimento visa extinguir as lacunas existentes mediante a sua conversão de tácito em explícito, e vice-versa, e a criação de um novo conhecimento. Armazenar o conhecimento organizacional possibilita preservá-lo. Contudo, não é sempre que o armazenamento é possível, pois o acesso dos agentes públicos na recuperação do conhecimento deve ocorrer de maneira facilitada aos que dele necessitem.

O compartilhamento é extremamente pessoal, pois deve existir confiança mútua de que haverá ganhos entre as partes e o incentivo à cultura de compartilhamento no ambiente organizacional público (BRASIL, 2003).

O quarto elemento da implementação do MGCAPB é o ciclo KDCA formado pelo conjunto dos Processos de GC, devendo ser utilizado para a gestão desses processos, se baseando no ciclo PDCA, onde “P”, de *PLAN* (em português, planejar), “D”, de *DO* (em português, executar), “C”, de *CHECK* (em português, verificar) e “A”, de *ACTION* (em português, agir) (CAMPOS, 1992 *apud* BATISTA, 2012). O ciclo KDCA segue a mesma lógica do PDCA, entretanto a alteração do “P” pelo “K”, de *KNOWLEDGE* (em português,



conhecimento) visa focar no conceito de conhecimento, mas não eliminando o processo de planejar (BATISTA, 2008).

O quinto componente de implementação do Modelo de GC para a administração pública é denominado de Resultados de GC. Esses resultados podem ser imediatos ou em longo prazo, tais como: a aprendizagem; a inovação; e a ampliação da disseminação do conhecimento (BATISTA, 2012). O último elemento de implantação da GC no MGCAPB são as partes interessadas, representados pelo cidadão-usuário e a sociedade.

Esse modelo foi criado, de forma que o mesmo pudesse ser implantado e adaptado para qualquer organização pública, como exemplo, a Marinha do Brasil (BATISTA, 2012).

Modelos de Gestão do Conhecimento empregados na Marinha do Brasil

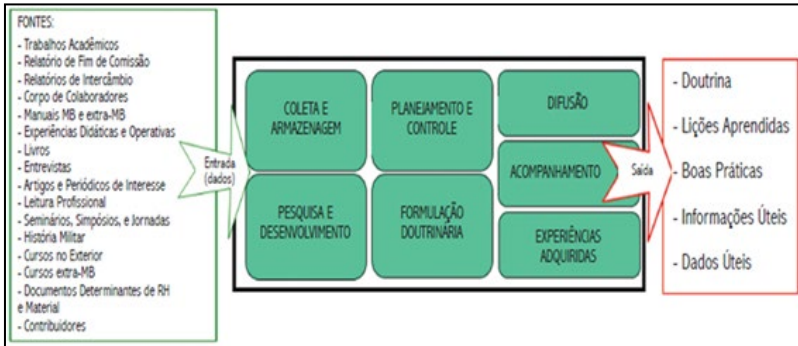
Em virtude da não estruturação de um modelo de GC único para toda a MB, muitas organizações militares da MB fazem uso das práticas sugeridas pelo Setor SGM, e também de diversos outros mecanismos inerentes a GC, de forma isolada. Acredita-se que o intuito dessas OM seja preencher a lacuna ainda existente sobre o tema, no âmbito da MB.

Diante disso, se estudará a seguir os demais Modelos de GC empregados pelas OM a fim de subsidiar a análise da viabilidade do MGCAPB como modelo de referência na MB, preenchendo, assim, a lacuna sobre essa área de conhecimento.

O precursor dos modelos de GC na MB foi o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), em 2011, implementando o SGC-FN, em 2013, conforme exposto na figura 3, seguido pela DGPM, em 2018, por meio da criação do Empreendimento Modular (EM) da Gestão do Conhecimento no Programa de Desenvolvimento de Submarinos e do Programa Nuclear da Marinha (PROSUB/PNM), demonstrado na figura 4.

A SGM, DEEnsM e AMRJ, elaboraram seus modelos de GC em 2019. O Modelo de GC do Setor SGM, apesar de não haver representação gráfica, relaciona as suas ações denominadas sistêmicas, as quais, na realidade, são as atividades básicas da GC: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Inclui ainda, a obtenção e disseminação do conhecimento, que não fazem parte das atividades clássicas de GC mas que devem obedecer ao ciclo PDCA, que no entendimento da SGM é idêntico ao ciclo KDCA do MGCAPB (BRASIL, 2019d). As figuras 5 e 6 apresentam os modelos de GC da DEEnsM e AMRJ. E por fim, a DGMM e DSM, as quais desenvolveram seus modelos em 2020, estão expostas nas figuras 7 e 8, respectivamente.

Figura 3: Visão geral do SGC-FN



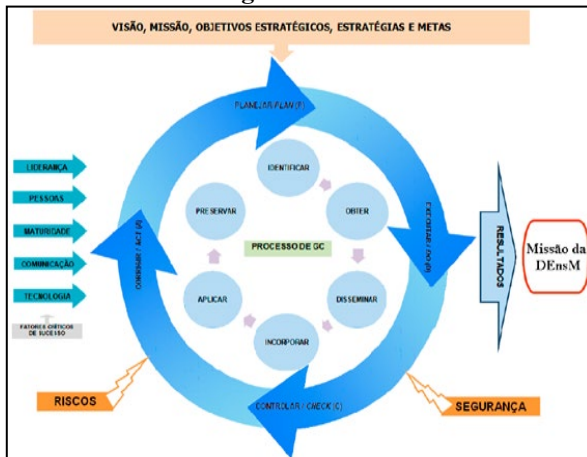
Fonte: Almeida e Ferreira (2015, p.13).

Figura 4: PROSUB/PNM



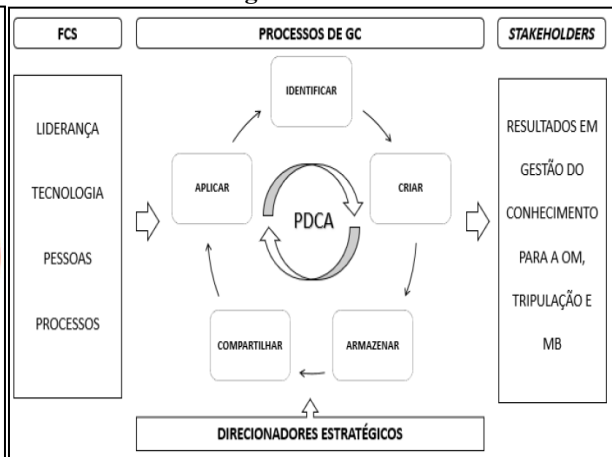
Fonte: Brasil (2018a, p. 1-2).

Figura 5: DEEnsM



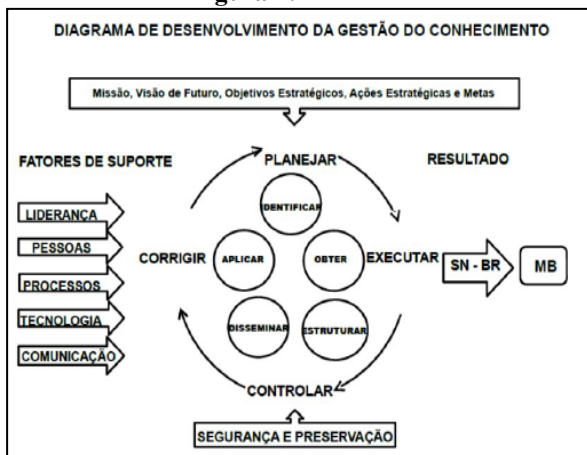
Fonte: Brasil (2019b, p. 1-2).

Figura 6: AMRJ



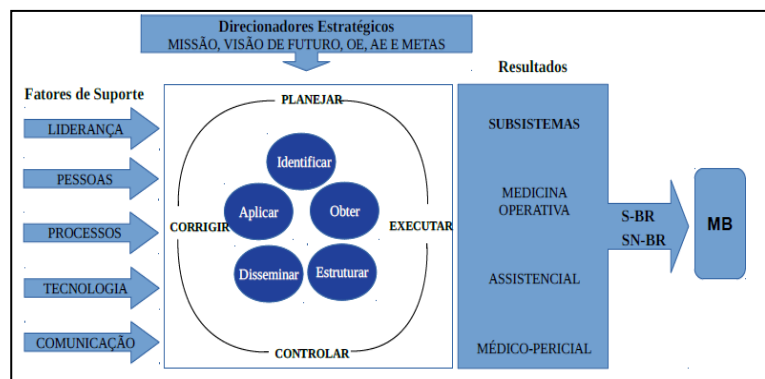
Fonte: Brasil (2019c, p. 6).

Figura 7: DGMM



Fonte: Brasil (2020, p. 1-6).

Figura 8: DSM



Fonte: Brasil (2020a, p. 1).



METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa possui abordagem qualitativa e é classificada como descritiva, pois descreve as características de uma população ou fenômeno específico (VERGARA 1998; GIL, 2002; FRANÇA e VASCONCELLOS, 2009). Assim, pretende-se analisar a percepção de um determinado grupo de OM (SGM, CFN, DGPM, DGMM, DSM, DEEnsM e AMRJ) acerca do Modelo de GC a ser empregado na MB. A pesquisa também é classificada como pesquisa do tipo bibliográfica e documental (VERGARA, 1998; GIL, 2002), sendo estes os procedimentos adotados para a coleta de dados (GIL, 2002; FRANÇA e VASCONCELLOS, 2009), utilizando-se das Teorias da Administração, da análise documental e dos registros internos da Organização Militar Orientadora Técnica Diretoria de Administração da Marinha (OMOT DAdM) sobre o tema de GC na MB.

Será realizada também uma análise bibliométrica entre o MGCAPB e os sete Modelos de GC da MB (SGM, DGPM, DGMM, do CFN, DSM, DEEnsM e AMRJ), utilizando-se do *software* Microsoft® Excel como ferramenta de análise dos dados, com o emprego de um ficheiro, onde serão introduzidos os dados coletados dos Planos de GC encontrados durante a pesquisa documental na MB. Quanto ao tratamento dos dados, será buscada a multiplicidade de fontes com a validação cruzada, também conhecida por triangulação das informações (VERGARA, 2005), sendo obtida por meio das várias fontes de evidências decorrentes da interação entre análise exploratória (pesquisa documental), teoria (pesquisa bibliográfica) e análise bibliométrica.

RESULTADOS

A pesquisa bibliométrica será realizada com a análise da viabilidade de adoção do MGCAPB na MB, por meio dos dados coletados nas pesquisas bibliográfica e documental. Com isso, será possível realizar uma investigação acerca de como funcionam os Modelos de Gestão para a execução prática da GC na Marinha do Brasil a fim de possibilitar a construção da proposta do Modelo de GC para toda a MB.

Análise da Viabilidade do Modelo de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Brasileira da Marinha do Brasil

Para analisar a viabilidade da adoção do MGCAPB na MB, se avaliará os pontos principais deste modelo comparativamente aos Modelos de GC empregados na MB e discutidos no referencial teórico.



Neste intuito, realizou-se uma análise bibliométrica, selecionando como variáveis, os principais aspectos do MGCAPB, comparativamente aos modelos de GC das OM: MGCAPB como modelo de referência; alinhamento entre as estratégias de GC e estratégias organizacionais; estrutura do modelo de GC e associação das práticas às atividades de GC.

MGCAPB como modelo de referência

A SGM, com o modelo de GC do CSGC, e os PGC do PROSUB/PNM, DGMM, DSM, DEEnsM e AMRJ seguiram o MGCAPB como referência para a elaboração de seus Modelos de GC. A exceção centrou-se no SGC-FN, que criou o seu próprio modelo nas aspirações do Corpo de Fuzileiros Navais sobre o seu entendimento de GC. Os modelos de GC do CSGC, do PROSUB/PNM, DEEnsM, AMRJ e DSM citaram diretamente o MGCAPB como modelo de referência, mas a DSM, baseou-se no Modelo do PROSUB/PNM, a exemplo da DGMM, em virtude dos seus PGC possuírem como propósito a preservação do conhecimento e do apoio às operações de submarinos no âmbito daqueles programas. Contudo, pode-se compreender que o MGCAPB é a referência em GC da DGMM e da DSM, pois é o modelo seguido pelo PROSUB/PNM. A demonstração gráfica do MGCAPB como modelo de referência encontra-se demonstrada na figura 9, com 86% dos Modelos de GC analisados seguindo o MGCAPB, enquanto 14% não o fizeram.

Alinhamento da estratégia de GC com a estratégia organizacional

O MGCAPB prevê que o sucesso na implementação da GC está diretamente relacionado à vinculação da sua estratégia, representados pelos direcionadores estratégicos (missão, visão, objetivos e ações estratégicas, e metas) à estratégia da organização em si.

Na MB pode-se considerar que esta associação se refere ao Programa Netuno, sendo o Modelo de Excelência em Gestão, por meio do PEO de cada organização, que abrange os direcionadores estratégicos que deverão estar conectados às estratégias de GC.

Para tanto, avaliou-se que, além do Modelo de GC do CSGC, da SGM, integrar no Programa Netuno aspectos relacionados diretamente à Gestão do Conhecimento, quando da verificação das práticas de GC nas OM por meio da lista P-10 (BRASIL, 2018b), a DGMM, DSM, DEEnsM e o AMRJ também alinharam as suas estratégias do PEO à estratégia de GC presente em cada modelo, abrangendo o Programa Netuno, mesmo que implicitamente nos seus Modelos de GC.



Não foram identificados alinhamentos das estratégias organizacionais com as estratégias de GC nos modelos do PROSUB/PNM e do SGC-FN, e, portanto, não há vínculo com o Programa Netuno.

A representação do alinhamento da estratégia de GC com a estratégia organizacional empregados nos Modelos de GC das OM analisadas, identificando-se com o MGCAPB, é apresentada na figura 10, com 71% possuindo alinhamento, enquanto 29% não possuem alinhamento.

Estrutura do Modelo de GC

O MGCAPB contempla seis elementos norteadores para a implementação da GC: os direcionadores estratégicos; os fatores críticos de sucesso; os processos ou atividades básicas de GC; um ciclo de gerenciamento para melhoria contínua; a apresentação dos resultados de GC; e por fim, a apresentação das partes interessadas, conforme já exposto na subseção 2.2.

Iniciando-se pelo SGC-FN, como este modelo não possui como referência o MGCAPB, já citado na subseção 4.1.1, a sua estrutura segue o mesmo padrão, ou seja, não está baseada naquele modelo de gestão, mas em um macroprocesso fundamentado no ambiente interno e externo ao CFN, contendo uma Entrada, sete microprocessos e uma Saída.

Vale ressaltar que, apesar do fato, observa-se que os microprocessos podem ser equivalentes aos Processos de GC, conforme será explicado na subseção 4.1.4 e a Saída do SGC-FN podem ser associados como os Resultados da GC, no MGCAPB.

Todavia, pode-se afirmar que o modelo de GC do CFN possui uma estrutura de GC própria, discordante do MGCAPB. Os modelos do CSGC, PROSUB/PNM, AMRJ, DGMM, DSM, DEnsM e AMRJ, seguiram a mesma estrutura do MGCAPB.

Diante do exposto, a apresentação da estrutura do Modelo de GC entre o MGCAPB e os empregados nos Modelos de GC das OM da MB, é apresentada na figura 11, com 86% das OM aplicando a mesma estrutura do MGCAPB e 14% não utilizando tal estrutura, qual seja o SGC-FN.

Associação das Práticas às Atividades de GC

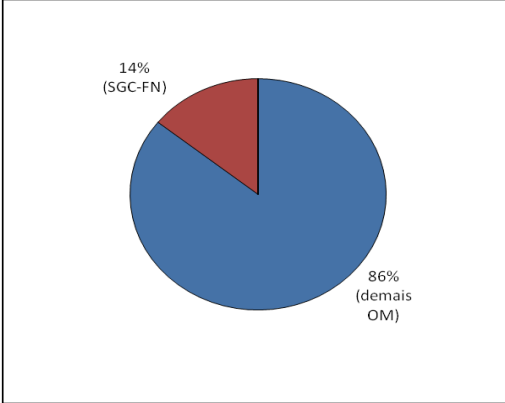
Os processos ou atividades de GC responsáveis por identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento na organização utilizam-se de ferramentas (práticas de GC) para viabilizar a implementação da GC, na concepção do MGCAPB.



Os modelos de GC do SGC-FN, CSGC, PROSUB/PNM e a DSM associaram as práticas às atividades de GC, contudo, a DGMM, DEnsM e o AMRJ não o fizeram, vinculando as suas práticas de GC às diretrizes e aos fatores críticos de sucesso, no caso da DEnsM e AMRJ.

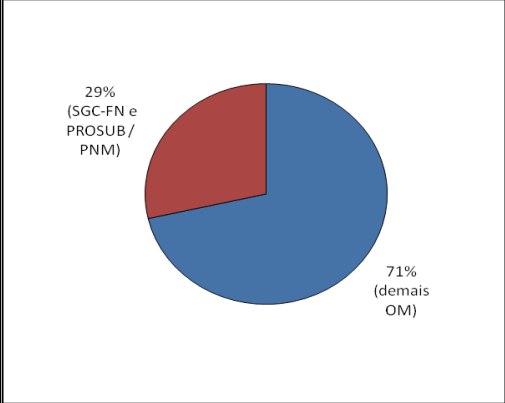
A representação gráfica da associação entre as práticas e atividades de GC dos Modelos empregados na MB, encontra-se na figura 12, com 57% realizando a associação entre ambas, como no MGCAPB, enquanto 43% vincularam as práticas de GC a outros elementos norteadores ou ações de GC.

Figura 9: MGCAPB como referência



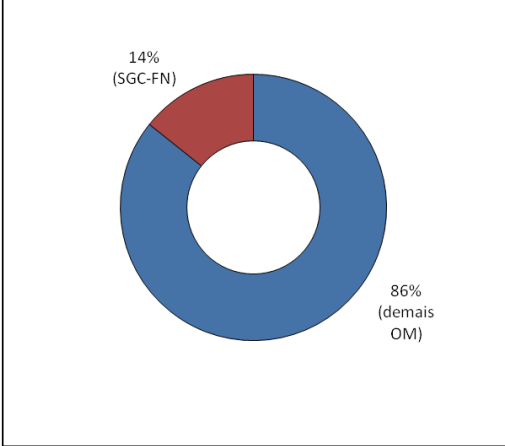
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10: Alinhamento da estratégica



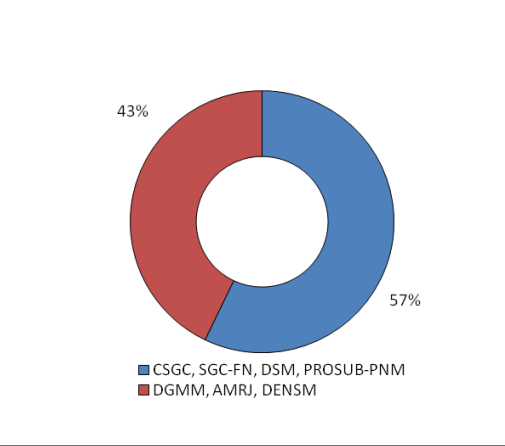
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 11: MGCAPB como estrutura



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 12: Associação das práticas às atividades de GC



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em virtude dos fatos expostos no transcórre da subseção 4.1, pode-se verificar que a implementação do MGCAPB é viável na MB. A subseção 4.2 abordará uma proposta de Modelo único de GC para adoção nas OM da MB conforme objetivo específico desta pesquisa.

Proposta de um Modelo de Gestão do Conhecimento para a Marinha do Brasil

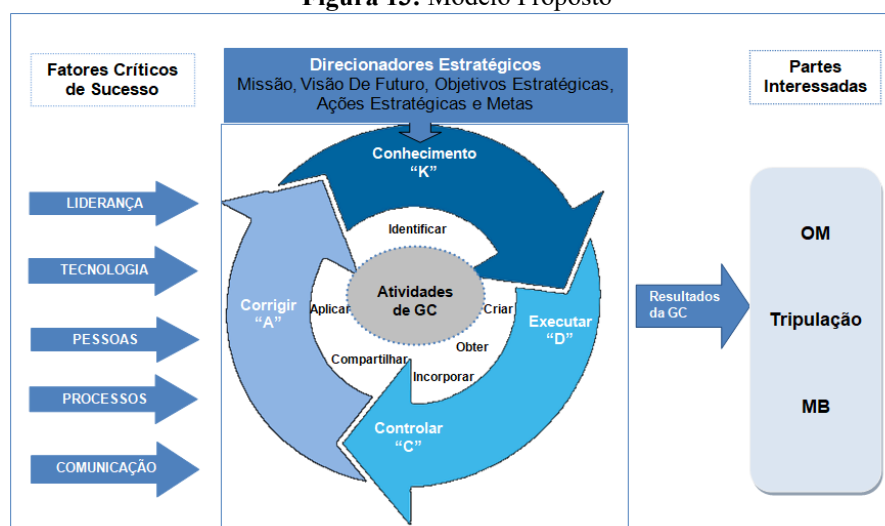
Antes de discutir a respeito da elaboração do Modelo de GC a ser proposto para a MB, selecionou-se como referência o MGCAPB mediante a análise realizada na subseção 4.1 e

fundamenta-se no cumprimento do OBJNAV n.º 11 do PEM (BRASIL, 2017a) e ao PDS de cada OM, por conter objetivos e ações estratégicas destinadas à Gestão do Conhecimento.

Ressalta-se que a proposta será construída pautada na premissa de que não existe um Modelo de Gestão do Conhecimento ideal para todas as necessidades da MB, em virtude da especificidade de cada OM.

Portanto, o Modelo a seguir proposto possui um caráter direcionador, atuando como uma importante ferramenta a ser adotada na implementação da GC, devendo ser adaptado a cada necessidade organizacional. O Modelo de Gestão de Conhecimento proposto para a MB encontra-se representado graficamente na figura 13.

Figura 13: Modelo Proposto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Etapas de criação do Modelo proposto

A criação do modelo de GC proposto será iniciada pela sua divisão em quatro etapas: Diagnóstico; Planejamento; Desenvolvimento; e Implementação, de acordo com a criação do MGCAPB, nosso modelo de referência (BATISTA, 2012). Na etapa do diagnóstico, a OM realizará uma avaliação do seu grau de maturidade em GC. Essa análise permite saber em que nível da estrutura do conhecimento organizacional, esta encontra-se situada em determinado momento. Na prática, possibilita conhecer os seus pontos fortes e fracos no que tange ao conhecimento (BATISTA, 2012). Assim, esta pesquisa se espelhou nos estudos de Campos (2014), Parreira (2018) e no PGC-DEnsM (BRASIL, 2019b) para análise da maturidade.

Os primeiros autores estudaram o nível de maturidade no Corpo de Intendentes da Marinha entre os anos de 2007 a 2013 (CAMPOS, 2014) e no ano de 2018 (PARREIRA, 2018), baseado em categorias apontadas no Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na



Administração Pública (IAGCAP), o qual é um modelo de maturidade em GC, criado por Batista (2012) e baseado no MGCAPB, juntamente com outro questionário elaborado pela *Asian Productivity Organization* (APO, 2009; YOUNG; NAIR; OGIWARA; BURNETT, 2010), organização respeitada mundialmente no estudo de GC.

Destes estudos, conclui-se que houve uma evolução do nível de maturidade, passando-se do segundo nível denominado “INICIAÇÃO” para o terceiro nível, nomeado “INTRODUÇÃO OU EXPANSÃO”. Já o PGC-DEnsM foi o único plano analisado nesta pesquisa que se utilizou de uma ferramenta de autoavaliação do nível de maturidade em GC, em forma de questionário, durante todo o processo de criação do seu Modelo de GC, inclusive incorporando-a dentro deste modelo como fator crítico de sucesso, pois na visão desta Diretoria, a importância da análise auxilia diretamente no sucesso da implementação da GC (BRASIL, 2019b).

Ainda não é conhecido o resultado do nível de maturidade da DEnsM, de acordo com o seu PGC, pois diferente da literatura acadêmica, a DEnsM não realizou esta etapa antes da criação do seu Modelo de GC e de sua implementação, mas buscará realizá-la durante (etapa de desenvolvimento) e após (etapa de implementação), podendo distorcer o nível real de maturidade da organização.

Na segunda etapa da criação do Modelo de GC denominada de planejamento, são definidos a visão, a missão, os objetivos e ações estratégicas, e também as metas de GC, de forma alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Essa etapa já foi demonstrada quando do estudo do alinhamento da estratégia de GC com as estratégias organizacionais, na subseção 4.1.

Na terceira etapa do desenvolvimento, a instituição implementa o modelo de GC, utilizando-se de avaliações e análises do que deu ou não certo durante esse período. A DEnsM trará a etapa de diagnóstico para dentro desta, interpretando que a ferramenta para avaliações do processo de implementação do Modelo de GC, e, por conseguinte, da GC como um todo, é a análise do nível de maturidade.

Por fim, na quarta etapa denominada de implementação, ao contrário da sua nomenclatura, deve ser identificadas os fatores de sucesso e as barreiras ocorridos após o processo de implementação da GC, propriamente dito. Novamente, a DEnsM também utilizar-se-á da análise do nível de maturidade na etapa da implementação do Modelo de GC (BATISTA, 2012; BRASIL, 2019b).



Os elementos norteadores de implementação do Modelo proposto

Após a consolidação das etapas do Modelo proposto da subseção 4.2.1, a próxima fase situa-se na estruturação do modelo em si, baseado nos elementos norteadores da implementação da GC, tanto do MGCAPB quanto da análise dos modelos empregados na MB, percorridos na subseção 4.1.3. Todos os Modelos analisados e o MGCAPB utilizaram o termo “Direcionadores Estratégicos”, portanto este será o elemento que abordará a missão, visão de futuro, objetivos e ações estratégicas e as metas do modelo proposto, sendo selecionados em virtude do alinhamento das estratégias de GC e organizacionais, analisadas na subseção 4.1.2 e coadunando com os direcionadores presentes no PEO, o qual é integrante da SGM-107.

Não se vislumbrou no SGC-FN, argumentos que materializassem tais direcionadores, sendo esta a justificativa para que este modelo de GC não fosse considerado. Da mesma forma, o SGC-FN também não participou da análise do elemento norteador dos fatores críticos de sucesso, sendo absorvido este termo pelo MGCAPB, DEEnsM, AMRJ e a SGM, que apesar de não constar no seu Modelo de GC, o esclarece na SGM-107 (BRASIL, 2013).

Os Modelos de GC no âmbito do PROSUB/PNM (DGPM, DGMM e DSM) denominaram-no de fatores de suporte, mas possuem o mesmo conceito. Para o modelo proposto será validada a expressão “Fatores Críticos de Sucesso”, seguindo também a literatura acadêmica e sua essência quanto aos fatores mais significativos para o sucesso na implementação da GC bem como pelo alto grau de concordância dos Modelos de GC empregados na MB.

Vale destacar que há necessidade de melhoria quanto à padronização de nomenclatura entre o PGC e o Modelo de GC do AMRJ, no que concerne aos fatores críticos, pois foram utilizadas siglas distintas ao tratar-se deste elemento, podendo gerar conflitos quanto ao entendimento do assunto.

Quanto à escolha dos fatores críticos em si para o Modelo proposto, praticamente a totalidade dos Modelos analisados seguiram o MGCAPB, sendo essa razão quanto à seleção da “Liderança, Tecnologia, Pessoas, Processos”, além do fator de “Comunicação”, incluído pelo PROSUB/PNM, DGMM, DSM e DEEnsM, com o propósito de criar um ambiente propício para o fluxo dos dados, informações e conhecimentos, a fim de sensibilizar todos os envolvidos quanto à importância da GC para a OM bem como promover o compartilhamento de conhecimento, sendo fator crucial na conversão do conhecimento tácito em explícito.



A DEnsM ainda incluiu o fator de maturidade, entretanto não será analisado em virtude deste conceito configurar-se como a etapa inicial da criação de um Modelo de GC, qual seja, o diagnóstico, já discutido na subseção 4.2.1. A DGMM, apesar de discriminar os seus fatores no Modelo de GC, não os interpretou no PGC-DGMM, sendo de grande valia conceituá-los para ilustrar a finalidade de cada item no Setor de Material. Em relação ao Processo de GC, termo utilizado no MGCAPB, também foi absorvido pela DEnsM e AMRJ, demonstrando-o graficamente em seus respectivos Modelos de GC.

O PROSUB/PNM e a DSM, fez uso da nomenclatura atividades da GC, que é o termo cunhado na literatura acadêmica. A DGMM utilizou as duas terminologias em seu PGC-DGMM, entretanto não a apresentou graficamente em seu Modelo de GC. O SGC-FN tituló de microprocessos, conforme analogia explanada na subseção 4.1.4, e o Modelo do CSGC denominou como ações sistêmicas.

Esta pesquisa optou pela expressão “Atividades de GC” no Modelo proposto, tendo em vista a boa aceitação dentre os Modelos analisados, além da utilização na academia, para não se conflitar com o fator crítico de sucesso denominado “processos”, e, por fim, o termo “processos de GC” também pode ser compreendido como toda a estrutura que envolve as etapas do Modelo de GC e não somente às atividades, de forma isolada.

Na escolha das atividades de GC para o Modelo proposto deve-se ter em mente, a identificação das lacunas de conhecimento (atividade de “Identificar”).

O MGCAPB, o SCF-FN e o AMRJ elaboraram seus Modelos de GC baseando-se no entendimento de que o conhecimento necessário ao preenchimento dessa lacuna já existe no âmbito intraorganizacional. Em complemento, os Modelos de GC no âmbito do PROSUB e a DEnsM, ampliaram este conceito, incorporando também a necessidade de preenchimento dessa lacuna, pelo conhecimento inexistente na MB. Assim, após a identificação da lacuna, segue-se a procura pelo conhecimento, sendo essa preenchida dentro da MB (atividade “Criar”, do MGCAPB) ou fora da MB (atividade “Obter”), por pessoal devidamente capacitado obtido interna ou externamente, mediante a captação e seleção de capital intelectual e promoção de capacitação interna.

Dessa forma, há a conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, tanto na criação quanto na obtenção do conhecimento. Portanto, a atividade de “Obter” complementa a atividade de “Criar”, do MGCAPB, ao criar novos conhecimentos baseando-se além do desenvolvimento da capacitação dos conhecimentos organizacionais existentes, também na



obtenção externa de conhecimentos inexistentes à organização. O CSGC interpretou as duas atividades em seu Modelo de GC e em concordância com esta linha de pensamento, o Modelo proposto também incluirá as duas atividades “Criar” e “Obter”.

A atividade de “Armazenar” o conhecimento abarca o sentido de preservação, inserido pela DEnsM, pois retém o conhecimento, devendo ser de fácil acesso aos usuários até o momento de sua transferência, configurando-se como uma das mais importantes atividades do Modelo de GC. O conceito de armazenamento também compreende a atividade de “Estruturar” presentes nos Modelo de GC do PROSUB/PNM, DGMM e DSM, na medida em que o dispõe de forma ordenada para o uso do conhecimento visando a sua disseminação, entretanto, a estruturação, isoladamente não define o processo de armazenar, sendo muito mais abrangente.

A DEnsM cunhou o termo “Incorporar” em seu Modelo de GC que se vincula também à atividade de “Armazenar”, do MGCAPB. A atividade da DEnsM designa o arquivamento dos conhecimentos considerados desnecessários ao processo de GC. Observa-se que esses conhecimentos não devem ser armazenados, possibilitando a geração de conflitos com novos a serem classificados como críticos, prejudicando ainda a organização dos conhecimentos a serem realmente disseminados bem como a utilização de espaços para o armazenamento futuros de novos conhecimentos a serem desenvolvidos.

Especificamente na MB, a utilização do conceito de armazenamento é amplamente disseminada na área de logística de material, por meio da atividade gerencial de “armazenagem”, integrante da função logística Suprimento (BRASIL, 2003a), sendo esse um óbice na percepção desta pesquisa quanto à seleção da nomenclatura, logo, no Modelo proposto, a atividade de “Incorporar” abordará o armazenamento contendo a preservação e a estruturação para viabilizar a transferência do conhecimento.

Quanto ao compartilhamento do MGCAPB, esta é uma atividade amplamente difundida no meio acadêmico para a troca de experiências e de conhecimento tácito e explícito entre a Força de Trabalho (FT) da OM, sendo bastante relevante na condução das formas de conversão do conhecimento do Modelo SECI (subseção 2.1). Na Socialização, há compartilhamento direto do conhecimento tácito de um indivíduo para outro; na externalização, o compartilhamento desse conhecimento ocorre indiretamente de um indivíduo para muitos; na combinação, os conhecimentos explícitos são compartilhados entre os indivíduos; e, na internalização, o conhecimento explícito é compartilhado diretamente de maneira que o indivíduo que o receba, a internalize, transformando-o de explícito em tácito (ANGELONI, 2008).



A atividade de compartilhar possui o mesmo conceito de disseminar, termo absorvido pelos Modelos de GC do PROSUB/PNM, DEnsM e CSGC, sendo este último modelo utilizando-se também da atividade de compartilhamento. Desse modo, o Modelo proposto utilizará a expressão “Compartilhar” para tal atividade.

Aplicar o conhecimento foi a atividade do MGCAPB mais empregada por todos os Modelos de GC analisados juntamente com “Identificar”, corroborando com o entendimento de que se faz primordial a aplicação prática do conhecimento, possibilitando assim que os benefícios sejam alçados por todos na organização. Assim, a atividade de “Aplicar” será adotada no Modelo proposto.

Para a execução do Ciclo das atividades de GC acima mencionadas, e como quarto elemento norteador da implementação do Modelo de GC, será adotado no Modelo proposto o Ciclo KDCA ao contrário do Ciclo PDCA. Apesar de este último ciclo ser seguido por todos os Modelos de GC analisados, justifica-se para a seleção do ciclo KDCA: a inclusão da fase “conhecimento” está no cerne do estudo desse Modelo de Gestão; a fase de planejamento não será perdida, mas incorporada ao conceito de conhecimento; e não há desenvolvimento das atividades de GC sem a inserção do conhecimento no ciclo de execução, impossibilitando a melhoria contínua dos processos.

Os Resultados em GC estão diretamente associados às Partes Interessadas, no MGCAPB, pois aqueles concorrem para o alcance do propósito a que a GC se destina em prol dos seus beneficiários (partes interessadas). Para tanto, poucos Modelos de GC identificaram quais seriam os resultados esperados da GC, sendo este o fator determinante de qualquer processo de gestão, bem como estes resultados não devem ser confundidos com o Programa Netuno, sendo modelos de gestão distintos. Dessa forma, para o Modelo proposto, e diante da especificidade de cada OM, os “Resultados de GC” esperados deverão ser em curto prazo, por isso a seleção da aprendizagem e da inovação para que a OM (conhecimento organizacional), a própria tripulação (conhecimento individual) e para que a MB, como a figura representativa do último elemento de implementação da GC (partes interessadas), persigam o aumento do desenvolvimento individual e organizacional, focando-se, sobretudo no trabalho em equipe.

CONCLUSÃO

A percepção de que as organizações militares da MB possuem grande interesse em relação à execução prática da Gestão do Conhecimento em suas OM foi observada durante toda a pesquisa em virtude do quantitativo de Planos de Gestão do Conhecimento existentes nos



mais diversos setores, a preocupação quanto à preservação do conhecimento organizacional, em decorrência das movimentações de pessoal e processos de inatividade bem como o empenho da Alta Administração Naval quanto à seleção da futura OM responsável por essa área de conhecimento, sendo esse fator considerado o mais importante para a alavancagem da GC em uma organização.

O objetivo principal da presente pesquisa foi alcançado ao analisar a viabilidade da adoção do MGCAPB, como modelo de referência em GC na Marinha do Brasil. A pesquisa atingiu, ainda, o objetivo específico, ao construir um Modelo de GC único a ser empregado nas OM, e vislumbrando-se o cumprimento de tais objetivos, realizou-se uma análise bibliométrica, selecionando como variáveis, o MGCAPB como modelo de referência; alinhamento entre as estratégias de GC e estratégias organizacionais; estrutura do modelo de GC e a associação das práticas às atividades de GC. Quanto ao modelo de referência, 86% seguiram o MGCAPB; 71% possuem alinhamento; 86% das OM aplicam a mesma estrutura do MGCAPB; e 57% realizaram associação das práticas de GC às atividades. Dessa forma, podemos concluir, que a implementação do MGCAPB é viável na MB e baseando-se nestas variáveis, pode-se construir o Modelo de GC proposto.

NOTA

1. As *Core competences* é uma expressão criada por Prahalad e Hamel (1990), representando as competências existentes dentro de uma organização que as diferem das demais, pois são competências difíceis de serem imitadas e que devem ser focadas para o alcance das vantagens competitivas.


REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Nélio; FERREIRA, Renato Rangel. O sistema de gestão do conhecimento de Fuzileiros Navais. **Revista Âncora e Fuzis**. Rio de Janeiro, ano XIV, n. 46, ago. 2015.

ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. APO.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade**. Orientadora: Sophia Galvão Baptista. 2008. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.



BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. **Cem palavras para gestão do conhecimento**/Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva. Brasília: Ministério da Saúde, 2003. 28 p. (Série F. Comunicação e Educação em Saúde).

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-400**:Manual de Logística da Marinha. Rev. 2. Brasília, 2003a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107**:Normas Gerais de Administração. Rev. 5. Brasília, 2013.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-300**:Plano Estratégico da Marinha. Rev. 3. Brasília, 2017a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-130**: Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha. Rev. 5. v. 2. Brasília, 2018b.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107**:Normas Gerais de Administração. Rev. 7. v1 e v2. Brasília, 2019.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Circular n.º 04, de 16 de outubro de 2018**. Plano de Gestão do Conhecimento no âmbito do PROSUB/PNM (PGC-PROSUB/PNM). Rio de Janeiro, 2018a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Memorando n.º 04, de 08 de outubro de 2015**. Gestão do Conhecimento do Setor SGM. Brasília, 2015a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Material da Marinha. **Memorando n.º 02, de 19 de fevereiro de 2020**. Diretrizes gerais para o planejamento e a execução da Gestão do Conhecimento (GC) e do Preparo do Pessoal no âmbito do Setor de Material. Rio de Janeiro, 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria n.º 43/SGM, de 08 de outubro de 2015**. Aprova as Normas para a constituição, funcionamento e atribuições do Conselho de Gestão do Conhecimento Setorial (CGCS). Brasília: Secretaria-Geral da Marinha, 2015b.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria n.º 02/DGPM, de 14 de janeiro de 2019**. Aprova a Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha (EACH-MB). Rio de Janeiro: Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, 2019a.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria n.º 40/SGM, de 26 de junho de 2019**. Aprova as Normas para a constituição, funcionamento e atribuições do Conselho Setorial de Gestão do Conhecimento (CSGC). Brasília: Secretaria-Geral da Marinha, 2019d.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano de Gestão do Conhecimento da Diretoria de Ensino da Marinha (PGC-DEnsM)**. Rio de Janeiro: Diretoria de Ensino da Marinha, 2019b.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)**. Rio de Janeiro: Arsenal de Marinha no Rio de Janeiro, 2019c.

BRASIL. Marinha do Brasil. DSM-1004. **Plano de Gestão do Conhecimento em Saúde no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Submarinos e do Programa Nuclear da Marinha**. Rio de Janeiro: Diretoria de Saúde da Marinha, 2020a.

CAMPOS, Samuel Vasconcelos. **Gestão do conhecimento na administração pública e uso da tecnologia da informação para melhoria dos resultados: o caso do Corpo de Intendentes da Marinha**. Orientadora: Fátima Bayma de Oliveira. 2014. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação Acadêmica, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 55, n. 1-2, p. 89-115, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sônia Maria Goulart. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PARREIRA, Thiago José. **Metodologia e Processos para Execução Prática da Gestão Do Conhecimento (GC) na Marinha do Brasil: Análise da Maturidade em GC no Corpo de Intendentes da Marinha**. Orientador: CMG (RM1) José Carlos Pinto. 2018. 46f. Monografia não publicada - Curso Superior, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2018.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, may-june 1990, p. 79-93.

VALENTIM, Maria Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n.1, p. 1-16, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. São Paulo: Atlas, 2005.

YOUNG, Ronald; NAIR, Praba; OGIWARA, Naoki; BURNETT, Andy. **Knowledge management tools and techniques manual**. *Asian Productivity Organizational* - APO, 2010.

CAPÍTULO 19

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA EM UMA GRANDE EMPRESA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS⁴

Euselia Paveglio Vieira
Denise Raquel Drews
Roselaine Filipin

RESUMO

Este artigo busca apresentar uma proposta de implementação da controladoria em uma grande empresa do setor de transportes rodoviários, evidenciando as fases para a sua implementação, bem como, compor um processo de estruturação que sustente com informação à gestão e a elaboração do planejamento estratégico. A controladoria surge para impulsionar e sustentar com eficácia e eficiência as informações que servem como base para a tomada de decisões. A metodologia caracteriza-se por uma pesquisa aplicada, qualitativa e quantitativa, pesquisa bibliográfica e estudo de caso, por meio de um questionário estruturado aplicado a gestores da empresa estudada, onde as perguntas relacionadas a base de dados foram respondidas através de uma escala *Likert* de importância para com os fatores apresentados em relação a questão em destaque. Os resultados apresentam os fatores de maior relevância para os respondentes em relação a implementação da controladoria. Verifica-se que a primeira fase inicia-se com a decisão da necessidade dessa implementação. Após, se faz necessária a definição de um modelo conceitual a ser seguido, bem como, o sistema integrado de informações composto pelas diretrizes, normas e procedimentos a serem adotados. Por conseguinte, inicia-se a fase de instruções, treinamentos, alteração da mudança cultural da empresa, visando a importância desse processo à organização, para que o mesmo reflita nos melhores resultados. Nessa perspectiva, verifica-se a importância que a controladoria exerce a partir do fornecimento de informações que potencializem a tomada de decisões de forma segura e eficiente para que a empresa se mantenha no mercado de forma sólida e segura.

PALAVRAS-CHAVE: Controladoria. Gestão. Implementação. Informações.

INTRODUÇÃO

Em virtude das crescentes modificações no processo de gestão empresarial, as empresas estão passando por mudanças no âmbito competitivo e modelos de decisão. Assim, a necessidade de uma ferramenta que auxilie no planejamento, controle e tomadas de decisões, torna-se indispensável para todas as empresas (CATELLI, 2001).

Mediante os crescentes fenômenos sociais, econômicos, políticos e ambientais, surge a necessidade de maior eficiência na esfera empresarial, em que conceitos isolados de administração, contabilidade e economia não eram suficientes, nascendo, assim, a controladoria (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008). Para Nascimento e Reginato (2010) a controladoria tem

⁴ Artigo apresentado no SLAEDR – Simpósio Latino-Americano de Estudos do Desenvolvimento Regional (2020)



a função de impulsionar a eficácia das decisões tomadas, bem como, o acompanhamento da execução dos objetivos estabelecidos, buscando a correção de desvios nos resultados e a sustentação, por meio de informações, para as futuras decisões da empresa.

Objetivando o futuro promissor da empresa, o sistema de informação contábil auxilia a controladoria com elementos de suma importância para o processo decisório (PADOVEZE, 2004). Frezatti *et al.* (2009) destacam a importância dos recursos disponibilizados pela contabilidade, os quais são parte integrante para a disponibilização das informações que serão utilizadas para a gestão da empresa.

Diante do exposto, a empresa objeto do presente estudo atua há mais de 30 anos no mercado de transporte, atendendo no âmbito nacional, além de países do Mercosul. Atualmente, não possui o setor formal de controladoria, surgindo a necessidade de sua estruturação em função da demanda de informações integradas, além de outros controles e bases para a elaboração de orçamentos e planejamentos estratégicos, servindo como instrumento de suporte ao processo decisório.

Estudo realizado por Costa (2015), com o objetivo de definir um projeto de implantação da área de controladoria em uma metalúrgica, mostra que por meio da aplicação de um questionário verificou-se os processos gerenciais da empresa, e após, foram elaborados projetos e etapas de estruturação necessárias para a implantação da controladoria. Segundo o autor, a implantação dessa área deve ser efetuada gradativamente, e nesse caso, estaria vinculada ao diretor superintendente da organização.

A pesquisa de Nunes e Sellitto (2016), que teve o objetivo de verificar as práticas de controladoria que são utilizadas para as tomadas de decisões em empresas de transporte, constatou que as análises realizadas pela controladoria fornecem o suporte e auxílio aos gestores para as tomadas de decisões. Porém, conforme concluiu-se no estudo realizado por Almeida, Pereira e Lima (2016), a falta de controles leva os administradores a focarem apenas nas áreas operacionais do negócio, ausentando-se da gestão do mesmo. Evidenciando, assim, a importância da realização de práticas que auxiliem os gestores para as tomadas de decisões a curto e longo prazo, em que o foco seja voltado à gestão da empresa.

Já o estudo realizado por Rigon (2016), com o objetivo de elaborar uma estrutura de controladoria em uma rede de supermercados, constatou que a elaboração de um planejamento estratégico é parte integrante para a implementação da área de controladoria. Além de que, com a execução da controladoria, a empresa terá diversos benefícios, como informações específicas



em todas as áreas, com confiabilidade e segurança, resultando em melhorias na gestão, tomada de decisões e otimização no resultado econômico. Contraparte, o estudo realizado por Lima (2015) evidencia a controladoria à otimização dos resultados, sendo necessário para a sua implementação a realização de uma análise quanto a definição dos objetivos e a sistemática dos processos, destacados pelo autor como aspectos fundamentais para o processo de gestão.

Dessa forma, a questão do estudo é saber: quais são as fases para a estruturação da controladoria em uma grande empresa de transporte que instrumentalize a sua gestão na elaboração do planejamento estratégico? Assim, o objetivo do estudo é compor um processo de estruturação de uma controladoria para a empresa, que sustente com informação à gestão e a elaboração do planejamento estratégico organizacional.

A partir das análises dos resultados obtidos pelas pesquisas e estudos realizados, constatou-se que a controladoria é o viés principal que serve de base para o processo decisório das organizações, fundamentando e potencializando as informações. Este estudo se justifica e se diferencia a partir dos conceitos relacionados, por buscar elencar as fases para a implementação da controladoria em uma grande empresa do ramo de transportes rodoviários, tendo em vista a importância de sua vasta gama de informações para o processo de tomada de decisões.

BASE CONCEITUAL

Controladoria

A função da Controladoria deu-se devido à necessidade de separação das funções contábil e financeira das empresas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008). Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2009), a controladoria tornou-se vital para o controle e planejamento das entidades a médio e longo prazo.

A controladoria está relacionada às doutrinas e conhecimentos associados à gestão econômica da empresa, possuindo dois enfoques: como órgão administrativo ou como área do conhecimento. Ou seja, órgão financeiro, com missão, função e princípios, seguindo o modelo de gestão da empresa, ou, área de conhecimentos, princípios e métodos, provindos de outras áreas (MOSSIMANN; ALVES; FISCH, 1993 *apud* FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

O papel da controladoria é ressaltado por Oliveira, Perez Jr e Silva (2009) como sendo o de assessorar os gestores da empresa com informações alternativas para a facilitação no processo decisório da entidade. Na mesma linha, Catelli (2001, p. 346) identifica que a missão da controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”. Em



contrapartida, Padoveze (2004) afirma que a missão da controladoria está na satisfação das necessidades da sociedade.

Figueiredo e Caggiano (2008), entendem que a contribuição da controladoria está mais ligada a administração das operações do que aos procedimentos que relatam aspectos financeiros e de controle gerencial das empresas. Já Oliveira, Perez Jr e Silva (2009) destacam que o papel da controladoria é dar suporte informacional ao processo de gestão, visando o conjunto de interesses da organização. Beuren e Moura (2000, *apud* OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2009), destacam que uma importante função da controladoria é desempenhar o controle das atividades de uma empresa. Lima (2015) complementa que a controladoria propicia a melhora dos resultados econômicos e financeiros das empresas.

Dessa forma, Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p. 8) salientam que “a controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupada com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades.” Para Figueiredo e Caggiano (2008), o campo de atuação da controladoria contempla as áreas de orçamento, custos e contabilidade, sendo necessária a sinergia entre elas para a obtenção de maior eficácia empresarial. Padoveze (2004) destaca duas grandes áreas: a área contábil e fiscal, que compreende a contabilidade societária, fiscal e patrimonial; e a área de planejamento e controle, que engloba a questão orçamentária, projeções e simulações, custos e a contabilidade por responsabilidade.

Kanitz (1997, *apud* OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2009) enfatiza que as funções da controladoria são: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Destacam, ainda, que as funções e atividades realizadas pela controladoria tornaram-se indispensáveis para o controle e planejamento de qualquer empresa. Nesse sentido, Lima (2015) destaca que a controladoria é a grande aliada ao processo de gestão das empresas.

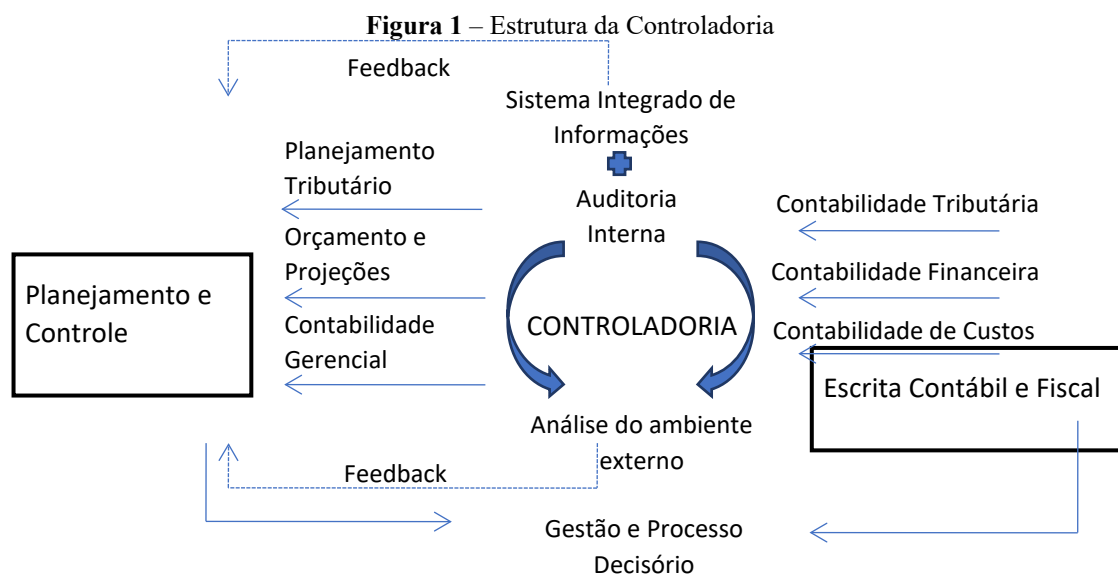
Modelos de estruturas da controladoria

A forma como a controladoria será estruturada como unidade organizacional na empresa depende da sua área de atuação, seus objetivos, suas funções. Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2009), a controladoria precisa estar estruturada de forma que os sistemas de informações sejam necessários para atender a gestão. Figueiredo e Caggiano (2008) complementam que é possível encontrar diversos modelos de gestão, em virtude de que cada empresa possui seu próprio modelo, porém, em muitos casos, esse modelo não é claro o suficiente, levando a tomada de decisões que não seguem os objetivos da empresa. Frezatti *et al.* (2009) aponta que o modelo

de gestão das empresas possui vários aspectos influenciadores, podendo destacar a história da entidade, origem, tipo de mercado em que atua, entre outros. Refletindo da mesma forma com a estrutura da controladoria.

Segundo Padoveze (2004), é o forte uso dos sistemas de informações gerenciais para as operações que possibilita que a controladoria contribua com o processo de planejamento estratégico. Para o autor, a controladoria deve atuar em todos os processos de gestão da empresa, podendo ser estruturada em dois grandes grupos: contábil e fiscal e planejamento e controle. Assim, em sua estrutura, reporta o sistema de informação gerencial como responsabilidade direta do *controller*, sendo que com o seu monitoramento faz-se a integração das informações.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2009) concordam que a estrutura da controladoria é formada pelos grupos contábil e fiscal e planejamento e controle. Os autores destacam que o acompanhamento das atividades de controles gerenciais, refletem na qualificação do sistema de controle, gerando maior eficiência e eficácia aos gestores em suas unidades, tendo em vista que esse acompanhamento permite maior clareza em caso de limitações, permitindo, assim, a sua correção.



Fonte: Adaptado de Lorenzetti (2013).

Seguindo a mesma linha de Oliveira, Perez Jr e Silva (2009), e de Padoveze (2004), Lorenzetti (2013) apresenta um modelo de estruturação da controladoria baseado em informações fornecidas por dois grandes grupos: escritura contábil e fiscal e planejamento e controle, conforme ilustra a figura 1. A escritura contábil e fiscal deve dar suporte para a tomada de decisões, passando pelo processo de análise, gerando informações relevantes para o



planejamento e controle. Como resultado das etapas de escrituração contábil e fiscal e planejamento e controle, está a gestão e o processo decisório, baseado em dados e informações concretas.

Rigon (2016) também apresenta um novo modelo de estruturação da controladoria, mantendo essa estrutura em dois grandes grupos, assim como Oliveira, Peres Jr e Silva (2009) e Padoveze (2004). Para o autor, a controladoria necessita estar estruturada a fim de atender as necessidades das diversas atividades, bem como dar suporte e apoio às decisões.

Vantagens da controladoria enquanto gestão empresarial

Conforme Padoveze (2004, p. 18), gestão “é onde as decisões são tomadas”. Para que as decisões tomadas estejam de acordo com o objetivo da empresa, deve-se haver uma definição no modelo de gestão. O papel da controladoria é auxiliar esse processo, gerando informações de apoio aos gestores.

Segundo Peleias (2002), a controladoria contribui para o processo de gestão, subsidiando a etapa de planejamento, auxiliando com informações para que os gestores avaliem os impactos das atividades sobre patrimônio e resultado; subsidiando a etapa de execução, por meio de informações, comparando o desempenho com os registros e transações realizadas; e, subsidiando a etapa de controle, por meio de avaliação de desempenho dos gestores, e de resultado, definindo as regras para a análise do resultado dos produtos, serviço gerados.

Para Nascimento e Reginato (2010), o processo de gestão se caracteriza por apresentar o empenho dos esforços para alcançar o propósito da empresa. Para tanto, a controladoria possui como função apoiar o processo decisório por intermédio do sistema de informações, garantindo o objetivo da empresa, por meio de um resultado satisfatório e sustentável. Catelli (2001), destaca que a controladoria deve subsidiar o processo de gestão, adequando as informações a real necessidade da empresa, apoiando a elaboração da estrutura do processo de gestão, bem como as suas fases, suprimindo a necessidade informacional aos gestores.

Frezatti *et al.* (2009) salienta que a controladoria proporciona uma visão como um todo, auxiliando e assessorando os gestores, tendo em vista que é a área da empresa que possui informações sobre todas as demais áreas, realizando o acompanhamento do desenvolvimento dessas. Mossimann, Alves e Fisch (1993, *apud* FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 10), complementam que “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relacionados à gestão econômica”, auxiliando, dessa forma, para o progresso da empresa.



Catelli (2001, p. 354) evidencia a importância da controladoria na participação da definição do modelo de gestão da empresa, visto que ela fornece informações, conceitos, disponibiliza instrumentos necessários para a tomada de decisões, caracterizando-se como “Agente de Mudanças Comportamentais”, uma vez que possui forte influência nas decisões tomadas.

Implementação de uma controladoria

Segundo Nascimento e Reginato (2010), a controladoria atua de forma distinta em todas as fases do ciclo de vida das empresas. Na maior parte dos casos, no nascimento da empresa a contabilidade não existe, tendo em vista as poucas operações, poucos gestores. Porém, na medida em que a empresa cresce, torna-se necessário uma ferramenta que auxilie os gestores no processo de tomada de decisões, com informações precisas e acertadas, por meio de instrumentos confiáveis, os quais são fornecidos pela controladoria.

A fase de execução da controladoria consiste em determinar modelos de decisões que auxiliem os gestores no processo de tomada de decisões (PADOVEZE, 2004). Segundo Lorenzetti (2013), faz-se necessário estabelecer um modelo de controladoria, como missão, responsabilidades, estrutura, autoridade e sistema de informações a ser adotado, para então realizar o treinamento com os funcionários.

Para Padoveze (2011), a primeira etapa para a implementação da controladoria em uma empresa é diagnosticar a necessidade informacional para o processo decisório, estruturando, assim, um modelo de sistema de informações que seja capaz de auxiliar esse processo. Destaca, também, que existem alguns elementos mínimos que devem ser verificados para o processo de implementação, sendo eles: Estrutura organizacional; Unidades de negócios e/ou processos operacionais; Produtos e serviços; Eventos econômicos; Tecnologia e sistemas de informação.

Destaca, ainda, a importância de elaboração da estrutura de um sistema de informação, o qual irá atender diversas áreas da empresa. Após esse passo, deve-se estruturar o sistema de contabilidade, assim como o sistema contábil gerencial, os quais são primordiais para a elaboração das informações da controladoria.

Com o intuito de estabelecer um roteiro para a implementação da controladoria, Lorenzetti (2013) destaca a importância de quatro etapas, as quais são apresentadas na figura 2.



Figura 2 - Etapas para Implementação da Controladoria

Implementação da área de Controladoria

Diagnóstico/Decisão de implantação

Verificar a situação da organização e a necessidade de implantação da controladoria

Modelo Conceitual

Definição do modelo conceitual da Controladoria a ser adotado

Implantação do sistema

Sistemas de Informação; processo de gestão; estabelecimento de normas e procedimentos

Manutenção e alimentação do sistema

Alteração na cultura organizacional: Mudança de hábitos e rotinas

Fonte: Adaptado de Lorenzetti (2013).

Dessa forma, inicia-se com a decisão da administração/direção quanto a sua implementação, para que, em seguida, seja definido um modelo conceitual de controladoria a ser seguido, para então implantar um sistema de informações, traçando as metas, normas e objetivos a serem adotados. E, a última fase, dá-se a partir da mudança cultural da organização, onde é necessário a visualização da importância do processo para que o mesmo reflita nos melhores resultados.

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p. 13), o profissional responsável por essa área “deve ser um profissional multifuncional” possuindo “experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas”. Frezatti *et al.* (2009, p. 38) complementam que esse profissional deve possuir “uma forte base de conhecimentos de contabilidade, pois os relatórios contábeis constituem os pilares de uma boa Controladoria”.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa de natureza aplicada. Conforme destaca Gil (2010, p. 27), “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”. Considerando, assim, o objetivo de realizar a estruturação da controladoria em uma grande empresa de transportes rodoviários.

O estudo possui como abordagem do problema uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 269), “o método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas pela forma de coleta e análise dos dados”. Para Richardson (2010, p. 70), “o método quantitativo, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas [...]”.



Por descrever, interpretar e analisar os processos da organização em estudo, a pesquisa é de objeto descritiva. De acordo com Zamberlan *et al.*, (2016, p. 96), “a pesquisa descritiva, visa a identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo, características de um grupo, comunidade, população ou contexto social”. Para Gil (2010, p. 27) “as pesquisas descritivas tem como objetivo a descrição das características de determinada população”.

Referente aos procedimentos técnicos, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa bibliográfica compreende toda a bibliografia já publicada, seja por meio de livros, revistas, artigos, entre outros, servindo de base para o estudo. Já o estudo de caso, é uma pesquisa baseada pela observação e experiências vividas, a qual investiga um fenômeno moderno no atual ambiente em que se está.

O procedimento de coleta de dados ocorreu por meio de quatro fases. Na fase 1, houve a elaboração de um questionário estruturado, fundamentado com questionamentos baseados na escala *Likert*, e aplicado a gestores da empresa. Segundo Zamberlan *et al.* (2016), a escala *Likert* é amplamente utilizada, e os entrevistados informam o grau de concordância ou discordância em uma série de afirmações. Todos os entrevistados responderam as mesmas perguntas na mesma ordem, objetivando-se, assim, respostas claras e concisas para a obtenção do propósito do estudo.

Na fase 2, o questionário foi enviado via e-mail para gestores da empresa, os quais tiveram um período hábil para realizar a análise do questionário e respondê-lo. Na fase 3, após o questionário devidamente respondido, os gestores o retornaram por meio de e-mail, obtendo, assim, as informações para a sequência do trabalho. E a fase 4, após o retorno dos gestores da empresa, iniciou-se o processo de análise dos resultados e evidenciação das informações obtidas. Para uma melhor interpretação, os resultados foram apresentados por meio de gráficos, análises fundamentadas nas questões aplicadas, bem como explicações sobre a proposição apresentada.

Análise interpretação dos dados e informações

Nessa etapa, são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação de um questionário estruturado a gestores da empresa. Utilizou-se da escala *Likert* para verificar a importância das alternativas para os entrevistados.



Dados gerais da empresa e dos respondentes

A empresa em estudo localiza-se na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, atua há mais de 30 anos no mercado de transportes, atendendo a logística nacional e países do Mercosul, possuindo mais de 10 unidades distribuídas em pontos estratégicos dando suporte às operações. Seu quadro de funcionários conta com mais de 400 colaboradores. Atualmente, a empresa não possui o setor formal de controladoria, surgindo, assim, a necessidade de estruturação do mesmo, em função da demanda de informações integradas, além de outros controles e bases para a elaboração de orçamentos e planejamentos estratégicos, servindo como instrumento de suporte ao processo decisório.

O questionário base para a coleta de dados foi aplicado a gestores da empresa por meio de correio eletrônico. Dos respondentes, 87,5% possuem mais de 10 anos de experiência na função, e os demais possuem entre 6 a 10 anos de experiência. Quanto ao nível de formação dos respondentes, verificou-se que apenas 12,5% possuem Ensino Superior Incompleto, e os demais entrevistados possuem Pós-graduação nas áreas de logística, finanças e negócios.

Implementação da controladoria

Nessa etapa, aplicaram-se questões específicas do estudo, utilizando-se da escala *Likert* para verificar a importância percebida pelos gestores quanto a controladoria. Para essa análise, foi utilizado o cálculo proposto por Oliveira (2005), Ranking Médio (RM), no qual se atribui um valor de 1 a 5 para cada resposta, após, verifica-se a frequência das respostas e calcula-se a média ponderada para cada item. Para tanto, utilizou-se da seguinte estratégia:

$$\text{Média Ponderada: (MP)} = \Sigma(fi.Vi)$$

$$\text{Ranking Médio: (RM)} = \text{MP}/(\text{NS})$$

Sendo:

f_i = frequência observada de cada resposta para cada item

V_i = valor de cada resposta

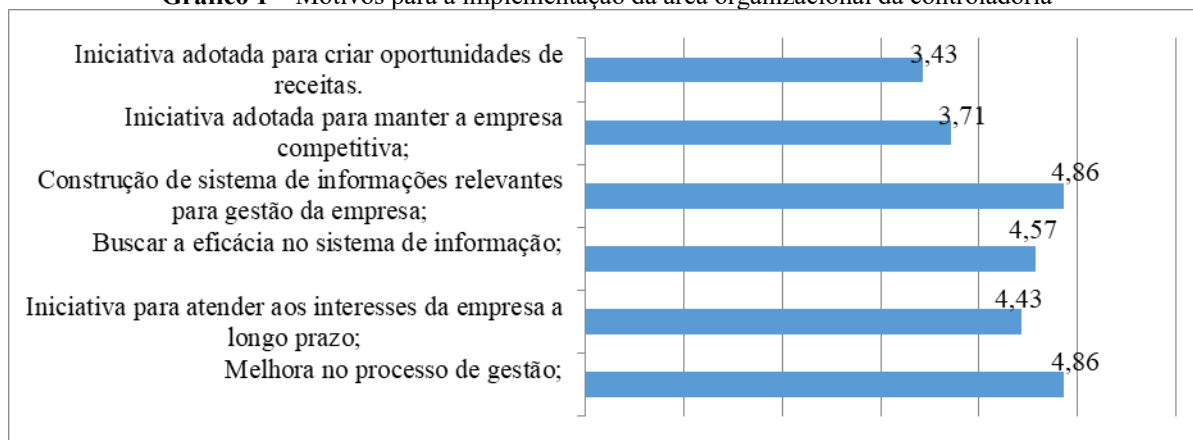
NS = nº de sujeitos

Dessa forma, quando mais próximo o RM estiver de 5, maior o grau de importância percebido pelos respondentes, e quanto mais próximo de 1, demonstra a irrelevância.

Levando em consideração as afirmações destacadas e o questionário aplicado, verificou-se que, conforme ilustra o gráfico 1, a melhora no processo de gestão e a construção de um

sistema de informações relevante para a gestão da empresa, destacam-se como os motivos de maior importância para os entrevistados.

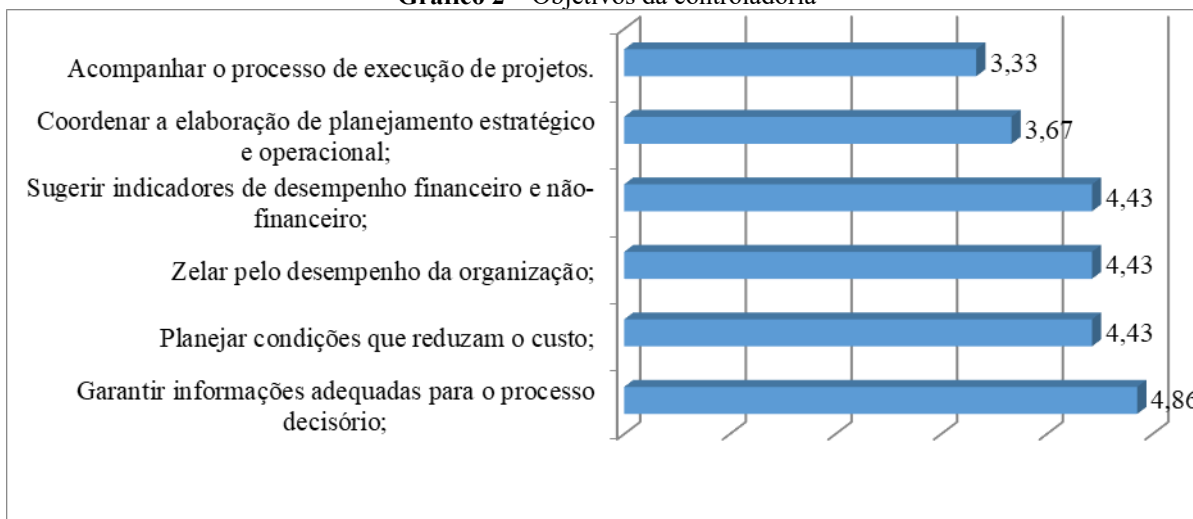
Gráfico 1 – Motivos para a implementação da área organizacional da controladoria



Fonte: Conforme questionário aplicado em Outubro (2019).

Denota-se que os motivos relacionados como sendo de maior importância, estão de acordo com a teoria de Oliveira, Perez Jr e Silva (2009), que mencionam que a controladoria possui como papel assessorar a gestão por meio de informações e alternativas que facilitem o processo decisório. Verifica-se, também, a relevância de todas as alternativas para os respondentes, tendo em vista que todos apresentaram um RM superior a 3,00.

Gráfico 2 – Objetivos da controladoria



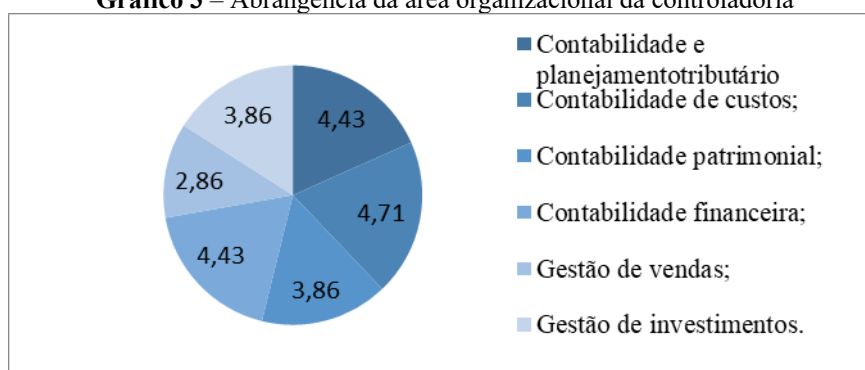
Fonte: Conforme questionário aplicado em Outubro (2019).

Em relação aos objetivos da controladoria, conforme aponta o gráfico 2, constatou-se que garantir informações adequadas para o processo decisório foi a afirmação mais relevante para os entrevistados. Verifica-se que o objetivo considerado de maior importância está de acordo com a teoria de Oliveira, Perez Jr e Silva (2009), que destacam o papel da controladoria como sendo o de dar suporte informacional à gestão, cumprindo com os objetivos da

organização. Conforme pesquisa realizada por Beuren e Muller (2010, *apud* LORENZETT, 2013), sobre a institucionalização da controladoria em empresas familiares, o objetivo resultante foi o de garantir informações adequadas para o processo decisório, da mesma forma que o resultado obtido pela pesquisa realizada. Nota-se, entretanto, que todos os itens alcançaram um RM superior a 3,00, evidenciando a importância de cada um dos objetivos destacados.

Por meio do questionário aplicado, verifica-se que a abrangência da área organizacional da controladoria possui maior importância voltada para a área de custos, seguida do planejamento tributário e contabilidade financeira. Fica evidenciada a importância das áreas voltadas à contabilidade, as quais apresentam RM superior a 3,00, conforme ilustra o gráfico 3.

Gráfico 3 – Abrangência da área organizacional da controladoria

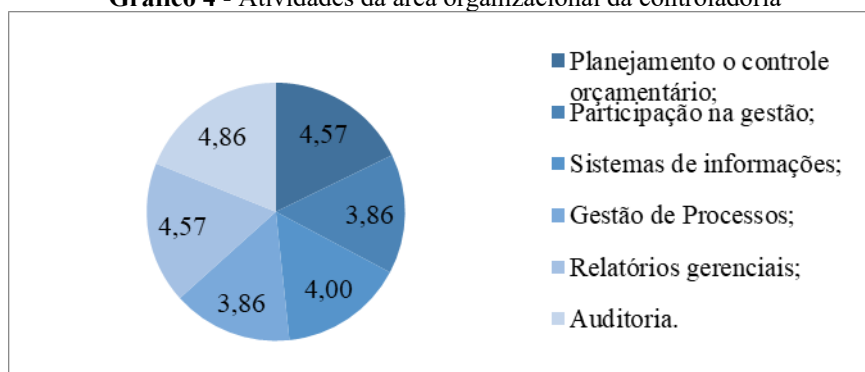


Fonte: Conforme questionário aplicado em Outubro (2019).

A partir dos resultados obtidos, pode-se comparar com o modelo conceitual proposto por Lorenzett (2013), onde a etapa de escrita contábil e fiscal está voltada para as áreas de contabilidade tributária, custos e financeira. Os resultados da pesquisa demonstram a amplitude da atuação da área organizacional da controladoria em vários campos da empresa. Constata-se, também, que as áreas de gestão de vendas e investimentos são as áreas elencadas pelos gestores como sendo as de menor importância.

Em relação às atividades da área organizacional da controladoria, constata-se que a auditoria foi a área de maior importância, a qual, segundo Padoveze (2004), é essencial ao controle interno. Logo após, encontram-se os relatórios gerenciais e planejamento e controle, conforme mostra o gráfico 4. Por outro lado, verifica-se que atividades relacionadas à gestão são os itens de menor importância, da mesma forma que constatado no resultado da abrangência da área organizacional.

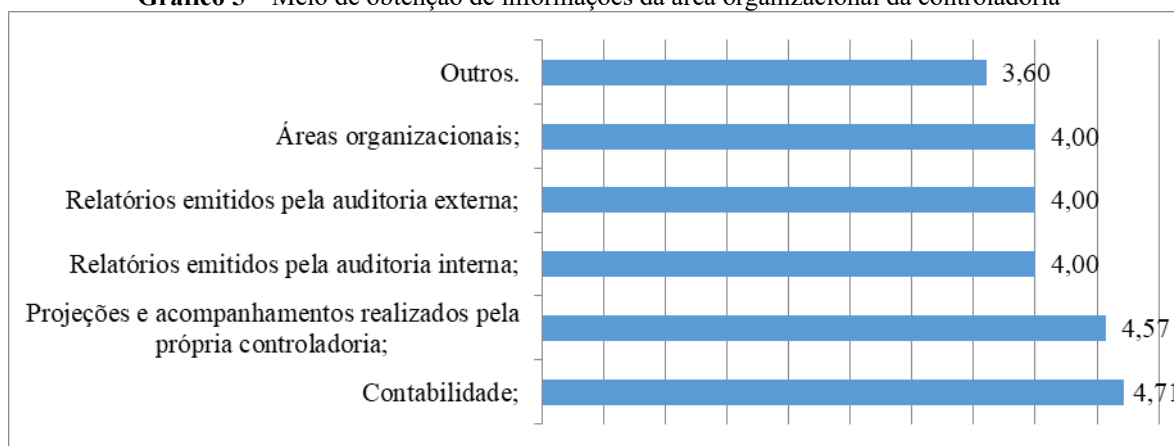
Gráfico 4 - Atividades da área organizacional da controladoria



Fonte: Conforme questionário aplicado em Outubro (2019)

Conforme consta no gráfico 5, o meio de obtenção de informações da área organizacional com maior RM foi a contabilidade, com média de 4,71, seguido de projeções e acompanhamentos realizados pela própria controladoria, com média de 4,57. Consta-se, conforme Padoveze (2004), que as informações advindas da contabilidade “abastecem” a controladoria com informações que serão utilizadas para a gestão da organização. Conforme Frezatti *et al.* (2009), os relatórios fornecidos pela contabilidade são os pilares para uma boa controladoria. Verifica-se, entretanto, a importância de todos os itens relacionados a obtenção de informações.

Gráfico 5 – Meio de obtenção de informações da área organizacional da controladoria



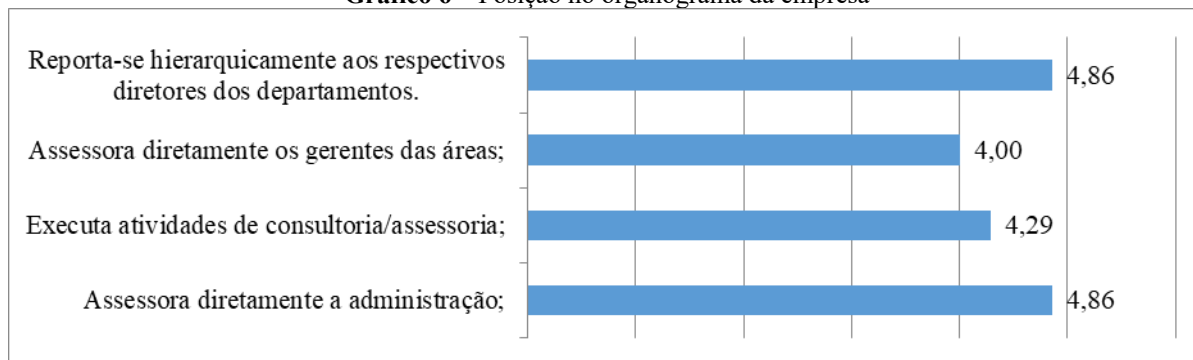
Fonte: Conforme questionário aplicado em Outubro (2019).

Em relação a posição da controladoria no organograma da empresa, o gráfico 6 mostra que o resultado obtido foi o de assessorar diretamente a administração, bem como reportar-se hierarquicamente aos respectivos diretores dos departamentos, ambos com um RM de 4,86.

Comparado com o resultado da pesquisa realizada por Rigon (2016), verifica-se a semelhança ao item assessorar diretamente a administração, o qual foi elencado como sendo o de maior frequência. Porém, relacionando a posição reportar-se hierarquicamente aos diretores dos departamentos, verifica-se que no trabalho mencionado, essa posição foi a de menor

aplicação, contrário ao constatado neste estudo. Já a posição com menor média, de 4,00, foi a de assessorar os gerentes das áreas, o que se diferencia da pesquisa realizada por Cavalcante *et al.* (2012, *apud* RIGON, 2016), que constatou esse item como sendo o mais praticado entre 86 das maiores companhias listadas na BM&F Bovespa.

Gráfico 6 – Posição no organograma da empresa



Fonte: Conforme questionário aplicado em Outubro (2019).

No que se refere ao nível de formação do responsável pela controladoria, constatou-se que “Especialização/MBA” alcançou a maior média, de 5,00, seguida de “Graduação”, com 4,83. Já a formação “Mestrado” ficou com 2,80 e “Doutorado” foi considerada a de menor RM, com 2,40. Segundo o estudo realizado por Hedlund (2017), verifica-se que em uma entrevista realizada com 15 profissionais da área, apenas um possui a formação em nível de graduação, e os demais possuem especializações/MBA em áreas voltadas a controladoria, contabilidade gerencial e auditoria, com o intuito de potencializar o seu trabalho e adquirir uma visão estratégica e gerencial dos negócios.

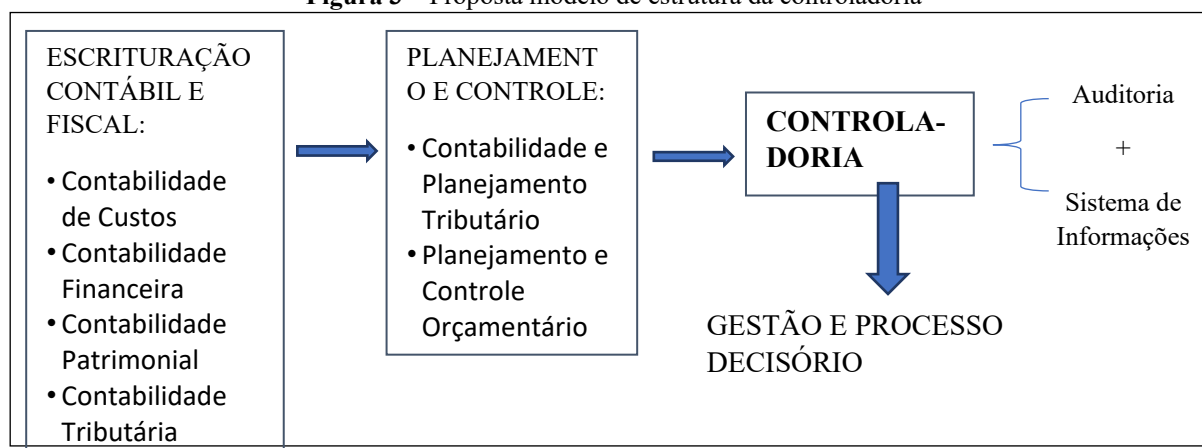
Figueiredo e Caggiano (2008) destacam que a controladoria fornece diversas informações, sendo um diferencial para a empresa, auxiliando na eficácia e eficiência na tomada de decisões. Assim sendo, verificou-se o grau de importância percebido pelos respondentes, de 21 demonstrações contábeis e indicadores para a empresa. Verifica-se que de 21, apenas 6 apresentam RM inferior a 4,00, refletindo a importância desses para gestão da empresa, bem como a importância nas informações apresentadas.

O indicador de maior relevância foi o lucro real X lucro orçado, verificando a importância da realização do orçamento baseado em informações confiantes e precisas. Contata-se que indicadores relacionados a receita fazem parte do grupo de maior importância para os respondentes. Já indicadores relacionados a índices de inadimplência, avarias no transporte, *Market Share*, análise *Swot*, grau de satisfação dos clientes, são os de menor RM.

Conforme pesquisa realizada por Hedlund (2017), a partir de uma entrevista com profissionais da área de controladoria, verificou-se que os indicadores mais utilizados estão relacionados a ferramentas financeiras. Já indicadores de gestão representam o índice de menor utilização, em virtude de que ainda há uma resistência dos profissionais dessa área em relação a implantação de um programa específico de gestão.

A partir da literatura e estudos pesquisados, tendo como base os resultados apresentados através do questionário aplicado, é possível compor um modelo de estrutura da controladoria baseado na visão de gestores da empresa pesquisada. Segundo Frezatti *et al.* (2009), o modelo de gestão, bem como, a estrutura da controladoria, possuem vários aspectos influenciadores, podendo refletir o tipo de mercado em que atua, sua história, origem, entre outros.

Figura 3 – Proposta modelo de estrutura da controladoria



Fonte: Conforme estudo realizado em Outubro (2019).

Na proposta apresentada, conforme figura 3, verifica-se que os dados gerados pela escrituração contábil e fiscal servem como base para a composição do orçamento e planejamento tributário. As informações geradas através desses, em conjunto com as informações geradas pela auditoria e pelo sistema integrado de informações, são utilizadas pela controladoria para a emissão de indicadores, relatórios gerenciais que servirão como base para a gestão e o processo decisório.

Conforme verificado através do questionário aplicado, segundo os respondentes a controladoria possui como principal motivo para sua implementação a melhora no processo de gestão, possuindo como objetivo garantir as informações adequadas para o processo decisório, e como principal função a de apoiar a avaliação do resultado.

Contudo, o primeiro passo para a implementação da controladoria na empresa é a decisão da necessidade da implantação. Após, verifica-se a necessidade de definir um modelo conceitual, bem como o sistema de informações, com as diretrizes, normas e procedimentos a



serem seguidos. Após essas fases, faz-se necessário a instrução, treinamento e alteração na cultura organizacional, com mudanças de hábitos e rotinas dos funcionários, visando a importância desse processo para que reflita nos melhores resultados. Assim, auxiliando aos gestores a partir do fornecimento de informações que potencializem a tomada de decisões de forma segura e eficiente, e para que a empresa se mantenha no mercado de forma sólida e competitiva.


CONCLUSÃO

Tendo em vista a importância que a controladoria representa para a eficácia e eficiência na tomada de decisões, o presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de compor um processo de estruturação da controladoria para uma grande empresa da área de transportes rodoviários, que atua há mais de 30 anos no mercado e não possui o setor formal da controladoria.

Através do questionário aplicado a gestores da empresa, verificou-se que o principal motivo para a implementação da controladoria se dá em virtude da melhora no processo de gestão, sendo que os respondentes mencionam que a controladoria possui como papel garantir informações adequadas para o processo decisório, bem como zelar pelo desempenho da organização e assessorar a gestão por meio de informações e alternativas que facilitem o processo decisório.

Por meio do referencial estudado, constatou-se que as fases para a implementação da controladoria iniciam-se com a decisão da necessidade de implementação, após, a definição de um modelo conceitual a ser seguido, bem como as diretrizes, normas e procedimentos a serem adotados, chamados de sistema de informações. Por conseguinte, inicia-se a fase de instruções, treinamentos, alteração da mudança cultural da empresa, visando a importância desse processo para a organização e para que o mesmo reflita nos melhores resultados.

Em relação ao modelo conceitual, verifica-se que esse possui vários aspectos influenciadores, destacando-se o tipo de mercado em que a empresa atua, sua história, origem, entre outros. Para a empresa estudada, optou-se por compor um modelo baseado em dois grandes grupos, sendo eles o contábil e fiscal e planejamento e controle. Dessa forma, os dados que são gerados pelo grupo da escrituração servem como base para a composição do orçamento e planejamento tributário. Assim, essas informações em conjunto com as informações geradas pela auditoria e o sistema de informações, servem como base para a emissão das informações



como indicadores gerenciais e relatórios fornecidos pela controladoria, que servirão como base para a gestão e o processo decisório.

Nessa perspectiva, verifica-se que o estudo contemplou os objetivos propostos, elencando as fases para a implementação da controladoria, bem como a composição de um modelo conceitual a ser seguido. Por conseguinte, cabe ressaltar que, segundo o atual cenário econômico e financeiro que o mercado se encontra, é de suma importância a utilização de ferramentas que potencializem a tomada de decisões de forma segura e eficiente, para que a empresa consiga se manter nesse mercado que está cada vez mais seletivo e competitivo, sendo que, a controladoria surge como uma grande ferramenta nesse contexto.

Para estudos futuros, sugere-se realizar a aplicação da implementação da controladoria, seguindo as fases, bem como o modelo de gestão proposto, onde será possível verificar a sua eficiência nos moldes apresentados, bem como o auxílio para os gestores da organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Dalci Mendes; PEREIRA, Ian Mota; LIMA, Ivone Junges. **Instrumentos de controle de gestão utilizados por micro e pequenas empresas sul catarinenses**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 10, n. 3, p. 49-92, 2016. Disponível em: <https://tinyurl.com/wxssbha>. Acesso em: 23 abr. 2019.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. GECON. São Paulo: 2ª ed. Atlas, 2001. 570 p.

COSTA, Jorge Luiz. **A função controladoria: projeto para implantação na Metalúrgica Martinazzo Ltda**. 2015. Disponível em: <https://tinyurl.com/umesuw2>. Acesso em: 07 fev. 2019.


FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria teoria e prática**. São Paulo: 4ª ed. Atlas, 2008. 299 p.

FREZATTI *et al.* **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. SP: Atlas, 2010, 184 p.

HEDLUND, Patrique Rosa. **A percepção das médias e grandes empresas com relação a relevância das informações advindas da controladoria**. 2017. 28 f. Monografia (Pós-graduação em Controladoria e Gestão Empresarial) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2017.

LIMA, Andrei Lodetti. **Controladoria estratégica: fundamentos e instrumentos para apoio à gestão empresarial – estudo de caso em uma indústria gráfica localizada na região da AMREC**. 2015. Disponível em: <https://tinyurl.com/sul8yx6>. Acesso em: 23 abr. 2019.



LORENZETT, Daniel Benitti. **A importância da controladoria no processo decisório da pequena empresa.** Santa Maria: UFSM, 2013. Disponível em: <https://tinyurl.com/v2vvaps>. Acesso em: 23 abr. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** São Paulo: 5ª ed. Atlas, 2011, 312 p.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria:** Instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010. 319 p.

NUNES, Adão Alberto Blanco, SELBITTO, Miguel Afonso. **Controladoria como suporte à estratégia da empresa:** estudo multicaso em empresas de transporte. Revista de administração *Mackenzie*, vol. 17, n.1, p; 135-164, 2016. Disponível em: <https://tinyurl.com/rryelaq>. Acesso em: 07 fev. 2019.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: 5ª ed. Atlas, 2009. 225 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 358p.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria:** estratégica e operacional. SP: 2ª ed. Cengage Learning, 2011. 493 p.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria:** gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002. 206 p.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

RIGON, Bruna Leindecker Steiernagel. **Proposta de uma estrutura de controladoria para uma rede de supermercados e sua efetividade na gestão.** 2016. 38 f. Monografia (Pós-graduação em Controladoria e Gestão Empresarial) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2016.

ZAMBERLAN, Luciano *et al.* **Pesquisa em ciências sociais aplicadas.** Ijuí: Unijuí, 2016.

CAPÍTULO 20

ESTRATÉGIA LOGÍSTICA: IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA OMNICHANNEL

Lucio Garcia Veraldo Junior
Moacyr Ferreira da Costa Neto

RESUMO

O *e-commerce* ultrapassa todas as barreiras e alcança os consumidores. Logo, os comércios precisam fornecer uma experiência fluída, logo, deve ser *Omnichannel*, que é uma estratégia de vantagem competitiva por um tempo conforme, bem como o *pick up point* que reduz os custos e busca mais clientes. O trabalho tem como objetivo geral desenvolver uma proposta de melhorias com a implementação de um sistema *omnichannel* aliado a estratégia logística por meio do *pick up point* em uma empresa de revenda de cosméticos, buscando aumentar a captação de clientes com um serviço de vendas. Como metodologia foi um estudo de caso, exploratório, descritivo de objetivo qualitativo. Os resultados obtidos evidenciaram que o *Omnichannel* em apenas 17 dias apresentou um ticket de R\$ 35.728,53, já o sistema *pick up point* em 3 meses apresentou uma média de 138,80 clientes a mais, logo os objetivos e propostas foram atingidos.

PALAVRAS-CHAVE: Mercado cosmético; E-commerce; Omnichannel; Pick up point; Melhoria.

INTRODUÇÃO

O conceito de outlet, que surgiu nos Estados Unidos como um meio de oferecer seus produtos excedentes e danificados com dentes, ganha mais destaque por conta dos preços baixos e marcas famosas com valores acessíveis (OLIVEIRA, 2018). Neste viés tem-se o mercado da beleza que movimenta, segundo levantamento de Silva e Santos-Silva (2019) a estimativa de cerca de 10,9 bilhões de reais anualmente, número comparável ao de todo o setor de eletrônicos e eletrodomésticos. Os fatores para a expansão deste mercado estão associados à participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho; uso da tecnologia de ponta com o consequente aumento da produtividade; aumento da expectativa de vida populacional, que está criando a necessidade de cuidar ainda mais da aparência e bem-estar; disposição de experimentar novos produtos no mercado.

As vendas de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HHPC), mesmo diante dos impactos da pandemia, mantiveram a tendência de alta registrada em 2019 com 3,9% e fecharam o ano de 2020 com um crescimento de 4,7%, alcançando R\$ 122,408 bilhões. Os produtos para banho foram os principais ao longo de 2020, somando um total de 18,5% e os



produtos de *skin care* um percentual de 13%. Os varejistas estão com muita dificuldade para obter uma vantagem competitiva, já que os mercados estão saturados e é difícil diferenciar o preço e o produto. Desta forma, os varejistas precisam apresentar estratégias para gerar impactos positivos na satisfação do cliente. Para permanecer no mercado e elevar sua escala, as empresas no Brasil têm empregado sofisticadas tecnologias de informação e gerenciamento, corroborando para o desenvolvimento do sistema logístico e distribuição do país. Nos últimos anos, o cenário brasileiro tem sido marcado por mudanças tecnológicas, especialmente o advento da internet, ascensão econômica da classe média baixa, dentre outros fatores (SOUSA et al., 2021).


O *Omnichannel* é um sistema de gestão de canais que considera a utilização de tecnologias. Estas tecnologias mudam a forma como um vendedor age, além disso, traz uma versão para as vendas de varejistas (FEITOSA; AMARANTE, 2020).

Os pontos favoráveis para a fidelização dos clientes vão de maior retorno dos consumidores, indicações contínuas pelos clientes, maior consumo e maior participação dos clientes na tomada de decisões (CARVALHO, 2020). O sucesso da empresa se deve a satisfação dos clientes. Geralmente, os clientes são indivíduos que compram produtos e serviços do mercado que supre suas demandas. Desta maneira, é preciso que as organizações adéquem seus preços conforme a qualidade do produto (SKURPEL, 2020).

Dentro deste contexto, o trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como o sistema *Omnichannel* e a estratégia logística do *pick up point* podem ser pontos de melhoria do processo de vendas, possibilitando o aumento na captação de clientes?

O trabalho tem como objetivo geral estabelecer uma estratégia logística para aumentar a captação de clientes com um serviço de vendas. Os objetivos específicos serão: mapear o processo atual de vendas e da logística de entregas da empresa em estudo; identificar os pontos de criticidades e falhas no processo; organizar proposta de melhorias no processo de vendas e logística de entregas da empresa; quantificar o percentual de aumento no processo de vendas e captação de clientes com as melhorias; propor o processo futuro da empresa com base nas ações de melhorias.

O trabalho tem como delimitação o estudo de caso em uma empresa de outlet de cosméticos, buscando junto aos proprietários definir uma linha de estudo dentro de um projeto piloto em uma empresa parceira da empresa e por meio de relatório identificar o aumento na



captação de clientes com reflexos nas vendas. Outra delimitação imposta pela empresa é a restrição de imagens que possam comprometer a mesma.

REFERENCIAL TEÓRICO

Mercado de cosméticos e de outlet

Para Florêncio e Campos (2019), o ramo da beleza tem se desenvolvido bastante, por conta do aumento da expectativa de vida e preocupação em manter uma boa aparência. O mercado de cosméticos é dinâmico como a tecnologia e para se reinventar, investem em contratações nas áreas de Marketing e Tecnologia, repensando o negócio de dentro para fora, buscando lançar novos produtos, visando a reformulação dos portfólios.

O conceito de outlet surgiu nos Estados Unidos, em torno dos anos 1880 com fabricantes de vestuário e calçados oferecendo aos funcionários produtos excedentes e danificados com muitos descontos. Em 1936, a marca de roupas masculinas Anderson-Little que abriu a primeira loja com o conceito de “fábrica direta para você”.

E-commerce

Com o advento da era digital, o comércio tradicional tem sofrido mudanças e o e-commerce se destacou (SCHALLENBERGER; SCHINAIDER 2020). O varejo tem passado por muitos desafios, especialmente com o empoderamento do consumidor que está mais exigente em relação às interações e transações. São os responsáveis pelas mudanças geradas pelas tecnologias e ambiente digital, e desafiam as empresas a proporcionarem serviços e produtos melhores, rapidamente e com os valores adequadas (CARMINATTI et al., 2020).

Com a pandemia, o consumo ao alcance de um toque na tela passou a ser uma alternativa cômoda para vários brasileiros, gerado pelos resultados do varejo digital. Em números, a quarentena fez com que o faturamento do varejo digital aumentasse 56,8% de janeiro a agosto de 2020, comparado a 2019. Apesar do tíquete médio tenha reduzido de R\$420,78 para R\$398,03, a quantidade de transações realizadas aumentou 65,7%, indo de 63,4 bilhões para 105,6 bilhões no primeiro semestre de 2020. Na divisão por regiões, o Sudeste se destacou em volume de vendas, sendo responsável por 62,2% da receita do setor. O e-commerce no Brasil faturou 56,8% a mais nos oito primeiros meses de 2020, em relação ao ano passado. Desde o começo da pandemia cerca de 135 mil lojas passaram a aderir às vendas digitais para permanecer vendendo e mantendo-se no mercado (ABCMM, 2020)



Logística e as entregas do e-commerce

A logística é o processo do fluxo físico dos serviços da empresa aos consumidores, que necessita reunir, de forma orgânica, as funções básicas como armazenamento, embalagem, manuseio, transmissão, distribuição, carga e descarga e processamento de informações (YANG; WU, 2021).

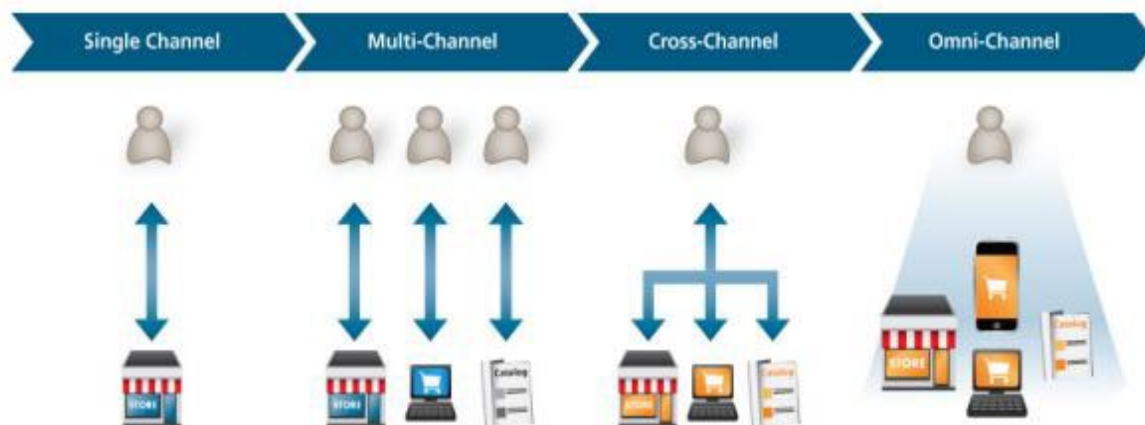
A satisfação do cliente nesse tipo de mercado depende de forma direta das dimensões dos serviços de logística. No mercado, há um dilema de quais dimensões do serviço logístico que influenciam na satisfação do cliente. O surgimento da tecnologia do e-commerce promoveu a logística empresarial ao sistema de estatísticas e desenvolvimento virtual (CHEN et al., 2021).

Omnichannel

Antes de comprar algo, o consumidor passa por cerca de quatro pontos de contato com a marca. De princípio, identifica a necessidade de um serviço/produto. Posteriormente, buscam informações em várias fontes: loja online, loja física, sites promocionais, dentre outros meios. Além disso, buscam a opinião pública, antes de realizar qualquer compra. Especificamente, antes de encerra a compra, algumas pessoas visitam fóruns e blogs para ver o que os demais clientes pensam sobre os produtos. A avaliação pós-compra considera o preço e usabilidade do site (LORENZO-ROMERO et al., 2020).

Os canais de marketing são as operações de varejo físico, mala direta, catálogos, telefone ou canais digitais, considerando o e-commerce e dispositivos móveis (PEREIRA et al., 2020). A Figura 1 apresenta o desenvolvimento dos pontos de contato entre o consumidor e o varejista (FREIRE; SALGADO, 2019).

Figura 1- Evolução dos pontos de contato entre o fornecedor e o varejista



Fonte: Freire, Salgado (2019)

O conceito de *Omnichannel* aceita a inevitabilidade da necessidade de utilizar vários canais e visa integrar as atividades dentro e entre os canais que os clientes compram. Essa estratégia permite que os clientes comprem em todos os canais em qualquer ambiente e qualquer hora com uma experiência única e completa que anula as barreiras (SOUSA et al., 2021).

Estratégia de logística *pick up point*

Os Pick up points são ambientes de recebimento nos quais os clientes coletam sua mercadoria na última fase da entrega. Para tanto, durante a compra é feito o preenchimento de um cadastro no qual o contato do comprador é informado, bem como o ambiente onde será entregue OLIVEIRA et al., 2018. No contexto brasileiro segundo Silva et al. (2020), pouco foi realizado na direção de implementar soluções alternativas, como os pontos de coleta, especialmente visando distribuir medicamentos. Somente algumas empresas como o grupo Pão de Pão de Açúcar, Livraria Saraiva e Extra possibilitam que produtos específicos sejam retirados em lojas específicas, conforme exemplo disposto na Figura 2.



Fonte: Pão de Açúcar (2020)

É um método que evita taxas de envio, recebem itens sem esperar pela entrega, ligam com erros na retirada e evitam o incômodo de vagar pela loja buscando produtos. Ao mesmo passo, os varejistas se beneficiam do aumento do tráfego pela loja (LEE; CHOI; FIELD, 2020). Dentre as vantagens está a anulação dos custos de entrega, já que o consumidor pode retirar na loja quando for melhor para ele.

Importância da captação de clientes no mercado digital

Segundo Carminatti et al. (2020), compreender as mudanças que os consumidores passaram durante os últimos anos, culmina em outros comportamentos, geralmente, difíceis de serem acompanhados. Essa mudança tem relação em especial, depois do advento da internet e



continuará mudando, pois tem ficado cada vez mais exigente e informado. Para Pereira et al. (2020), é imprescindível que suas necessidades sejam atendidas conforme surgem, e isso é possível pela internet, mobilidade e aos consumidores que se tornam produtores de conteúdo.

A satisfação do cliente tem como base a sensação de prazer ou desapontamento gerado pela relação do desempenho de um produto em comparação às expectativas do cliente. Logo, para atender o cliente, é indispensável entender o que ele busca (OLIVEIRA, 2018).

Ferramentas da qualidade

O mundo está em uma mudança contínua e os clientes estão mais exigentes. Portanto, as empresas precisam melhorar a eficiência operacional rapidamente. A garantia da qualidade visa, por meio de sistemas e programas, coordenar a cadeia produtiva, desde o projeto até a disponibilização do mercado (SOUSA; LOOS, 2020). As ferramentas da qualidade são métodos usados para melhorar os processos e resolver problemas (FREITAS; OLIVEIRA; PERESSIM, 2021).

A seguir serão descritas as seguintes ferramentas: Brainstorming, Ishikawa, 5W2H e Mapeamento de Processo.

Conforme Freitas, Oliveira e Peressim (2021), o Brainstorming é uma técnica de geração de ideias originais. Para ajudar nesse processo, os grupos de Brainstorming é preciso: focar na quantidade; sem críticas; ideias devem ser expressas livremente e usar as ideias já apresentadas para construir outras. Diante disso, é possível afirmar que é uma técnica de criatividade em grupo, que visa estimular ideias e subsídios voltados à solução parcial ou completa de um problema (SOUSA; LOOS, 2020).

O Ishikawa tem esse nome por conta do seu criador Kaoru Ishikawa. É uma ferramenta que visa mostrar a relação entre o efeito e as possíveis causas que contribuem para um determinado efeito, portanto, as causas raízes do problema. É usado nas empresas para analisar as não conformidades, por conta da simplicidade (FERREIRA, 2020). Conhecido também como Diagrama de Causa e Efeito, busca explorar e indicar as causas possíveis de uma condição ou problema específico. Além disso, pode ser usado para aprimorar algum processo (FERREIRA, 2020).

O 5W2H é uma ferramenta para executar o checklist de atividades, responsabilidades e prazos. Ela consiste em apresentar um problema, delimitando como ele influencia no processo, as pessoas e possíveis consequências. Portanto, é uma forma de estruturar o pensamento de maneira organizada antes de outra solução (FREITAS; OLIVEIRA; PERESSIM, 2021). Tem



como base o uso das seguintes perguntas: What (o que será realizado); Why (qual o resultado esperado); Where (onde a ação será realizada); How (como será realizada); How much (quanto custará a ação).

Segundo Zanette (2020), mapear um processo é realizar um desenho base, analisar como as atividades são feitas e inter-relacionadas. O mapeamento de processos identifica as principais fases e decisões num fluxo de trabalho visualmente. Ele analisa o fluxo de informações, documentos e materiais no processo e delinea as ações, decisões e tarefas necessárias em alguns momentos.

MATERIAIS E MÉTODO

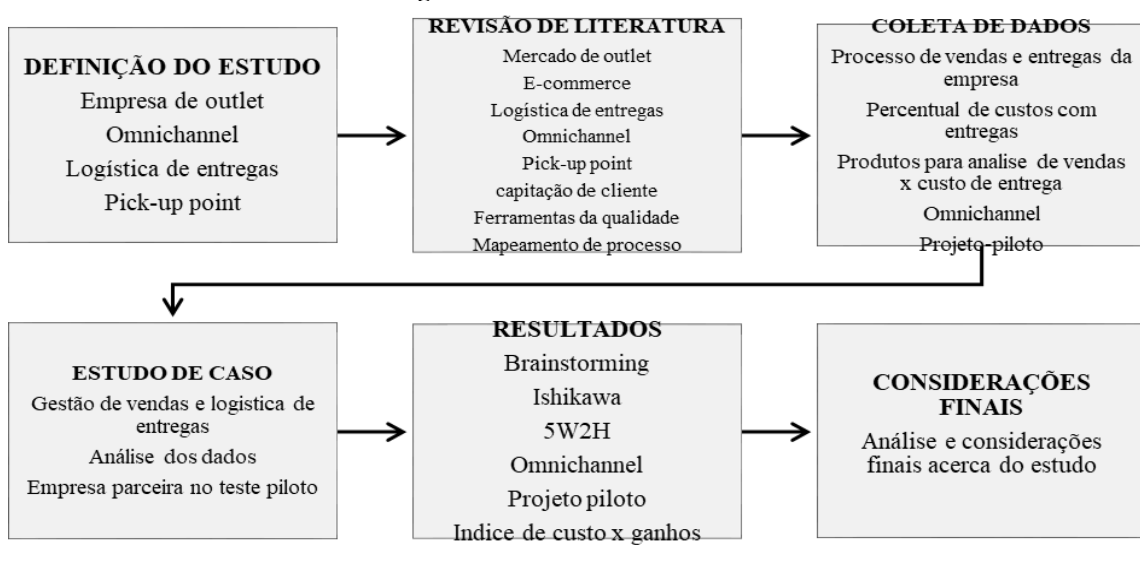
O método utilizado é um estudo de caso, onde segundo Miguel et al. (2018), é uma abordagem metodológica de pesquisa muito utilizada na Engenharia de Produção e Gestão de Operações. É um trabalho de pesquisa de caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio de análise aprofundada de um ou mais objetos de análise (denominados “casos”).

Com relação aos objetivos, é uma pesquisa exploratória e descritiva na medida em que a busca é criar maior familiaridade com o tema investigado, compreendendo como ele funciona por meio da coleta e análise de dados. Gil (2017) relata que a grande maioria das pesquisas exploratórias envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema estudado e análise de exemplos que estimulem o entendimento. No que se refere as pesquisas descritivas, o autor diz que estas possuem como propósito descobrir relações entre variáveis e levantar opiniões, crenças ou atitudes de uma população. Já na questão da abordagem é de base qualificada junto a coleta de dados e relatórios de ponto de criticidade e análise do projeto piloto.

O processo de pesquisa para a proposta de melhoria é descrito na figura 3:



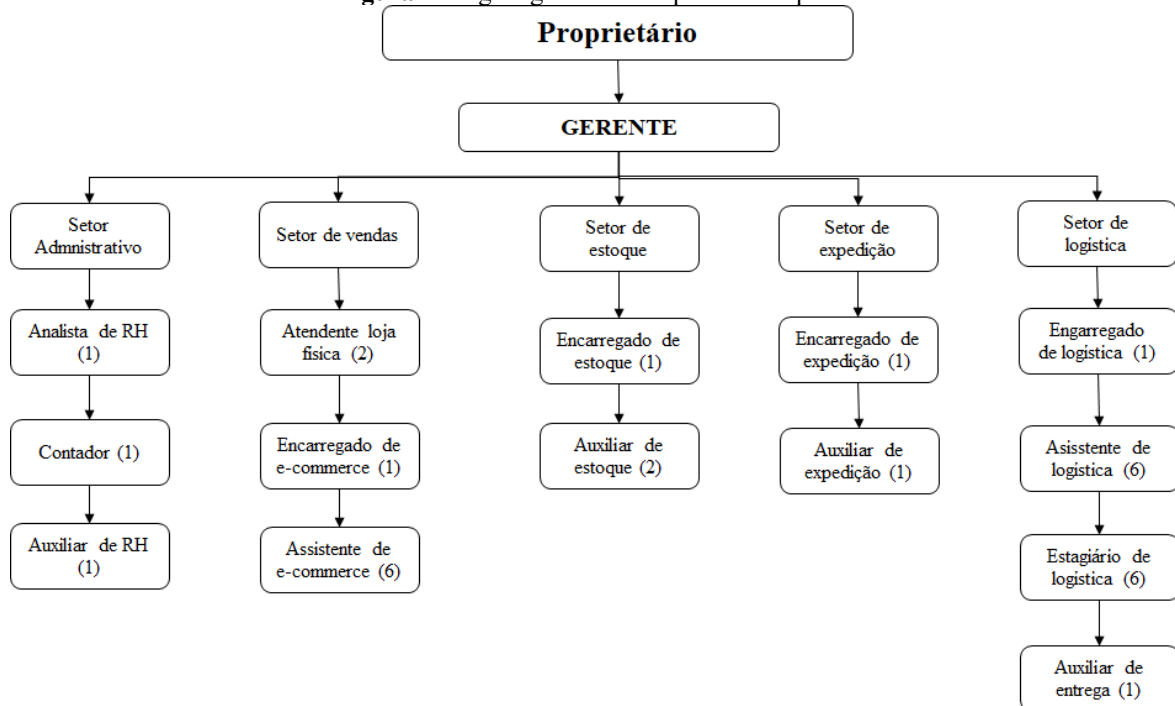
Figura 3: Fluxo do estudo de caso



Fonte: Autores

A empresa em estudo atua no mercado de cosméticos, por sistema outlet. Atualmente, a empresa já trabalha com três marcas exclusivas e revende produtos importados de empresas como L’Oréal e Joico. Hoje oferece uma linha completa de produtos para salões de beleza e tem um portfólio com mais de 500 itens. Entre eles estão colorações, cosméticos, escovas e tesouras para cabeleireiros, sprays e até gel acrílico para alongamento de unhas. O produto com maior volume de vendas é o sérum para cabelos Night SPA, da Truss. A empresa mantém uma área de 1800m², com um quadro de funcionários enxuto que se dividem entre área comercial, logística e entregas. A Figura 4 apresenta o organograma hierárquico da empresa.

Figura 4- Organograma hierárquico da empresa



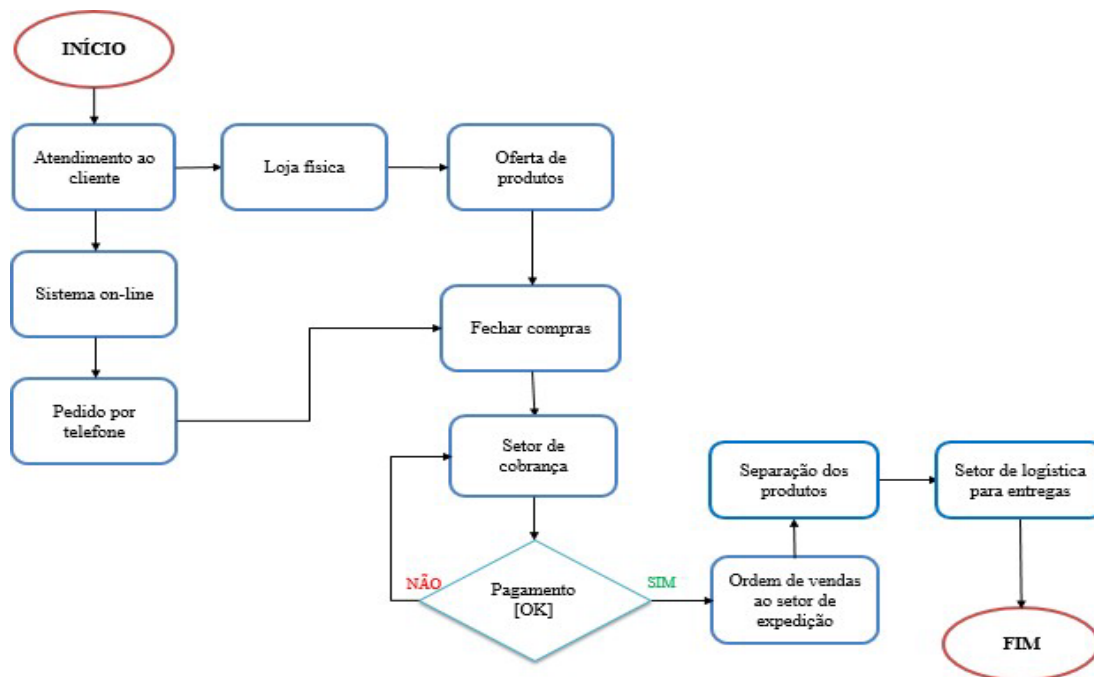
Fonte: Autores

Para os dados de custos e vendas os dados foram baseados no ano de 2020, e já no que se refere à implantação do *Omnichannel* na data de janeiro a julho de 2021. Já as informações com o projeto piloto foram delineadas entre os meses de julho a setembro de 2021. As reuniões foram realizadas por método de acompanhamento in loco na empresa e por chamada de videoconferência para apurar os dados do projeto piloto e dados quantificáveis junto ao processo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O processo de gestão de vendas ocorre por meio de duas formas: presencial e digital. Na loja física, o cliente presencialmente pode escolher seus produtos. Já a venda pelo sistema *e-commerce*, o cliente faz a consulta dos produtos de modo digital e confirma seu pedido por telefone. Este mapeamento é apresentado na figura 5.

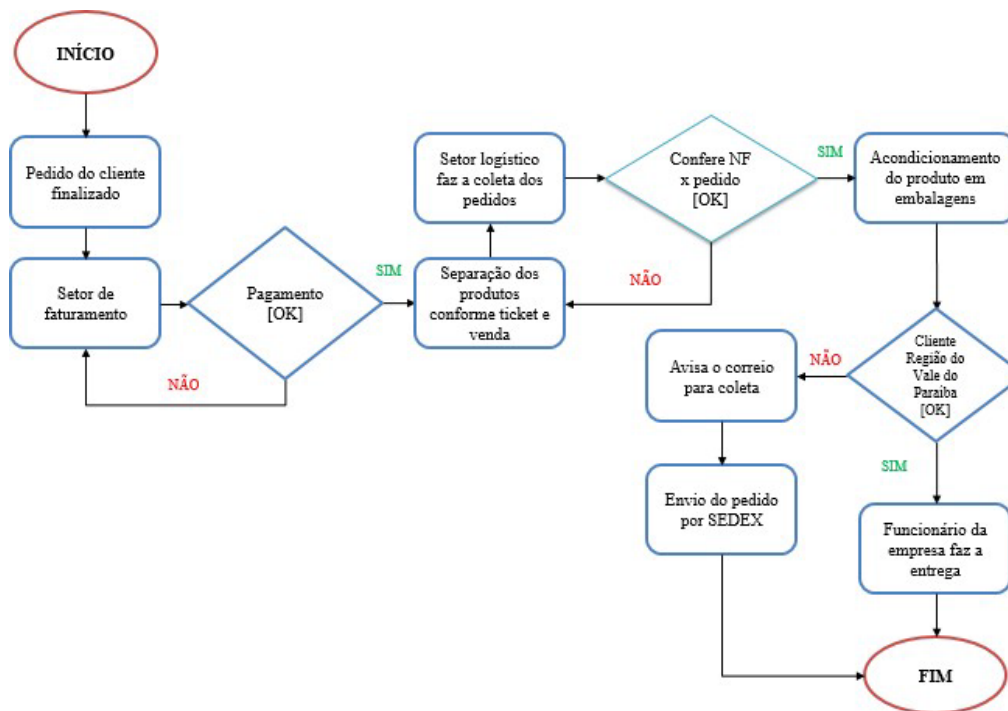
Figura 5- Fluxograma de gestão de vendas na empresa



Fonte: Autores

Já o processo logístico apresenta as seguintes possibilidades de acordo com a distância das entregas. Na região do Vale do Paraíba/SP é feito pela própria empresa. Em outras regiões, é utilizado um serviço de entregas terceirizado (prioritariamente, SEDEX), conforme apresentado na figura 6.

Figura 6- Fluxograma do processo logístico



Fonte: Autores

Após todo processo de análise e coleta de dados, foi organizado um Brainstorming para elucidar os pontos de falhas no processo da empresa. Sendo por fim identificado alguns pontos como:

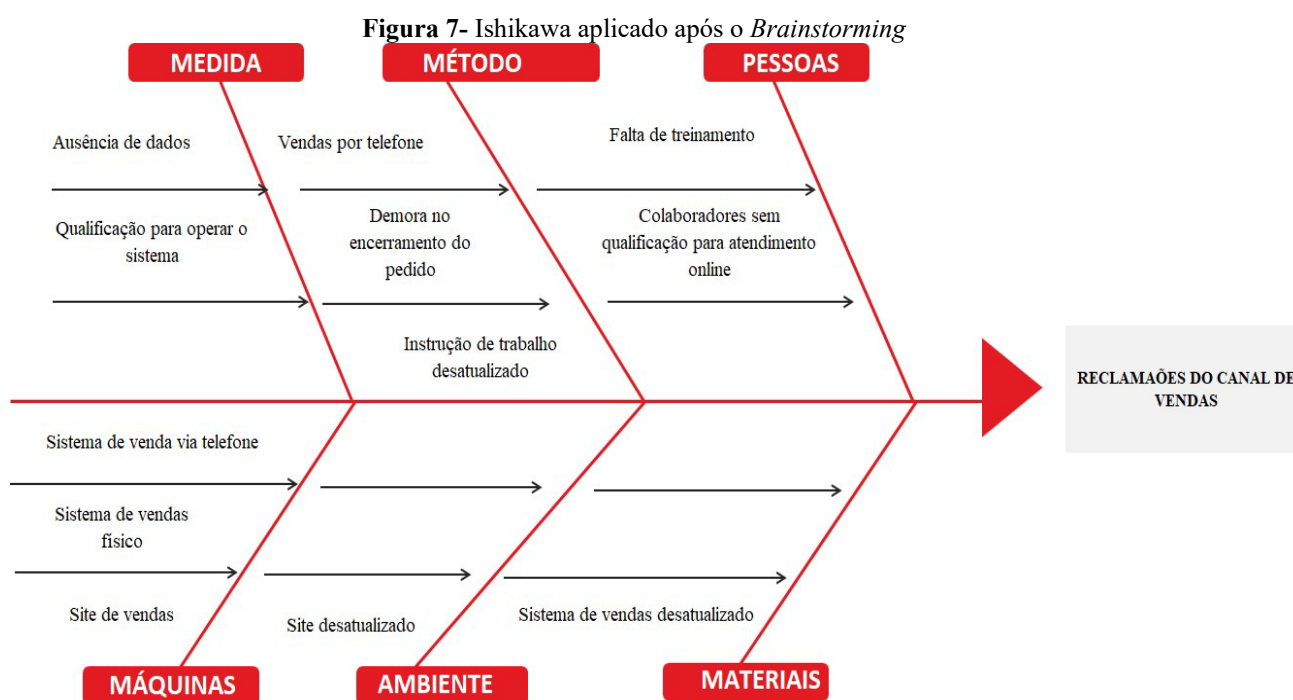
- Falta de colaboradores qualificados para separar os pedidos dos clientes;
- Canal de vendas limitado;
- Página do site de vendas sem atualização;
- Processo de vendas por telefone é demorado;
- Consumo com caixas, fita adesiva nas embalagens de correio;
- Refazer serviço de entrega por conta de produtos danificados e ou pedido errado.

Nesta etapa também foi analisado o *feedback* dos clientes sobre a satisfação com as entregas, dentre elas:

- Entregas demoram a chegar pelo correio;
- Custo com correio;
- Produtos chegam com avarias;

- Falta de canal para reclamação.

Com os dados do *Brainstorming*, foi aplicado a ferramenta Ishikawa para identificar quais causas refletem negativamente no processo de vendas e logística de entregas, conforme figura 7.



Fonte: Autores

Com os dados do *Brainstorming*, foi aplicado a ferramenta Ishikawa para identificar quais causas refletem negativamente no processo de vendas e logística de entregas, conforme figura 8.

Figura 8- Ações de melhorias

<i>What</i> O que?	<i>Why</i> Por quê?	<i>Where</i> Onde?	<i>When</i> Quando?	<i>Who</i> Quem?	<i>How</i> Como?	<i>How much</i> Quanto?
Atualizar a página online de vendas	Aumentar o poder de vendas	Sistema online	Fev./21	Proprietário/ Gerência	Empresa responsável pelo site	Custos operacionais
<i>Omnichannel</i>	Otimizar o processo de vendas	Vendas	Mar./21	Proprietário/ Gerência	Plataforma de vendas	Investimento R\$ 5.000,00
Treinamentos e qualificação ao setor de vendas online	Otimizar o atendimento e as vendas	Vendas	Mar./21	Gerência	Empresa responsável pelo site	Dia de serviço
Implementação de canal de reclamações para os clientes	Resolução rápida dos eventuais problemas de entregas ou produtos danificados	Atende	Mai./21	Proprietário/ Gerência	Sistema	Custos operacionais
Atualizar sistema de vendas	Aumentar as opções de pagamentos dos tickets	Vendas	Jun./21	Gerência	Implantar outros sistemas de pagamentos no site	Custos operacionais
Reduzir custos com a logística de entregas	Redução com os gastos de correio e delivery	Expedição	Ago./21	Proprietário/ Gerência	Implantar <i>pick up point</i>	Custos operacionais

Fonte: Autores

PROPOSTA DE MELHORIA PARA CAPTAÇÃO DE CLIENTES

A implementação do processo do *Omnichannel* no processo de vendas da empresa partiu da atualização site da empresa sincronizando o sistema de vendas física e as páginas de redes sociais. A empresa tem contrato terceirizado na qual é responsável pela renovação estratégica do software de gerenciamento e publicidade a um custo de R\$ 5.000,00. A partir de então, o cliente realiza o pedido e escolhe a forma de pagamento, e se preferir pode entrar em contato com o vendedor no ícone do *WhatsApp*.

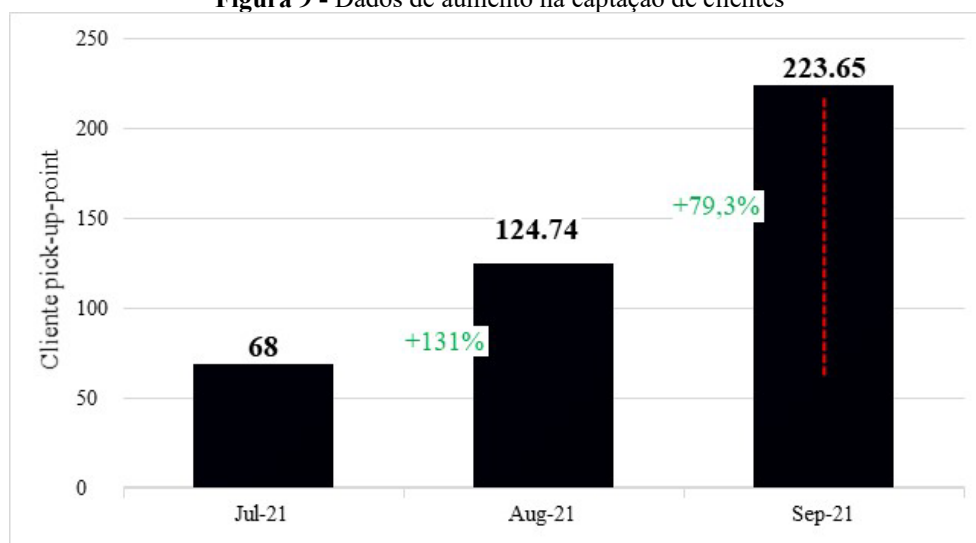
Diante desse investimento, em 17 dias a empresa realizou 243 vendas com um faturamento de R\$ 35.728,53, representando um ticket médio de R\$ 2.101,67.

Com toda a agilidade e melhoria no processo de vendas outro ponto a ser destacado neste estudo de caso a compra realizada online, que segue para o setor de vendas, posteriormente é gerado a nota fiscal e o ticket de compra que de modo sistematizado é encaminha ao setor logístico, que separa o pedido, embala e disponibiliza no setor de coleta.

Como a logística de entregas apresentava falhas e não conformidades provocando aumento do custo operacional e baixa satisfação do cliente foi realizado um projeto-piloto de Pick up Point em uma empresa parceira. Esta parceria estava associada a um salão na qual passou a manter um estoque de produtos para atender os clientes (final ou comerciantes). Esta estratégia logística propiciou que todos os clientes (provenientes das compras online) com facilidade de acesso ao salão foram direcionados a retirar seus produtos nesta base.

A partir do projeto-piloto foi avaliada a taxa de crescimento de clientes com base no número de entregas no pick up point (salão de beleza) conforme apresentado na figura 9.

Figura 9 - Dados de aumento na captação de clientes



Fonte: Autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento das competências é o desafio de qualquer instituição de ensino superior para atender ao mercado de trabalho em que exige profissionais cada vez mais preparados não apenas nos conhecimentos técnicos e específicos, porém com as habilidades e atitudes para realizar suas atividades de maneira eficiente e eficaz. É fato que a utilização dos Projetos Interdisciplinares no Ensino da Engenharia traz diversos benefícios para os egressos, não só pelo fato de oferecer competências técnicas, mas também por criar um ambiente inovador de aprendizado integrado que também contribui para sua formação pessoal e projeção de uma carreira.

A estratégia logística se faz fundamental no intuito de aumentar a satisfação do cliente e reduzir os custos operacionais. Neste sentido, dentro do contexto de estudo de caso todos os objetivos delineados neste artigo foram atingidos.


O primeiro objetivo buscou mapear o processo de vendas e da logística de entregas da empresa. Na coleta de dados foi possível identificar que a empresa utilizava de um sistema sem muita estrutura para atender. Já no segundo objetivo foram utilizadas as ferramentas de Brainstorming e Ishikawa para apontar as causas raiz que traziam despreparo e, principalmente a falta de aproveitamento das oportunidades de melhorias.

Com auxílio do 5W2H foram propostas ações frente as não conformidades. O Omnichannel estava nesta proposta, só que o proprietário já estava com o processo em andamento da implantação de uma empresa de gestão de plataforma de vendas e com um investimento inicial. Em 17 dias a empresa realizou 253 vendas gerando um faturamento de R\$35.728,00.

O último objetivo proposto tem relação direta com a melhoria no processo de vendas, que correspondeu com um percentual expressivo e o teste-piloto com o sistema *pick up point*, no qual em 3 meses apresentou um aumento expressivo na captação de clientes.

REFERÊNCIAS

ABCOMM, Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. Faturamento do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a R\$ 41,92 bilhões. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/>. Acesso em: outubro de 2021.



ABIHPEC, Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Vendas de HPPC crescem 4,7% em 2020 e totalizam R\$ 122,4 bilhões. 2021. Disponível em: <https://abihpec.org.br/vendas-de-hppc-crescem-47-em-2020-e-totalizam-r-1224-bilhoes/>. Acesso em: outubro de 2021.

CARMINATTI, G. et al. Varejo Omnichannel: desafios na visão de empresas brasileiras. REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v. 6, n. 1, 2020.

CARVALHO, E.B. Implementação do “omnichannel” nos processos de relacionamento com o cliente na empresa Magazine Luiza S.A. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

FRANCESCATTO, M. B.; KERBER, L. C.; ROOS, C. Mapeamento de Processos no Projeto de Extensão Fórmula UFSM. X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, ConBRepro, 2020.

FREITAS, D. C.; OLIVEIRA, L. G.; PERESSIM, W. S. A multidisciplinaridade como ferramenta investigativa das causas de desmotivação escolar no curso técnico em administração integrado ao ensino médio. II Simpósio Nacional de Engenharia de Produção, v. 2, n. 2, 2021.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. Editora Atlas, GEN (Grupo Editorial Nacional), 6a edição, 2017.

LORENZO-ROMERO, C. et al. Omnichannel in the fashion industry: a qualitative analysis from a supply-side perspective. Heliyon, v. 6, n. 6, 2020.

MARTINHÃO, M. S. et al. Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas empresas brasileiras: TIC empresas. 1. ed., São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2020.

MELO, M. S.; RIBEIRO, U. P.; SANTANA, D. P. Mapeamento e Gestão por processos: estudo de caso no departamento Administrativo Financeiro da empresa MM Serviços EIRELI. In: NASCIMENTO, A. A. et al. Logística em área de risco: um estudo de viabilidade para o desenvolvimento de um novo serviço de entregas na Grande Vitória. Fundação Dom Cabral, Vitória, 2019.

MIGUEL, P.A.C., et al. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 3ª edição, 2018.

PEREIRA, M. L. et al. Proposição de uma agenda de pesquisa a partir de uma revisão teórica do comportamento do consumidor omnichannel. In: CLAV 2020, 2020.

SCHALLENBERGER, A., SCHINAIDER, A. Alternativas de entrega de compras através do e-commerce: influência no processo de decisão. J Business Techn., v.16, n.1, 2020.

SILVA, J. V. S. et al. Avaliação da Viabilidade dos Pick-Up Points na Cadeia de Suprimentos de Medicamentos. Revista de Ciências Gerenciais, v. 24, n. 40, 2020.

SKURPEL, D. Logistic Service as a Determinant of Customer Loyalty in E-commerce. Zeszyty Naukowe, Organizacja i Zarządzanie/



Politechnika Śląska, n. 147, 2020. SOUSA, P. R. de et al. Challenges, Opportunities, and Lessons Learned: sustainability in brazilian omnichannel retail. *Sustainability*, v. 13, n. 2, 2021.

SOUSA, R. S.; LOOS, M. J. Aplicação do Ciclo PDCA e Ferramentas da Qualidade na redução de Custos e Perdas em uma Distribuidora de Hortifruti. *Journal of Perspectives in Management–JPM*, v. 4, 2020.

WOJCIECHOWSKI, H.; HADAS, L. Possibilities of Implementing Omnichannel Concept in Distribution–Opportunities and Threats. *Business Logistics in Modern Management*, 2018.
YANG, D.; WU, P. Otimização do caminho logístico de comércio eletrônico com base em algoritmo genético híbrido. *Complexity*, v. 2, 2021.

CAPÍTULO 21

ANÁLISE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE DA LOJA M&C PERFUMARIA FRANQUIA DO GRUPO O BOTICÁRIO SITUADA NA BARRA DOS COQUEIROS - SE

Maria Juciara dos Santos Silva
Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

RESUMO

A empresa M&C Perfumaria situada na Barra dos Coqueiros- SE, franquia do Boticário, que trabalha com revendedores, venda direta (VD), vive um cenário bem desafiador decorrente da pandemia, que afetou diretamente a economia. A empresa teve que se adaptar ao momento, buscando ferramentas para melhoria das vendas, na qual ultimamente vem perdendo cliente comparado com os anos anteriores. Assim, esse estudo tem como objetivo geral analisar a qualidade do atendimento na empresa M&C Perfumaria franquia do Boticário. Para a verificação do estudo foi definidos os objetivos específicos como: Estudar as forças e fraquezas da empresa M&C Perfumaria e assim traçar o melhor caminho para aproveitar as oportunidades do momento e se proteger das ameaças; Apresentar as causas que podem afetar na satisfação do cliente; Propor soluções para que a perda de cliente diminua e conseqüentemente as vendas aumentem. Diante do exposto tem-se as seguintes perguntas norteadoras: O que deve ser feito com relação ao atendimento com esses clientes? Como deve ser a abordagem com esses clientes que estão entrando na lista de perda da organização causando resultados negativos? Nesta pesquisa a metodologia utilizada é estudo de caso que caracteriza-se como descritiva explicativa e qualitativa. Utilizou-se também de ferramentas da qualidade aplicadas para propor melhorias, a matriz SWOT no qual apresentam-se algumas Forças: produtos de qualidade e bem conhecidos no mercado; Fraquezas: formas de parcelamentos de suas vendas, não trabalha o marketing; Oportunidades: inclusão de uma nova marca na empresa, e boa cobertura geográfica; Ameaças: economia (pandemia), concorrência. Foi aplicado também um questionário para 23 revendedores através do *google forms*, nele continham 7 perguntas, entre elas estão: você esta satisfeito com o atendimento prestado pela empresa, 68,2% dos que reponderam estão satisfeitos com o atendimento, uma outra pergunta foi o quanto eles estão satisfeitos com as formas de pagamentos utilizado, 50% dizem-se satisfeitos. Uma outra ferramenta aplicada foi o *brainstorming*, com o intuito de saber qual a opinião dos seus funcionários com relação a sua forma de trabalho, 4 colaboradores participaram e algumas das ações propostas foram, treinamentos de funcionários e clientes, capacitação de clientes com relação ao capital de giro dos mesmos. Sendo assim, é notável que a empresa M&C Perfumaria deva investir nas ferramentas para melhorar as vendas e tornar o cliente fidelizado alcançando o objetivo da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa. Ferramentas das Qualidade. Vendas. Atendimento.



INTRODUÇÃO

O cenário atual é bastante desafiador para as empresas, diante de grandes transformações decorrentes da pandemia e com tantas incertezas quanto ao impacto que ela poderia causar na economia. Com a diminuição do consumo, a queda nas vendas os empresários do setor varejo tiveram que se adaptar ao momento, buscando formas de manter os clientes que já tinham e buscar os novos clientes.


Segundo Morais (2018, p.2), aspectos políticos, tecnológicos e econômicos influenciam diretamente no modo de se comportar, pensar e agir, e o resultado disso é clientes cada dia mais exigente e seletivo, assim, as empresas para atenderem a esses consumidores buscam qualidade em seus atendimentos, para assim ter um cliente satisfeito, com suas necessidades e desejos realizados.

Barroso (2022, p.13) afirma que, para acompanhar o mercado econômico, é necessário buscar estratégias de bom relacionamento com o cliente. E como o cliente é o foco do negócio é necessário compreender as suas necessidades, para assim atender a suas expectativas e fideliza-lo. Para que as necessidades sejam atendidas é de grande importância que a empresa faça um atendimento diferenciado, de excelência, tratando os clientes como sócios.

A empresa estudada é M&C Perfumaria situada na Barra dos Coqueiros- SE, uma franquia do Boticário, ela trabalha com a venda direta (VD), seus principais clientes são revendedores. Uma das características essencial da mesma é a qualidade no atendimento, o bom relacionamento entre os seus colaboradores e os seus clientes, ela busca encantar os seus clientes através de seu atendimento e posteriormente o seus produtos de excelente qualidade e referência no mercado. Porém, nos últimos meses ela vem tendo grandes dificuldades em reter clientes, e com isso perdendo um número considerável destes, consequentemente teve uma queda considerável nas vendas, quando comparado a anos anteriores.

Nos últimos meses a empresa vem apresentando falha na retenção de seus clientes, a mesma está tendo dificuldade para manter os clientes ativos. Diante do exposto, a pergunta problematizadora da referente pesquisa é: O deve ser feito com relação ao atendimento com esses clientes? Como deve ser a abordagem com esses clientes que estão entrando na lista de perda a organização causando resultados negativos?

Desta forma a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a qualidade do atendimento na empresa M&C Perfumaria. Para isso, foram definidos os objetivos específicos: Estudar as forças e fraquezas da empresa M&C Perfumaria e assim traçar o melhor caminho



para aproveitar as oportunidades do momento e se proteger das ameaças; Apresentar as causas que podem afetar na satisfação do cliente; Propor soluções para que a perda de cliente diminua e consequentemente as vendas aumentem.

É preciso avaliar o que pode ser melhorando no momento do atendimento, como deve ser o suporte dado a esses revendedores, verificar qual a dificuldade dos mesmos continuarem no negócio, para assim fideliza-los.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Abaixo será apresentada conceitos e definições sobre relacionamento com o cliente, como satisfazê-lo e fidelizá-lo.


Atendimento ao cliente, satisfação e fidelização

Uma pesquisa feita pela Fundação Getúlio Vargas, mostra que 65% dos clientes perdidos são decorrentes de um mau atendimento. Em outra pesquisa feita nos Estados Unidos aponta que 37% dos clientes que não fazem reclamação falam que volta a loja. Quando um cliente faz uma reclamação e está é resolvida, o percentual aumenta 70%. E se a reclamação for resolvida rápido, o aumento é de 95%. As pesquisas indicam ainda que uma reclamação resolvida aumenta a chance do cliente voltar, comprar novamente o produto. (COSTA, BRITO, TELES. P. 89 2008)

Para Santos, Torres e Almeida (2017, p.3), com a competitividade do mercado para as empresas reter clientes e sobressair à concorrência, é preciso desempenhar um excelente trabalho no atendimento satisfazendo as necessidades dos mesmos. O atendente deve representar a empresa, tirar as dúvidas dos clientes, resolverem os problemas dos mesmos, oferecer um atendimento que traga satisfação e segurança.

O sucesso das vendas de uma organização depende diretamente do atendimento, de como o cliente é tratado, de como o produto é apresentado a ele.

O cliente fica bem satisfeito quando compra um produto com uma boa qualidade, com um preço bom e quando o atendimento supera as suas expectativas às vezes vai até a loja para comprar algo específico e acaba levando mais produtos do que iria comprar isso acontece pelo jeito que o atendente tratou o cliente e trabalhou com o marketing da empresa. Na concepção de Kotler (2000, p. 58) “a satisfação consiste na sensação, de prazer ou desapontamento, comparada ao desempenho percebido de um produto em relação às expectativas daquele que compra”.



Outro ponto importante é perguntar aos clientes a opinião deles a respeito da loja no que poderia melhorar ouvir a opinião do seu público é um ponto positivo, pois o cliente vê que a empresa tem preocupação de melhorar o atendimento do seu público. E com o resultado do que foi obtido pode ter um direcionamento mais adequado para melhorar e obter êxito no resultado final que é a satisfação do cliente, conseqüentemente fideliza-lo.

Segundo Las Casas (2001, p.153) devido à concorrência do mercado deve-se ter uma maior valorização do consumidor sendo de muita importância o conhecimento de qualidade total que começa ao entender o que os clientes precisam, através de entrevistas ou questionários é possível avaliar a satisfação do consumidor podendo ter perguntas sobre atendimento, competência, imagem, produtos facilitando o entendimento da empresa para melhor atender as demandas sugeridas.

É notável o quão importante é a existência de um bom funcionário para crescimento da empresa, pois quando determinada atendente faz um ótimo serviço de vendas quem está comprando quando tiver que voltar para aquela loja sempre irá procurar a funcionária que atendeu ela tão bem e dessa forma que a cliente fica fiel ao seu atendente. A importância de o empresário investir em treinamento para os seus funcionários na sua função específica para melhorar a relação entre atendente e cliente, pois a cada dia vão surgindo novidades e a empresa tem que estar sempre preparada para oferecer o melhor para seus clientes.

Para Parente (2011, p. 362), “Uma equipe de funcionários bem treinada e motivada é o patrimônio mais valioso da empresa. São os funcionários que fazem as coisas acontecerem nas lojas, sendo os responsáveis pelo atendimento dos objetivos financeiros, operacionais e de marketing da empresa.

METODOLOGIA

Caracterização da Área de Estudo

No mercado desde de 2005, a M&C Perfumaria Limitada é uma franquia do boticário que é uma empresa do grupo O Boticário, maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo. A marca tem hoje mais de 850 produtos em seu portfólio.

A empresa pesquisada possui 29 funcionários dividido em: diretora, gerente geral, Rh, coordenadora comercial, marketing, multiplicadora, supervisor de campo (interno e externo), *back office*, líder de estoque, estoquista, focal e consultora. (Figura 1)



Figura 1: Empresa Pesquisada - M&C Perfumaria Limitada, Aracaju/SE



Fonte: Autora (2022).


Os clientes da referente empresa em questão são revendedores que fazem o cadastro e então pode comprar os produtos com descontos que variam entre 15% e 60%, e a partir daí esses produtos são revendidos aos clientes finais desses revendedores. O número de clientes da organização hoje é de 1446, esse número sempre varia de acordo como o número de clientes que inicia e aqueles que deixam de revender.

A concordância nessa área do varejo é muito grande, no caso da empresa estudada vai desde a concorrência entre as lojas do próprio o Boticário, até outras marcas, entre elas estão: Natura, Avon e Hinode.

Materiais e Métodos

Esta pesquisa foi utilizada o método de estudo de caso, por se tratar de um estudo feito em uma empresa particular, onde foi observado e coletado dados para analisar e assim obter os resultados. O trabalho foi realizado através da pesquisa de campo no período de 06 de setembro a 29 de outubro de 2021, onde foram coletados dados e analisados na empresa M&C Perfumaria. O estudo caracteriza-se como descritiva e explicativa, pois, foi feito um estudo para verificar as causas do problema e poder apresentar uma solução.

A pesquisa utilizada para o tratamento dos dados foi a qualiquantitativa mediante questionários aplicados aos clientes, assim como, realizado a ferramenta *Brainstorming* na empresa estudada.



O presente trabalho utilizou-se de questionário elaborado no Google Forms como ferramenta, no qual continha perguntas sobre a satisfação dos clientes quanto ao serviço prestado pela empresa.

O questionário aplicado é composto de 7 questões, onde 6 delas tinha cinco opções de respostas:

1 – Muito insatisfeito

2 – Insatisfeito

3 – Indiferente

4 – Satisfeito

5 – Muito satisfeito

E a última questão (questão 7) tinha apenas duas opções: sim e não.

O questionário foi aplicado para 23 revendedores, e o *Brainstorming* foi realizado com 4 colaboradores.

Com os dados coletados foi possível registrar os dados qualiquantitativos, e através do questionário utilizando a ferramenta google forms, para saber a opinião do público alvo. E então foi possível analisar os dados, onde foram criados gráficos com as respostas obtidas.


Mediante a realização do *brainstorming* foi possível coletar a opinião dos colaboradores mediante a questão problematizadora.

A presente pesquisa também utilizou da ferramenta matriz SWOT, no qual através da mesma foi possível verificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa estudada.

Brainstorming é uma ferramenta da produção aplicada para melhoria da gestão da qualidade, são exercícios onde normalmente é realizado em grupo com o intuito de resolver problemas específicas dentro de uma empresa.

Segundo Curcio (2019, p. 6), a técnica realizada em grupo contribuiu de maneira mais rápida a criação de ideias de acordo com determinado assunto. Essa técnica acaba estimulada a criatividade grupal, elaborando questões, esclarecendo ideias e resolvendo problemas.

Para Schenoor (2015, p. 7), é possível que todos os participantes de uma determinada reunião, opinem, mesmos que essas opiniões sejam divergentes umas das outras, pois elas serão



examinadas pela organização, e assim, apurar se estão de acordo com as necessidades da empresa.

Sendo assim, a Matriz SWOT é uma ferramenta aplicada para analisar o ambiente organizacional, com relação a fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), ela é utilizada como base para gestão e planejamento estratégico da mesma. Esse sistema estuda e verifica a posição estratégica da empresa no meio em que ela atua. (NATALIA, VALÉRIA, 2017, p.3)

Para Souza (2013, p.6) “...as Forças são recursos de que dispõe a empresa a fim de explorar as oportunidades e diminuir as ameaças. As forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que proporcionam condições favoráveis para a empresa em relação ao seu ambiente. Podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização. As Fraquezas são deficiências que inibem a capacidade de desempenho de uma organização. Precisam ser superadas para evitar que a empresa não entre em ruínas ou falência. As fraquezas podem ser controladas pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico”.

Com os avanços tecnológicos que por um lado dá um bom suporte para as vendas nos dias atuais, também trazem muitos desafios para os gestores empresariais. Por isso, é de suma importância a utilização da análise SWOT para as decisões em um entendimento que foi analisado, estudado e aprofundado no que diz respeito a tudo que envolve a empresa.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se as variáveis e os resultados obtidos através da coleta de dados utilizando as ferramentas da qualidade, tais como: SWOT, pesquisa de satisfação, *Brainstorming*.

Análise das forças e fraquezas

Por ser uma franquia do Boticário, a empresa estudada tem que seguir um padrão e as normas da franquidora, sendo assim, todos os passos que a empresa se propuser a fazer tem que seguir uma linha de estratégia já pré estabelecida, tudo é feito dentro dos padrões do grupo.

Mas assim como qualquer outra empresa a M&C Perfumaria tem suas forças, o que vai deixá-la mais competitiva, suas fraquezas o que pode atrapalhar os seus resultados, mas se revisar, reorganizar buscando melhorias, essas fraquezas podem se tornar em forças, as oportunidades que pode surgir situações que ajudam no crescimento da empresa e as ameaças

não podem ser controladas, mas os gestores precisam estar sempre atentos para poder contornar a situação. Sendo assim no quadro abaixo está exposto as variáveis da matriz SWOT da empresa estudada.

Quadro 1: Matriz de SWOT da Empresa M&C Perfumaria

Fatores internos	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento personalizado. - Produtos de qualidade, reconhecidos no mercado. - Oferece um bom treinamento para equipe. - <i>Delivery</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de parcelamento - Agradas os clientes (brindes) - Marketing - Ações comerciais - Treinamentos para os revendedores
Fatores externos	Oportunidade	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura geográfica grande. - Localização das cidades que a empresa atende. - Aumento de vagas de empregos para os nativos que residem na cidade que a empresa atende. - Inclusão de uma nova marca (Eudora) 	<ul style="list-style-type: none"> - Economia (Pandemia). - Concorrência. - Altos custos para manter a empresa.

Fonte: Autora (2021)


Forças

Para Barbosa e Silva (2011, p. 5), as forças e pontos fortes de uma organização são variáveis internas e podem ser controladas, elas apresentam condições favoráveis para a empresa com relação ao ambiente. Apresentam as características da organização e influenciam no desenvolvimento da mesma, esses pontos devem ser explorados.

No caso da empresa estudada, apresenta um atendimento diferenciado, personalizado para os seus clientes, com um serviço de entrega rápido quando comparado com as concorrentes. Pode-se citar ainda a qualidade dos produtos que já é reconhecida nacionalmente, mas para que posso ter uma boa saída, ela investe em treinamento para os seus funcionários, principalmente quando tem lançamento de um produto no mercado.

Fraquezas

De acordo com Souza (2013, p.6), Fraquezas são deficiências que impedem o desempenho da organização, elas podem ser controladas pela empresa. São pontos negativos da empresa com relação ao produto ou serviço prestado e precisam ser melhorados ou eliminados para não dificultar na competitividade da empresa.



A empresa recebe constantemente reclamações referente a divisão seja ela no boleto ou cartão de crédito, a divisão é pequena e não agrada a maioria de seus clientes, um outro ponto de reclamações é referente a brindes, a empresa não é muito de agradar a seus clientes com brindes, um ponto que a concorrência se destaca.

Verificou-se que a empresa precisa investir em ações comerciais, marketing para que a mesma tenha um alcance maior e obtenha uma captação de clientes maior, ela também precisa oferecer treinamentos para capacitar os seus revendedores, uma vez que, os capacitando ajuda os mesmos a venderem mais e conseqüentemente comprarem mais.

Oportunidade

Segundo Alves (2013, p. 27), oportunidades são situações, fenômenos ou tendência externos, atuais ou potenciais que podem se concretizar alcançando os objetivos estratégicos.

Por se tratar de uma franquia, a M&C Perfumaria atende clientes e possíveis clientes de uma região específica, a área geográfica onde há atendimento tem um grande potencial de crescimento com relação ao número de revendedores, por ser uma área onde apresenta uma certa quantidade de indústria, o que acaba gerado emprego para os moradores da região e tendo um maior capital de giro, sendo assim, tais fatores podem ajudar a empresa crescer mais.

Ameaças

Barbosa e Silva (2011, p. 8) afirmam que as ameaças são variáveis que podem diminuir a receita da empresa, essas ameaças estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, dessa forma é preciso analisar as possibilidades e o nível de gravidade. As ameaças são fatores externos que não podem ser controlados e podem atrapalhar o desempenho da empresa, nesse caso, é preciso ter uma boa estratégia de gestão para conseguir reverter o cenário.

As ameaças da empresa em questão são altos custos para manter a empresa, a crise econômica e a concorrência, são as variáveis que afetam diretamente a maioria das empresas no cenário atual, são elas as responsáveis pela queda de vendas e a perda de uma quantidade considerável de revendedores.

Diante do exposto, é preciso buscar estratégias para reverter tais situações de ameaças a empresa.

Descrever os fatores que afetam o nível de satisfação

Para Schiffman (2009, p. 26), “a mensuração do grau de satisfação do cliente e seus determinantes é crítica para todas as empresas.”



Aplicar a pesquisa de satisfação com os clientes da empresa foi uma forma de estreitar laços e medir a qualidade do serviço. É uma forma de avaliar a opinião deles em relação a empresa, ter uma ideia real de como ela está sendo vista pelos clientes e a partir daí utilizar estratégias para obter melhorias.

Qualidade do atendimento

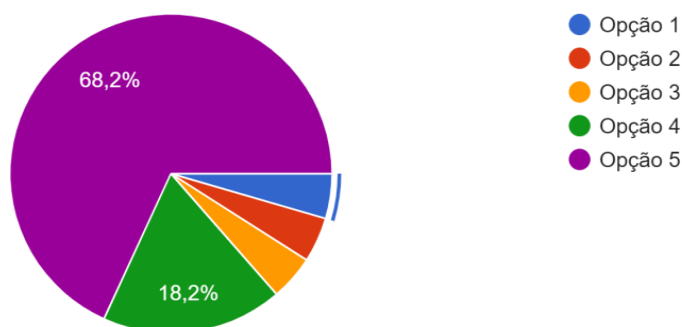
A pergunta realizada foi com relação ao atendimento feito na loja e por telefone, ligação ou WhatsApp.

Formam feitas 7 questões onde formam classificadas como:

- 1- Muito insatisfeito
- 2- Insatisfeito
- 3- Indiferente
- 4- Satisfatório
- 5- Muito satisfatório

Com relação a qualidade do atendimento (Gráfico 1), apresentou que 68,2% ou 15 clientes estão muito satisfeitos como o atendimento, 18,2% ou 4 clientes estão satisfeito, 1 cliente 4,5% é indiferente, 1 cliente 4,5% está insatisfeito e 1 cliente 4,5% está muito insatisfeito com o atendimento prestado.

Gráfico 1 - Qualidade do atendimento



Fonte: Dados coletados pela autora (2021).

A pesquisa foi aplicada com o intuito de saber a opinião dos clientes com relação ao atendimento prestado, nessa loja cerca de 90% dos atendimentos são feitos por telefone, a maioria via WhatsApp.

Para Oliveira (2008, p.32), “A maior preocupação com o relacionamento leva a maior satisfação dos clientes, e provavelmente à maior fidelização. Mesmo que isso não garanta vantagem competitiva para as empresas”.

Quando a empresa consegue fidelizar o cliente ela aumenta os seus ganhos nos mesmos clientes e ainda atrai outros e consegue aumentar a sua competitividade no mercado.

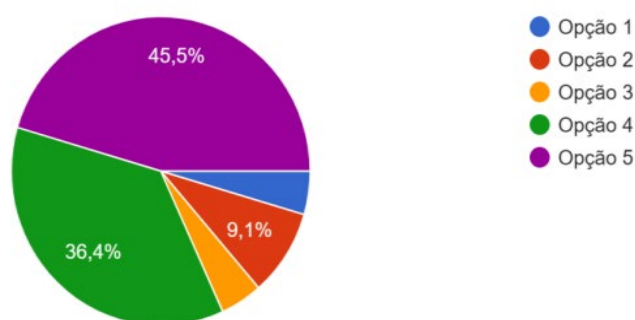
Diante dos resultados apresentados pode ser observado que 86,4% dos clientes estão satisfeitos com o atendimento, isso deve-se a preocupação da empresa em colocar sempre o cliente em primeiro lugar, eles priorizam um bom atendimento.

Satisfação com relação ao material de apoio

Como a empresa trabalha com revendedores e disponibiliza o material que os seus clientes vão trabalhar, fazer suas vendas é muito importante saber se o material que está sendo passando supre todas as suas necessidades no momento das vendas. Os materiais que a empresa oferece são catálogos, revistas e card's de produtos que está em promoção, vídeos explicativos sobre produtos lançados.

O Gráfico 2, mostra que 45,5% equivalente a 10 revendedores estão muito satisfeitos com o material que a empresa disponibiliza, 36,4% que são 8 revendedores estão satisfeitos, 9,1%, 2 revendedores mostram-se insatisfeito, 4,5, 1 revendedor mostrou-se indiferente com relação ao material e 4,5 e revendedor muito indiferente.

Gráfico 2 - Satisfação com relação ao material de apoio



Fonte: Dados coletados pela autora (2021).

Baseado nos dados fica claro que a maioria dos clientes estão satisfeitos com o material que recebe da empresa, para ajudar em suas vendas, porém, ainda que em uma porcentagem relativamente menor a pesquisa mostrou que alguns clientes não estão satisfeitos.



Para Morais (2018, p. 9), a percepção dos clientes com relação a um produto ou serviço pode aumentar a possibilidade de tomada de decisão, assim como aumentar as vendas.

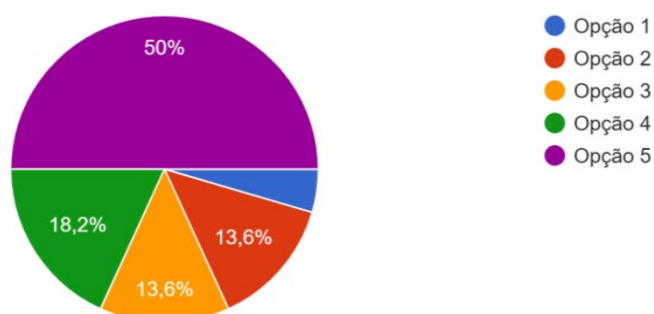
O comportamento do consumidor é de grande importância para que as empresas se organizem e criem estratégias com a finalidade de conquistá-los, é preciso analisar e compreender o comportamento para que a decisão tomada seja mais assertiva possível.

Formas de pagamento utilizado

Atualmente a empresa utiliza as formas de pagamento: a vista, cartão em até 5x ou boleto em até 3x a depender do valor. Por conta disso a empresa recebe bastante reclamações quanto a quantidade de parcelas que ele disponibiliza seja ela no cartão ou a vista.

No Gráfico 3, 50%, 11 clientes se dizem muito satisfeitos com os parcelamentos, 18,2% ou 4 clientes estão satisfeitos, 13,6%, 3 clientes são indiferentes, 13,6%, 3 revendedores não estão satisfeitos, 4,5%, 1 revendedor está muito insatisfeito com a quantidade de parcelas que eles podem utilizar.

Gráfico 3- Formas de pagamento



Fonte: Dados coletados pela autora (2021).

O cliente que entra em contato ou até mesmo vai a loja fazer um pedido no valor de 800,00 reais ele vai poder dividir o seu pedido em até 5x, porém, se esse mesmo cliente fizer um pedido no valor de 2000,00 reais a divisão vai ser a mesma isso no cartão sendo no boleto é ainda menor, porque o máximo é 3x. Essas formas de parcelamentos causam uma certa insatisfação para os clientes da em empresa.

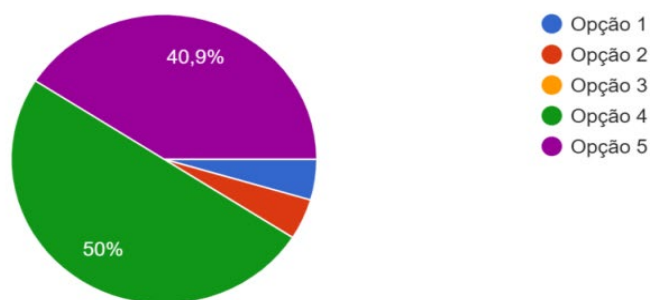
Informações dos produtos

Para que uma loja consiga vender o seu produto é preciso que os seus funcionários conheçam bem o que está vendendo para que possa passar todas as informações necessárias

para o cliente. A empresa estudada tem uma gama muito grande de produtos com muitas características e especificação diferente.

Quanto as informações apresentadas para os clientes (Gráfico 4), cerca de 9 revendedores 40,9% estão muito satisfeito com as informações passada, 50%, 11 revendedores estão satisfeitos, 1 revendedor o que equivale a 4,5% não está satisfeito, 4,5%, 1 revendedor está muito insatisfeito com a forma que é passado as informações, as características dos produtos.

Gráfico 4 - Informações dos produtos



Fonte: Dados coletados pela autora (2021).

Ahrens (2017 p. 76) afirma que, " quando o consumidor compra um bem material ou um serviço, ele não compra apenas o produto ou o serviço, ele compra também os benefícios que estes lhe proporcionam. Desta maneira, é viável dizer que os clientes estão em busca de soluções que atendam suas necessidades e desejos".

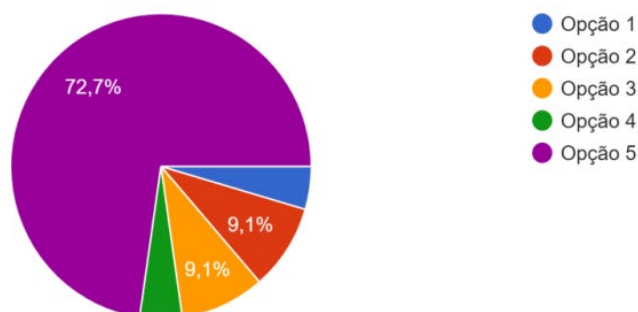
Para a maioria dos revendedores que responderam à pesquisa as informações passadas supre as suas necessidades, ainda assim tem alguns que ainda não estão satisfeitos, desta forma é muito importante que as informações sejam passadas de maneira clara, isso vai fazer com que os revendedores estejam mais preparados para repassar o produtos e voltem para comprar mais, com isso a empresa vai ter aumento na vendas.

Satisfação com o delivery

A empresa sempre trabalhou com o delivery antes mesmo da pandemia, mas era um serviço que poucos clientes usavam, a grande parte deles preferiam ir a loja, e a entrega a depender do valor do pedido era cobrado uma taxa. Com a pandemia, as dificuldades do atual momento os clientes passaram receber os seus pedidos em casa, a empresa passou a oferecer frete grátis. E hoje a empresa oferece uma entrega rápida quando comprado com a concorrência.

Quanto a satisfação do cliente com relação ao serviço de entrega, 72,7% dos clientes estão muito satisfeitos, 9,1% são indiferentes, 9,1% insatisfeitos, 4,5% satisfeitos e 4,5% se dizem muito insatisfeitos.

Gráfico 5 - Satisfação com o delivery



Fonte: Dados coletados pela autora (2021).

Pode ser observado que a maioria dos clientes estão muito satisfeitos com o delivery, a empresa consegue oferecer um serviço de qualidade com relação as entregas.

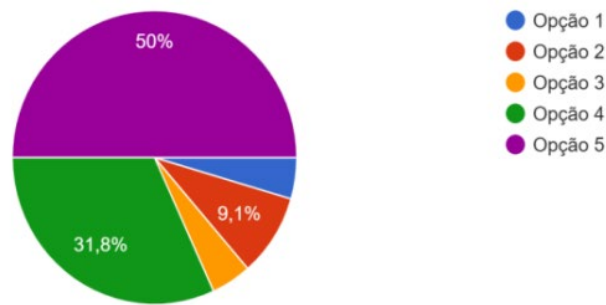
Para Ahrens (2017 p. 78), “qualidade final percebida do serviço é uma construção multidimensional da avaliação, na qual o cliente projeta tanto sobre a qualidade objetiva do serviço, a dimensão técnica, isto é, o que o serviço efetivamente é, como sobre a sua qualidade subjetiva - a dimensão funcional, isto é, como é que o serviço é transferido para o cliente”.

Tempo de espera para ser atendido

Em média cada consultor de vendas da M&C Perfumaria trabalha com 400 revendedores, entrar em contato, mostrar os produtos que estão em promoção, apresentar os lançamentos enviar revistas em PDF, são algumas das atividades que os consultores fazem diariamente.

O Gráfico 6 representa o tempo de espera que o revendedor passa para ser atendido, 50% deles afirmaram estarem muito satisfeitos com o tempo que em média ele aguardam para ser atendidos, 31,8% estão satisfeitos, 9,1% insatisfeitos, 4,1% ou 1 é indiferente, 4,1% está muito insatisfeito com a espera.

Gráfico 6 - Tempo de espera para ser atendido



Fonte: Dados coletados pela autora (2021).

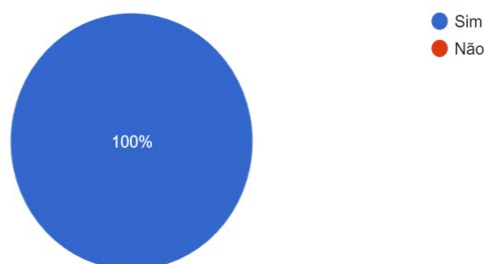
A depender da demanda do dia, se tiver um número de revendedores entrando em contato para realizar o pedido e a demanda em loja for grande o tempo de espera para se atendido aumenta.

Indicaria a nossa empresa

Como apresentado no Gráfico 7, 100% dos revendedores que responderam à pesquisa indicaria a empresa M&C Perfumaria para um amigo ou conhecido, para ser um revendedor. O cliente quando é bem recebido na loja, fica satisfeito com o atendimento, e gosta do produto ofertado, a probabilidade dele voltar a loja e indica-lá é muito grande.

Mahfood (1994, p. 2) afirma que, “deve-se tratar cada cliente conforme ele deseja ser tratado, e não conforme nós desejamos ser tratados”. A satisfação do cliente é o que vai manter ele na empresa.

Gráfico 7 - Indicaria nossa empresa



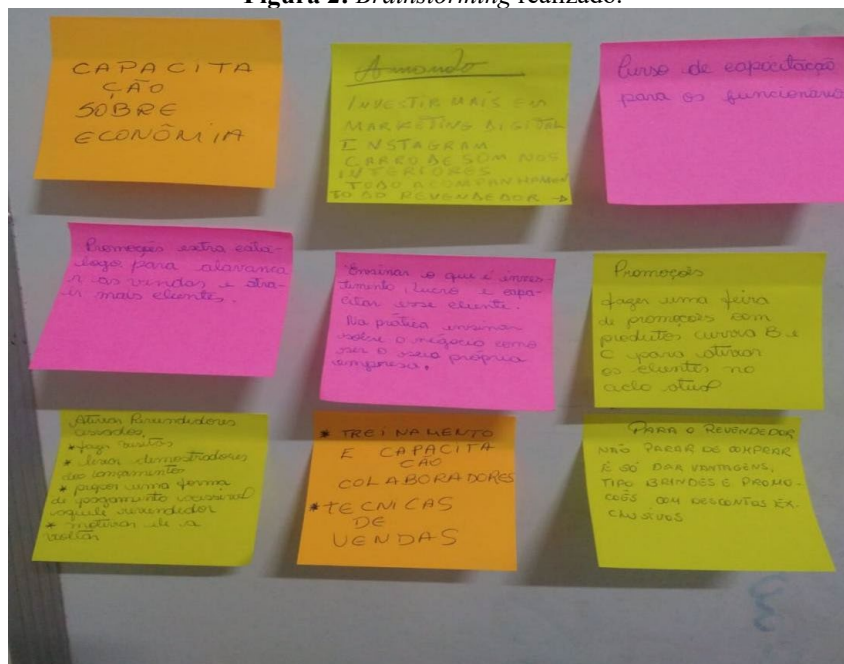
Fonte: Dados coletados pela autora (2021).

Para Borilli e Heinzmann (2006, p. 84), “Ainda conforme os mesmos autores, a satisfação total do cliente depende de vários pontos de contato do cliente com a empresa, representam todo e qualquer episódio que transmita alguma impressão sobre a empresa, seu produto ou serviço, e que contribui para a formação da imagem”.

Brainstorming

O brainstorming foi aplicado junto aos funcionários da empresa, quatro funcionários participaram e expôs suas opiniões com relação ao problema que a empresa vem enfrentando. Dentre as ações propostas estão, capacitação dos clientes com relação aos produtos e a econômica, a forma como eles podem trabalhar o seu dinheiro, capacitação de funcionários com técnicas de venda, fazer visitas aos revendedores, presentear os revendedores com mimos e brindes.

Figura 2: Brainstorming realizado.



Fonte: Dados coletados pela autora (2021)

Diante do exposto pode-se verificar que a empresa em algumas situações não facilita muito para os seus clientes, como é a questão do parcelamento, muitas vezes não agrada os revendedores e até mesmo cancelam o pedido, devido um parcelamento pequeno.

Um outro fator são brindes, os clientes reclamam que a empresa não os presenteariam com brindes quando eles passam pedidos, coisa que a concorrência faz, isso causa uma insatisfação.

Um atendimento personalizado seria muito bom para as vendas, porém, para que isso seja possível é de extrema importância a contratação de novos consultores, porque o número de revendedores que cada funcionário atende é muito grande, e impossibilita um atendimento mais personalizado.

Outra sugestão seria a contratação de uma multiplicadora que seria a responsável para passar treinamentos mais específicos, tanto para os colaboradores como também para os



revendedores, ela também seria a responsável para criar estratégias para captar novos clientes, ações de divulgações nas cidades que a empresa atende.

Uma outra proposta de melhoria seria ampliar o marketing, uma vez que, a empresa no momento não faz nenhum tipo de divulgação de seu negócio em nenhuma cidade que ela atende, a divulgação atrairia mais clientes.

CONCLUSÃO

A empresa apresenta algumas vantagens quando é comparada com a concorrência, um bom atendimento, produtos bem conhecidos no mercado, organização dos pedidos que são entregues, entrega rápido, tempo de espera para ser atendido é rápido. No entanto não facilita a divisão dos pedidos, sendo assim, a divisão da mesma é baixa e não costuma presentear os clientes com brindes, e acaba afastando de certa forma o cliente.

Apesar de receber algumas reclamações, a empresa tem um bom atendimento, relacionamento com os clientes, no entanto, está tendo perda de revendedores relativamente grande, um motivo para que isso venha acontecendo é a pandemia, com ela veio também a inflação que resultou nas baixas vendas e a perda de clientes.

Uma atividade desenvolvida agora e que está sendo bem vista pelos revendedores foi a criação de card's para que eles possam divulgar as promoções para os seus clientes finais.


Para ajudar em suas vendas e aumentar o número de clientes é preciso, ouvir mais os clientes, e atender a seus pedidos, olhar mais para suas necessidades, criar uma boa estratégia de marketing. Fazer treinamentos mais específicos com seus funcionários e revendedores. Capacitação dos revendedores sobre como gerir as vendas deles, como organizar o capital de giro.

REFERÊNCIAS

ALVES Maycon S. **Micro e Pequena Empresa Familiar: Uma análise dos fatores prejudiciais ao seu desenvolvimento.** Juiz de Fora, 2013.

BARROS Edangela Araújo. **Análise da qualidade do relacionamento como o cliente: Um estudo de caso da empresa Barroso Representações e Consultoria LTDA, Aracaju- SE, 2020.**

AHRENS Rudy B. **Coletânea nacional sobre engenharia de produção: gestão da qualidade.** 4ª ed. Curitiba, 2017



BRITO, G. L.; COSTA, M. F.; TELES, L.K. **Análise da qualidade no atendimento como estratégia de fidelização de clientes**: estudo com uma empresa privada município de Pulo Afonso - BA, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. A edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing Conceitos exercícios Casos**, 5 ed. São Paulo: Atlas S.A.,2001.

MAHFOOD, P. E. **Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MORAIS, J. Luana Silva. **Análise da satisfação dos clientes**: Um estudo de caso na perspectiva da qualidade no atendimento em uma empresa varejista de confecções do município de Acari - RN, 2018.

PORTALUPPI, J.; HEINZMANN, L. M.; TAGLIAPIETRA, O. M.; BORILLI, S. P. **Análise do atendimento e satisfação dos clientes**: Estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. *Umuarama*, 2006.

SANTOS, M.; TORRES, K. A.; ALMEIDA, L. H. S.; BORBA, E. L. **Satisfação de clientes**: Análise do atendimento prestado pelas empresas no comércio de São João Del Rei - MG, 2017.

SCHIFFMAN, Leon G. **Comportamento do consumidor**. 9ª ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SOUZA, A. V.; MENDES, A. F. **Matriz swot como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem**: estudo de caso em um hospital de ensino. Montes Claros - MG, 2013.

OLIVEIRA, Maxwell F. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão - GO , 2011.

CAPÍTULO 22

COMUNICAÇÃO E MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES DA SEMIÓTICA PARA O POTENCIAL ESTRATÉGICO DO MARKETING E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nailton Santos de Matos

RESUMO

A comunicação é vital para a sobrevivência de toda organização e a imagem resulta de seu posicionamento e das estratégias que ela lança mão por meio do marketing. Desta forma, entender como funciona a comunicação no ambiente organizacional é fundamental para que se desenvolva as estratégias adequadas para que a organização se aproxime de maneira eficiente e eficaz com os seus diferentes públicos. Com base nesse conhecimento a organização pode focar seus esforços em estratégias de marketing coerentes e mais objetivas para a consolidação da imagem. Sendo assim, este artigo tem como objetivo compreender os processos de comunicação nas organizações, buscando verificar as convergências entre comunicação e marketing para a construção da imagem organizacional e as contribuições da semiótica para o potencial estratégico do marketing para um melhor posicionamento da marca para seus diferentes públicos. Trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, na qual os dados do embasamento serão coletados por meio de pesquisa bibliográfica pertinentes, tomando como premissa os teóricos nacionais e internacionais. Os resultados indicaram que deve haver uma clara convergência entre os processos comunicacionais com os públicos da organização e que o marketing tem um papel fundamental na tarefa de criar estratégias de alcance desta comunicação, de modo que possibilite a consolidação da imagem organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação. Marketing. Gestão da comunicação. Imagem organizacional. Semiótica das organizações.

INTRODUÇÃO

Todas as relações humanas, sejam elas privadas, públicas, formais ou informais, do terceiro setor, são estruturadas em torno de diferentes organizações. As organizações são fundamentais para a existência e a sobrevivência das diferentes configurações da sociedade.

Cada organização se estrutura para atender às necessidades dos indivíduos e grupos. Portanto, em uma sociedade constituída de um número de diferentes grupos sociais com interesse e demandas distintas, cada organização constitui parte integrante e interdependente da vida dos indivíduos.

Como estruturas fundamentais para a sobrevivência e manutenção da sociedade, as organizações são responsáveis por atender às demandas da sociedade tais como transporte, produção de alimentos, segurança, saúde, infraestrutura, espiritualidade, educação, entre muitos



outros exemplos de organização com as quais os indivíduos estabelecem suas relações e buscam suprir desde as mais simples até as mais complexas de suas necessidades.

Este trabalho tem como objetivo compreender os processos de comunicação nas organizações, buscando verificar as convergências entre comunicação e marketing para a construção da imagem organizacional.

A pesquisa se configura numa revisão de literatura que tem como foco as convergências entre comunicação e marketing para construção e manutenção da imagem organizacional. Trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, na qual os dados do embasamento serão coletados por meio de pesquisa bibliográfica pertinentes, tomando como premissa os teóricos nacionais e internacionais.

Em sociedade cujos processos tendem ser cada vez mais dinâmicos, as organizações precisam investir cada vez mais em mecanismos eficazes que possibilitem não apenas a divulgação de seus produtos ou serviços, mas acima de tudo a criação de relacionamentos com seus públicos. Desta forma, pode-se afirmar que a comunicação tem papel estratégico para a manutenção das organizações e planejar estas ações é a tarefa do marketing organizacional.

O artigo está organizado em três seções. Na primeira, busca-se construir um conceito sobre comunicação no contexto organizacional e sua importância, além de identificar quais os públicos com os quais uma organização precisa estabelecer relações. A segunda seção tem finalidade identificar os fatores que tornam a comunicação uma área estratégica para as organizações. E, finalmente, a terceira seção busca compreender a convergência entre a comunicação e papel do marketing.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SEUS PÚBLICOS

É a comunicação que estabelece os elos entre públicos e organizações. Por meio de diferentes canais, é possível fazer o transporte da informação para os diferentes indivíduos na estrutura organizacional. Portanto, é a comunicação que faz as mediações e as representações entre indivíduos e o mundo. Segundo Silva (2008, p. 5)

A comunicação feita de forma legítima faz com que as organizações reconheçam seu papel no bem-estar econômico e social da sociedade, tornando-se crível à medida que coincide o que diz com aquilo que faz. Por isso a comunicação torna-se indispensável não só por ser intermediária entre as organizações e os públicos, mas por ser também uma necessidade comercial, passando a ocupar espaço ilustre nas organizações.

Nassar (2008, p.64) salienta que, no campo da administração, a comunicação no ambiente organizacional elabora mensagens que pensando ambiente, perfil do receptor, canais (meios) de divulgação de forma estratégica e tenta controlar e evitar ruídos. Pensar

estrategicamente cada elemento da comunicação organizacional é fundamental para que a relação entre organizações e públicos se estabeleça e se consolide. Segundo ele,

[...] é por meio da comunicação que ela (a empresa) estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões, informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (NASSAR, 2008, p.64).

Segundo este autor, a organização precisa “estabelecer diálogos” e salienta ainda que para isto ocorrer ela “organiza” suas ações, ou seja, a comunicação precisa ser pensada estrategicamente, de modo que todos os públicos tenham suas necessidades relacionais e informativas satisfeitas. Portanto, a comunicação deve ser integrada de forma que suas ações consolidem a imagem institucional.

Para Kunsch (2003), a comunicação integrada deve ser entendida como uma filosofia que direciona a convergência das mais variadas estratégias para alcançar todos os públicos que direto ou indiretamente dialogam com a organização. Para isto, diversas áreas tais como jornalismo, publicidade, marketing, relações públicas e propaganda atuam de forma sinérgica para convergência de mesmo objetivo: a legitimação da organização.


De acordo com Kunsch (2003), a comunicação integrada deve ser entendida como um composto que abarca especialistas de diversas áreas que devem atender aos públicos da organização. Para a autora, o mix/composto dessas comunicações formam a comunicação organizacional, conforme demonstra a figura a seguir:

Figura 1: Mix da Comunicação Organizacional



Fonte: KUNSCH (2003, p. 163)

A proposta apresentada por Kunsch (2003) considera quatro esferas de públicos com os quais a organização estabelece comunicação, além de destacar que estas esferas abrangem integram áreas quem tem como finalidade a unificação de processos comunicacionais, a saber:



Comunicação interna; Comunicação Administrativa; Comunicação Mercadológica e Comunicação Institucional.

De acordo com esta proposta, a comunicação integrada deve considerar todos os *stakeholders*, ou seja, os públicos de interesse da organização, a saber: público interno (funcionários, acionistas, presidente, gerentes, etc), público externo (clientes, associações patronais, sindicatos, órgãos públicos, fornecedores, distribuidores, concorrentes e sociedade de modo geral. A primeira pode ser identificada como comunicação interna e comunicação administrativa, já a comunicação externa pode ser comunicação mercadológica e comunicação institucional. Atender a todas estas demandas é o grande desafio da gestão da comunicação. Pensar a comunicação de forma integrada, significa orientar as organizações para elas construam pontes que liguem a organização a seus *stakeholdres*, isto é, seus públicos estratégicos.


Segundo Kunsch (2003, p. 152) “comunicação administrativa” é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes.” Ou seja, esta vertente está relacionada às funções administrativas que ocorrem dentro da organização através do fluxo de informação para que os processos administrativos sejam eficientes.

A comunicação interna busca criar estratégias que compatibilizem os interesses dos empregados e da empresa. Desta forma, as ações estimulam a troca de experiências, o diálogo e a participação entre os diversos de níveis hierárquicos. A comunicação interna é também fundamental para consolidação da credibilidade da organização junto dos seus colaboradores. Para Kunsch (2003, p. 154) “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

De acordo com Torquato (2004), a missão da comunicação interna é:

Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de sua linha de produtos (TORQUATO, 2004, p. 54).

A comunicação mercadológica tem como premissa básica, o dever de trabalhar seus processos de forma persuasiva, ou seja, com o foco na venda e no lucro. A fim de conquistar seu público alvo com toda sorte de manifestações simbólicas que possam ser geradas por meio da boa manipulação do *mix de marketing*. Envolve o marketing, a propaganda, a promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal. Kunsch (2003,



p. 162), saliente que a comunicação mercadológica “é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa”.

A comunicação institucional diz respeito aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações. As ações desta esfera tem por finalidade a construção de uma imagem que dê credibilidade à organização destacando o papel político-social da organização na sociedade onde está inserida. Kunsch (2003, p. 164) enfatiza que esta comunicação é a “responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”.

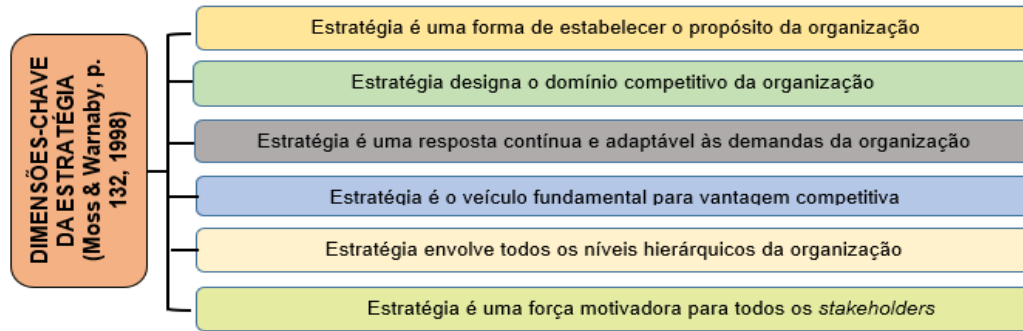
Como foi apontado, a comunicação organizacional, na perspectiva integrada, é por si só complexa. Neste sentido, as ações de comunicação deixam de ter uma função puramente tática e passa a ter uma configuração estratégica, uma vez que ela precisa agregar valor às organizações e a construção de conhecimento que advém da comunicação com os públicos da organização se configura vantagem competitiva e pode auxiliar de maneira significativa na tomada de decisão.

COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação tem sido entendida como atividade sistêmica que exerce um papel estratégico nas organizações. Segundo Cahen (2005, p. 29), tem por objetivos: criar imagem onde ainda não existir ou for neutra, consolidar relações onde já existir ou, ainda, tornar favorável onde for negativa. Portanto, a comunicação deixa de ter uma função tática para exercer papel estratégico para a organização, uma vez que se como um processo que engloba diversas atividades comunicacionais. Segundo Pimenta (2004, p. 99), como ferramenta estratégica a comunicação é “uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.”

Como atividade sistêmica a comunicação estratégica necessita ser planejada. Ou seja, precisa considerar seus públicos, os canais, os fluxos, a mensagem a ser comunicada para construir e consolidar a imagem organizacional. Moss e Warnaby (1998) destacam seis dimensões-chave que o planejamento estratégico deve considerar, conforme consta na figura abaixo:

Figura 2: Seis dimensões-chave da estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em MOSS & WARNABY (1998, p. 132)

A comunicação integrada deve articular de forma planejada as ações de comunicação de modo que ela contribua para consolidação dos objetivos da organização. Conforme Moss e Warnaby (1998), estratégia engloba várias dimensões do negócio. No caso da comunicação estratégica, podemos verificar que ela deve estar alinhada com os objetivos da organização, deve consolidar a imagem do negócio, deve englobar todos os níveis organizacionais, além de motivar todos os seus públicos consolidando relacionamentos. Para Kunsch (2006, p. 129),

Com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social. A partir do mapeamento desse estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macro estratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações.

Segundo Van Riel (1995) apud Sobreira (2011), a comunicação estrategicamente integrada tem como objetivo identificar os aspectos relevantes da identidade organizacional para estabelecer ações que legitimem a imagem da organização frente a seus públicos.

A COMUNICAÇÃO E A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL: O PAPEL DO MARKETING

Para Boyde (2007), a identidade é o código genético, aquilo que torna uma organização peculiar. A identidade aponta para o conjunto de valores que tornam a organização única. Portanto, diz respeito à impressão digital da organização. A missão, visão e valores expressam aspectos tangíveis e intangíveis da organização da identidade.

Mas, como imprimir estes aspectos na percepção dos públicos da organização? Como gerir e manter relacionamentos em mercados cada vez mais dinâmicos nos quais a imagem organizacional é decisiva para o sucesso ou o fracasso das organizações?



É exatamente aí que entra o papel do marketing nas organizações como ferramenta cada vez mais indispensável para se obter sucesso nos negócios, uma vez que possibilita a satisfação de necessidades e desejos dos *stakeholders*.

De acordo com a American Marketing Association, “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, clientes, parceiros e sociedade em geral” nas formas que beneficiam a organização e seus *stakeholders*.” A base inicial do marketing são as entregas e trocas, ou seja, o marketing estabelece uma troca de bens ou serviço que satisfaça as necessidades e desejos dos *stakeholders*.

Segundo Las Casas (2009, p. 15), marketing é:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Sendo assim, o marketing exerce um papel fundamental na ações que buscam criar e manter relacionamentos. Para Gomes (2005, p. 51), marketing “é uma filosofia, uma atitude, ou uma forma de pensar os negócios”. Como filosofia, o marketing gera conceitos e cria padrões de avaliação. Como atitude, busca padrões que norteiem tomada de decisão. E como forma de pensar, seleciona as melhores estratégias e aplica racionalmente os melhores métodos.

Giuliani (2006, p. 2 e 3) salienta que o marketing é o processo que vai muito mais além do que a mera troca na qual uma ou mais partes oferecem algo de valor para suprir necessidades e desejos, mas sobretudo a busca de satisfazer necessidades das organizações e seus públicos. Ou seja, além de criar estratégias de venda e troca, o marketing está relacionado à comunicação, que como ferramenta indispensável à organização busca criar laços que possibilitem conhecer e satisfazer os anseios de seus públicos.

Para Ruão (2006, p. 89) imagem “é uma representação mental que um indivíduo faz de uma organização, como reflexo da sua cultura, práticas e comunicação”. Segundo Villafañe (1998, p. 30) imagem é “o resultado interativo que um amplo conjunto de comportamentos da organização produzem no espírito dos seus públicos”. Ruão (2003, p. 17) entende ainda a imagem como uma

[...] impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos, resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos, sendo essencialmente, um processo de representação contínuo e de reciprocidade, composto pelas percepções de membros e não membros da organização.



Ainda Riel (1995, p. 73 e 74) salienta que

[...] uma imagem é um conjunto de significado pelos quais chegamos a conhecer um objeto e por meio do qual as pessoas o descrevem, recordam e relacionam. É o resultado da interação de crenças, ideias, sentimentos e impressões que sobre um objeto tem uma pessoa.

Segundo Mendonça e Andrade (2003), a imagem é uma questão de substância, que deve refletir a natureza e o comportamento da organização. Sendo assim, a imagem diz respeito às percepções que se projetam no espírito dos públicos, como estes percebem e entendem a organização.

Goebel (2009) salienta que vários aspectos contribuem para a construção da imagem, a saber: a definição da identidade corporativa (visão, missão, valores, estratégias de comunicação e objetivos), a opinião pública, a comunicação institucional, as relações públicas, o jornalismo institucional e a assessoria de imprensa.

Desta forma, a imagem não é só conceito, é uma percepção que resulta de diferentes ações comunicativas com a sociedade e, constitui portanto, uma força que deve mobilizar dirigentes de toda a espécie de instituições públicas ou particulares. A comunicação estratégica deve considerar estes diferentes aspectos na formulação do planejamento comunicacional que de acordo com sua formulação pode elevar a um grande grau de satisfação como pode também levar a ruína da organização. Segundo Neves (1998, p. 63), “a imagem se refere ao plano dos simbolismos, das instituições e conotações, apreendidas pelo nível do inconsciente.”

A imagem, é a projeção pública (o eco) da identidade do produto, que equivale ao território espacial em que circulam as mais diferentes percepções sobre o produto, os valores que imantam seu conceito, as manifestações e apreciações sobre suas qualidades intrínsecas e extrínsecas. (TORQUATO, 2002, p. 104).

Na verdade, o marketing é uma das ferramentas que potencializa as ações de comunicação, a fim de que ela seja uma atividade que agregue valor e fortaleça a imagem da organização. Sendo assim, dentro de um processo de marketing, a comunicação estrategicamente integrada viabiliza os resultados esperados pela empresa. Vasconcelos (2009, p. 24), “planejar a comunicação é apresentar uma mensagem de forma a despertar no público-alvo a percepção desejada para a conquista do retorno objetivado.” Para este autor, marketing tem um foco duplo: atender às necessidades do consumidor e, de forma satisfatória e adequada, legitimar a imagem da organização.

Deste modo, é fundamental que a comunicação com os diferentes públicos seja integrada, para que haja melhor gerenciamento de todos os fluxos de comunicação a fim de que se comunique a mesma mensagem.



A comunicação integrada do marketing (CIM) é um sistema de gerenciamento e integração dos elementos de comunicação de marketing- publicidade, assessoria de imprensa, promoção de vendas, marketing de patrocínio e comunicação no ponto de venda. A orientação é que todos os elementos comuniquem a mesma mensagem. (LAS CASAS, 2009, p. 386)

Esta percepção da comunicação como vantagem competitiva, exige planejamento e gerenciamento adequados, uma vez que esta “é uma batalha de percepções e não de produtos” (RIES; TROUT, 1993). A comunicação busca criar percepções positivas e estabelecer vínculos que gerem retorno e satisfação com todos aqueles que direta ou indiretamente têm relação com a organização.

Sendo assim, construir uma percepção positiva da organização junto aos diversos públicos, como os colaboradores, consumidores, acionistas, governo, etc., só é possível quando a gestão da imagem é vista como um fator de importante relevo para a organização e que exige planejamento e gerenciamento de toda cadeia da comunicação organizacional.

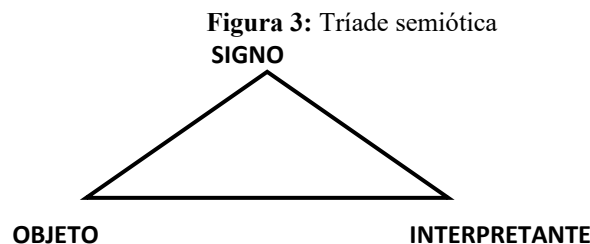
CONTRIBUIÇÕES DA SEMIÓTICA PARA O POTENCIAL ESTRATÉGICO DO MARKETING E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

No contexto organizacional, o marketing tem como função analisar mercados e definir estratégias de competição a partir do levantamento de necessidades que possibilitem um posicionamento estratégico da marca no mercado. Isto implica o levantamento de informações estratégicas sobre as ações a serem desenvolvidas e suas possíveis implicações.

Consequência direta dos avanços tecnológicos, o marketing atinge um patamar de alto nível e sofisticação, principalmente, com a informatização de dados, processos e o *feedback on-line* dos colaboradores e consumidores, que por sua vez, especializam-se cada vez mais neste hábito, que é o consumo, ou seja, tornam-se mais conscientes de suas próprias necessidades, valores e direitos, exigindo melhor qualidade e preços mais compatíveis.

As estratégias de marketing têm como foco a comunicação com a finalidade de posicionamento da marca para os diferentes públicos e devem fazer uso não somente da palavra para veicular mensagens, mas também devem incorporar outros recursos como imagens, cores, desenhos, logotipos, fotografias, música etc. de acordo com o efeito de sentido desejado. Sendo assim, faz-se necessário os sistemas semióticos que podem ser utilizados na composição dos conteúdos e os possíveis efeitos de sentido que podem ser potencializados com o uso de tais recursos. Segundo Santaella (1983, p. 13), “a semiótica é a ciência que tem por objeto de investigação todas as linguagens, ou seja, que tem por objetivo o exame dos modos de constituição de todo e qualquer fenômeno de significação.”

Segundo Peirce (1931 apud ECO, 1991), a constituição de significação implica a cooperação de três instâncias: um signo, o seu objeto e o seu interpretante.



Fonte: ECO, 1991.


As reflexões sobre a natureza dos signos linguísticos remontam à antiguidade clássica com os filósofos como Platão e Aristóteles. Embora o uso do termo semiótica seja recente, os estudos sobre as linguagens e os signos é muito antigo.

De acordo com Bacha e Strehlau (2005, p. 1), “a semiótica pode oferecer um rico instrumental para a discussão de vários aspectos mercadológicos, notadamente nas áreas de comunicação, produto e pesquisa.” Deste modo, a semiótica pode oferecer metodologias significativas para análise das comunicações das organizações com seus diferentes públicos.

As organizações têm utilizado a análise semiótica para analisar rótulos, embalagens, rótulos, protótipos de produtos, logotipos, peças publicitárias de circulação interna e externa a fim de verificar a ação dos signos (semiose) e os sentidos que estes constroem. Sendo assim, semiótica deve ser entendida como o estudo da ação dos signos, a semiose.

Comunicação e marketing são ferramentas fundamentais para a consecução dos objetivos estratégicos das organizações que buscam assegurar que o conteúdo a ser compartilhado seja adequadamente expresso e disseminado aos públicos específicos a que se destinam garantindo um melhor posicionamento da marca.

A semiótica possibilita reflexões sobre as possibilidades de construção de conteúdos que alcancem os distintos públicos. É evidente que esta não é uma tarefa fácil, uma vez que os signos são construções históricas com os quais uma determinada formação social estabelecem suas representações e sentidos. Portanto, envolve um conteúdo, mas também a seleção de signos que devem ser interpretados em sua complexidade. Deste modo, as reflexões oriundas da comunicação e do marketing devem incorporar aos estudos organizacionais aspectos semióticos que contemplem, a rigor, a tessitura de códigos, signos e símbolos, das imagens, dos sentidos, dos significados e sensações construídos historicamente.



Segundo Blikstein (2006, p. 119), “o discurso, do ponto de vista semiótico, tem, basicamente, a função de criar um efeito no receptor da mensagem”. Comunicação e marketing deve buscar entender quais efeitos de sentido possíveis por meio da utilização dos recursos da linguagem. Deste modo, “o papel da semiótica é desvendar o avesso do discurso” (2006, p. 119).

De acordo com Eco (1991), todos os processos comunicativos são semióticos e cabe aos que produzem os conteúdos refletirem sobre a semiose dos signos, ou seja, quais as possibilidades de leitura presentes em quaisquer mensagens, sejam elas construídas de signos verbais e/ou não verbais. Esta análise deve ser realizada a partir de três componentes: o emissor, a mensagem e o receptor.


Em uma realidade cada vez mais complexa e competitiva, comunicação assertiva e adequada aos diferentes propósitos da organização, o marketing pode ter na semiótica um método relevante para construir e obter informações que viabilizem melhor posicionamento da marca e maior proximidade com seus públicos de interesse.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa bibliográfica e exploratória revelou que as estratégias de marketing são ferramentas importantes para que a organização se comunique de forma efetiva com os seus *stakeholders*. Cada público, seja ele interno ou externo, tem interesse específico ao se relacionar com a organização. Portanto, os fatores que influenciam a comunicação são diversos, por isso a gestão da comunicação de forma integrada de forma estratégica deve planejar a transmissão da informação determinando os meios e os processos mais eficazes.

Em mercados cada vez mais competitivos, ter um plano de comunicação integrada é fundamental para a organização e entender as necessidades e desejos de seus diferentes públicos se configura vantagem competitiva. Além disto, a convergência entre comunicação e marketing no plano de comunicação integrada viabiliza um olhar estratégica sobre as ações de comunicação em todas as áreas (marketing, relações públicas, publicidade, jornalismo, propaganda, etc.), consolidando a imagem organizacional.

Pensar a comunicação organizacional integrada e estrategicamente tecida, impõe um novo olhar para a gestão dos negócios com foco não somente processos, mas também a construção de uma nova mentalidade sobre cultura organizacional. A imagem organizacional resulta da valorização da comunicação, uma vez que é por meio da comunicação que indivíduos e organizações estabelecem suas relações e se representam no mundo. Sendo assim, a



construção da imagem organizacional deve ser tomada em sentido multidimensional e plural que se traduz num conjunto de signos que evidenciam valores e representações que pessoas e organizações cultivam permanentemente. A semiótica pode oferecer um conjunto de categorias relevantes para construção de conteúdos que viabilizem esta aproximação de organizações com seus públicos de interesse.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary of marketing terms**. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

BACHA, M.L.; STREHLAU, V. I. Propaganda na TV não vende carros. A semiótica ajuda a entender por que. In: 29º ENANPAD, 2005, Brasília. **Anais eletrônicos do XXIX ENANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-mktc-1775.pdf Acesso em: 15 dez. 2020.

BLIKSTEIN, I. Análise semiótica do discurso político e empresarial. In: W. Emediato, I. L. Machado, & W. Menezes, W. (Org.). **Análise do discurso: gêneros, comunicação e sociedade**. Belo Horizonte: NAD/POSLIN/FALE/UFMG, 2006.

BOYDE, G. **A imagem organizacional da empresa "O Boticário"**. Tese de Bacharelato. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande Do Sul, 2007.

CAHEN, R. **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. 10ª ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

ECO, U. **Tratado geral de semiótica**. 2ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.

GIULIANI, A. C. **Marketing contemporâneo: novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOEBEL, M. **Imagem organizacional e o trabalho da comunicação integrada**. Wordpress, 2 de 7 de 2009.

GOMES, N. D. **Publicidade: comunicação persuasiva**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2009

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus Editorial, 2003.

_____. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. Anàlisi (Bellaterra, Barcelona), v. 34, p. 125-139, 2006.

_____. (Org.) et. al. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MENDONÇA, J.; ANDRADE, J. Gerenciamento de impressões: Em busca da legitimidade organizacional. *Rae*, 43(1), jan./mar de 2003.

MOSS, D.; WARNABY, G. Communications strategy? Strategy Communications? Integrating Different perspectives. *Journal of Marketing Communications* 4, 4(3), 1998.

NASSAR, P. Conceitos e Processos em Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 1ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

NEVES, R. C. **Imagem empresarial**: Como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2004.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: como a mídia faz sua cabeça. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

RIEL, C. B. **Principles of corporate communication**. London: Prentice Hall, 1995.

RUÃO, T. **As marcas e o valor da imagem**: a dimensão simbólica das actividades económicas. Caleidoscópio, 2003.

_____. **Marcas e identidades**. Porto: Campo de Letras, 2006.

SANTAELLA, L. **O que é semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

SILVA, P. F. da. **A imagem de uma organização como fator imprescindível para o sucesso**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-1965-1.pdf>
Acesso em: 20 abr. 2020.

SOBREIRA, R. **Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações**. Exedra, Número especial (Comunicação nas organizações), 24, 2011.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Ed. Pioneira Thompson Learning, 2002.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VASCONCELOS, L. R. **Planejamento de comunicação integrada**: manual e sobrevivência para as organizações do século XXI. São Paulo: Summus, 2009.

VILLAFANE, J. **Imagem positiva**. Lisboa: Edições Silabo, 1988.

CAPÍTULO 23

ANÁLISE DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO DO SISTEMA “S”

Débora Líbna Medeiros Vieira
Ívina Clara de Oliveira Queiroz
Rosângela Queiroz Sousa Valdevino
Cássio Rodrigo da Costa Almeida
Pablo Marlon Medeiros da Silva
Brena Samara de Paula
Susane Isabelle dos Santos
Pedro Balduino de Sousa Neto

RESUMO

O sistema S é um órgão voltado a área profissional e social, sendo bastante utilizado pela população principalmente no que tange ao apoio à micro e pequenas empresas que é por meio do SEBRAE, auxiliando no desenvolvimento da economia. Assim, o presente estudo visa analisar o desempenho econômico-financeiro através da análise de suas demonstrações contábeis, com foco no balanço patrimonial e demonstração do resultado. Por meio de um estudo de caso, descritivo e quantitativo. Os resultados foram analisados e tratados com base nos demonstrativos contábeis, tabela de *word e excel*. Os resultados apontam que houve uma diminuição no ano de 2019 em relação a 2018, consequência da redução do ativo e das receitas, somado ao aumento das despesas.

PALAVRAS-CHAVE: SEBRAE-RN. Análise das demonstrações. Resultados.

INTRODUÇÃO

No mundo atual a informação é poder, auxiliando diretamente o processo decisório por meio dos dados disponibilizados e proporcionando estratégias para as mais diversas situações (CRUZ; RIOS, 2018). Nesse sentido, a ciência contábil dedica-se a estudar o patrimônio e suas mutações, e por meio da análise das demonstrações é possível conhecer o posicionamento patrimonial e financeiro que são fundamentais para uma boa administração. Assim, o enfoque dessa análise estará voltado para o “Sistema S”, que engloba cerca de nove organizações com ênfase na preparação e direcionamento profissional, assistência social, estudos e auxílio para negócios e pessoas (NIQUITO; ELY; RIBEIRO, 2018). Diante desse contexto, o SEBRAE é uma entidade associativa de direito privado, sem finalidade lucrativa, que presta serviços sociais autônomos voltados a incentivar o desenvolvimento sustentável, concorrência e melhorias para microempresas e empresas de pequeno porte (SEBRAE/RN, 2019). Atualmente no Brasil existem mais de 6 milhões de micro e pequenas empresas, que



totalizam 99% dos negócios do país; e o serviço oferecido pelo Sebrae/RN é destinado a este público, tendo em vista a importância destes para a geração de emprego e renda (G1, 2012).

Diante desse viés apresenta-se a seguinte problemática: como avaliar o desempenho econômico-financeiro de uma entidade do Sistema “S”? Assim, desenvolve-se o objetivo geral de analisar o desempenho econômico-financeiro do Sebrae – Rio Grande do Norte com base nos índices de liquidez, endividamento e rentabilidade, somado a análise vertical e horizontal.

Logo, essa pesquisa justifica-se por meio da análise e interpretação dos dados expostos nas demonstrações contábeis, as quais contribuem para prestação de informações úteis na tomada de decisão dentro da organização, possibilitando a verificação da situação econômica e financeira da qual está inserida.

REFERENCIAL TEÓRICO

O papel do sebrae/rn para as micro e pequenas empresas

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte atua em seu âmbito territorial como promotor de desenvolvimento e agente de capacitação para apoiar os pequenos negócios do estado, estimulando o empreendedorismo, competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Tem por objetivo principal fomentar o desenvolvimento sustentável, o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte (faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões) industriais, comerciais, de serviços e agrícolas. Abaixo elenca-se o público atendido pelo SEBRAE/RN:

Quadro 1 - Público de atendimento do SEBRAE/RN

PÚBLICO DE ATENDIMENTO DO SEBRAE/RN		
EMPRESAS (PORTE)	FATURAMENTO	SETOR
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R\$ 81 mil/anual	Comércio, indústria e serviços.
Microempresa (ME)	Até R\$ 360 mil/anual	Comércio, indústria, Serviços, e agronegócio.
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões/anual	Comércio, indústria, Serviços, e agronegócio.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O atendimento do Sebrae é feito de forma individual ou coletiva para microempreendedores e são utilizadas diversas soluções, dentre elas estão: a informação atualizada envolvendo pesquisas, artigos, leis e decretos que são úteis para que as MPE'S tenham conhecimento sobre o que devem continuar oferecendo no seu negócio; consultorias com consultores credenciados ao sistema Sebrae; cursos presenciais e a distância pagos e gratuitos; e publicações sobre temas e setores do empreendedorismo (SEBRAE/RN, 2019).



Estrutura organizacional


Em 1990 houve a publicação da Lei 8.154/90 e da Lei nº 8.029/90, que foi uma conversão da Medida Provisória nº 151/1990, que posteriormente foi alterada pelo Decreto nº 1.785/96 e Decreto nº 99.570/90, que dispõe sobre os atos constitutivos atuais do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte (BRASIL, 1990).

O Estatuto Social considera o “Sistema SEBRAE” o sistema composto por uma unidade nacional coordenadora (SEBRAE) e por unidades operacionais vinculadas, localizadas nos estados do país e Distrito Federal, e a vinculação das entidades estatais depende da homologação do estatuto pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN). As unidades presentes em cada estado são dotadas de personalidade jurídica própria e correspondem a mesma estrutura organizacional e de atuação do Nacional, traçam suas ações de acordo com a realidade na qual estão inseridas e com as diretrizes já existentes (ESTATUTO SOCIAL DO SEBRAE/RN, 2010).

A entidade obedece a obrigações públicas quanto a sua prestação de contas e é realizada por meio do Plano Plurianual (PPA) e Orçamento Anual pré-existente, que são encaminhadas para o Conselho Deliberativo e conseqüentemente aprovadas e instituídas. O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos contábeis, patrimoniais e financeiros, composto por 03 (três) membros efetivos eleitos pelo Conselho Deliberativo Estadual. Estes elaboram o Regimento Interno da entidade, examinam e emitem parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do SEBRAE/RN (ESTATUTO SOCIAL DO SEBRAE/RN, 2010).

Ainda de acordo com o estatuto (2010) no capítulo II trata de seu regime financeiro, elencando que a entidade goza de autonomia patrimonial, administrativa e financeira, e seus bens e direitos só podem ser utilizados para a realização de seus objetivos e finalidades. O rendimento do SEBRAE/RN é oriundo tanto da arrecadação do adicional às alíquotas das contribuições sociais das grandes empresas como de outras fontes de receitas próprias. Esta arrecadação da contribuição social é dividida entre SESI, SEBRAE, SENAI e SESC/SENAC (Sistema S) e o que é enviado ao Sebrae Nacional é então repassado para o custeio dos SEBRAEs estaduais, o que inclui o Sebrae do Rio Grande do Norte.

Tem como exercício financeiro o mesmo período do ano civil, e a sua prestação de contas anual deve ser elaborada pela Diretoria Executiva e encaminhada ao Conselho Deliberativo Estadual para apreciação até o último dia útil de fevereiro de cada ano,



acompanhada de pareceres do Conselho Fiscal e da auditoria responsável pela revisão das demonstrações (ESTATUTO SOCIAL DO SEBRAE/RN, 2010).

Análise das demonstrações contábeis

A realidade econômico-financeira das entidades está constantemente necessitando de novos sistemas de gestão e novas maneiras de utilização e interpretação das informações obtidas da Contabilidade. Matarazzo (2010) ressalta que as demonstrações financeiras fornecem inúmeros dados sobre as empresas de acordo com o que se pode verificar nas regras contábeis já existentes, sendo possível analisar estes dados e transformá-los em informações eficientes e que agregam a gestão da entidade.

De acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), o objetivo das demonstrações contábeis é:

(...) Fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mudanças na posição financeira da entidade, que sejam úteis a um grande número de usuários em suas avaliações e tomadas de decisão econômica. (ESTRUTURA CONCEITUAL CPC 00, 2008, p. 7).

A divulgação das demonstrações é obrigatória e são utilizadas para avaliar patrimonial e financeiramente a entidade a qual estão inseridas, sendo avaliadas pelos seus usuários. Segundo Iudícibus (1998), o relatório contábil é a exposição dos principais fatos registrados pela empresa em determinado período, e com base na Lei nº 6.404/76 esta exposição deve ser realizada ao fim de cada exercício social com base na escrituração contábeis, elaborando-se as seguintes demonstrações: balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração das mutações do patrimônio líquido, demonstração dos fluxos de caixa, demonstração de lucros ou prejuízos acumulados, demonstração de origens e aplicações de recursos, demonstração do valor adicionado, notas explicativas, dentre outras.

Braga (2008) salienta que a atividade administrativa será mais segura e útil para a entidade se desenvolvida em conjunto com as informações contábeis, garantindo planejamento, execução e análise de desempenho dos valores apresentados pela empresa. Assaf Neto (2006) relata que a análise de balanços visa descrever a posição econômico-financeira atual das empresas com base nas informações contábeis fornecidas por elas, bem como os motivos que determinam a evolução e tendências que se esperam futuramente. Ou seja, é possível extrair dados sobre a posição da entidade no passado, presente e projetar o futuro com base nas interpretações para que se espelhe com a realidade a qual está inserida.

A análise das demonstrações contábeis abrange o aspecto estático e dinâmico, onde o primeiro deles elenca a não preocupação com o passado ou futuro da entidade, apenas como esta se apresenta no momento atual determinado; e o segundo é onde há a comparação com os anos atuais e anteriores, verificando a sua evolução futura e o ritmo de crescimento da empresa (REIS, 2009). No quadro 2 abaixo é possível verificar as principais técnicas de análise de balanços, de acordo com Assaf Neto (2006):

Quadro 2 – Técnicas de análise de balanços

Análise por meio de índices	Análise horizontal	Análise vertical
Relaciona elementos para verificar a situação da empresa e a classifica em grupos de: liquidez, rentabilidade, endividamento e atividade.	Identifica, em um determinado período de tempo, a evolução dos itens que compõem o patrimônio da entidade, permitindo avaliar a evolução dos custos, despesas, investimentos etc, comparando os valores de determinada conta ou grupo de contas com os anos anteriores.	Estuda a tendência da entidade comparando as suas informações horizontais. Permite conhecer a estrutura econômico-financeira da empresa e a participação relativa de cada elemento patrimonial referente a sua conta principal/conta base, através de valores percentuais.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2006).

Matarazzo (2010) reitera que atualmente existem alterações nos procedimentos contábeis praticamente todos os dias no Brasil, seja por conta da legislação fiscal ou da dinâmica da economia brasileira. Frente a isso, os analistas contábeis não estão estimulados a utilizarem com frequência as técnicas de análise existentes, mesmo que elas possibilitem uma melhor gestão da entidade. Porém, essas técnicas são amplamente aceitas pelos meios acadêmicos e empresariais, possibilitando a interpretação da saúde financeira, grau de liquidez, variações do patrimônio e riqueza, sendo realizadas conforme a necessidade de cada usuário.

Indicadores econômicos-financeiros

Segundo Gitman e Madura (2003) o desempenho de uma organização é analisado por meio dos indicadores econômicos e financeiros, os quais são utilizados para saber a respeito do posicionamento em que a entidade se encontra, principalmente em meio ao mercado globalizado. Sua análise desperta interesse dos usuários internos e externos, tratando de assuntos como risco e retorno de investimento, poder de compra e venda, condições para arcar com seus compromissos, lucros obtidos, administração organizada etc. A análise desses indicadores se dá por meio de cálculos que geram números como resultados, auxiliando no processo de tomada de decisão por parte dos gestores com base em dados reais contidos nas demonstrações contábeis; nesse viés, esses índices serão divididos em três grupos: liquidez, endividamento e rentabilidade, os quais ainda possuem subdivisões conforme suas particularidades (MAUSS, 2012).

ÍNDICES DE LIQUIDEZ

A liquidez de uma organização avalia a capacidade de pagamento das responsabilidades adquiridas, ou seja, suas dívidas para com terceiros (GITMAN, MADURA; 2003). Assim, Mauus (2012) reitera que esse grupo se subdivide em liquidez: corrente, seca, geral e imediata, as quais serão expostas no quadro abaixo.

Quadro 3 – Índices de Liquidez

ÍNDICE DE LIQUIDEZ	CONCEITO	FÓRMULA
CORRENTE	Potencial em efetuar pagamentos a curto prazo.	$ILC = \text{Ativo circulante} / \text{Passivo circulante}$
SECA	Capacidade de efetuar pagamentos a curto prazo, excluindo a conta estoques.	$ILS = (\text{Ativo circulante} - \text{estoques}) / \text{Passivo circulante}$
GERAL	Potencial de pagamentos ao longo prazo.	$ILG = (\text{Ativo circulante} + \text{realizável ao longo prazo}) / (\text{Passivo circulante} + \text{exigível ao longo prazo})$
IMEDIATA	Propriedade em quitar imediatamente suas dívidas.	$ILI = \text{Disponibilidades} / \text{Passivo circulante}$


Fonte: Adaptado de Mauus (2012).

O quadro acima foi elaborado conforme as ideias propostas por Mauus (2012) a respeito dos tipos de liquidez que serve como base para os indicadores da análise das demonstrações, sendo uma comparativo entre conceito e fórmula a serem utilizados afim de alcançar um determinado resultado, facilitando o entendimento a ser adquirido. O indicador de liquidez imediata é, de acordo com Coelho e Barros (2015), o mais rigoroso subgrupo dos índices de liquidez e que possui características conservadoras. Isto se dá pelo fato de que no passado as empresas tinham a necessidade de manter seus recursos em contas disponíveis do ativo, mais precisamente em caixa, que era considerado um potencial de riqueza.

ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Os indicadores de endividamento demonstram o quanto de recursos de outros e recursos próprios a organização tem, isso se dá por comparações feita no passivo, medindo o nível de endividamento da entidade (LINS; FILHO, 2012). Assim, para que uma empresa tenha firmeza em meio ao cenário de mudanças no qual se encontra o mercado, será indispensável ter um capital próprio maior do que o de terceiros (FARIAS, 2015). O cálculo é feito baseado na soma do passivo circulante com o passivo exigível não circulante, sendo divididos pela soma do passivo circulante, passivo exigível não circulante e patrimônio líquido (MARION, 2012).

Perez Júnior e Begalli (2015) ressaltam que o indicador de participação de capital de terceiros sobre recursos totais apresenta o grau de atuação desse valor de financiamento de terceiros sobre os recursos da entidade. Dessa forma, quanto maior o valor e a participação



desse capital, maior será o grau de endividamento da empresa. Quando o resultado representar 100% ou superior a isso, há um excesso de capital de terceiros para que a entidade consiga financiar seus ativos, o que gera uma dependência financeira (LUCENTE; BRESSAN, 2015).

O outro indicador é a garantia do capital próprio ao capital de terceiros, representando a segurança do seu capital para arcar os compromissos em relação ao capital de terceiros (DIAS, 2016). Assim, será realizada a divisão do patrimônio líquido pela soma do passivo circulante com o passivo exigível não circulante, conforme afirma Marion (2012). Por fim, Mauss (2012) trata da composição do endividamento como sendo os compromissos para com terceiros que se vencem no curto prazo, representando que quanto menor for o número resultante, melhor será para a empresa. Sua fórmula é bem simples, sendo a divisão do passivo circulante pela soma do mesmo com o passivo não circulante.


ÍNDICES DE RENTABILIDADE

Iudícibus (2009) reitera que os indicadores de rentabilidade comparam os proveitos atingidos pela entidade com a sua proporção, como por exemplo: vendas efetuadas e investimentos realizados. A rentabilidade do ativo também é conhecida como taxa de retorno sobre o investimento, nesse viés Wernke (2008) a considera responsável por identificar o retorno do lucro líquido obtido pela organização associado ao seu ativo, verificando os ganhos obtidos. Seu cálculo é feito por meio da divisão do lucro líquido com o ativo total, e o resultado multiplicado por 100% para expressar a quantidade anos que se levará para obter retorno do investimento, lembrando que quanto maior o índice, melhor será a situação (MATARAZZO, 2010).

Consoante Gabriel *et. al.* (2003), a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido representa o principal índice de rentabilidade em virtude da influência ao longo do tempo nas ações dispostas no mercado, apresentando o ganho dos proprietários em relação aos investimentos realizados. A fórmula que expressa essa taxa é calculada com a divisão do lucro líquido pelo patrimônio líquido, e conforme Gitman (2007) quanto maior for o índice, melhor será o resultado, significando que a entidade não precisará de obter obrigações com taxas de juros.

ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

Baseado em Matarazzo (2010) a análise das demonstrações feita de maneira horizontal e vertical retrata maiores detalhes que muitas vezes não são expressos por meio da análise dos índices, assim ambas se complementam. Esses métodos de análises contribuem para interpretação dos dados financeiros de uma entidade, favorecendo no processo administrativo



e influenciando na tomada de decisão. Na análise vertical é verificado cada conta do balanço patrimonial e da demonstração do resultado, além de mostrar seu desenvolvimento no decorrer do tempo (IUDÍCIBUS, 2009). Esse método se baseia nos percentuais dos itens contidos na demonstração em relação ao total de ativos, passivo ou receita bruta, dependendo do grupo de conta no qual estará sendo analisado (REIS, 2009). O cálculo é feito com base na divisão do item pelo ativo total caso seja uma conta do ativo, se for do passivo é feito com base no passivo total, e se for da DRE é feito com base na receita total, o resultado é multiplicado por 100 para ficar em porcentagem. Iudícibus (2009) trata a análise horizontal como o indicador que visa identificar o avanço do balanço e a DRE por meio das suas disposições. Reis (2009) complementa que esse método é aplicado por meio de comparativos de cada grupo das demonstrações, utilizando sempre o ano passado como base para o seguinte. Dessa forma, será observado o avanço da empresa, como foi seu desempenho de vendas, receitas, despesas, aumento ou diminuição de ativos e passivos. Assim, o cálculo é feito dividindo o valor atual pelo do ano anterior e diminuindo de 100% que é o valor atribuído ao ano base.

METODOLOGIA

Esse estudo teve o objetivo de analisar o desempenho econômico-financeiro do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte (SEBRAE-RN) com base nos índices de liquidez, endividamento e rentabilidade, somado a análise vertical e horizontal. A pesquisa é considerada um estudo de caso em relação ao procedimento aplicado, o qual na visão de Yin (2010) baseia-se na experiência do assunto a ser estudado com toda contextualização da realidade em sua volta, abrangendo um projeto com técnica para analisar e coletar os dados, a investigação é um fator presente para alcançar esse resultado. Quanto aos objetivos caracteriza-se como descritiva, utilizando a observação como principal meio para poder descrever e registrar os fatos, afim de realizar a interpretação de forma que o pesquisador atue imparcialmente, sem interferência alguma no resultado alcançado (ANDRADE, 2007). Já em relação a natureza pode-se afirmar uma abordagem quantitativa, visto que as variáveis analisadas são expressas por números como forma de mensuração e utilizados na análise de resultados, propondo uma quantificação desses dados (SANTOS, 2000).

A análise dos dados foi com base nas demonstrações disponíveis no portal da transparência do SEBRAE/RN, com foco no balanço patrimonial e na demonstração de resultado do exercício referentes aos anos de 2018 e 2019. Dessa forma, realizou-se a análise dos indicadores econômicos - financeiros, além da vertical e horizontal dos dados apresentados.

O tratamento dessas informações foi realizado por meio das fórmulas dispostas no referencial, tabelas do word e excel.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Indicadores econômico-financeiros

Neste tópico são abordados os resultados referentes aos índices de liquidez, endividamento e rentabilidade das demonstrações contábeis do SEBRAE/RN, comparando os exercícios de 2018 e 2019. A análise dos valores evidencia o desempenho da organização e demarca o posicionamento da entidade no mercado atual (GITMAN; MADURA, 2003). A tabela 1 abaixo evidencia os índices de liquidez da entidade, com foco em dois dos seus subgrupos: liquidez corrente e seca, que avaliam a capacidade de liquidação das suas dívidas para com terceiros.

Tabela 1 - Índices de Liquidez Corrente e Liquidez Seca

ÍNDICES	2018	2019
LIQUIDEZ CORRENTE	2,93	3,35
LIQUIDEZ SECA	2,93	3,35

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Segundo Mauus (2012), o índice de liquidez corrente evidencia quanto a entidade possui potencialmente para efetuar o pagamento de suas obrigações a custo prazo, realizando a divisão do total do ativo circulante pelo total do passivo circulante. A diferença entre este índice e o de liquidez seca está na exclusão da conta “estoques” do passivo circulante no segundo indicador.

De acordo com a tabela 1, é possível verificar que o índice de liquidez corrente teve um aumento de 0,43 no ano de 2019 em comparação ao ano de 2018, o que representa um crescimento percentual de 14,33%. Com base na análise dos dados, a diferença entre os dois anos pode ser explicada pela diminuição considerável de contas do passivo circulante em 2019, sendo elas: obrigações com convênios e contratos e contas a pagar a fornecedores e outros.

O índice de liquidez seca também é evidenciado pela tabela 1, apresentando o valor igual ao índice de liquidez corrente, uma vez que a entidade não possui estoques para deduzir do passivo circulante na base de cálculo, pois não se caracteriza como comércio. Os valores apresentados pelos dois índices revelam que em 2018 há, para cada R\$ 1,00 de passivo circulante, R\$ 2,93 de ativo circulante e R\$ 3,35 em 2019, concluindo que a entidade possuía mais chances de liquidar suas dívidas a curto prazo em 2018 caso viesse a paralisar.

A tabela 2 demonstra os valores obtidos dos índices de liquidez geral e imediata.



Tabela 2 - Índices de Liquidez Geral e Liquidez Imediata

ÍNDICES	2018	2019
LIQUIDEZ GERAL	3,44	3,43
LIQUIDEZ IMEDIATA	1,67	2,02

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O índice de liquidez geral demonstra a situação financeira e o potencial de pagamento da entidade a longo prazo (MAUUS, 2012). Nas demonstrações contábeis analisadas no presente artigo, as contas realizáveis a longo prazo e exigível a longo prazo são tratadas, respectivamente, como o total do ativo não circulante e do passivo não circulante da entidade.

Nos anos de 2018 e 2019, este índice apresentou valores aproximados, sendo no primeiro ano 3,44 e no segundo ano 3,43. O decréscimo de 0,01 de um ano para o outro pode ser explicado pelo valor inferior da conta Ativo Circulante no ano de 2019 em relação a 2018, representando uma diferença percentual de aproximadamente 8,7%. O resultado do índice de liquidez imediata da entidade apresenta-se de forma crescente do ano de 2018 para o ano de 2019, onde é possível verificar um aumento de 0,35. O crescimento ocorre pois, no segundo ano a conta passivo circulante evidenciada no balanço patrimonial da entidade teve um decréscimo de mais de 2 milhões de reais comparando com o ano de 2018. A liquidez imediata de uma empresa determina a sua capacidade de liquidação de dívidas que são instantâneas, que também podem ser chamadas de obrigações de curtíssimo prazo (MAUUS, 2012).

Em 2018 o índice de liquidez imediata apresentou o valor de 1,67, o que evidencia que para cada 1 (um) real de dívidas, há 1,67 reais de disponibilidades no ativo, composta pelas contas Caixa e equivalentes de caixa e Aplicações financeiras e temporárias. Por sua vez, em 2019 este mesmo índice resultou em 2,02, mesmo apresentando um montante das suas contas disponíveis inferior a 2018. A situação ocorre porque a diminuição de suas obrigações no segundo ano representou uma alteração de aproximadamente 20% em comparação com o ano anterior.

Coelho e Barros (2015) ressaltam que o índice de liquidez imediata é considerado o mais rigoroso de todos do grupo e o mais conservador. Atualmente as empresas optam por manter seus recursos em outras contas do ativo circulante que não sejam as disponibilidades, fazendo com que a liquidez imediata da entidade apresente um valor mais baixo em comparação com os demais índices. A tabela 3 representa o resultado dos índices de endividamento analisados das Demonstrações Contábeis do SEBRAE/RN nos anos de 2018 e 2019,

subdivididos em indicadores de participação de capital de terceiros sobre recursos totais e garantia do capital próprio ao capital de terceiros.

Tabela 3 - Índices de Endividamento
ÍNDICES

	2018	2019
PARTICIPAÇÃO DE CAPITAL DE TERCEIROS SOBRE RECURSOS TOTAIS	0,29	0,29
GARANTIA DO CAPITAL PRÓPRIO AO CAPITAL DE TERCEIROS	2,44	2,43

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Perez Júnior e Begalli (2015) definem o indicador de endividamento como apresentação do grau de atuação do capital de terceiros sobre os recursos da entidade. Diante desse pressuposto, observa-se que quanto maior esta participação de terceiros, maior será o grau de endividamento da empresa. O índice que trata da participação de capital de terceiros sobre recursos totais se dá pela divisão das dívidas de curto prazo da entidade (passivo circulante) somadas com o passivo exigível a longo prazo sobre o somatório dos valores citados com o patrimônio líquido (ZDANOWICZ, 2012). O resultado apresentado informa se a entidade necessita ou não de recursos de terceiros para realização de suas atividades.

Em 2018 o SEBRAE/RN apresentou o valor de 0,29057 para o indicador de participação de capital de terceiros sobre os recursos totais da entidade, evidenciando que 29,06% do seu ativo é financiado com recursos de terceiros. Em 2019 este índice evidenciou um crescimento, porém não tão considerável comparando com o ano anterior, resultando em 0,29128 (29,13%).

Em ambos os exercícios observados é possível verificar números positivos para a entidade, não demonstrando risco de comprometimento de seu patrimônio e apresentando números equilibrados e inferiores a um real para cada unidade de capital próprio. De acordo com Lucente e Bressan (2015), o indicador torna-se negativo para a entidade quando resulta em números iguais ou superiores a 100%, significando que há excesso de capital de terceiros disponíveis para financiar seus ativos, gerando dependência.

Na tabela 3 também é possível observar o subgrupo dos índices de endividamento referente a garantia do capital próprio ao capital de terceiros, que é elencado por Dias (2016) como sendo a divisão do patrimônio líquido pelo somatório das dívidas de curto prazo da entidade (passivo circulante) com o exigível a longo prazo (passivo não circulante).

O SEBRAE/RN apresentou resultados aproximados para este indicador nos anos observados, sendo em 2018 um percentual de 244,16% e em 2019 243,31%. Esses valores indicam que, para cada um real de capital de terceiros, há cerca de dois reais e quarenta centavos

de capital próprio como garantia em cada ano, representando uma segurança para a entidade afim de arcar com seus compromissos com terceiros (DIAS, 2016).

Os índices de rentabilidade não apresentaram variações consideráveis nos anos de estudo, porém a diferença no ano de 2019 em comparação com 2018 pode ser explicada pelo fato da entidade dispor da maior parte de suas obrigações no longo prazo em 2019, e por conta do valor inferior do patrimônio líquido neste mesmo ano, este por sua vez fortemente ocasionado pelo déficit que houve no exercício. Os resultados mostram possibilidades variadas para a tomada de decisões econômicas e financeiras do SEBRAE/RN, afim de auxiliar em suas opções de obtenção e aplicação de recursos (PEREZ JÚNIOR; BEGALLI, 2015). A tabela 4 apresenta os resultados dos índices de rentabilidade da entidade nos anos de 2018 e 2019, com foco nos indicadores da taxa de retorno sobre o investimento e sobre o patrimônio líquido.

Tabela 4 - Índices de Rentabilidade

ÍNDICES	2018	2019
TAXA DE RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	3,48	-0,82
TAXA DE RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4,90	-1,16

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os indicadores de rentabilidade permitem que a entidade compare os resultados atingidos com a sua proporção, ressaltando o seu percentual de lucratividade, baseado na Demonstração do Resultado (IUDÍCIBUS, 2009). Conforme inserido na tabela 4, no ano de 2019 o SEBRAE/RN apresentou índices de rentabilidade com resultados negativos, visto que no presente exercício houve um déficit em seus demonstrativos.

Wernke (2008) retifica que a taxa de retorno sobre o investimento apresenta o *feedback* sobre o lucro líquido que a entidade possui para com seus ativos, indicando se houve ganho ou perda no período. Em 2018 a entidade apresentou neste índice um resultado de 0,0348 efetuando a divisão do lucro líquido sobre o ativo total, revelando que neste ano há um ganho de 3,48% para cada um real investido pelos proprietários da entidade. Em 2019 houve um decréscimo, e essa taxa então apresentou valor negativo de 0,0082, informando que o SEBRAE/RN não obteve rentabilidade e atingiu uma perda de 0,82%.

A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido é considerado o principal índice de rentabilidade, pois evidencia a influência da entidade nas ações disponíveis no mercado e o ganho dos seus proprietários em relação aos seus investimentos (GABRIEL *et al*, 2003). Os resultados apresentam um decréscimo ainda maior em 2019 comparando com o ano de 2018, isto porque há uma diferença considerável em relação ao patrimônio líquido de cada exercício.

Em 2018 a entidade apresentou um valor percentual de 4,90% de ganho sobre o valor investido pelos proprietários. Em 2019, o resultado negativo representou uma perda de 1,16% sobre o patrimônio líquido. De acordo com Gitman (2007), quanto maior for o índice, melhor é a situação da entidade, uma vez que dessa forma ela não terá que arcar com obrigações de taxas de juros.

Análise vertical e horizontal

Apresentam-se, neste tópico, a análise do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício do SEBRAE/RN dos anos de 2018 e 2019 pelo método vertical e horizontal. Desta forma é possível retratar detalhadamente os valores expressados na análise dos índices econômico-financeiros (MATARAZZO, 2010). A tabela 5 demonstra os resultados obtidos das análises vertical e horizontal das contas do ativo da entidade com relação ao ano-base 2018 definido.

Tabela 5 – Variação do Ativo

GRUPO	2018 (R\$)	2019 (R\$)	A. VERTICAL 2018 (%)	A. VERTICAL 2019 (%)	VARIAÇÃO (%)
ATIVO TOTAL	58.386.000	54.398.000	100,00%	100,00%	6,83%
ATIVO CIRCULANTE	32.013.000	29.231.000	54,83%	53,74%	8,69%
AT. NÃO CIRCULANTE	26.373.000	25.167.000	45,17%	46,26%	4,57%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A análise horizontal é o indicador que identifica o avanço das contas do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício da entidade por meio de percentuais, estes por sua vez são representados pela divisão do valor do ano analisado pelo ano-base (IUDÍCIBUS, 2009). A estrutura do ativo do SEBRAE/RN permaneceu a mesma em relação as suas contas nos anos de 2018 e 2019, tendo modificações nos valores apresentados, garantindo superávit no primeiro ano e um déficit no segundo.

Com base na análise horizontal, observaram-se possíveis variações no ativo total da entidade e o motivo desta ocorrência entre os dois anos estudados. Dessa forma, verificou-se que o grupo de bens e direitos totais do SEBRAE/RN teve uma diminuição de 6,83% em 2019 comparando com o ano de 2018. Este decréscimo deve-se principalmente à variação da conta de adiantamentos a funcionários, que também diminuiu de maneira significativa em aproximadamente 92,63%. O grupo ativo não circulante não representa tanta variação de um ano para outro, concentrando a diminuição do ativo total nas contas de curto prazo da entidade,

onde foram apresentados percentuais de variação altos em algumas contas, como outros créditos (45,86%), convênios e acordos a executar (46,22%), entre outros.

Iudícibus (2009) reitera que a análise vertical é utilizada para verificar cada conta do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício da entidade, evidenciando a representatividade de cada elemento em relação ao ativo total e passivo total. De mesmo modo, utilizou-se esta forma de análise para verificar se a estrutura do ativo foi modificada.

Os subgrupos do ativo do SEBRAE/RN, em termos percentuais, não sofreram modificações consideráveis em 2018 e 2019 em relação ao ativo total. Porém, ressalta-se a diminuição da representatividade do ativo circulante em 2019 de 1,09% sendo neste ano 53,74% e no ano de 2018 54,83%, como a maioria das contas do ativo que também apresentaram uma redução no segundo ano. Por outro lado, o ativo variou positivamente em 2019 em contas específicas desse grupo, sendo em aplicações financeiras com variação de 1,16% e numerários vinculados a programas e projetos de 1,37%. Além disso, a conta imobilizado também apresentou variação positiva. As mudanças nestes subgrupos não são relevantes, indicando que não houveram modificações na estrutura do seu ativo total, e que os seus bens e direitos são bem distribuídos entre o circulante e não circulante.

Reis (2009) elenca que os métodos de análise vertical e horizontal auxiliam na interpretação de dados financeiros da entidade, que contribui para a execução do processo administrativo e influencia diretamente na tomada de decisão. De acordo com a tabela 6, é possível verificar os resultados das análises das contas que financiam o ativo da entidade nos anos de 2018 e 2019.

Tabela 6 – Financiamento do Ativo

GRUPO	2018 (R\$)	2019 (R\$)	A. VERTICAL 2018 (%)	A. VERTICAL 2019 (%)	VARIAÇÃO (%)
PASSIVO TOTAL	58.386.000	54.398.000	100,00%	100,00%	6,83%
PASSIVO CIRCULANTE	10.928.000	8.714.000	18,72%	16,02%	20,26%
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	6.037.000	7.131.000	10,34%	13,11%	-18,12%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	41.421.000	38.553.000	70,94%	70,87%	6,92%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com a tabela 6, é possível verificar que o SEBRAE/RN financiou grande parte de seu ativo com capital próprio em 2018, tendo este valor variado em 6,92% em comparação com 2019. Porém, a diferença de financiamento do ativo da entidade se dá pelo déficit ocorrido no segundo ano, que chega a representar uma variação de 121,98% com relação

ao primeiro ano analisado. Os dados ilustrados na tabela 6 também permite elencar que a variação do passivo total se deu pela diminuição do passivo circulante, ocasionada principalmente pelos 358,02% que variaram no subgrupo de contas a pagar a fornecedores. Houve mudança significativa na conta de obrigações com convênios e contratos de aproximadamente 310,44%, porém mesmo diante desse aumento, o passivo circulante permaneceu em decréscimo devido aos valores da maioria de suas subcontas.

Em conformidade com Reis (2009), a análise vertical evidencia a representatividade de cada elemento patrimonial do ativo e do passivo em relação ao ativo e passivo total. Dessa forma, destaca-se a conta do patrimônio líquido do SEBRAE/RN representando cerca de 70% do total do passivo em ambos os anos analisados. Os subgrupos do passivo circulante e não circulante, por sua vez, representam em média 17% e 12% respectivamente do total das obrigações da entidade.

Os resultados apresentados demonstram que o SEBRAE/RN possui maior parte da origem de seus recursos no patrimônio líquido, e que mesmo apresentando déficit no exercício de 2019, o valor do patrimônio social e ajuste de avaliação patrimonial compensa o resultado negativo. Nas contas de financiamento do ativo é possível observar que a conta de destaque na origem de recursos que mais variou com relação ao passivo total é o patrimônio social, apresentando um percentual de 48,03 em 2018 e 55,6% em 2019. A tabela 7 apresenta os resultados das análises da demonstração do resultado do exercício, com foco no desempenho da receita líquida dos períodos observados.

Tabela 7 – Demonstração do resultado do exercício

GRUPO	2018 (R\$)	2019 (R\$)	A. VERTICAL 2018 (%)	A. VERTICAL 2019 (%)	VARIAÇÃO (%)
RECEITA BRUTA	76.316.000	73.998.000	100,00%	100,00%	3,04%
RECEITA LÍQUIDA	76.316.000	73.998.000	100,00%	100,00%	3,04%
DESPESAS	(74.287.000)	(74.444.000)	97,34%	100,60%	-0,21%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	2.029.000	(446.000)	2,66%	-0,60%	-21,98%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A análise vertical da demonstração do resultado do exercício é realizada com base na receita bruta total, evidenciando a estrutura de custos e despesas da entidade em relação a conta principal. Dessa forma é possível verificar a lucratividade da empresa em números percentuais (REIS, 2009).



De acordo com os dados obtidos na tabela 7, verifica-se que a receita líquida sofreu uma variação negativa no ano de 2019, reduzindo em 3,04% em relação a 2018. O fato pode ser explicado pela diminuição significativa de receitas de convênios, subvenções e auxílios registrada na receita bruta sem contraprestação, representando 64,88% de mudanças do primeiro para o segundo ano analisados.

As fontes de receitas mais consideráveis da entidade são os recebimentos de contribuições sociais líquidas (CSN e CSO), que representam aproximadamente 60% das receitas totais da entidade em ambos os anos, dispostas sobre a receita bruta sem contraprestação. Estas contribuições são advindas dos recursos do SEBRAE Nacional e financiam grande parte das contas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte, apesar de também contar com recursos de empresas de grande porte que são beneficiadas pelo sistema “S”, mas que representam aproximadamente 9% dos recursos totais.

O método de análise horizontal compara cada grupo das demonstrações utilizando um ano base (2018) com outro exercício (2019). Dessa forma é possível observar o quanto a entidade avançou, como foi seu desempenho com receitas, despesas, ativos e passivos (REIS, 2009). Em relação as receitas, verifica-se que o SEBRAE/RN não apresentou uma variação significativa em 2019 com relação a 2018, exceto no recebimento de recursos de convênios, subvenções e auxílios que decresceu em média de 64,88%.

As despesas apresentadas, por sua vez, tiveram uma grande variação em relação aos anos estudados. A conta de despesas operacionais do período teve um crescimento acelerado em 2019, e a entidade em ambos os anos possui números altos de despesas com pessoal e encargos e com serviços profissionais e contratados, que representam cerca de 40% do somatório de seus gastos. O aumento destes valores implica diretamente no resultado apresentado no exercício de 2019, contribuindo para o déficit alcançado.

Por conta de variações não tão significativas, a entidade possui grandes chances de recuperar o déficit do período de 2019 apenas reduzindo despesas, como já ocorreu com as de transferência com programas e convênios apresentadas nos demonstrativos do exercício. O superávit evidenciado no ano de 2018 pode ser apresentado nos próximos anos com o aumento de receitas financeiras e operacionais, que neste mesmo período variaram de maneira positiva em aproximadamente 12%.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo alcançou o objetivo proposto de analisar a situação econômico-financeira do SEBRAE/RN no período de 2018 a 2019 por meio dos indicadores econômicos e financeiros, observando o desempenho obtido, além de retratar a situação de resultado e patrimônio por meio da análise horizontal e vertical.

Os indicadores de liquidez corrente e seca foram analisados em conjunto e apresentaram o mesmo valor, uma vez que a entidade não possui estoques, decrescendo ao longo dos anos observados. De mesmo modo observa-se o comportamento dos índices de liquidez geral e imediata durante 2018 e 2019, com resultados menores para o indicador de liquidez geral. Apesar do resultado, a entidade obteve um resultado positivo na liquidez imediata, que é um ponto primordial para liquidação de dívidas no curtíssimo prazo.

Em relação ao endividamento diante a participação de capital de terceiros sobre recursos totais, observou-se um crescimento pequeno, mas positivo, diferindo-se da garantia de capital próprio em relação ao de terceiros que teve uma queda no último ano. Já no indicador de rentabilidade não houve variação considerável, visto que a entidade tinha mais obrigações a longo prazo em 2019, além de um patrimônio líquido inferior. Diante da análise horizontal o ativo teve um superávit em 2018 e um déficit em 2019, já na vertical não houveram variações consideráveis. Elenca-se na análise a diminuição do passivo ao longo dos anos que é visto como resultado positivo para a entidade, e atenta-se também ao ponto de que a maioria dos recursos originados é do patrimônio líquido, ou seja, capital próprio. Para que o superávit de 2018 volte a acontecer nos anos seguintes, basta reduzir despesas de grande representatividade e impulsionar o aumento das receitas financeiras e operacionais.

A limitação desse artigo ocorre em virtude de ser um comparativo apenas dos dois últimos anos, além de se tratar apenas de uma pesquisa feita com base nos demonstrativos do SEBRAE/RN. Sugere-se então a realização da análise utilizando o comparativo de outros anos como parâmetro, para que possa servir de planejamento para os exercícios seguintes, juntamente com a aplicação em órgãos do SEBRAE de outros estados e regiões.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

BRAGA, H. R., ALMEIDA, M. C. **Mudança das demonstrações contábeis na lei societária**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 124-166.

BRASIL. **DECRETO Nº 1.785, de 11 de Janeiro de 1996**. Brasília, DF, 1996.

COELHO, A. K. S; BARROS, T. G. **Análise das Demonstrações contábeis: Análise da Estrutura Financeira da Buettner S/A Indústria e Comércio**. 2015. 79 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) -Instituto de Ciências Sociais Aplicadas-Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Pará, 2015.

COMITE DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Estrutura conceitual para a elaboração e apresentação das demonstrações contábeis**. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/mostraOrientacao.php?id=14>. Acesso em: 22 out. 2020.

CRUZ, M. S., RIOS, C. O. **Desempenho econômico-financeiro: uma análise aplicada a sociedades anônimas de capital aberto**. *Revista científica multidisciplinar núcleo do conhecimento*, n.08, v.06, p.27-59, 2018.

DIAS, J. M. L. (2016). **Setor de telecomunicações da BM&FBovespa: Um estudo comparativo dos índices econômicos e financeiros**(Artigo de Graduação). Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, PB, Brasil.

FARIAS, J. S. **Índice de Endividamento**, 2010. Ciências Contábeis da UFPA. Disponível em: <http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Jaci-de-Souza-Farias-%C3%8Dndice-de-Endividamento.pdf>. Acesso em: 11 out. 2020.


GABRIEL, F. et al. **O impacto do fim da correção monetária no retorno sobre o patrimônio líquido dos bancos no Brasil**. *Revista de administração*, São Paulo, v.40, n.1, Jan/Fev/Mar. 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16828/o-impacto-do-fim-da-correcao-monetaria-no-retorno-sobre-o-patrimonio-liquido-dos-bancos-no-brasil>. Acesso em: 14 de out. 2020.

G1. **PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/02/micro-e-pequenas-empresas-sao-99-do-total-no-pais-mostra-pesquisa.html#:~:text=O%20Brasil%20tem%20mais%20de,outros%2015%25%2C%20no%20Nordeste>. Acesso em: 23 set. 2020.

GITMAN, L. J., MADURA, J. (2003). **Administração financeira: Uma Abordagem Gerencial**. (M. L. G. L. Rosa, Trad.). São Paulo: Addison Wesley. (Obra original publicada em 2000).

IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LINS, L. S.; FILHO, J. F. **Fundamentos e análise das demonstrações contábeis: uma abordagem interativa**. São Paulo: Atlas, 2012.



LUCENTE, A. R.; BRESSAN, P. E. R. Análise de índices financeiros: Estudo de caso do Sport Club Corinthians Paulista no período de 2008 a 2013. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v.4, n.3. p.185-196, 2015.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis**: Contabilidade Empresarial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: Abordagem gerencial (7a ed.)**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MAUSS, C. V. **Análise de demonstrações contábeis governamentais**: instrumento de suporte à gestão pública. São Paulo: Atlas, 2012.

NIQUITO, T. W.; ELY, R. A.; RIBEIRO, F.G.. Avaliação de Impacto das Assistências Técnicas do Sistema S no Mercado de Trabalho. **Rev. Bras. Econ.**, Rio de Janeiro, v. 72, n. 2, p. 196-216, 2018.

PEREZ JUNIOR, J.H.; BEGALLI, G.A. **Elaboração e análise das demonstrações financeiras**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

REIS, A. C. R. **Demonstrações Contábeis: estrutura e análise**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – **O que é o Sebrae?** Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos. Acesso em: 23 set. 2020.

SEBRAE/RN (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte), 2010. **Estatuto Social**. Natal/RN. Acesso em: 20 out. 2020.

SEBRAE/RN – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte – **Demonstrações contábeis em 31 de dezembro de 2019 e relatório do auditor independente**. Disponível em: <https://transparencia.sebrae.com.br/contabel>. Acesso em: 23 set. 2020.

WERNKE, R. **Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

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

ZDANOWICZ, J. E. **Finanças Aplicadas para Empresas de Sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.

CAPÍTULO 24

ANTECEDENTES PARA A FORMALIZAÇÃO DO MEI

Kalyne Michely Silva Souza
Rosângela Queiroz Sousa Valdevino
Pablo Marlon Medeiros da Silva
Brena Samara de Paula
Susane Isabelle dos Santos
Pedro Balduino de Sousa Neto

RESUMO


No Brasil, por meio da criação da LC nº 128/2008 surgiu o microempreendedor individual - MEI, a fim de tentar resolver o alto índice de brasileiros na informalidade e visando diminuir a quantidade de trabalhadores exercendo atividades informais, o governo decidiu criar uma nova forma jurídica. Diante desse contexto o objetivo dessa pesquisa consiste em verificar quais os principais motivadores apontados pelos MEIs para formalização, e como a contabilidade é vista no processo de desenvolvimento desses empreendimentos. A metodologia desse trabalho classifica-se, quanto aos objetivos, como descritiva e quantitativa a classificação quanto a natureza, para a consolidação do objetivo. Aplicou-se 70 questionários com microempreendedores individuais dos municípios de Apodi – RN, Assú – RN e Pau dos Ferros - RN. Os dados coletados foram tratados com o software SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* e os resultados mais relevantes mostraram que a motivação para a formalização se deu em razão do acesso aos direitos previdenciários (INSS), com destaque para a cidade de Pau dos Ferros com 59% (20) dos respondentes e a respeito da utilização dos serviços contábeis para gestão de negócio é realizada somente as vezes, com destaque para o município de Apodi com 46% (13). Conclui-se que o Microempreendedor Individual é uma modalidade de empresa que possui diversas vantagens que contribui para o que microempresário possa sair da informalidade. Por meio da pesquisa observou-se que a contabilidade nessas organizações ainda não é utilizada, mas é reconhecida a sua relevância para o crescimento das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Microempreendedor Individual. Formalização. Contabilidade.

INTRODUÇÃO

Pensando no alto índice de brasileiros na informalidade e visando diminuir a quantidade de trabalhadores exercendo atividades informais, o governo decidiu criar uma nova forma jurídica, o MEI – Microempreendedor individual (OLIVEIRA; FORTE, 2014). Mediante a criação da LC nº 128/2008 surgiu o microempreendedor individual (BRASIL, 2008). De acordo com Demétrio (2019) O microempreendedor é uma pessoa jurídica que trabalha por conta própria e tem uma série de direitos e obrigações.

A formalização acontece por meio do portal empreendedor na qual garante a obtenção do CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, possibilitando o empresário ter diversas



oportunidades no mundo dos negócios. Nota-se que há uma preocupação do governo em estimular uma base administrativa para que o microempreendedor individual – MEI consiga crescer e se transforme numa microempresa (VIEIRA, 2011). O CNPJ ao microempreendedor individual possui diversas possibilidades, por exemplo a compra de mercadorias com menores preços, benefícios previdenciários, acesso a linhas de créditos, participação em licitações e a possibilidade de contratar um funcionário de carteira assinada (BRASIL, 2013).

De acordo com o Portal do Empreendedor (2019), uma das grandes vantagens de ser microempreendedor individual é de poder contratar um empregado, pagando-o um salário mínimo ou o piso salarial de sua categoria, devendo o dono do negócio arcar com os custos dessa contratação que atualmente gira em torno de 11% do respectivo salário.

Há alguns estudos anteriores que buscaram analisar a relação entre o microempreendedor individual e a contabilidade, como Stacke e Feil (2017), que abordam a análise da utilização das ferramentas contábeis gerenciais em micro e pequenas empresas, e concluíram que as ferramentas gerenciais de controle operacional possuem maior relevância em relação às voltadas à tomada de decisões. Soares e Pereira (2019), que analisaram os principais fatores que influenciam a prestação de auxílio contábil ao microempreendedor individual na percepção dos escritórios de contabilidade, os resultados encontrados revelaram que dentre os 8 aspectos que estavam na pesquisa, quatro foram classificados com um percentual maior que 50,0%, em relação aos escritórios como um aspecto que influencia de maneira positiva o desejo em oferecer prestação de serviço ao MEI, foram eles: o potencial de crescimento do MEI, o acatamento das sugestões fornecidas pelo escritório e o tempo despendido no atendimento e a estrutura do escritório.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão: quais os fatores motivadores para a formalização do MEI no interior do estado do Rio Grande do Norte? Assim, o objetivo dessa pesquisa é analisar os fatores motivadores para a formalização do MEI no interior do estado do Rio Grande do Norte. A pesquisa se justifica a partir de suas contribuições, ao mostrar à sociedade potiguar e demais regiões do Brasil a necessidade de uma evolução empreendedora a partir de sua formalização, o que pode trazer benefícios tributários, organizacionais e maior garantia a sua sustentabilidade individual. Ao se levantar os principais indicadores para uma maior consciência acerca da formalização, espera-se um maior encorajamento àqueles que ainda não possuem conhecimento suficiente ou tenham medo de enquadrar-se na nova natureza jurídica, o que pode reduzir os índices de informalidade no empreendedorismo potiguar.



REFERENCIAL TEÓRICO


Microempreendedor individual

Mais de três décadas se passaram e as Micros e pequenas empresas continua destacando-se no aumento da economia do Brasil, de acordo com uma pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014) as MPE's representam 99% das empresas brasileiras, contribuindo para o crescimento socioeconômico nacional, pois representam 44% dos empregos formais no setor de serviço e 70% aproximadamente dos empregos no setor do comércio, contribuindo assim em 40% no número de assalariados, portanto as MPEs são os pilares que sustentam a economia brasileira. O avanço dessas empresas deve-se a criação do simples nacional.

De acordo com o Portal Contábeis (2018) O simples nacional surgiu por meio da lei Complementar nº. 123/2006 na qual tinha como finalidade a junção dos tributos e das contribuições dos municípios, estados e governo federal em um só lugar, facilitado para as microempresas – ME e as empresas de pequeno porte – EPP. A fim de regularizar a situação de milhares de empresários informais, no entanto esta lei não obteve o resultado desejado.

Foi então que surgiu a lei complementar nº 128/2008 que conforme Siqueira (2011) veio com o intuito de formalizar a pessoa que possui algum tipo de empreendimento informal. Por meio dela foi criado o microempreendedor individual – MEI, por meio da criação dessa empresa os microempreendedores puderam obter o cadastro nacional de pessoa jurídica – CNPJ, trazendo assim diversas vantagens como a possibilidade de ser assegurado pelo INSS - Instituto Nacional do Seguro Social, garantindo os benefícios previdenciários, possibilidade de emissão de notas fiscais, abertura de conta bancária entre outros.

De acordo com o Portal do Empreendedor (2019) O microempreendedor individual pode se formalizar em 16 diferentes atividades, sendo 1 principal e mais 15 como segunda opção, para se formalizar como um MEI é necessário atender aos requisitos: ter um faturamento anual não superior a 81.000 mil reais por ano, não ser sócio em outra empresa e não ter mais de um funcionário com carteira assinada, atendendo aos requisitos é preciso apenas fazer a abertura da empresa no site do portal do empreendedor, em que é iniciado os primeiros passos da empresa. Por meio da formalização no site do portal do empreendedor o empresário já sai com o seu CCMEI – Certificado de condição de microempreendedor individual e o cadastro nacional de pessoa jurídica – CNPJ. Diante do exposto percebe-se que o MEI é uma empresa simples e com uma tributação reduzida.



Segundo Andrade (2016) O MEI é isento dos tributos federais (Programas de Integração Social - PIS, Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS, Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, Imposto de renda pessoa jurídica - IRPJ e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL), mas os tributos estaduais como o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS, Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS, é preciso efetuar o pagamento de acordo com a atividade exercida. O pagamento se dá por meio da guia de recolhimento chamada de DAS – Documento de arrecadação do simples nacional, através dele é possível recolher todos os tributos do MEI em um só local.


Diante disso conforme Carvalho (2009), o programa do microempreendedor individual possui diversas vantagens para os trabalhadores que optam por sair da informalidade, são elas: possui cobertura previdenciária, redução de custos na contratação de um funcionário, isenção de taxas na hora de abrir a empresa, não há burocracia, serviços bancários, carga tributária reduzida, possibilidade de vender para o governo entre outros. Diante disso é possível perceber que o MEI é uma modalidade bastante procurada como alternativa na hora de montar um negócio.

Conforme Barros (2019) a maior parte da população empreendedora são aqueles de 30 a 39 anos, os microempreendedores individuais estão na faixa etária de 42 anos em média. O MEI surgiu para aqueles que desejam empreender do jovem ao adulto, tenha formação profissional ou não. De acordo com Data Sebrae (2019) de 2011 a 2019 houve um declínio no número de MEI's que tinha ensino médio ou técnico, passando de 47% para 39% e os que tinham nível inferior também apresentou queda de 36% para 30%, já os que tinham nível superior ou mais subiu de 17% para 31%.

Microempreendedor individual – Projeto Empreender

Segundo a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil - CACB (2020) O Empreender é um programa da CACB em colaboração com o SEBRAE, que objetiva a estimular as micro e pequena empresa ao juntar empresários do mesmo município nos intitulados núcleos setoriais. Neles, os empresários questionam suas dificuldades e procuram soluções juntos com apoio de um profissional vinculado à entidade empresarial.

De acordo com CACB (2020) o programa tem funcionado no Brasil há mais de 20 anos sendo atendido aproximadamente 70 mil empresas em todas as unidades federativas, foi reconhecido internacionalmente como um dos melhores projetos para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, pelo ICC (*International Chambers of Commerce*), em Paris.



Em conformidade com CACB (2020) O que expressa com fidelidade o espírito do Programa é a maneira de associativismo que é sugerida. Nela ninguém é obrigado a participar de um núcleo setorial. A adesão vem pela nova visão de parceria, na qual o concorrente, não é um competidor, e sim um auxiliar de seu concorrente e ainda com um diferencial em que todos ganham.

Sabe-se que o microempreendedor individual não tem nenhuma obrigação legal perante a contabilidade do seu negócio. Caso o empresário contrate mais de um funcionário de carteira assinada ou o seu faturamento anual exceda os 81.000 mil reais por ano o empresário será desenquadrado do MEI, tendo que fazer migração para outro porte de empresa que atenda seu novo faturamento (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2019).

Ainda conforme o § 22B da lei complementar nº 128/2008 os escritórios de serviços contábeis podem fazer eventos para orientação fiscal, contábil e tributárias as microempresas e empresas de pequeno porte que fazem parte do simples nacional (BRASIL, 2008). De acordo Passos (2010) a contabilidade gerencial é responsável pela coleta, interpretação e transformação dos fatos em informações que são úteis, auxiliando assim no êxito das organizações. Segundo Marion (2008) a contabilidade é um mecanismo que auxilia o gestor na tomada de decisões. Mediante registros, mensuração e coleta de dados na qual são gerados relatórios para que a administração da empresa para embasar a tomada de decisão. Dessa forma é possível perceber que a contabilidade é uma ferramenta que veio ajudar o empresário na tomada de decisão, muitas vezes não há esse conhecimento por parte do empreendedor e então é recorrido ao contador.

Conforme Marion (2009) a contabilidade é a expressão dos negócios, essa mensura os resultados da empresa, analisando o desempenho dos negócios, mostrando a direção para a tomada de decisões. O microempreendedor individual é uma ótima oportunidade de negócio para o contador. Segundo o portal do empreendedor (2019) essa modalidade de empresa já ultrapassou os 8 milhões de formalizados. No estado do Rio Grande do Norte já são mais de 120.000 mil microempreendedores individual.

Na visão de Spínola (2010) o microempreendedor individual segundo a lei é dispensado de apresentar a contabilidade do negócio, mas o empresário precisa manter o controle da empresa por meio da guarda das notas fiscais de compra e venda de mercadorias, pois é de sua responsabilidade as notas emitidas a qualquer pessoa jurídica.




FERRAMENTAS UTILIZADAS PELA CONTABILIDADE NO PROCESSO DE GESTÃO

De acordo com Marion (2009) a contabilidade tem como objetivo fornecer informações organizadas por meio das demonstrações contábeis, proporcionando a administração tomar decisões, fazendo por meio dos relatórios que demonstram os dados obtidos resumidos e organizados. Os mais importantes dos relatórios contábeis são as demonstrações financeiras dentre as quais as obrigatórias são: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPAC), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA), e a Demonstração do Patrimônio Líquido (DPL). Existem também as que não são obrigatórias como a demonstração das origens e aplicações de recursos, orçamentos e o balanço social.

Diante disso Zanluca (2017) relata que a contabilidade gerencial não “forja” dados, mas fundamenta-se na escrituração habitual dos documentos, contas e outros fatos que leva o patrimônio empresarial. A contabilidade, para fins gerenciais, destaca-se, entre outros: cálculo do Ponto de Equilíbrio; Produção de Fluxo de Caixa; Planejamento Tributário; Definição de Custos Padrões; Organização do Orçamento e Controle Orçamentário; Análise de Indicadores. A função do contador de acordo com Marion (2009) é elaborar informações na qual os usuários possam utilizar, são construídas a base de registros, basicamente para micro e pequenas empresas, mas as vezes os administradores utilizam os serviços contábeis apenas para o fisco, tornando os serviços da contabilidade algo distorcido.

Existem alguns estudos anteriores que procuram analisar o microempreendedor individual e a contabilidade, como por exemplo o trabalho de Gonçalves e Gomes (2018) aborda a contabilidade como ferramenta de gestão: um estudo com MPES, a pesquisa apontou que a maioria dos respondentes percebem que a contabilidade que possuem para a gestão da empresa, pouco a utilizam no processo decisório, com a dificuldade em interpretar as informações e a falta de relação entre as informações contábeis e a situação da empresa sendo apontados como dois dos principais fatores que dificultam a utilização destas para fins gerenciais. Gomes (2014) discorre sobre a contabilidade como ferramenta de gestão empresarial, e obteve os seguintes resultados que a contabilidade, por se tratar de uma área que faz a ligação entre as demais áreas e, por existir no interior da organização, colabora com a gestão, em decorrência das informações que é capaz de gerar e interpretar, resultando no fornecimento de relatórios adequados à necessidade de cada seguimento empresarial, o que



permite amparar o processo de tomada de decisão. Diante dessa observação, a contabilidade permite ao gestor obter dados reais referentes à empresa.

Dessa forma Padoveze (2010) relata a contabilidade gerencial é essencial para qualquer organização empresarial. O centro da contabilidade são os usuários sejam externos ou internos, os usuários internos precisam dos dados contábeis para o bom desempenho no planejamento e no controle das operações, possibilitando a tomada de decisão.


A RELAÇÃO DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL COM OS SERVIÇOS CONTÁBEIS

De acordo com o estudo de Siqueira (2011) para alguns empreendedores é difícil medir o real valor da contabilidade para o seu negócio, estão somente vendo a lucratividade que irão obter. Há relatórios que são capazes de dar ao empreendedor a noção fiel de como o processo contábil é relevante para a empresa, como a antecipação de faturamento para os meses posteriores, que os bancos solicitam para a liberação de créditos e demais benefícios, e que os programas contábeis buscam usando os lançamentos dos meses prévios e calculando a média de acréscimo as vendas para os meses futuros, assim podendo contribuir para o dirigente analisar a oportunidade certa para o investimento ou para uma admissão de funcionários novos.

Os escritórios de contabilidade prestam serviços as empresas por meio do controle e do registro da movimentação do dinheiro. O contador é uma peça fundamental de uma empresa, para manter seu devido funcionamento exige cumprir obrigações e aperfeiçoar a gestão (CONTABNET, 2017). De acordo com Deitos (2003), os sistemas de informações contábeis são feitos para atender as necessidades de informações gerenciais dos que a utilizam, fornecendo assim maior segurança na hora de tomar decisões para a gestão dos negócios.

Ao fazer o processo de abertura de uma empresa a ajuda do contador pode ser imprescindível na hora de decidir qual tipo de empresa atende ao desejo do cliente, quais atividades se enquadra para o porte da empresa, impostos, alíquotas, melhor regime tributário, plano de serviços etc. (CONTABNET, 2017).

Segundo Ramos, Paula e Teixeira (2000) os usuários dos serviços contábeis, as empresas de pequeno e médio porte veem na contabilidade uma ferramenta de registro para atender as exigências fiscais, deixando de ver a diferença entre a contabilidade gerencial e financeira. Em conformidade com Contabnet (2017) o contador é responsável por realizar diversos serviços como: Escrituração contábil, Emissão de guias de imposto, Processamento da folha de pagamento, Entrega de obrigações acessórias, Emissão de Certidões Negativas de



Débitos (CNDs), Assessoria para planejamento tributário, Assessoria proativa para gestão financeira, Encerramento de empresa. Diante deste contexto entende - se que a informação contábil se pronuncia por diversos meios, através da escrituração contábil, demonstrações, registros permanentes e sistemáticos, planilhas, diagnósticos, livros, documentos entre outros (CFC, 1995; FIPECAFI, 1994).

Em conformidade com Rodrigues (2015) a grande parte dos administradores das micro e pequenas empresas não possuem sistema de controle para a gestão comercial nem mesmo o básico que são as planilhas financeiras, impossibilitando o controle de caixa, poucos empreendedores possuem conhecimentos na área de informática tornando assim a gestão dos negócios precária, impossibilitando o crescimento da empresa. A contabilidade gerencial é uma das ferramentas mais completas de apoio ao gestor.

De acordo com Raza (2006) a contabilidade gerencial elaborada pelo contador precisa ser diferenciada, exige empenho por parte do profissional, através da busca por aprendizados, sejam estatísticos, matemáticos, operacional, técnicas de planejamento. Portanto o profissional contábil precisa estar constantemente atualizando-se, certificando, se informando em tudo de novo que surgir para assim poder prestar a assistência da melhor maneira possível.

METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como descritiva Gil (2010). O procedimento utilizado para obtenção de dados se deu por meio da aplicação de um questionário, em um estudo transversal. A abordagem é quantitativa (BEUREN, 2006), com propósito de verificar quais os principais motivadores apontados pelos MEIS para formalização, e como a contabilidade é vista no processo de desenvolvimento desses empreendimentos.

Para coleta dos dados foi utilizado um questionário adaptado de Pilz (2017) e disponibilizado no *google forms* com 10 questões fechadas. O instrumento se divide em duas partes: a primeira caracteriza os respondentes e, a segunda, a pesquisa. O público-alvo foi composto por microempreendedores Individuais participantes do projeto “Empreender” das cidades de Apodi, Assú e Pau dos Ferros - RN. O tempo da pesquisa realizada para elaboração do estudo em questão se deu do mês de novembro de 2019 a novembro de 2020.

Segundo o Portal do Empreendedor (2019) o número de microempreendedores individuais por município são: Apodi - RN possui cerca de 818, Assú 1.572, Pau dos Ferros 1.197. Responderam o questionário 70 microempreendedores Individual a amostra realizada foi não probabilística por conveniência. A quantidade de MEI's em cada núcleo do empreender

foram: Apodi com (32), Assú (8) e Pau dos Ferros (30). População é o ajuntamento de elementos com particularidades na qual foram estudadas (VERGARA, 2010).

Quanto ao tratamento dos dados, foi utilizado o *software* SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* em que foram elaboradas tabelas com o quantitativo da frequência absoluta e relativa para caracterizar as respostas do questionário da pesquisa em questão.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Perfil dos respondentes

A fim de atender os objetivos propostos no estudo, no primeiro momento foi realizada a identificação do perfil sociodemográfico dos respondentes, no que concerne ao gênero, faixa etária e escolaridade conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Gênero dos microempreendedores Individuais - MEI

GÊNERO	CIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
FEMININO	Apodi	17	34%
	Assú	8	16%
	Pau dos Ferros	25	50%
	Total	50	100%
MASCULINO	Apodi	13	65%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	7	35%
	Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com a Tabela 1 os respondentes foram questionados a respeito do gênero e foi obtido os seguintes resultados: em Apodi a amostra MEI é representada em sua maioria por mulheres, totalizando 34% (17), em Assú todos os respondentes são do sexo feminino no total de 16% (8) e em Pau dos Ferros a população feminina de MEI é de 50% (25).

Com o intuito de saber o grau de conhecimento dos microempreendedores individuais a respeito da faixa etária na qual se enquadra, formulou-se a Tabela 2.



Tabela 2: Faixa etária dos microempreendedores Individuais - MEI

FAIXA ETÁRIA	CIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
ATÉ 20 ANOS	Apodi	1	100%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	0	0%
	Total	1	100%
DE 21 A 30 ANOS	Apodi	4	57%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	3	43%
	Total	7	100%
DE 31 A 40 ANOS	Apodi	17	45%
	Assú	5	13%
	Pau dos Ferros	16	42%
	Total	38	100%
	DE 41 A 50 ANOS	Apodi	6
Assú		2	10%
Pau dos Ferros		12	60%
Total		20	100%
Apodi		1	25%
DE 51 A 60 ANOS	Assú	1	25%
	Pau dos Ferros	2	50%
	Total	4	100%
ACIMA DE 60 ANOS	Apodi	0	0%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	0	0%
	Total	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na Tabela 2 foi questionado a respeito da faixa etária que cada microempreendedor se enquadrava e encontrou-se os seguintes dados: de 31 a 40 anos estão a maioria dos Microempreendedores individuais, destacando a cidade de Apodi com 45% (17). Observa-se que não teve nenhum MEI acima de 60 anos. Conforme Barros (2019) os microempreendedores individuais estão na faixa etária de 42 anos em média, mas a maior parte da população empreendedora são aqueles de 30 a 39 anos.

Com a finalidade de entender o nível de entendimento dos microempreendedores individuais com relação a escolaridade que possuem, formulou-se a Tabela 3.

Tabela 3: Nível de Escolaridade dos microempreendedores Individuais.

ESCOLARIDADE	CIDADE/ PORCENTAGEM						% TOTAL
	Apodi	%	Assú	%	Pau dos Ferros	%	
FUNDAMENTAL INCOMPLETO	0	0%	0	0%	0	0%	0
FUNDAMENTAL COMPLETO	1	33%	0	0%	2	67%	3
MÉDIO INCOMPLETO	2	50%	0	0%	2	50%	4
MÉDIO COMPLETO	15	36%	5	12%	21	52%	41
SUPERIOR INCOMPLETO	2	50%	2	50%	0	0%	4
SUPERIOR COMPLETO	8	44%	1	6%	9	50%	18

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com o que foi apresentado na Tabela 3 identificou-se que a escolaridade da maior parte dos MEI da amostra é o ensino médio completo, destacando a cidade de Pau dos Ferros com 52% (21). De acordo com Data Sebrae (2019) de 2011 a 2019 houve um declínio no número de MEI's que tinha ensino médio ou técnico, passando de 47% para 39% e os que tinham nível inferior também apresentou queda de 36% para 30%, já os que tinham nível superior ou mais subiu de 17% para 31%.

Caracterização da pesquisa

Com a intenção de identificar a motivação para a formalização como microempreendedor individual dos respondentes, foi questionado a respeito e obteve-se os seguintes dados conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Motivação para a formalização

DESCRIÇÃO	CIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
FACILIDADES NO PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO E BAIXO CUSTO	Apodi	04	67%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	02	33%
	Total	06	100%
ACESSO A DIREITOS PREVIDENCIÁRIOS (INSS)	Apodi	10	29%
	Assú	04	12%
	Pau dos Ferros	20	59%
	Total	34	100%
REGULARIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO PRÓPRIO	Apodi	13	48%
	Assú	04	15%
	Pau dos Ferros	09	35%
	Total	26	100%
EMISSÕES DE NOTAS FISCAIS E COMPROVAÇÃO DE RENDA	Apodi	01	50%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	01	50%
	Total	02	100%
REDUÇÃO DOS IMPOSTOS E	Apodi	0	0%

OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	01	100%
	Total	01	100%
ACESSO A CRÉDITOS E OPERAÇÕES BANCARIAS	Apodi	0	0%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	0	0%
OPÇÃO DE RENDA EM FUNÇÃO DO DESEMPREGO	Apodi	0	0%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	0	0%
OUTROS	Apodi	01	100%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	0	0%
	Total	01	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como mostrado na Tabela 4, os dados demonstram que a motivação para a formalização como MEI se deu principalmente por causa do acesso aos direitos previdenciários (INSS) que o microempreendedor individual possibilita, com destaque para a cidade de Pau dos Ferros com 59% (20) dos respondentes.

Diante disso conforme Carvalho (2009), o programa do microempreendedor individual possui diversas vantagens para os trabalhadores que optam por sair da informalidade, são: possui cobertura previdenciária, redução de custos na contratação de um funcionário, isenção de taxas na hora de abrir a empresa, não há burocracia, serviços bancários, carga tributária reduzida, possibilidade de vender para o governo entre outros.

O MEI e a contabilidade

A fim de descobrir se os microempreendedores individuais da amostra possuem auxílio na emissão da folha de pagamento e GFIP, foi elaborada a Tabela 5.



Tabela 5: Auxílio para emissão da folha de pagamento e geração e envio da GFIP

DESCRIÇÃO	CIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
SIM, DE UM CONTADOR OU PROFISSIONAL DA ÁREA	Apodi	7	41%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	10	59%
	Total	17	100%
POSSUI AUXÍLIO DE OUTROS	Apodi	0	0%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	13	100%
	Total	13	100%
NÃO POSSUI AUXÍLIO	Apodi	22	55%
	Assú	5	13%
	Pau dos Ferros	13	32%
	Total	40	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em concordância com a Tabela 5, observe que a maior parte da amostra não possui auxílio na elaboração da folha de pagamento e envio da GFIP, destacando a cidade de Apodi com 55% (22) dos respondentes.

Em conformidade com Lima; Filho e Bruni (2010) o contador é de suma importância em uma empresa, pois possui um amplo conhecimento dos números da instituição, conseguindo examinar os processos e estruturas, manifestando sua opinião acerca das mudanças necessárias para a redução dos custos e aumento das receitas de vendas ou de serviços prestados, a fim de inserir a contabilidade como uma ferramenta na gestão empresarial, indicando as necessidades em cada momento vivenciado por ela. Em busca de compreender a respeito da utilização dos serviços contábeis para gestão donegocio, tem-se a Tabela 6.

Tabela 6: Utilização dos serviços contábeis para gestão de negócio

DESCRIÇÃO	CIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
SIM	Apodi	8	35%
	Assú	2	9%
	Pau dos Ferros	13	56%
	Total	23	100%

NÃO	Apodi	12	63%
	Assú	2	11%
	Pau dos Ferros	5	26%
	Total	19	100%
AS VEZES	Apodi	13	46%
	Assú	4	14%
	Pau dos Ferros	11	40%
	Total	28	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com o exposto na Tabela 6, veja que a utilização dos serviços contábeis para gestão de negócio é feita somente às vezes, pela maioria dos respondentes, com destaque para o município de Apodi com 46% (13). Diante disso, a função do contador de acordo com Marion (2009) é elaborar informações na qual os usuários possam utilizar, elas são construídas a base de registros, basicamente para micro e pequenas empresas, mas as vezes os administradores utilizam os serviços contábeis apenas para o fisco, tornando os serviços da contabilidade algo distorcido. Com intenção de saber se a contabilidade é consultada na hora de tomar decisões na empresa e quais ferramentas contábeis são utilizadas, formulou-se a Tabela 7.

Tabela 7: Uso da contabilidade para a tomada de decisões e as ferramentas contábeis utilizadas

	Pau dos Ferros	1	100%
	Total	1	100%
DEMONSTRAÇÃO DOS LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	Apodi	1	100%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	0	0%
	Total	1	100%
DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Apodi	0	0%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	0	0%
	Total	0	0%
DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	Apodi	1	33%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	2	67%
	Total	3	100%
DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO	Apodi	0	0%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	0	0%
	Total	0	0%

OUTRO	Apodi	12	41%
	Assú	6	21%
	Pau dos Ferros	11	38%
	Total	29	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em busca de entender sobre o uso da contabilidade para a tomada de decisões e as ferramentas contábeis utilizadas na empresa, observe que a Tabela 7 retrata que a maior parte dos MEI's utilizam outras ferramentas contábeis, com destaque para o município de Apodi com 41% (12). Nesse sentido, Stacke e Feil (2017) abordam a análise da utilização das ferramentas contábeis gerenciais em micro e pequenas empresas, concluíram que as ferramentas gerenciais de controle operacional possuem maior relevância em relação à tomada de decisões.

A fim de saber a opinião da amostra sobre a contabilidade na gestão do empreendimento ser é o diferencial no mercado competitivo, criou-se a tabela 8.

Tabela 8: A contabilidade na gestão do empreendimento é o diferencial no mercado competitivo

DESCRIÇÃO	CIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
SIM	Apodi	30	45%
	Assú	7	10%
	Pau dos Ferros	30	45%
	Total	67	100%
NÃO	Apodi	0	0%
	Assú	1	33%
	Pau dos Ferros	2	67%
	Total	3	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A saber a opinião da amostra a respeito da utilidade das informações produzidas pela contabilidade, foi elaborada a Tabela 9.

Tabela 9: As informações produzidas pela contabilidade são úteis para o MEI

DESCRIÇÃO	CIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
SIM	Apodi	20	39%
	Assú	3	6%
	Pau dos Ferros	28	55%
	Total	51	100%
NÃO	Apodi	2	100%
	Assú	0	0%
	Pau dos Ferros	0	0%

	Total	2	100%
ÀS VEZES	Apodi	8	47%
	Assú	5	29%
	Pau dos Ferros	4	24%
	Total	17	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com a tabela 9, veja que boa parte da amostra respondeu afirmativo para a utilização das informações produzidas pela contabilidade, com destaque para o município de pau dos ferros com 55% (28).

Segundo Gomes (2014) a contabilidade como ferramenta de gestão empresarial: por se tratar de uma área que faz a ligação entre as demais áreas e, por existir no interior da organização, colabora com a gestão, em decorrência das informações que é capaz de gerar e interpretar, resultando no fornecimento de relatórios adequados à necessidade de cada seguimento empresarial, o que permite amparar o processo de tomada de decisão. Diante dessa observação, a contabilidade permite ao gestor obter dados reais referentes à empresa.


Em busca da opinião dos respondentes acerca do uso das ferramentas da contabilidade gerencial proporcionar às empresas melhores perspectivas de crescimento e, conseqüentemente, menor chance de mortalidade das empresas, Veja a Tabela 10.

Tabela 10: A contabilidade gerencial proporciona às empresas melhores perspectivas de crescimento e, conseqüentemente, menor chance de mortalidade das empresas

DESCRIÇÃO	CIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
SIM	Apodi	28	47%
	Assú	5	8%
	Pau dosFerros	26	45%
	Total	59	100%
NÃO	Apodi	1	50%
	Assú	0	0%
	Pau dosFerros	1	50%
	Total	2	100%
ÀS VEZES	Apodi	2	22%
	Assú	2	22%
	Pau dosFerros	5	56%
	Total	9	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A respeito da Tabela 10, observou-se que a maior parte da amostra acredita que o uso de ferramentas da contabilidade gerencial proporciona às empresas melhores perspectivas de crescimento e, conseqüentemente, menor chance de mortalidade, com destaque para o município de Apodi com 47% (28) dos respondentes.



Em conformidade Schneider (2016) o profissional da contabilidade mensura, estima e traduz as operações financeiras e acontecimentos, a fim de elaborar esta informação por meio das ferramentas a seu serviço com intuito de gerar conhecimento. Desse modo, a contabilidade não é voltada apenas a assuntos do fisco e aspectos legais da empresa, levando em conta o caráter estratégico e gerencial, em relação ao rendimento e a competência.


CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou verificar quais os principais motivadores apontados pelos MEIS para formalização, e como a contabilidade é vista no processo de desenvolvimento desses empreendimentos. Por meio do estudo realizado foi possível perceber que a maioria dos respondentes tem como motivação para a formalização como MEI o acesso aos direitos previdenciários (INSS) obtidos após a abertura da empresa, destacando a cidade de Pau dos Ferros com 59% (20), outra motivação apresentada foi a regularização do empreendimento próprio com destaque para a cidade de Apodi com 48% (13).

No que concerne a como é vista a contabilidade no processo de desenvolvimentos dos empreendimentos, nota-se que os MEI's das três cidades compreendem a relevância da contabilidade no crescimento da empresa, mas nem sempre é utilizada em seus empreendimentos, com destaque para a cidade de Apodi – RN com 46% (13). Tendo em vista aos resultados expostos da pesquisa é possível perceber que o Microempreendedor Individual é uma modalidade de empresa que possui diversas vantagens que contribui para o que o microempresário possa sair da informalidade. Por meio da pesquisa observou-se que a contabilidade nessas organizações ainda não é utilizada, mas é reconhecida a sua relevância para o crescimento das organizações. Apesar dos MEI's não precisarem por lei de apresentar registros contábeis a cada dia é possível perceber que o auxílio do profissional contábil é uma ferramenta usada nas empresas de sucesso. Dessa forma o contador tem papel fundamental no progresso das microempresas.

A contribuição teórica mostrou o levantamento de estudos sobre os MEIS percebendo sua evolução na sociedade, destacando uma nova realidade através do comparativo entre cidades, contribuindo com os estudos já existentes. De forma prática apresentar como o MEI se destacou nos municípios de Apodi, Assú e Pau dos Ferros fazendo empreendedores, mostrando oportunidade para o crescimento empresarial e pessoal do empresário.

Acerca da limitação da pesquisa, não foi possível que todos os microempreendedores respondessem a pesquisa para que os resultados fossem melhor analisados com uma população



maior e assim dessa forma mostrar resultados mais consistentes. Envolvendo esta temática, recomenda-se para trabalhos futuros a fim proporcionar uma maior explanação do que já foi apresentado até o momento, elaborar um estudo com uma população maior de microempreendedores individuais, como também realizar em outros municípios do estado, proporcionando ao estudo maior expressão e relevância, como também investigar como ajudar os microempreendedores individuais frente as dificuldades enfrentadas pós formalização como na gestão do empreendimento ao longo dos anos, pois o empresário individual contribui para a o desenvolvimento da economia local.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. R. **De impostos a declarações: quais as obrigações do MEI**. 1. ed. Joinville (SC): Marcio Roberto Andrade, 15 jul. 2016. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/obrigacoes-do-mei>. Acesso em: 3 abr. 2020.

BARROS, G. A. G. de. Perfil do MEI muda nos últimos dois anos. **Jornal de Jundiaí**, São Paulo, ano 2019, p. 1, 23 nov. 2019. Disponível em: <https://www.jj.com.br/jundiai/perfil-do-mei-muda-nos-ultimos-dois-anos-2/index.html>. Acesso em: 19 out. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. Senado Federal. Microempreendedor individual (MEI): primeiro degrau da atividade empresarial legalizada. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2013. 170 p. CARTILHA DO MEI. **Sebrae**, 2013.

BRASIL. **Lei Complementar nº. 128, de 19 de dezembro de 2008**. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nº 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm. Acesso em: 21 mar. 2020.

CARVALHO, Z. As vantagens de ser um MEI: microempreendedor individual legalizado, 2009. In: **Portal do empreendedor**. Acesso em 5 maio. 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Contabilidade para pequenas e médias empresas**: Normas Brasileiras de Contabilidade. Brasília, 1995. CFC, 2010.

CONTABNET. Quais são os serviços prestados por um escritório contábil? Abertura de empresa. Canoas - RS: **ContabNet serviços contábeis**, 29 jan. 2017. Disponível em: <https://contabnet.com.br/blog/servicos-de-um-escritorio-contabil/>. Acesso em: 29 jan. 2020.

DATA SEBRAE. **Qual é a escolaridade do MEI?** Perfil do MEI. Brasília, 2019. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/perfil-do-microempreendedor-individual/#:~:text=No%20per%C3%ADodo%20de%202011%20a,de%2036%25%20para%2030%25.&text=Estudo%20do%20perfil%20do%20microempreendedor%20individual>. Acesso em: 19 out. 2020.

DEITOS, M. L. M de S. Conhecer as especificidades das pequenas e médias empresas: uma necessidade que se impõe ao contador. **Revista do CRCPR**, ano 27, nº 136, 2º quadrimestre de 2003. Acesso em: 1 maio. 2020.

DEMETRIO, W. **Você sabe o que é um Microempreendedor Individual – MEI?**. Sebrae, 2019. Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/voce-sabe-o-que-e-um-microempreendedor-individual-mei/>. Acesso em: 20 abril e 2020.

DIFERENÇAS ENTRE ESTUDO TRANSVERSAL E LONGITUDINAL. **Questionpro**, 2020. Disponível em: <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/estudo-transversal-longitudinal/>. Acesso em: 28 set. 2020.

EMPREENDEDOR INDIVIDUAL. **Portal do Empreendedor Individual**. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>. Acesso em: 27 jan. 2020.

FIPECAFI. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**: aplicável também às demais sociedades. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994, 778 p. Acesso: 5 abr. 2020.

GOMES, M. L. R. A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL, **Revista Científica Semana Acadêmica**, ano 2014, v. 1, ed. 49, p. 1-12, 5 mar. 2014. Acesso em: 6 abr. 2020.

LIMA FILHO, R. N; BRUNI, A. L. Percepção dos Graduandos em Ciências Contábeis de Salvador (BA) Sobre os Conceitos Relevantes da Teoria da Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 6, n. 2, p. 187-203, 2012. Acesso em: 10 nov. 2020.

MARION, J. C. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Acesso em: 10 nov. 2020.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Acesso em: 10 nov. 2020.

OLIVEIRA, O. V de; FORTE, S. H. A. C. Microempreendedor Individual: fatores da informalidade. **Connexio: Revista Científica da Escola de Gestão de Negócios**, Fortaleza - CE, ano 4 ed. 1, p. 1-16, 1 jul. 2014. Acesso em: 10 nov. 2020.

PADOVEZE, C. L. **Manual de Contabilidade Básica**: Contabilidade Introdutória e Intermediária. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Acesso em: 10 nov. 2020.

PASSOS, Q. C. **A importância da contabilidade no Processo de Tomada de Decisão nas Empresas**. 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25741/000751647.pdf?sequence=1>. Acesso em: 9 nov. 2020.

[br/bitstream/handle/10183/25741/000751647.pdf?sequence=1](https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25741/000751647.pdf?sequence=1). Acesso em: 9 nov. 2020.

PILZ, S. E. **Microempreendedor individual: uma análise do município de Mato Leitão**. 2017. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 08 nov. 2017. Acesso em: 2 abr. 2020.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **CNAE UF/Município/Sexo - Inscritos Total**. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>. Acesso em: 22 fev. 2020.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **CNAE/Município - Inscritos Total**. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>. Acesso em: 7 jan. 2020.

QUAIS são os serviços prestados por um escritório contábil?. **Contabnet** Serviços Contábeis, 2017. Disponível em: <https://contabnet.com.br/blog/servicos-de-um-escritorio-contabil/>. Acesso em: 6 abr. 2020.

RAMOS, A. S.; PAULA, C. S.; TEIXEIRA, E. E. M. Análise Comparativa da Qualidade dos Serviços Contábeis prestados pelos Escritórios de Contabilidade em Ipatinga, Minas Gerais. Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste - MG. In: III Semana de Iniciação Científica, 2000, Minas Gerais, **Anais...** Minas Gerais: UnilesteMG, 2000. 17. Disponível em: Acesso em: 4 maio. 2020.

RAZA, C. **Objetivo e finalidade da contabilidade gerencial**. 2006. Disponível em: Acesso em: 4 maio. 2020.

RODRIGUES, I. da S. **Necessidade de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas**. 2015. Acesso em: 4 maio. 2020.

SCHNEIDER, D. A. **A importância do profissional da contabilidade: uma análise frente às alterações advindas do Sistema Público de Escrituração Digital – SPED**, Rio Grande do Sul, p. 1-29, 2016. Acesso em: 10 nov. 2020.

SEBRAE. **CAUSA MORTI: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. São Paulo: SEBRAE SP, jul. 2014. Acesso em: 28 jan. 2020.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: 2014 / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**; Fundação Getúlio Vargas. Acesso em: 4 maio. 2020.

SIMPLES Nacional. **Portal Contábeis**, 2018. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/4991/simples-nacional/>. Acesso em: 20 abril. 2020.

SIQUEIRA, G. P. de. As mudanças na lei geral da microempresa e da empresa de pequeno porte (LC nº 123/06) em face da Lei Complementar nº 128/08. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 16, n. 2950, 30 jul. 2011. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/19647>. Acesso em: 20 abr. 2020.

SOBRE O EMPREENDEDOR. **CACB**, 2020. Disponível em: <https://cacb.org.br/sobre-o-empreendedor/>. Acesso em: 13 maio. 2020.

VIEIRA, G. J. **Um estudo sobre a contribuição socioeconômica da lei do Microempreendedor Individual (MEI) para os novos empreendedores da cidade de Guarapaba**. 2011. 97 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação) – Faculdade de Administração – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

ZANLUCA, J.C: ZANLUCA, J. de S. **História da contabilidade**, 2017. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm>. Acesso em: 2 de abr de 2020.

CAPÍTULO 25

EFEITOS NO CONSUMO E CRESCIMENTO DO E-COMMERCE NO CONTEXTO PANDÊMICO

Susane Isabelle dos Santos
Carolina Colombelli Pacca Mazaro
Pablo Marlon Medeiros da Silva
Pedro Balduino de Sousa Neto
Rosângela Queiroz Sousa Valdevino
Brena Samara de Paula

RESUMO


O comportamento do consumidor pode sofrer mudanças a partir de vários fatores, entre eles, família, amigos, grupos, sociedade e fenômenos da natureza. E desde o início da pandemia causada pelo coronavírus alguns efeitos no consumo têm sido observados, sobretudo no consumo digital. Diante desse cenário, o objetivo desse artigo é analisar os efeitos no comportamento do consumidor relacionados ao e-commerce diante da pandemia. Realizou-se uma revisão bibliográfica qualitativa a partir de artigos científicos nas bases de dados Google acadêmico e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), além de livros físicos e sites de pesquisas. O estudo conclui que o marketing digital teve um aceleração provocado pela pandemia. Além disso, o estudo traz indícios que diante do fator de desastre natural, no caso estudado a pandemia causada pelo coronavírus, os consumidores passaram a valorizar o e-commerce e adquirir novos hábitos, entre eles, acumular, improvisar, descobrir talento e abraçar a tecnologia de modo que a compra on-line que era apenas uma hipótese, tornou-se a principal escolha. Entretanto há também o efeito de não estabelecer limites entre vida pessoal e profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento do consumidor. Compras online. Covid-19.

INTRODUÇÃO

Diante do cenário pandêmico, muitos brasileiros mudaram alguns hábitos de consumo, como apontada pela pesquisa feita por Nielsen (2020), ao apresentar dados que mostram um aumento nas compras realizadas pela internet, bem como crescimento na utilização da forma de pagamento por meio digital. Pontuando que e-commerce ganhou aproximadamente mais quatro milhões de consumidores on-line no ano de 2020.

Desse modo, o coronavírus trouxe impactos no mundo todo, inclusive no Brasil, forçando as empresas, independente de tamanho ou natureza do negócio, a fazerem ajustes de maneira rápida devido ao novo cenário que se estabelecia pela pandemia, e isso implicou na necessidade de tornar a inovação o elemento principal no momento de crise que estava sendo vivenciado (REZENDE *et al.*, 2020).



Com isso, torna-se necessário a utilização das novas tecnologias pelas empresas para que se adequem ao novo modelo de comunicação, consumidores e empresas através do mercado online, visto que é necessário acompanhar o desenvolvimento que esse cenário pandêmico impôs, a fim de que não percam a competitividade no mercado, sendo necessário buscar conhecer os fatores cruciais que influenciam os consumidores no momento decisivo de efetuar uma compra (DINIZ *et al.*, 2017).

Diante disso, as empresas são obrigadas a manter estratégias voltadas ao marketing digital, bem como de fomento junto ao e-commerce para que os consumidores sejam fidelizados, além disso, é preciso que haja um marketing positivo relacionado a preocupações das empresas com a sustentabilidade, termo que tem sido muito valorizado nesse período pandêmico (SILVA *et al.*, 2021).


A partir desse cenário, essa pesquisa tem como base a seguinte pergunta norteadora: De que forma os consumidores têm mudado seu comportamento de compra online frente à pandemia? Para responder tal indagação, foi elaborado o seguinte objetivo geral: analisar os efeitos no comportamento do consumidor relacionados ao e-commerce diante da pandemia.

Para tanto, foram selecionados três objetivos específicos, a saber: descrever o fenômeno Covid 19; identificar os efeitos no comportamento do consumidor frente à pandemia; verificar o crescimento do e-commerce. Assim, busca-se trazer contribuições que possibilite aprofundar a compreensão do conhecimento e do avanço na área a partir dos indícios identificados nessa pesquisa sobre as mudanças no comportamento do consumidor em contexto pandêmico.

A seguir apresentam-se expostas as escolhas metodológicas que embasaram o presente estudo. Após esta sessão, será apresentada uma breve discussão teórica quanto ao Fenômeno COVID-19, Comportamento do consumidor, especialmente os efeitos que foram gerados frente à pandemia, além de descrever sobre as mudanças no e-commerce. Por fim, são expostas algumas considerações finais contemplando implicações acadêmicas e gerenciais e sugestões de estudos futuros e finalizando com as referências bibliográficas utilizadas.

METODOLOGIA

Para essa pesquisa foi utilizada a pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa. Para Gil (2017), pesquisa bibliográfica diz respeito a estudos já publicados em jornais, revistas, livros, periódicos, entre outras fontes. Já a abordagem qualitativa busca tecer uma compreensão e interpretação da lógica interna do objeto que está sendo estudado, conferindo conhecimento



verdadeiro, bem como despertando a compreensão, a descrição e a análise da realidade através do desempenho das relações sociais (TAQUETTE E MINAYO, 2015).

No que diz respeito à técnica optou-se por uma pesquisa exploratória descritiva par a realização de revisão narrativa sob o tema proposto. A pesquisa exploratória proporciona uma maior proximidade com o objeto que se investiga buscando torná-lo mais compreensível. E a pesquisa descritiva, serve para descrever um fenômeno. Sendo incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2017).

A fonte da pesquisa foi realizada por meio de dados secundários, os quais segundo Kotler e Keller (2012), são aqueles dados que não são inéditos, ou seja, já foram coletados para outra finalidade e podem ser localizados em diversos lugares. Para esse estudo, utilizou-se bases de dados online como Google acadêmico e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), além de livros físicos e sites de pesquisas para elaboração da revisão narrativa.

REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, será apresentado o referencial teórico, considerando a literatura estudada, a partir da descrição do Covid-19, bem como os efeitos que esse fenômeno causou no comportamento do consumidor. Além disso, o estudo também aborda o crescimento do e-commerce frente à pandemia.

Descrição do fenômeno covid-19

A pandemia iniciou em Wuhan na China em dezembro de 2019 (KIRK; RIFKIN, 2020) e devido ao fato dos casos serem uma crescente e estarem atingindo outros países em março de 2020 foi decretada emergência de saúde pública pela a Organização Mundial da Saúde (OMS) (MCKIBBIN; FERNANDO, 2020). Conforme a Fiocruz (2021) o vírus que é originário de morcegos passou algumas mutações e começou a infectar indivíduos.

Já no Brasil, o primeiro caso foi oficializado em 26 de fevereiro de 2020, entretanto a partir de algumas investigações foi possível verificar ocorrências da síndrome respiratória aguda grave (SRAG) desde o mês de janeiro (LEMOS, 2020). E essas estratégias foram necessárias para conter a propagação do vírus e salvar vidas (FIOCRUZ, 2021).

Com a acelerada transmissão do vírus um sinal de alerta foi apresentado para os cientistas, a comunidade médica, as autoridades bem como a sociedade em geral que precisaram adotar estratégias de forma rápida, tanto para prevenir quanto para tratar a nova doença. Devido



ao fato de ser uma doença que não se tinha muito conhecimento, a fim de que a epidemia fosse contida, a estratégia que passou a ser a mais eficaz foi o isolamento social e o distanciamento entre as pessoas (SILVA *et al.*, 2021).

Dessa forma, a pandemia do novo coronavírus trouxe mudanças que influenciam o comportamento do consumidor de forma direta, uma vez que o distanciamento social implica reflexos na demanda das atividades em que é necessário o contato direto entre os consumidores e os setores (KIRK; RIFKIN, 2020). Nesse sentido, a pandemia proporcionou grandes impactos na economia, além dos já gerados na saúde (ASHRAF, 2020).

Desse modo, hábitos de consumo à distância passaram a ser uma realidade, sendo assim, as empresas e prestadoras de serviços foram obrigadas a se adaptarem a nova realidade adotando novas estratégias, ao passo que o atendimento remoto deixava de ser uma opção e se transformava no meio mais utilizado para compras e fornecimento de serviços (SILVA *et al.*, 2021).

A pandemia no novo coronavírus foi avaliada pela Organização das Nações Unidas (ONU) como sendo o maior desafio que a humanidade enfrentou após a Segunda Guerra Mundial. Além disso, tudo tem sido transformado, visto que hábitos antigos passaram a não ter mais sentido, de modo que novos comportamentos, modelos e recursos surgem e passam a conduzir a sociedade (PICCOLOTTO, 2020).

Efeitos no comportamento do consumidor frente à pandemia

O comportamento do consumidor busca estudar os processos que envolvem indivíduos e grupos quando estes selecionam, adquirem, consomem, utilizam ou descartam as ideias, experiências, produtos ou serviços que satisfaçam seus desejos ou suas necessidades (SOLOMON, 2016).

Conforme aponta Sant'Ana *et al.* (2021) um objetivo em comum entre as instituições é compreender o comportamento dos consumidores, uma vez que obtendo esse conhecimento, o nível de satisfação pode ser mantido e até maximizado, bem como pode ser obtido aumento nos lucros empresariais. Para tanto, faz-se necessário buscar acompanhar seus potenciais clientes e mapear tanto os seus desejos quanto suas necessidades.

De acordo com Kotler (2019), nas decisões do consumidor ao comprar algo, podem ser destacadas as seguintes influências: características pessoais, como por exemplo, idade e estágio no ciclo de vida; circunstâncias na economia e ocupações; autoimagem e personalidade; valores e estilo de vida. Já para Viana, Oliveira e Neto (2019) a tomada de decisão é classificada como

influências culturais, sociais, pessoais e psicológicas, as quais também são descritas por Tamashiro *et al.* (2012), como apresenta o quadro I:

Quadro I: Fatores influenciadores no comportamento do consumidor

Fatores	Descrição
Culturais	Constitui um dos primeiros fatores que podem determinar a forma de pensar de um indivíduo. Crescendo em uma determinada sociedade, o indivíduo vai adquirindo valores, tendo percepções, preferências e criando comportamentos refletidos deste meio social. É no convívio com as pessoas que ele vai definir a sua personalidade ao longo dos anos. Para os autores, cada classe pode apresentar preferências e condições distintas sobre alguns produtos e marcas como vestuário, móveis, lazer, produtos alimentícios etc
Sociais	São os grupos de referência como a família, amigos vizinhos e personalidades. Eles têm uma influência direta ou indireta sobre as atitudes do comportamento das pessoas. Existe a chamada família de orientação, composta pelos pais. Com eles, a pessoa pode influenciar-se através da religião, política e comportamento pessoal. Pode haver também influência da família de procriação que é a presença do marido, mulher ou filhos.
Pessoais	As principais características pessoais influenciadoras são: a) idade e ciclo de vida: as pessoas não compram a vida toda os mesmos produtos; b) ocupação: a ocupação de uma pessoa está relacionada com os bens ou serviços que ela pode adquirir; c) condições econômicas: refere-se à situação em que o consumidor pode estar vivendo em seu país como inflação, recessão, condições de empréstimo, taxa de juros etc.; d) estilo de vida: as pessoas podem pertencer à mesma classe social, ou ter a mesma ocupação, mas podem ter estilos de vida diferentes, o que significa que cada indivíduo cria a sua personalidade.
Psicológico	São constituídos pelos seguintes fatores: motivação, percepção, aprendizado, crenças e atitudes.

Fonte: Tamashiro *et al.* (2012, p. 204).

Não obstante, para Sheth (2020) existem quatro contextos principais que influenciam os hábitos de consumo. O primeiro é a mudança no contexto social, como por exemplo, casamento, filhos e mudança de cidade. Em segundo é a tecnologia, como por exemplo, smartphones, internet e comércio eletrônico.

Já o terceiro contexto seria as regras e regulamentações, como por exemplo, o consumo de fumo, álcool e armas de fogo que precisam de regulamentação específica. O quarto são os desastres naturais ad hoc, como por exemplo, terremotos, furacões e pandemias globais, incluindo a pandemia Covid-19 vivenciada atualmente (SHETH, 2020).

Desse modo, Pinheiro (2018) afirma que, o consumo é um processo integralmente social que busca estabelecer relações entre os consumidores e seu contexto cultural e social, desse modo o profissional de marketing não pode ter uma visão racional ou até mesmo individual do que é consumo. Diante do contexto da pandemia o comportamento do consumidor tem apresentado diferentes efeitos no consumo, os quais foram; resumidos em oito, pela análise de Sheth (2020) conforme o Quadro II:

Quadro II: Efeitos no consumo frente à pandemia

Efeitos	Comportamentos desenvolvidos
Acumulação	Consumidores passaram a estocar produtos essenciais de consumo do dia a dia, ocasionando rupturas temporárias e escassez. Entre os itens estão: carne, pão, água, papel higiênico, produtos de desinfecção e limpeza.
Improvisação	Consumidores passaram a improvisar diante das restrições, ao passo que hábitos antigos são descartados e são inventadas novas formas de consumo, trazendo assim criatividade e resiliência. Como por exemplo: como casamentos que passaram a ser em calçadas, serviços funerários e serviços religiosos que passaram a ser por zoom.
Demanda reprimida	Devido à incerteza alguns bens e serviços possuem sua compra adiada, entre eles estão os bens duráveis de alto custo, como automóveis e residências; bem como serviços discricionários, entre eles, recreação, filmes, esportes, bares e restaurantes. Isso resulta na mudança da demanda de agora para o futuro.
Abraçando a tecnologia digital	Os consumidores passaram a adotar novas tecnologias e suas aplicações. Como por exemplo: os serviços de vídeo Zoom. Sendo possível ser observado esse fato em vários contextos, entre eles nas reuniões familiares para simples contato, e nas escolas e faculdades para as classes remotas.
A loja chega em casa.	Devido lockdown em vários países como Índia, Coreia do Sul, China, Itália, desse modo os consumidores foram impedidos de irem ao supermercado ou shopping centers. Com isso, a loja volta para casa. Sendo esse fato também observado com o trabalho e a educação. Resultando na inversão do fluxo de trabalho, educação, saúde e compras e consumo.
Esmacimento dos limites da vida profissional	Devido o fato dos consumidores estarem presos em casa, muitos passaram a ter espaço limitado para atividades discretas, como trabalhar, aprender, fazer compras e socializar. Por consequência passaram a não saber quais os limites entre trabalho e casa e entre tarefas e bate-papos.
Reuniões com amigos e familiares	A pandemia trouxe impactos nos encontros entre familiares e amigos distantes, tanto para compartilhar momentos quanto para saber se estavam bem. Esse fato estendeu-se a encontros nas faculdades, colégios e de casamento na família. Transformando um evento ad hoc em encontros regulares e programados a fim de compartilhar experiências e informações.
Descoberta de Talento	Por estarem diante de um horário flexível, muitos consumidores passaram a experimentar receitas, colocaram em prática talentos, vivenciaram formas criativas e inusitadas de tocar música, compartilharam o que aprenderam e utilizaram a criatividade para fazer compras on-line. Com isso, o YouTube ficou repleto de vídeos com potencial para sucesso comercial e para inovação

Fonte: Modificado de Sheth (2020)

Desse modo, observa-se que os hábitos remotos proporcionam um crescimento na demanda do mercado digital, inclusive resultando em aumento de serviços de consultorias e agências de comunicação. Contudo, várias pessoas ainda enxergam com incertezas o futuro das ações de marketing, mas por outro lado, há quem esteja observando as novas tendências e vendo oportunidades surgindo no mercado digital (CRUVINEL, 2020).



Com isso, nota-se que a pandemia causada pelo coronavírus tem acelerado várias estratégias que estavam programadas pra o futuro, como exemplo, educação á distância, trabalho remoto, estratégia de marketing digital para ampliar o e-commerce e privilégio para adoção da sustentabilidade (SILVA *et al.*, 2021).

Desse modo, verifica-se a relevância das experiências nas compras e utilização de serviços e produtos proporcionam informações cruciais para os clientes tomarem suas decisões, ou seja, as decisões futuras serão subsidiadas a partir do *feedback* que essas experiências estarão proporcionando, quer sejam boas, quer sejam ruins (CASTRO *et al.*, 2019).

Um novo cenário no e-commerce

A partir do momento que os consumidores passaram a fazer compras de forma online, muitos não aderiram esse formato. As justificativas eram várias, entre elas, não sentir confiança nas compras pelo ambiente virtual, não poder ver e manusear o produto, não ter as reais dimensões e funcionamentos do produto, além de sofrer risco de golpes em endereços eletrônicos e sites clandestinos. Desse modo, havia resistência para as compras online e em contrapartida a preferência pela compra física (LARA *et al.*, 2020).

Devido à pandemia o cenário mudou, uma vez que foi colocada a estratégia do *lockdown*, com isso houve o fechamento total de cidades, ao passo que na maioria dos países do mundo os indivíduos foram proibidos de sair de casa, bem como as empresas e estabelecimentos comerciais foram compelidos a fecharem as portas. Assim, os consumidores passaram a utilizar com maior frequência os serviços remotos e as empresas precisavam estar adaptadas para atenderem essa demanda (SILVA *et al.*, 2021)

Esse evento gerou um colapso no sistema econômico do mundo todo, sobretudo no Brasil, devido ao fato de ter vivenciado uma crise econômica no ano de 2015 e ainda não ter se recuperado abrangendo questões complexas e de natureza política. Por isso, tornou-se necessário o desenvolvimento de novas interfaces do marketing por parte das organizações, a fim de que a nova maneira do consumidor se comportar fosse mapeada. E foi assim que foram sendo consolidados novos caminhos, ao passo que se propagava o ambiente virtual, com o auxílio dos meios tecnológicos e aderência da internet dentro das organizações (Sant’Ana *et al.*, 2021).

Diante disso, surgiu à necessidade de implementação de estratégias. Nesse contexto, foi imposta a prática da inovação, desenvolvimento e ampliação de canais que pudessem proporcionar a compra de forma eficiente, segura e cômoda, tanto para os consumidores quanto



para que o fluxo das finanças fosse mantido. Desse modo, garantia-se que as empresas continuassem existindo mesmo após o período pandêmico (REZENDE *et al.*, 2020).


Devido a esse novo cenário de compra e venda um novo comportamento diante do trabalho, da vida pessoal, bem como das compras online era gerado, e assim novos hábitos entre os indivíduos eram estabelecidos. Com isso, um cômodo da casa se transformava em um escritório, um celular passava a ser uma extensão de braços e as telas passaram a ser ferramentas para interagir com os indivíduos no período do isolamento social (LARA *et al.*, 2020).

Nesse sentido, uma pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2020) demonstrou que os negócios digitais foram acelerados devido à pandemia ao ponto do e-commerce ser crucial para que as empresas mantivessem sua competitividade no mercado. Com esse cenário, muitas empresas passaram a investir em e-commerce, visto que observaram que os consumidores estavam adotando esse formato para fazer suas compras.

O e-commerce, que traduzido para o português significa comércio eletrônico, é conceituado como sendo uma transação econômica onde os vendedores e compradores estabelecem comunicações através de mídias digitais, de modo que celebram acordos contratuais ao passo que estabelecem preço e entrega dos bens e serviços, bem como concretizam a transação através dos pagamentos e das entregas desses bens e serviços de acordo com os pontos acordados no contrato (TURBAN; KING, 2004). De acordo com Mendonça (2016, p.244), o e-commerce subdivide-se em sete tipos:

- Business to Business – (B2B): É a relação entre as duas empresas, esse tipo de transação se dá através de redes privadas partilhadas entre elas.
- Business to Consumer – (B2C): É o mais conhecido entre o público e envolve a venda direta entre fabricantes e distribuidores ao consumidor final.
- Business to Employee – (B2E): É quando empresas criam plataformas como a intranet para oferecer produtos aos seus funcionários com preços menores.
- Business to Government – (B2G): É quando uma empresa vende para o Governo
- Consumer to Business – (C2B): Esse formato é pouco conhecido no Brasil, aqui o consumidor é que ofertam seus produtos para as empresas.
- Consumer to Consumer – (C2C): Nesse formato a relação é de consumidor para consumidor, isso é feito através de uma plataforma que promove a intermediação da operação.

Observa-se que assim como a maioria dos países do mundo, o e-commerce no Brasil vem sendo fortalecido. Fato esse que pode ser demonstrado a partir dos dados do relatório sobre o e-commerce do país da 42ª edição do Webshoppers, elaborado pela Ebit-Nielsen juntamente com a Elo. Os dados evidenciaram que no primeiro semestre de 2020 houve um crescimento de 47% no faturamento das lojas virtuais, sendo esse o maior em 20 anos (EBIT (2021)).



De acordo com Ebit (2020) foram realizados 90,8 milhões de pedidos através do comércio eletrônico só no primeiro semestre de 2020, isso representa 39% a mais de compras online em comparativo do mesmo período do ano anterior. Além disso, é possível ver um crescimento também nos seguimentos de marketplace, visto que já no mês de março de 2020 verificou-se um aumento de 32,6%, corroborando com o crescimento do e-commerce brasileiro (ECOMMERCE BRASIL, 2020).

Já na 44ª edição do Webshoppers, elaborado pela Ebit-Nielsen juntamente com a Elo, o relatório aponta que o e-commerce atingiu o maior índice de vendas, atingindo um total de mais de 53 BI, o que representa um crescimento de 31% em comparativo do primeiro semestre de 2021 com o primeiro semestre de 2020. Além disso, a pesquisa aponta que o gasto médio por pedido online cresceu 31% em comparativo dos novos consumidores do primeiro semestre de 2021 com os novos consumidores do primeiro semestre de 2020 (EBIT (2021).

Com isso, nota-se que a aderência do comércio eletrônico nacional tem ocorrido de forma intensa, visto que é possível constatar uma crescente significativa de consumidores que aderiram à modalidade de compras online, fato esse que tem contribuído para fortalecer a economia no Brasil (SILVA; OLIVEIRA, 2019). Desse modo, as empresas que estão inseridas nesse formato, estão crescendo no mercado, bem como o mercado.

Nesse contexto, Vilanova (2019), argumenta que é tarefa essencial da empresa definir o tipo de negócio que a organização vai estar inserida, visto que essa decisão vai direcionar o tipo de canal que será utilizado, bem como identificar o público alvo que procura alcançar. Corroborando, assim, com a relevância do canal para trazer um direcionamento para as vendas e para questões relacionadas ao comportamento do consumidor.

Infere-se, entre os benefícios por meio de vendas virtuais, a utilização do canal para alavancar as vendas, bem como consolidar informações precisas por seus compradores, o que traz indícios que a compreensão do comportamento do consumidor pode contribuir de maneira significativa nas vendas, além de refletir na estruturação do negócio a fim de poder possibilitar um melhor atendimento para o cliente (SILVA; OLIVEIRA, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado ao longo do artigo, foi possível reafirmar a relevância de conhecer as mudanças nos comportamentos dos consumidores frente à pandemia. Visto que tais modificações podem impactar fortemente as empresas, de forma positiva ou negativa, a



dependem da maneira que vão lidar com esse novo cenário e exigências por parte dos consumidores.

Portanto, é importante que as empresas conheçam com atenção e cautela os novos comportamentos a fim de que sejam mantidos os níveis de competitividade e fidelização dos clientes, do contrário terão grandes dificuldades em manter as pessoas, conquistar novos consumidores e alcançar resultados consistentes, visto que os comportamentos expressam um feedback de como a experiência com a compra está sendo avaliada.


Observou-se que o marketing digital teve um aceleração provocado pela pandemia, a qual obrigou as empresas e prestadoras de serviços a possuírem iniciativa e criatividade, ao passo que investir em tecnologia digital tornou-se o recurso indispensável. O desenvolvimento de empresas e dos indivíduos passou por mudanças tão significativas durante a pandemia que novos hábitos passaram a trazer efeitos, tanto na economia quanto nos relacionamentos. Assim, o estudo traz indícios que diante do fator de desastre natural, a pandemia causada pelo coronavírus, os consumidores passaram a valorizar o e-commerce.

Assim, infere-se que novos hábitos foram adquiridos, entre eles, acumular, improvisar, reprimir, descobrir talento e abraçar a tecnologia de modo que a compra on-line que era apenas uma hipótese tornou-se a principal escolha. Entretanto há também o efeito de não estabelecer limites entre vida pessoal e profissional o que pode desencadear efeitos negativos. Cabe destacar que apesar desse estudo trazer indícios de que o comportamento do consumidor vem mostrando uma crescente para o comércio on-line, ainda há incertezas de como esses consumidores irão se comportar pós-pandemia.

Portanto o objetivo foi atingido uma vez que foi possível analisar os efeitos que a pandemia causou no comportamento do consumidor no que se refere às compras on-line. Por fim, a partir do que foi apresentado nesse estudo espera-se que pesquisas empíricas sejam realizadas, inclusive relacionando os resultados com a faixa etária, escolaridade e renda, a fim de verificar se os efeitos aqui explanados são corroborados ou refutados. Além disso, espera-se estudo pós-pandemia, a fim de verificar quais comportamentos foram mantidos e quais alterados.

REFERÊNCIAS

ASHRAF, Badar Nadeem. Stock markets' reaction to COVID-19: Cases or fatalities? **Research in International Business and Finance**, v. 54, p. 101249, 2020.



CASTRO, Arlem Daniel Pena et al. Comportamento do Consumidor:: Um Estudo nas Decisões de Compra no Varejo Supermercadista da Cidade de Entre Rios de Minas. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 19, n. 19, jul./dez., 2019.

CRUVINEL, Ilton Belchior. Marketing digital em tempos de pandemia/Digital marketing in pandemic times. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 1, n. 30, p. 54-57, 2 jul. 2020.

DINIZ, Thalys Couto Gomes *et al.* Perfil de Uso da Internet e Motivações Para Compra Online de um Grupo Universitário. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia| RBGE| ISSN 2237-1664**, n. 15, p. 41-65, 2017.

EBIT; Nielsen. **Webshoppers. 42ª edição**, 2020. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers> . Acesso em: 05 jan. 2022.

EBIT; Nielsen. **Webshoppers. 44ª edição**, 2021. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers> . Acesso em: 29 dez. 2021

EBIT-NIELSEN. **E-Commerce no Brasil cresce 47% no primeiro semestre, maior alta em 20 anos**. Static.poder360, 2021 <https://static.poder360.com.br/2020/08/EBIT-ecommerce-Brasil-1semestre2020.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2022.

ECOMMERCE BRASIL. **Pedidos no comércio eletrônico brasileiro cresce 32,6%, revela pesquisa. E-Commerce Brasil** [s.d.]. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/pedidos-comercio-eletronico-cresce-326-coronavirus/>. Acesso em: 15 jan. 2022.

FIOCRUZ. Fundação Osvaldo Cruz. **O que é o novo coronavírus?** 2021. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/pergunta/o-que-e-o-novo-coronavirus>. Acesso em: 04 ago. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KIRK, Colleen P.; RIFKIN, Laura S. I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Research**, v. 117, p. 124-131, 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LARA, José Edson *et al.* Marketing e logística: em busca da satisfação e lealdade do consumidor de compras on-line. **Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão**, v. 4, n. 2, p. 80-103, 2020.

LEMONS, Vinicius. **Coronavírus: os indícios que apontam que o Sars-Cov-2 circulava no Brasil antes do primeiro diagnóstico oficial**. In: BBC Brasil. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-52742802>. Acesso em: 07 jan. 2022.

MCKIBBIN, Warwick; FERNANDO, Roshen. The global macroeconomic impacts of COVID-19: Seven scenarios. **Asian Economic Papers**, v. 20, n. 2, p. 1-30, 2021.

MENDONÇA, Herbert Garcia de. E-commerce. **Revista IPTEC**, v. 4, n. 2, p. 240-251, 2016.

NIELSEN. **Covid-19: Comportamento das vendas on-line no Brasil**. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/covid-19-comportamento-das-vendas-online-no-brasil>. Acesso em: 05 jan. 2022.

PINHEIRO, Roberto. **Comportamento do consumidor e pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: FGV; 2018.

PICCOLOTTO, Letícia. **Mundo pós-pandemia vai ser mais digital e, ao mesmo tempo, mais humano**. In: JOTA, jun. 2020. Disponível em: <https://www.jota.info/coberturasespeciais/inova-e-acao/mundo-pos-pandemia-vai-ser-mais-digital-e-ao-mesmo-tempo-mais-humano-09062020> . Acesso em: 05 jan. 2022.

REZENDE, Adriano Alves de; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.

Sant'Ana *et al.*. Comportamento do consumidor durante a pandemia da covid-19. **REPAE**, São Paulo, v. 7, n.2, p. 54-69, maio/ago. 2021. ISSN: 2447-6129

SHETH, Jagdish. Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? **Journal of business research**, v. 117, p. 280-283, 2020.

SILVA, Walyson Monteiro *et al.* Marketing digital, E-commerce e pandemia: uma revisão bibliográfica sobre o panorama brasileiro. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 5, p. e45210515054-e45210515054, 2021.

SILVA, Marta Elena Figueiredo; OLIVEIRA, Fábio Machado. O comércio eletrônico como ferramenta de vendas no mercado. **LINKSCIENCEPLACE-Interdisciplinary Scientific Journal**, v. 6, n. 2, 2019.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do consumidor-: comprando, possuindo e sendo** . Bookman Editora, 2016.

TAMASHIRO, H. R. S. et al. Comportamento socioambiental do consumidor: um estudo com universitários do interior paulista. **Produção**, v. 22, n. 2, p. 201-212, mar./abr. 2012.

TAQUETTE, Stella Regina; MINAYO, Maria Cecília de Souza. Características de estudos qualitativos conduzidos por médicos: revisão da literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, p. 2423-2430, 2015.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. Pearson Prentice Hall, 2004.

VIANA, Mércia Cristiley Barrêto; DA SILVA OLIVEIRA, Natália Queiroz; NETO, Alípio Ramos Veiga. Fatores determinantes na decisão de consumo de Fast Foods. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 19, n. 19, 2019.

VILANOVA, Miguel Eugenio Minuzzi. Comércio eletrônico: Um estudo sobre o comportamento do consumidor brasileiro através dos sites de sistemas de reputação e confiança. **Revista Interdisciplinar Animus**, v. 1, n. 8, p. 39-58, 2019.

CAPÍTULO 26

A QUALIDADE NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES: UM ESTUDO TEÓRICO

Pedro Balduino de Sousa Neto
Pablo Marlon Medeiros da Silva
Brena Samara de Paula
Susane Isabelle dos Santos
Rosângela Queiroz Sousa Valdevino

RESUMO

No mercado atual, competitivo e global, onde cada vez mais surgem produtos e serviços na sociedade, reter um cliente não tem sido tarefa fácil, isso porque a sociedade dispõe de uma grande quantidade de produtos e serviços. A globalização, as expansões em territórios pelas empresas têm feito com que muitas empresas adotem novos métodos que sejam mais eficientes no mercado, um desses métodos é a qualidade no atendimento, que visa não somente o suprimento de uma necessidade ou um desejo, mas de suprir as expectativas com relação a um produto ou serviço. Para isso, as empresas devem investir no bom atendimento, no atendimento de qualidade, em que os clientes sintam vontade de voltar ou indicar um determinado empreendimento, isso porque o atendimento pode ser com relação ao produto ou na percepção dos clientes. Nesse contexto, sobre a concorrência entre as empresas, a qualidade no atendimento como forma de reter clientes, o presente estudo teve como objetivo discutir sobre a qualidade no atendimento aos clientes, e para isso foi realizado um estudo teórico na percepção de diferentes autores sobre esse tema. E o estudo aponta que a qualidade no atendimento depende dos gestores, nas suas mudanças de perspectiva sobre seus consumidores, e investirem o bom atendimento, na satisfação dos clientes.

PALAVRAS-CHAVES: Atendimento, Clientes, Qualidade, Satisfação.

INTRODUÇÃO

Com os avanços das tecnologias, é necessário cada vez mais inovação, evolução, qualidade, diferencial competitivo e saber agregar valores aos produtos não somente para vender e satisfazer os clientes, mas sim com o propósito de superar todas as expectativas do seu público em geral. Torna-se fundamental que as empresas consigam distinguir o consumidor como a peça indispensável aos negócios e melhoramento contínuo, por esse motivo o enfoque das estratégias necessita acompanhar e se interligar com as transições mercadológicas da atualidade. Nota-se a importância de gestores terem por entendimento que cada cliente perdido representa ganho pelo seu concorrente e que a recuperação pode ser árdua ou até impossível.

Na concepção de Chiavenato (2000), atualmente, administrar de acordo com a qualidade significa postura de liderança empresarial, diferencial no acirrado mundo dos negócios. A globalização é uma das tendências mais marcadas da economia, no entanto, uma de suas



consequências imediatas é a competitividade empresarial, onde diversas organizações disputam o mesmo espaço.

Segundo Barros (1991) o mercado está extremamente competitivo, ao ponto de empresas, produtos e serviços estarem bem semelhantes nas perspectivas dos clientes. Ver-se então que o diferencial estratégico se concentra na maneira como os colaboradores executam o atendimento, sendo assim tem a necessidade e importância em adquirir a habilidade para conquistar um relacionamento excepcional como ter também uma boa comunicação com seus clientes. Por isso o presente estudo tem como pergunta de pesquisa, como é a qualidade no atendimento aos clientes, para isso foi realizado um estudo teórico sobre a temática, onde foram elencados os principais pontos com relação a essa temática.

Nesse contexto o presente estudo tem como objetivo discutir sobre a qualidade no atendimento aos clientes, com base nos autores, foi realizado um estudo teórico com bases em buscas em livros, artigos. Nos próximos tópicos serão apresentados os resultados desta pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Evolução do conceito de qualidade

Os progressos da globalização e as evoluções tecnológicas auxiliaram os clientes a se tornarem mais exigentes, firmes, sofisticados e inteligentes, na qual hoje eles analisam a qualidade no atendimento, serviços e produtos ofertados, para depois optarem pelo local que fornece a melhor recepção e que correspondam todas as suas expectativas quanto à assistência prestada. Enfatizando o tema da qualidade verifica-se a sua importância para toda e qualquer organização, pois é ela que define também a fidelização do consumidor. Potencializar recursos com a intenção de aprimorar a forma de atender é essencial, visto que a empresa pode se enfraquecer estrategicamente caso não consiga compreender os desejos e perspectivas dos clientes. Essa transformação de políticas na qualidade só fez com que os gestores enxergassem o verdadeiro significado dessa palavra e os benefícios que a mesma fornece, visando o progresso e crescimento organizacional.

Com o passar dos anos, o conceito de qualidade foi sendo modificado, cada autor foi deixando sua contribuição sobre o termo qualidade, que este por sua vez possui diversos significados e diferentes interpretações, e as organizações foram buscando obter novos conhecimentos sobre o tema, e assim aplicar com seus clientes.

Segundo Deming (1990, p. 26):



Qualidade é um atributo de produtos, de serviços, mas pode se referir a tudo que é feito pelas pessoas. Quando se fala que alguma coisa foi feita com qualidade; entretanto não é fácil definir com agilidade o que seja essa qualidade. É costume falar em: Qualidade de conformação (maior ou menor grau em que um produto, serviço ou atividade é feito com um padrão ou especificações estabelecidas; ausência de defeitos em relação ao padrão ou à especificação).

Outro fator é que a qualidade pode ser vista sobre a ótica do comerciante ou do cliente. Na perspectiva do produtor a qualidade está relacionada com a produção, com as vendas e com a satisfação dos seus clientes. Já sobre a ótica dos clientes a qualidade pode ser avaliada quando os clientes buscam cada vez mais produtos com menos defeitos, e que atendam principalmente suas expectativas, e assim o cliente possa voltar novamente naquela organização, ainda sobre o ponto de vista dos clientes, eles procuram produtos ligados ao preço, que seja justo e adequado aos produtos ou serviços adquiridos (KOTLER; KELLER, 2006).

Tem-se conhecimento que a evolução da qualidade passou por três fases, são elas: era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total. A fase da inspeção era realizada pelo produtor e o cliente, ou seja, os próprios artesões faziam tanto o trabalho quanto verificavam eventuais falhas de fabricação, pois nessa época não havia normas a seguir. A segunda fase começou a utilizar técnicas estatísticas nos procedimentos e isso ocorreu porque a demanda por produtos manufaturados obteve um aumento e não conseguia verificar item a item. (DEMING, 1990).

Os métodos eram feitos através de cálculos estatísticos onde controlava um número de produtos aleatórios e a partir deles analisava a qualidade de todo o lote, ressaltando que o foco também era no produto, entretanto com os anos fixou-se no controle do processo de produção. A terceira e última fase priorizava os clientes, visto que as empresas deveriam fazer de tudo para atender as necessidades e expectativas deles. Essa era que é vivenciada atualmente coloca as organizações tendo a total responsabilidade de garantir a qualidade nos produtos e serviços oferecidos aos consumidores, e isso vai desde a elaboração de ideias até a sua execução final. A figura 1 apresenta a evolução da qualidade segundo Maximiano (2000, p. 14).



Figura 1 – A evolução da qualidade

ERA DA INSPEÇÃO	ERA DO CONTROLE ESTATÍSTICO	ERA DA QUALIDADE TOTAL
Produtos são verificados um a um Cliente participa da inspeção Inspeção encontra defeito, mas, não produz qualidade.	Produtos são verificados por amostragem Departamento especializado faz controle da qualidade Ênfase na localização de defeitos	Processo produtivo é controlado Toda a empresa é responsável Ênfase na prevenção de defeitos Qualidade assegurada; sistema de administração da qualidade.

Fonte: Maximiano (2000, p. 4).


Segundo Carpinetti (2010) a qualidade é considerada uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e as empresas. Por outro lado, o uso do termo gera de certa forma uma confusão, pois existe tanto o subjetivismo associado à qualidade como também a pregação genérica utilizada para representar fatores diferentes.

O aprimoramento da qualidade deve ser encarado como uma das prioridades para as organizações, em razão de que é nesse momento em que encontra uma probabilidade maior em refinar os processos, conseguir recursos e treinamentos essenciais para as equipes, formular soluções e controles para ficar mantendo os resultados e sempre buscar inovar os sistemas e as técnicas com o objetivo de não ficarem ultrapassados quanto aos adversários.

Segundo Paladini (2011) apesar da qualidade ser uma palavra de domínio público, a sua utilização jamais deve ser utilizada de qualquer forma, pois os conceitos usados na definição da qualidade de maneira incorreta podem levar a gestão da qualidade a ter ações inadequadas que podem induzir a empresa a perder competitividade no mercado. Isso somente mostra o quanto a má interpretação proporciona riscos aos negócios e como o cliente consegue perceber os erros, aperfeiçoar suas escolhas e distinguir o relevante.

Segundo Ishikawa (1993, p. 43) “qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”. Elaborar produtos não é uma tarefa tão simples, necessita-se conhecer de fato o gosto e vontade do seu público-alvo para seguidamente concretizar as ideias planejadas, seguindo os passos determinados quanto aos preços, criação, inovação, tecnologia, utilidade, durabilidade e entre outros.

É notório que existem diversos conceitos de qualidade, mas que todos direcionam para a valorização do cliente por meio da sua satisfação com o produto ou serviço oferecido. Mesmo assim ver-se com frequência a utilização constantemente errada desse termo nas empresas, seja



pela má interpretação ou até pela pequena valorização ao tema. Enganar o cliente hoje é difícil se não quase impossível, isso pelo fato de todos estarem cientes do que quer, de como quer e quando querem. Logo, constata-se a relevância em analisar seriamente os interesses de seus clientes, para só então conseguir surpreendê-los e viabilizar um atendimento com qualidade.

Conceito de atendimento

No atendimento deve-se transmitir para o cliente segurança, educação, clareza, objetividade, compromisso e transparência, isso porque o consumidor é o maior gerador de lucro da empresa, sem eles não há como permanecer no mercado de trabalho. É indispensável o não aprimoramento constante do atendimento nas lojas, uma vez que são essas transformações que chamam o cliente e consegue manter os negócios. Ressaltando que a forma como se aborda e atende o cliente é bastante valorizado no momento da tomada de decisão deles.

Segundo Carvalho (1999) o atendimento ao cliente abrange múltiplos aspectos, incluindo a agilidade, a conveniência, o local ou ambiente físico, os produtos de qualidade, os preços excelentes e os consultores de vendas totalmente capacitados para a função. Percebe-se o quanto esses aspectos são essenciais e o quanto estão interligados aos negócios que uma organização pode ou não realizar, conforme suas normas e regras. O autor então introduz uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente em todo o processo de atendimento, visando é claro o alcance da satisfação como um todo.

Segundo Juran (1997, p. 21) “qualidade é adequação ao uso”. Buscar inovações quanto à maneira de se abordar um cliente é extremamente fundamental para qualquer empresa, visto que sua sobrevivência e competitividade no mercado dependem tanto da qualidade dos serviços oferecidos quanto do jeito que os colaboradores tratam o cliente, por isso que ofertar um atendimento satisfatório ao cliente é resultado de um gerenciamento competente dos gestores como também é decorrência de uma trajetória árdua de toda a organização. Afinal, sabe-se que sem planejamento, organização, direção e controle no processo não se tem um bom resultado adiante, e em razão disso surge à precisão de se ter um olhar mais firme e rigoroso ao discutir sobre as estratégias.

O atendimento aos clientes

Investir em um atendimento com excelência e praticamente impecável é uma escolha que todas as organizações devem se comprometer em colocar na prática, visando enriquecer seus métodos de trabalho como também no aperfeiçoamento de seus serviços fornecidos para os clientes. Saber atender não é uma tarefa simples, é essencial adquirir conhecimento das



técnicas corretas de abordagem dos clientes, bem como aprender a analisar, ouvir, conhecer, entender suas necessidades e transmitir as informações exatas. Treinar bem os colaboradores para desempenhar as atividades é crucial para desenvolver as habilidades requisitadas durante o atendimento, mas para isso os padrões devem fazer aplicações, confiar no potencial de cada um e acompanhar toda a fase de crescimento.

Para Las Casas (1997), quando uma empresa proporciona o melhor atendimento para os seus clientes, ela quer que seu atendimento seja eficiente e excelente aos olhos deles. Como o cliente passou a fiscalizar seus gastos ele se tornou mais exigente com o produto e serviço disponibilizado, assim como solicita uma atenção total por parte das empresas. Chiavenato (2000) ainda relata que a qualidade no atendimento está relacionada à satisfação das exigências do consumidor.


Segundo Kotler (1991, p.83) “a qualidade do atendimento que oferecemos pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia”.

No processo de atendimento ao cliente tudo é analisado e verificado, e isso vai desde as formas de abordagens, explicações e dúvidas, até o tipo de relacionamento individual que o colaborador fornece a seu cliente, pois qualquer atitude precipitada determina o rumo dos negócios de uma empresa. Os clientes são analíticos quando o assunto é referente a qualidade de um serviço o produto, no processo da compra realizam comparações em todos os ângulos possíveis.

Expectativas e desejos dos clientes

O ser humano busca por produtos e serviços de alta qualidade e confiabilidade, visando é claro atender todas as suas expectativas como no intuito de adquirir uma segurança maior na realização da compra. Os clientes buscam empresas que consigam fornecer não somente um excelente atendimento, mas também que sejam capazes de surpreendê-los em todos os aspectos.

Verifica-se também que devido às modificações no cenário mercadológico, a satisfação era um dos itens que antes era essencial para o sucesso da empresa e hoje não consegue ser visto isolado, devido ao surgimento de outros aspectos que compõem os requisitos de satisfação do cliente. Para atender as expectativas dos consumidores é indispensável analisar a demanda como também suas exigências, fazendo sempre com que a formulação dos objetivos internos da empresa esteja na direção exata desse tópico. Avaliar o grau de satisfação não mostra apenas



números, mas auxilia os administradores nos pareceres e tomar as medidas preventivas e corretivas.

Segundo Kotler (2000, p. 53) “satisfação é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação às expectativas da pessoa”. Sendo assim quando mais próximo do desempenho do produto, melhor será sua relação entre as expectativas e satisfações dos clientes.

A satisfação, logo assim pode ser analisada através de uma avaliação realizada no final de uma experiência de consumo. A satisfação relaciona-se com o sentimento do cliente, já que está ligada às suas necessidades e seus desejos. Pode-se afirmar, portanto, que a satisfação será mensurada de acordo com a expectativa e a percepção do cliente. Se o grau de percepção for maior que a expectativa, tem-se um cliente satisfeito, porém se o grau de expectativa for maior do que o serviço percebido, o cliente, certamente não estará satisfeito com o resultado do processo.

Para Albrecht (2003) em alguns mercados que apresentam altas competitividades, as organizações têm voltado para garantir sua participação nestes mercados, isso porque quanto mais concorrido mais esforços serão necessários para atrair novos clientes. O autor mostra a importância de atender bem aos consumidores, visando mantê-los e por isso é essencial a realização de investimentos e estratégias voltadas para o bom atendimento aos clientes.

A retenção de clientes é a capacidade que a empresa tem em mantê-los através de investimentos em recursos necessários nos produtos que tanto satisfaçam quanto os deixe fidelizados. Logo assim, observa-se a necessidade de estar atento a todo o processo de atendimento no intuito de evitar falhas, saber resolver problemas que possam vir a surgir e está acessível o tempo todo para o cliente.

Gestão estratégica para resultados

Toda e qualquer empresa necessita potencializar suas estratégias visto que são elas que norteiam o direcionamento da organização quanto às oportunidades e ameaças existentes no seu ambiente externo. O mercado de trabalho constantemente passa por alterações e é por isso que decisões tomadas hoje certamente não serão realizadas amanhã. Adquirir novas visões é extremamente imprescindível, até para o bem-estar de toda a organização.

Cavalcanti (2001, p.19) relata que “cenários são histórias que dão significados a acontecimentos; não tratam da administração do futuro, mas da percepção dos futuros no presente”. Visto assim na criação de uma estratégia é inevitável sondar analiticamente o âmbito



que a empresa ficará isso tudo com a pretensão de relacionar os pontos fortes e negativos e internos e externos que poderá intervir na atuação de suas tarefas, visando é claro permanecer no mercado com mais segurança e firmeza.

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para a evolução dos negócios, pois serve para auxiliar na melhoria contínua da execução dos serviços onde pode ser criada para curto ou longo prazo. Esse método permite arquitetar decisões firmes quanto às mudanças ambientais que venham a se manifestar bem como guiar os membros da organização juntos com os propósitos definidos.

Chiavenato (2003) diz que ao acrescentar valor às pessoas, as empresas enriquecem seu patrimônio, vendo que obtém um aprimoramento tanto em seus processos internos quanto na qualidade e produtividade de suas tarefas, produtos e serviços.

Os autores só reforçam a ideia de que o treinamento deve ser visto como um tópico importante pelas organizações e que as mesmas devem realizar capacitações com o propósito de agregar novos conhecimentos, visões, métodos e agilidades aos seus colaboradores para que todos consigam obter aptidões exemplares no ato do atendimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização do seguinte trabalho foi possível verificar o tão importante o tema qualidade é para toda e qualquer organização, seja elas já existentes ou gestores com planos ainda de abrir. Nota-se que a qualidade em produtos ou serviços é tudo que os clientes querem, pois a maior preocupação dos clientes está em saber se suas expectativas serão atendidas.

A sobrevivências das empresas depende do bom atendimento, uma vez que a concorrência é alta, e o mercado é competitivo, o bom atendimento deve reter ou fidelizar o cliente, o que não é uma tarefa simples, porém um mau atendimento ao cliente provavelmente não voltará para comprar em uma empresa.

Por isso os gestores devem ter em mente que precisam modificar algumas ideias, as vezes mudar o atendimento, melhorar a forma de abordar um cliente, saber quem é seu publico algo, entre outras técnicas que podem serem utilizadas para reter clientes, isso é buscar atender suas necessidades, expectativas e para isso devem realizar o bom atendimento, não somente em termos de produto ou serviço, mas em relação a boa comunicação, o bom desempenho dos gestores com seus colaboradores na organização, são fatores de sucesso ou não nas empresas.



REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DEMING, Edwards W. **Qualidade**: a revolução na produtividade. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HERZBERG, Frederick. O conceito da higiene como motivação e os problemas do pessoal humano no trabalho. In: HAMPTON, David R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.
- ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campos LTDA, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CAPÍTULO 27

GESTÃO EM GERONTOLOGIA: RETRATO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GERONTOLOGIA BRASILEIROS⁵

Luiz Eduardo dos Santos
Vania Aparecida Gurian Varoto
Celeste José Zanon

RESUMO

Estudos de gestão e gerontologia são importantes meios de se melhorar a qualidade de vida do público sênior brasileiro. O objetivo deste estudo é identificar, analisar e discutir a produção acadêmica relativa à temática Gestão em Gerontologia, nos programas de pós-graduação em Gerontologia, no Brasil, entre os anos de 2014 e 2018. O método utilizado foi a revisão da literatura realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Os resultados da análise dos dezessete trabalhos que atenderam aos critérios eletivos mostraram que a Gestão em Gerontologia perpassa sistemas, organizações, programas, serviços e considera aspectos estratégicos, táticos e operacionais, de acordo com o contexto abordado. Os principais conceitos encontrados que se relacionam à Gestão em Gerontologia foram: gestão do cuidado, de instituições, de planos, de programas, de custos, de serviços, da área pública e de pessoas. Ademais, também foram verificados vínculos entre a temática e os termos eficiência, eficácia, estratégia e comunicação. Concluiu-se que os trabalhos científicos sobre Gestão em Gerontologia são raros no Brasil, concentram-se nas regiões sul e sudeste, o que caracteriza uma distribuição regional desuniforme. A associação de conceitos sobre gestão aos contextos e conceitos específicos da Gerontologia é frequente, especialmente na gestão de organizações gerontológicas, na gestão de programas de saúde e na gestão do cuidado de idosos.


PALAVRAS-CHAVE: Gerontologia, Gestão em Saúde, Gestão do Conhecimento para a Pesquisa em Saúde, Educação.

INTRODUÇÃO

É fato notório e de conhecimento público que se vivencia um processo de transição demográfica, haja vista que as pessoas estão vivendo mais e as taxas de natalidade estão diminuindo. As alterações causadas por esse processo repercutem na sociedade e criam demandas por políticas públicas relacionadas ao cuidado e proteção à população que envelhece (ARAUJO; DILIGENTI, 2019).

Envelhecer implica em uma multidimensionalidade de fatores: biológicos, sociais, culturais, econômicos, psicológicos e, também, envolvem questões acerca da defesa dos direitos

⁵ Material desenvolvido junto ao Programa de Pós-Graduação em Gerontologia-PPGGero; Departamento de Gerontologia-DGero da Universidade Federal de São Carlos-UFSCar.




das pessoas e da efetivação de políticas públicas de atenção à pessoa idosa. À medida que o fenômeno demográfico progride, tais questões tornam-se mais extensas. Neste sentido, a gestão de um contexto multifatorial pode promover uma maior qualidade de vida aos idosos e, conseqüentemente, uma velhice mais bem-sucedida. O entendimento das especificidades da vida dos idosos e o conhecimento das diferentes dimensões que envolvem o processo de envelhecer, não ocorrem pela simples análise dos aspectos biofisiológicos das pessoas. Para tanto, é fundamental a visão global desse processo (PAPALÉO NETTO, 2016).

O envelhecimento populacional brasileiro progride paralelamente a uma rápida urbanização e, conseqüente, lida com os problemas sociais refletidos nos idosos. Como exemplo, pode-se mencionar que continuamente a família provém os cuidados de seus membros e, de modo geral, são as mulheres que assumem esta tarefa. Especificamente são as mulheres de idade mais avançada que, com maior frequência, realizam as atividades. Entretanto, a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho tem implicado na redução da capacidade do cuidado por parte das famílias (FARIA; FERREIRA, 2019). Também emergem no contexto social questões de estereótipos e preconceitos contra os idosos. Este grupo etário, frequentemente afetado pelo ageísmo, comumente são discriminados no ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 2019).

Outra questão a se considerar é que o envelhecer tornou-se um fator de preocupação para as autoridades públicas pela crescente demanda de gastos relacionados às enfermidades das pessoas idosas. Esta é uma realidade mundial que exige esforços nas áreas de educação e saúde para suprir lacunas de pesquisa em gestão (GALERA; COSTA, 2017). Portanto, é notório que a construção dos conhecimentos em Gerontologia ao longo do processo formativo do profissional, tanto em cursos de graduação quanto nos de pós-graduação, orienta-se por competências relacionadas à gestão de serviços e produtos ao público sênior. As atuações em equipes interdisciplinares, em grupos de pesquisa e na elaboração e implementação de políticas públicas para essa população são exemplos de competências relacionadas à gestão (VIANA *et al.*, 2014).

O público idoso representa um segmento vulnerável da sociedade brasileira pela carência de suportes públicos e privados relacionados às questões sociais, econômicas, culturais e de saúde. Existe a necessidade de fomentar ações em todas as esferas administrativas de modo a reduzir essas lacunas. Portanto, estudos de gestão e gerontologia são importantes meios de se melhorar a qualidade de vida do público sênior brasileiro.



Ademais, este estudo vai ao encontro das premissas da Agenda Nacional de Prioridades de Pesquisa em Saúde (ANPPS) de 2015, especialmente por considerar seu item 21 que trata da gestão do trabalho e educação em saúde. A escassez de recursos públicos para investimento e manutenção adequada dos serviços de assistência social e à saúde, reforça a necessidade de desenvolvimento de estratégias de planejamento e gestão de serviços, particularmente na área gerontológica, frente ao incremento do crescimento da população idosa.

Considerando as justificativas apresentadas, lacunas e a atual relevância da temática de Gestão em Gerontologia para uma melhor qualidade de vida das pessoas que envelhecem em nossa sociedade, o objetivo deste estudo é identificar, analisar e discutir a produção acadêmica relativa à temática Gestão em Gerontologia nos programas de pós-graduação em Gerontologia no Brasil entre os anos de 2014 e 2018.


GESTÃO EM GERONTOLOGIA

O envelhecimento populacional repercute nas diferentes dimensões da estrutura política, econômica e cultural da sociedade, haja vista as especificidades da população idosa que geram demandas para busca de qualidade de vida adequada e satisfação de suas necessidades. Ademais, os avanços no campo da tecnologia em saúde permitiram, para uma parcela da população, acesso a serviços públicos ou privados adequados e, conseqüentemente, uma melhor qualidade de vida nessa fase (KALACHE, 2011).

O processo de envelhecimento populacional se estabelece na diversidade da população idosa brasileira. Em um contexto de disfuncionalidade da estrutura familiar, o suporte aos idosos fica prejudicado pelas carências de estruturas de apoio social. Assim, a sociedade deve-se conscientizar do custo crescente da assistência à população idosa. De acordo com Miranda, Mendes e Da Silva (2016), o Estado deve-se preparar para o estabelecimento de políticas específicas, para financiar as estruturas de apoio, bem como para monitorar as atividades.

Na visão de Oliveira *et al.* (2015), trabalhadores e gestores da saúde precisam ser capazes de refletir sobre crises e mudanças na economia, cultura e política. Eles trabalham na rede pública com uma complexidade que requer visão estratégica, cooperativa, participativa e solidária para operar na fronteira entre técnica e política, desenvolvendo ações voltadas aos problemas específicos da população do território.

Investir em ações de planejamento ao longo de todo o curso de vida, em virtude de seu potencial para resolver as demandas de hoje e, de forma crescente, as de amanhã, é um desafio atual e futuro. É necessário desenvolver ações relacionadas ao planejamento das políticas



públicas em um contexto de transição demográfica e de transformação do perfil epidemiológico (MIRANDA; MENDES; DA SILVA, 2016).


Outro aspecto a se considerar é que a qualidade de cuidados ao idosos, apesar de universal, precisa atender necessidades individuais. Esta é uma questão difícil para os poderes estaduais e federais, pois muitas vezes estão distantes da realidade local, impondo aos municípios os desafios de oferecerem cuidados que atendam as especificidades dos idosos (SCHULTZ; ANDRÉ; SJOVOLD, 2016).

De acordo com Heller (1985), a sociedade só pode ser compreendida em sua dinâmica evolutiva quando está em condições de entender sua vida cotidiana na sua heterogeneidade universal. Segundo o autor, examinar o conteúdo da vida particular de cada pessoa e sua relação com as outras pode-se entender como funciona uma sociedade, seu modo de vida e, como cada pessoa e o seu contexto social, se modificam com o passar do tempo por meio da apropriação dos saberes.

Portanto, as pessoas têm necessidades particulares que, somadas às de outras, constituem necessidades coletivas. Tais necessidades, quando não atendidas por políticas públicas adequadas, se transformam em demandas sociais. Para construir um ambiente de equilíbrio social, o Estado precisa diagnosticar as demandas para planejar ações que atendam todas as pessoas e no coletivo populacional (SANTOS; CUNHA, 2018).

De acordo com Dussault (1992), aumentar a coerência entre recursos disponíveis, disponibilidade de serviços, necessidades individuais e coletivas, visando o equilíbrio social, é o desafio da gestão e do planejamento em saúde, pois é preciso colocar os serviços onde estão as necessidades. Quando se trata da complexidade dos serviços relativos ao envelhecimento populacional, aumentar recursos pode não resultar na eficácia dos serviços, pois são necessárias ferramentas de gestão e planejamento que otimizem os resultados. No setor da saúde, a gestão tem que ser orientada para o ambiente e adaptar-se às mudanças demográficas, epidemiológicas e sociais, o que exige flexibilidade. Conforme Fialho *et al.* (2014), a participação social, econômica e política são pontos-chaves para o empoderamento da população idosa. É um desafio da gestão conscientizar as instituições pela criação de um ambiente propício ao trabalho multiprofissional e pela integração da participação dos usuários no processo de produção dos serviços (GALERA; COSTA, 2017).

A Gestão é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para gerenciar. É uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções



elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros ou adequada prestação de serviços. Pressupõe a existência de uma instituição a ser gerida, ou seja, uma organização constituída de pessoas e recursos que se relacionem num determinado ambiente, orientadas para objetivos comuns (MAXIMIANO, 2009).

Bateman e Snell (2011) caracterizam a gestão como um processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar metas organizacionais e apresentam quatro funções da gestão: planejar, organizar, liderar pessoas e controlar. O planejamento trata de tomar sistematicamente decisões sobre as metas e atividades que um indivíduo, grupo, unidade de trabalho perseguirá no futuro. Para os autores, organizar significa reunir e coordenar recursos humanos, financeiros, físicos e outros necessários para alcançar as metas. Liderar, por sua vez, envolve os esforços dos gestores para estimular um alto desempenho por parte dos funcionários e controlar abrange a função gerencial de monitorar o progresso e realizar as mudanças necessárias.


De acordo com Sobral e Peci (2008), os níveis organizacionais exigem diferentes graus de importância de habilidades para a realização das quatro funções. Segundo os autores habilidades conceituais são mais importantes no nível estratégico, enquanto habilidades humanas no nível tático e habilidades técnicas no nível operacional.

Chiavenato (2010) afirma que a maneira como procedemos a gestão de recursos humanos e materiais, tal como conhecemos hoje, é fruto das transformações ocorridas nas teorias administrativas, que foram por sua vez influenciadas pelas transformações sociais.

Considerável parte destas teorias contribuíram para a gestão na área da saúde. A administração por objetivos, por exemplo, fez emergir a importância dos indicadores de monitoramento, enquanto a administração japonesa foi base para o *Lean Healthcare*.

A gestão na assistência à saúde, como na administração em geral, é caracterizada pelas áreas funcionais da gestão financeira, da gestão de pessoas, da gestão de serviços e da gestão de *marketing* (VECINA; MALIK, 2016). Cabe notar que a gestão de suprimentos e a gestão de tecnologias geralmente integram a gestão de serviços em saúde e, conseqüentemente, a gestão de serviços gerontológicos.

A transição demográfica, ocorrida nas décadas de 1970 e 1980, despertou o interesse por estudos e pesquisas na área de Gerontologia que vem crescendo em todo o mundo, principalmente, nos países desenvolvidos. A Gerontologia é a ciência que estuda o processo de



envelhecimento em suas mais diversas dimensões e se constitui na prática uma especialidade de diferentes profissões (UFSCAR, 2018).


Esse processo, promovido pelos países que estavam na ponta dos estudos gerontológicos, contribuiu para a emergência do interesse pela velhice no Brasil antes mesmo que o envelhecimento da população começasse a criar demanda por políticas, serviços e informação nos âmbitos científico e tecnológico, e muito antes que a velhice se configurasse como questão social, acadêmica e profissional (NERI; COIMBRA; CINTRA, 2011).

A década iniciada em 1990 demarcou o crescimento do número de cursos de especialização em Gerontologia nas universidades brasileiras, principalmente na região sudeste, em departamentos e faculdades de Psicologia, Educação, Ciências Sociais, Saúde Pública, Serviço Social, Enfermagem e Medicina (CACHIONI, 2003). Já no final da década iniciada em 1990 e nos anos iniciais de 2000, começaram a ser implementadas propostas de cursos de pós-graduação *stricto sensu* em Gerontologia, em sua maioria de caráter interdisciplinar (MELO; LIMA-SILVA; CACHIONI, 2015).

Em outras áreas do conhecimento, a evolução da formação de recursos humanos e intelectuais partiu de cursos de graduação (conhecimento generalista) para a pós-graduação (conhecimento específico). A Gerontologia seguiu caminho inverso e somente na segunda metade da primeira década de 2000 foram fundados os primeiros cursos de graduação na área, em virtude da demanda crescente da sociedade brasileira por profissionais qualificados para lidar com a multidimensionalidade de abordagens que o trato das questões relativas ao processo de envelhecimento exige (CACHIONI, 2003; NERI; COIMBRA; CINTRA, 2011).

Os cursos de graduação em Gerontologia que surgiram no contexto brasileiro fundamentaram-se na formação de profissionais generalistas, humanistas, críticos, reflexivos e gestores dos processos de atenção ao envelhecimento e à velhice, objetivando impactar positivamente na qualidade de vida do idoso, da sua família e comunidade (PAVARINI; BARHAM; FILIZOLA, 2009).

Para Neri e Pavarini (2016), despertar o interesse de diferentes setores da sociedade para o desenvolvimento de processos de gestão em serviços de atenção aos idosos, é um desafio que se coloca para o profissional graduado e pós-graduado em Gerontologia. A velhice saudável e a velhice fragilizada devem ser geridas fundamentadas nos princípios éticos e científicos da atenção à saúde da pessoa idosa inserido nos serviços prestados (UFSCAR, 2018).



Ademais, a gestão da atenção ao envelhecimento e à velhice abrange não apenas a área da saúde. Sua amplitude perpassa as áreas da educação e cultura, das políticas públicas, dos direitos, dentre outras (USP, 2014). Portanto, a Gestão em Gerontologia exige participação multidisciplinar, com focos na área social e da saúde, e nas diretrizes estabelecidas pelo Sistema Único de Saúde – SUS, e pelo Sistema Único de Assistência Social – SUAS (NERI; PAVARINI, 2016).

Planos de gestão em gerontologia devem aprimorar os serviços prestados às pessoas idosas por meio da realização prévia de avaliações organizacionais (USP, 2014). Tais planos devem contemplar a gestão de aspectos individuais e coletivos da velhice saudável e fragilizada de modo a contribuir para o desenvolvimento de ações de prevenção, promoção e proteção (UFSCAR, 2018).

Dessa forma a gestão no âmbito da Gerontologia se configura nos níveis organizacionais estratégico, tático e operacional e pode abranger atividades relativas às funções de produção de serviços e produtos, funções financeiras, de recursos humanos e funções de *marketing*.

O envelhecimento é fato, e planejar como percorrer todo seu processo, de maneira que se chegue a velhice com boa qualidade de vida, ativa e funcional, é de importância para toda a sociedade. Planejamento, gestão e reorganização de práticas, podem diminuir as assimetrias dos serviços de saúde e social, oportunizando condições equânimes de acesso e qualidade de atendimento a todos idosos.

MÉTODOLOGIA

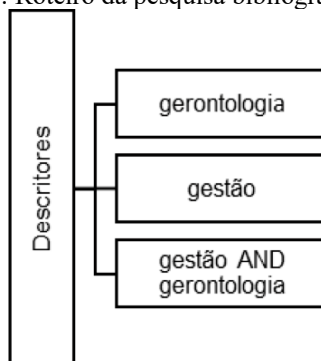
Esta pesquisa utilizou o método de revisão da literatura que, segundo Green, Johnson e Adams (2006), caracteriza-se por relatar objetivamente o conhecimento atual sobre um tópico e basear este relato em pesquisas publicadas anteriormente. Segundo os autores, uma revisão da literatura fornece ao leitor uma visão geral abrangente e ajuda a colocar essas informações em perspectiva. Assim, o método foi elaborado considerando a desagregação do objetivo nas seguintes atividades: realizar uma revisão da produção acadêmica dos programas de pós-graduação em gerontologia brasileiros, analisar o retrato da produção acadêmica encontrada considerando apenas trabalhos que contivessem o descritor Gestão e o descritor Gerontologia, discutir esse retrato a partir das especificidades da gestão do processo de envelhecimento no Brasil.

Inicialmente foram definidos os critérios de inclusão. Os trabalhos deveriam versar sobre gestão e gerontologia, terem sido desenvolvidos no Brasil, publicados como teses e

dissertações no idioma português e publicados entre o ano de 2014 e 2018 no Catálogo de Teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O método consistiu em quatro etapas: localização dos trabalhos, seleção de conteúdo, avaliação crítica e dados resultantes. Os seguintes elementos nortearam as quatro etapas do método: pertinência do conteúdo sobre melhorias da gestão dos serviços, técnicas de gestão de serviços, planejamento e administração estratégica com foco multidisciplinar. Todos eles relacionados ao processo de envelhecimento.

Foi realizada uma busca ampliada de referências bibliográficas na base de dados Catálogo de Teses e Dissertações (CAPES) por meio dos descritores em língua portuguesa: “Gestão”, “Gerontologia”, e “Gestão” AND “Gerontologia”. O percurso da pesquisa bibliográfica segue o roteiro conforme **Figura 1**.

Figura 1: Roteiro da pesquisa bibliográfica



Fonte: Elaborada pelos autores

RESULTADOS

A execução do método possibilitou um amplo levantamento de trabalhos científicos nacionais registrados no Portal de Periódicos da CAPES. Por meio da etapa “Localização de Trabalhos” foram encontrados 54661 trabalhos que continham o descritor gestão, 604 que continham o descritor Gerontologia e 39 comuns a ambos os descritores. A **Tabela 1** apresenta os percentuais para cada um dos descritores e para a interseção deles.

Tabela 1: Total de estudos apurados na revisão sistemática

Descritor	Percentual de trabalhos encontrados (%)
Gestão	98,9
Gerontologia	1,1
Gestão e Gerontologia	0,07

Fonte: Elaborada pelos autores

As etapas “Seleção de Conteúdo” e “Avaliação Crítica” resultou na rejeição de 22 dos 39 trabalhos que atenderam ao critério de busca “gestão” AND “gerontologia”. Os trabalhos rejeitados não continham elementos de gestão e de gerontologia associados ou estavam duplicados. Os percentuais de aceite e rejeição encontram-se descritos na **Tabela 2**.

Tabela 2: Percentuais de aceite e rejeição

Seleção de Conteúdo e Avaliação Crítica	Número de trabalhos (Gestão AND Gerontologia)	Percentual de trabalhos (%)
Aceitos	17	43,6
Rejeitados	22	56,4
Total	39	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Considerou-se importante que os dezessete trabalhos aceitos fossem classificados pelo tipo de publicação. A distribuição de frequência de teses e dissertações são apresentadas na **Tabela 3**, com a predominância de dissertações de mestrado.

Tabela 3: Classificação da publicação

Seleção de Conteúdo e Avaliação Crítica	Número de trabalhos (Gestão AND Gerontologia)	Percentual de trabalhos (%)
Teses de Doutorado	2	11,7
Dissertações de Mestrado	15	88,3
Total	17	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

A diversidade regional brasileira no que se refere às questões de suporte social e à saúde foi preponderante para que os estudos também fossem desagregados por regiões do Brasil. Tal definição, como mostra a **Tabela 4** revelou uma concentração de trabalhos nas regiões Sudeste e Sul.

Tabela 4: Desagregação dos trabalhos por regiões brasileiras

Região	Número de trabalhos (Gestão AND Gerontologia)	Percentual de trabalhos (%)
Sudeste	10	58,8
Sul	6	35,3
Nordeste	1	5,9
Total	17	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

A última etapa nomeada como “Dados Resultantes” consistiu na apresentação final dos trabalhos a qual informa suas citações, seus títulos, suas instituições, o tipo de estudo, seus componentes de Gestão e Gerontologia presentes e suas temáticas. Estas informações foram organizadas matricialmente e estão descritas na **Tabela 5**.

Tabela 5: Dados Resultantes

Estudos	Citação	Título	Instituição	Tipo de estudo	Componentes de Gestão e Gerontologia	Temática
1	Alves, 2018	Portfólio para práticas integrativas e complementares à pessoa idosa	Universidade Federal da Paraíba	Dissertação	Práticas integrativas como ferramenta da gestão do cuidado às pessoas idosas	Promoção da saúde da pessoa idosa e o fortalecimento da atenção primária
2	Balbino, 2016	Fatores que contribuem para adesão e não adesão de idosos a práticas sociais, em ambiência de sociabilidade, no Centro de Atividades para Terceira Idade, Cativa	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Dissertação	Prática de gestão em serviços gerontológicos e adesão da pessoa idosa a práticas sociais	Investigação de fatores motivadores e desmotivadores
3	Barros, 2017	Gerenciamento de caso: estratégia de atuação para a efetividade do cuidado integrado	Universidade de São Paulo	Dissertação	Avaliação de riscos de internação e gestão de cuidado	Validação de ferramenta para gestão de cuidado de idosos
4	Griner, 2018	Internações de idosos por diabetes mellitus: a influência da Estratégia de Saúde da Família na saúde da pessoa idosa no Estado do Rio de Janeiro	Universidade do Estado do Rio de Janeiro	Dissertação	Gestão em gerontologia educacional	A Estratégia de Saúde da Família nas internações de idosos por diabetes mellitus
5	Kummer, 2017	Internações geriátricas e opiniões dos gestores municipais da região metropolitana de porto alegre: considerações sobre os programas de saúde direcionados a idosos	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	Tese	Gestão de programas gerontológicos	Frequência e custos de internações de idosos e a gestão das ações de Saúde
6	Leite, 2018	Longevidade e finitude humana: aspectos bioéticos na percepção da equipe multiprofissional em saúde	Fundação Universidade de Passo Fundo	Dissertação	O processo de finitude e morte no contexto multiprofissional	Demanda por educação em Gerontologia aos profissionais de saúde
7	Machado, 2017	A interface entre a política de saúde e a política de assistência social com ênfase	Pontifícia Universidade	Dissertação	Interfaces entre SUAS e SUS no atendimento ao idoso	Efetivação de políticas públicas de

		no envelhecimento populacional	Católica do Rio Grande do Sul			saúde e assistência social aos idosos
8	Marin, 2014	Quando chega a velhice para especialistas em envelhecimento: como lidar com o próprio objeto do saber científico	Universidade Federal de São Paulo	Dissertação	O processo de envelhecimento na construção do campo profissional de Geriatria e da Gerontologia	O processo de envelhecimento e formação profissional
9	Mello, 2018	Comprometimento cognitivo e fragilidade física em idosos	Universidade Federal do Paraná	Dissertação	Práticas clínicas e gestão do plano de cuidado ao idoso	A identificação precoce da fragilidade física e o plano de cuidado
10	Oliveira, 2014	Gestão e desenvolvimento de política social pública para idosos: uma análise fundamentada no princípio da eficiência	Fundação Universidade de Passo Fundo	Dissertação	Análise da eficiência de programas e projetos destinados ao público idoso.	Eficiência da gestão pública de projetos e de programas destinados à pessoa idosa.
11	Panfilio, 2016	Trabalho em Equipe, Práticas Colaborativas e Educação Permanente na Atuação de Profissionais de Saúde do Idoso	Universidade Federal de São Paulo	Tese	Interprofissionalismo como facilitador das relações entre diferentes conteúdos do ensino e serviço – Gerontologia educacional	Dimensões da prática colaborativa e da educação permanente em Gerontologia
12	Pereira, 2015	Estudo Longitudinal de Internações de Idosos em Unidades Hospitalares: Impactos e Implicações na Gestão de Atendimento à Saúde	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Dissertação	Atendimento de idosos nas Redes de Atenção à Saúde, estudo de tempo e custo de internações em hospitais	Autogestão em saúde e o estudo do tempo de internações de idosos
13	Ramalho, 2017	A interdisciplinaridade sob o olhar de graduandos da saúde	Universidade Federal de São Carlos	Dissertação	Gestão e planejamento interdisciplinar dos projetos pedagógicos	Articulação das diferentes áreas da saúde em torno de um projeto comum
14	Silva, 2014	Informação, gerontologia e interdisciplinaridade em questão: estudo de caso	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Dissertação	Análise do fluxo de informações do trabalho multidisciplinar na área da saúde do idoso	O trabalho interdisciplinar e suas implicações na área da saúde do idoso
15	Silva, 2018	Estratégias de gestão para a promoção do acesso à justiça a pessoas idosas em situação de rua em centros de acolhida do município de São Paulo	Universidade de São Paulo	Dissertação	Estratégias de gestão em centros de acolhida para idosos em situação de rua para a promoção do acesso à justiça	Micro, meso e macrogestão em Gerontologia para educação em direitos
16	Strauss, 2015	Políticas públicas e ações voltadas ao envelhecimento no centro Serra, RS	Universidade Federal de Santa Maria	Dissertação	Atuação dos gestores públicos nas questões do envelhecimento populacional	Integração entre gestores públicos na efetivação de políticas públicas de atenção ao idoso
17	Teixeira, 2018	O gerontólogo como gestor do cuidado formal domiciliar: um olhar da fenomenologia social	Universidade de São Paulo	Dissertação	O gerontólogo como gestor do cuidado formal aos idosos	Gestão em gerontologia e a qualidade de vida do idoso

Fonte: Elaborada pelos autores



DISCUSSÃO

Schraiber *et al.* (1999) já apontavam que os problemas enfrentados pelos gestores em saúde estão relacionados à integralidade das ações, à interação multiprofissional no trabalho em equipe e à qualidade resolutiva da assistência. Tais elementos estão associados à eficiência técnico-científica para a resolução de casos, à adesão e à comunicação na relação entre todos os interessados.


A gestão em saúde é uma temática de grande interesse público pelo potencial de ganhos sociais e econômicos que podem surgir como efeito de pesquisas científicas e de atividades da prática profissional. Por sua vez, em virtude do rápido envelhecimento da população, a Gerontologia tem avançado como ciência e como área de trabalho.

Muitas hipóteses podem ser elaboradas sobre as razões de se encontrar poucos trabalhos que abordam concomitantemente Gestão e Gerontologia. Uma delas poderia ser fundamentada na recente introdução dos cursos de graduação no Brasil que tratam da gestão da velhice saudável, da gestão da velhice fragilizada ou da gestão da atenção ao envelhecimento (UFSCAR, 2018; USP, 2014).

Os números de estudos são considerados baixos quando comparados a produção de trabalhos que incluem exclusivamente o descritor Gestão. A Gestão em Gerontologia exigida no trato das questões de saúde e envelhecimento ainda são pouco estudadas nos cursos de pós-graduação da área.

Os dados regionais demonstram concentração de produção de estudos, quase que exclusivamente, no sul e sudeste, apesar do processo de envelhecimento ter dimensão nacional. As demandas produzidas por este fenômeno demográfico atingem todas as regiões do Brasil.

Os componentes de Gestão e Gerontologia da Tabela 5 mostram uma diversidade de termos de gestão empregados em diferentes contextos. Tanto a gestão do cuidado quanto os planos de cuidado são apresentados tendo em vista as práticas colaborativas, os riscos de internação, o comprometimento cognitivo e o atendimento domiciliar. Por sua vez, a gestão de serviços foi associada à gerontologia educacional e à adesão dos idosos às práticas sociais. A gestão de programas de saúde foi inserida tanto no contexto da atenção à saúde quanto no contexto do suporte social. Outros termos percebidos nas diversas temáticas dos trabalhos foram a gestão de instituições, a gestão de custos, a gestão pública e a gestão de pessoas. Ademais foram empregados outros conceitos relacionados à área da gestão como, por exemplo, eficiência, estratégia e trabalho em equipe. A análise também permitiu identificar questões



relacionadas à comunicação, à atuação do gestor e à capacitação profissional. Esses resultados mostram um estreito alinhamento com os conceitos gerais de Gestão descritos por Maximiano (2009) e por Bateman e Snell (2011).

Portanto, os resultados mostram que a Gestão em Gerontologia perpassa sistemas, organizações, programas, serviços e considera aspectos de qualquer nível institucional de acordo com o contexto abordado. Exige, dessa forma, diferentes habilidades do gestor que, de acordo com Sobral e Peci (2008), são necessárias para a atuação nos vários níveis organizacionais.

A comunicação e a interdisciplinaridade que integram os processos do saber fazer em todo o campo da Gerontologia, revela a necessidade de se formar profissionais gestores capacitados para lidar com as peculiaridades da questão do envelhecimento considerando: a captação de diferentes recursos, a elaboração de projetos, a responsabilidade social, o desenvolvimento local integrado e sustentado, o uso dos conceitos de gestão de serviços, o planejamento e a administração estratégica.

CONCLUSÃO

Os resultados da avaliação crítica de conteúdo dos dezessete trabalhos que atenderam aos critérios eletivos mostram que os estudos sobre Gestão em Gerontologia consideram aspectos estratégicos, táticos e operacionais de acordo com o contexto abordado.

Os principais conceitos encontrados que se relacionam à Gestão em Gerontologia foram: gestão do cuidado, de instituições, de planos, de programas, de custos, de serviços, da área pública e de pessoas. Ademais, também foram verificados vínculos entre a temática e os termos eficiência, eficácia, estratégia e comunicação.

Conclui-se que os trabalhos científicos sobre Gestão em Gerontologia são raros no Brasil, concentram-se nas regiões sul e sudeste, o que caracteriza uma distribuição regional desuniforme. Considerando que o impacto do envelhecimento populacional repercute em todo território nacional, torna-se importante uma reflexão sobre como fomentar estudos em outras regiões do país.

A associação de conceitos sobre gestão aos contextos e conceitos específicos da Gerontologia é frequente, especialmente no que se refere à gestão de organizações gerontológicas, à gestão de programas de saúde e à gestão do cuidado de idosos.



REFERÊNCIAS

ALVES, Monica Rocha Rodrigues. *Portfólio para Práticas Integrativas e Complementares para Pessoa Idosa*. 2018. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gerontologia) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2018.

ARAUJO, Ricardo Souza; DILLIGENTI, Marcos Pereira. A retomada da ortodoxia neoliberal: o austericídio dos direitos sociais no Brasil. *Anais do Encontro Internacional e Nacional de Política Social*, São Paulo, v. 1, n. 1, 2019.

BALBINO, Enizete Edna de Paula. *Fatores que contribuem para adesão e não adesão de idosos a práticas sociais, em ambiência de sociabilidade, no Centro de Atividades para Terceira Idade*. 2016. 121 f. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

BARROS, Thabata Cruz de. *Gerenciamento de caso: estratégia de atuação para a efetividade do cuidado integrado*. 2017. 145 f. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

BATEMAN, Thomas Steve; SNELL, Scott Andy. *Administração: novo cenário competitivo*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CACHIONI, Meire. *Quem educa os idosos? Um estudo sobre professores de universidades da terceira idade*. 1. ed. Campinas: Alínea, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 2. Ed. São Paulo: Elsevier Brasil. 2010.

DUSSAULT, Gilles. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública*, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 8-19, 1992.

FARIA, Guélmer; FERREIRA, Maria. O Papel do Estado na Provisão do Cuidado: entre a cobertura social e a “crise do cuidado”. *Revista de Ciências Humanas*, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 8-24, 2019.


FIALHO, Adriana Aparecida Bhering et al. A Pessoa Idosa e o Mercado de Trabalho: uma análise a partir da PED 2014 da região metropolitana de belo horizonte. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*. Porto Alegre, v. 24, n. 1. 2019.

GALERA, Silmara Cristina; COSTA, Elisa Franco de Assis; GABRIELE, Rosina Ribeiro. Educação Médica em Geriatria: desafio brasileiro e mundial. *Geriatrics, Gerontology and Aging*. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 88-94, 2017.

GREEN, Bart; JOHNSON, Claire; ADAMS, Alan. Writing Narrative Literature Reviews for Peer-Reviewed Journals: secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, v. 5, n. 3, p. 101-117, 2006.

GRINER, Adva. *Internações de idosos por diabetes mellitus: a influência da Estratégia de Saúde da Família na saúde da pessoa idosa no Estado do Rio de Janeiro*. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Médicas) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

HELLER, Agnes. *O cotidiano e a história*. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1985.



KALACHE, Alexandre. O mundo envelhece: é imperativo criar um pacto de solidariedade social. *Ciência & Saúde Coletiva*. Rio de Janeiro, v. 13, p. 1107-1111, 2011.

KUMMER, Simone Stochero. *Interações Geriátricas e Opiniões dos Gestores Municipais da Região Metropolitana de Porto Alegre: Considerações sobre os Programas de Saúde direcionados a Idosos*. 2017. 201 f. Tese (Doutorado em Gerontologia Biomédica) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

LEITE, Emilio Donizeti. *Longevidade e finitude humana: aspectos bioéticos na percepção da equipe multiprofissional em saúde*. 2018. 62 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia em Saúde) – Universidade de Mogi das Cruzes, Mogi das Cruzes, 2018.

MACHADO, Daiana de Aquino Hilario. *A Interface entre a Política de Saúde e a Política de Assistência Social com Ênfase no Envelhecimento Populacional*. 2017. 81 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MARIN, Alessandra. *Quando chega a velhice para especialistas em Envelhecimento: como lidar com o próprio objeto do saber científico*. 2014. 218 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração - 6.ed.* São Paulo, Atlas, 2009.

MELLO, Bruno Henrique de. *Comprometimento Cognitivo e Fragilidade Física em Idosos*. 2018. 198 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018.


MELO, Ruth Caldeira de; LIMA-SILVA, Thaís Bento; CACHIONI, Meire. Desafios da formação em Gerontologia. *Revista Kairós : Gerontologia*. São Paulo, v. 18, n. 19, p. 137-147, 2015.

MIRANDA, Gabriella Moraes Duarte; MENDES, Antonio da Cruz Gouveia; DA SILVA, Ana Lucia Andrade. O envelhecimento populacional brasileiro: desafios e consequências sociais atuais e futuras. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*. Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 507-519, 2016.

NERI, Anita Liberalesso; COIMBRA, Ibsen Bellini; CINTRA, Fernanda Aparecida. Processo gradual e contextualizado da construção interdisciplinar do programa de Pós-Graduação em Gerontologia da Unicamp. In: Philippi Junior, Arlindo; Silva Neto, Antonio (Eds.). *Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia e Inovação*. São Paulo: Manole, 2011.

NERI, Anita Liberalesso; PAVARINI, Sofia Cristina Iost. A formação de recursos humanos em gerontologia e o desenvolvimento da profissão: o Brasil em face da experiência internacional. In: Freitas, Elizabete Viana de et al.; *Tratado de Geriatria e Gerontologia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, p. 1585-1597, 2016.

OLIVEIRA, Bernadete et al. Quem cuidará de nós em 2030?: prospecção e consenso na região metropolitana de São Paulo. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, Porto Alegre, v. 21, n. 1, 2015.



OLIVEIRA, Josiane Cavalcante de et al. *Assistência farmacêutica: processos judiciais de medicamentos*. Instituto de Ciências da Saúde. 1. ed. Mato Grosso: Editora Sinop, 2019.

OLIVEIRA, Soraya Francisca Dinkhuysen. *Gestão e desenvolvimento de política social pública para idosos: uma análise fundamentada no princípio da eficiência*. 2014. 151 f. Dissertação (Mestrado em Envelhecimento Humano) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2014.

PANFÍLIO, Carlos Eduardo. *Trabalho em Equipe, Práticas Colaborativas e Educação Permanente na Atuação de Profissionais de Saúde do Idoso*. 2016 160 f. Tese (Doutorado em Ciências da Saúde) – Universidade Federal de São Paulo, Santos, 2016.

PAPALÉO NETTO Matheus. O estudo da velhice: histórico, definição do campo e termos básicos. In: : Freitas, Elizabete Viana de et al.; *Tratado de Geriatria e Gerontologia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.

PAVARINI, Sofia Cristina Iost; BARHAM, Elizabeth Joan; FILIZOLA, Carmen Lúcia Alves. Gerontologia como profissão: o projeto político-pedagógico da Universidade Federal de São Carlos. *Revista Kairós : Gerontologia*. São Paulo, v. 12, p. 35-46 2009.

PEREIRA, Magali das Graças Machado. *Estudo Longitudinal de Internações de Idosos em Unidades Hospitalares: Impactos e Implicações na Gestão de Atendimento à Saúde*. 2015. 82 f. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

RAMALHO, Maria Tereza. *A Interdisciplinaridade sob o olhar de graduandos da Saúde*. 2017. 77. f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da clínica) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

SANTOS, Gustavo Souza; CUNHA, Maria das Graças Campolina. As territorialidades insurgentes do gigante desperto: Jornadas de Junho de 2013 no Brasil e suas dinâmicas territoriais. *Revista do Departamento de Geografia*. São Paulo, v. 35, p. 37-48, 2018.


SCHRAIBER, Lilia Blima et al. Planejamento, gestão e avaliação em saúde: identificando problemas. *Ciência & Saúde Coletiva*. São Paulo, v. 4, p. 221-242, 1999.

SCHULTZ, Joseph; ANDRÉ, Beate; SJOVOLD, Endre. Managing innovation in eldercare: a glimpse into what and how public organizations are planning to deliver healthcare services for their future elderly. *International Journal of Healthcare Management*. United Kingdom, v. 9, n. 3, p. 169-180, 2016.

SILVA, Rodrigo Almeida Dias da. *Informação, Gerontologia e Interdisciplinaridade em Questão: Estudo De Caso*. 2014. 162 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, Sabrina Almeida da. *Estratégias de gestão para a promoção do acesso à justiça a pessoas idosas em situação de rua em centros de acolhida do município de São Paulo*. 2018. 134 f. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.



STRAUSS, Laise Kunz. *Políticas Públicas e ações voltadas ao envelhecimento no Centro Serra*. 2018. 82 f. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

TEIXEIRA, Jullyanne Marques Sousa. *O Gerontólogo como gestor do cuidado formal domiciliar: um olhar da fenomenologia social*. 2018 135 f. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

UFSCAR, Universidade Federal de São Carlos. Projeto Político Pedagógico do Curso de Graduação em Gerontologia. São Carlos: 2018. Disponível em: <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm#inbox/FMfcgxwDqxMBkSX>

[bcsQsbVSbnmTxGWXv?projector=1&messagePartId=0.11](https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm#inbox/FMfcgxwDqxMBkSX). Acesso em: 7 jul. 2019.

UFSCAR, Universidade Federal de São Carlos. Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software - LaPES. StArt, State of the Art through Systematic Review São Carlos: 2019. Disponível em: http://lapes.dc.ufscar.br/tools/start_tool. Acesso em: 6 Ago. 2019.

USP, Universidade de São Paulo. Projeto Político Pedagógico do Curso de Graduação em Gerontologia. São Paulo: 2014. Disponível em: <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm#inbox/FMfcgxwDqxMBkSXbcsQsbVS>

[bnmTxGWXv?projector=1&messagePartId=0.12](https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm#inbox/FMfcgxwDqxMBkSXbcsQsbVS). Acesso em: 7 Jul. 2019.

VECINA NETO Gonzalo, MALIK Ana Maria. *Gestão em saúde*. 1. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.

VIANA, Aline Silveira et al. A Graduação em Gerontologia na América Latina e Portugal – uma análise dos cursos e da oferta de disciplinas de avaliação gerontológica. *Revista Kairós : Gerontologia*, v. 17, n. 1, p. 157-177, mar. 2014.



CAPÍTULO 28

A CAPACIDADE DE LIDERANÇA COMO FATOR DETERMINANTE NAS DECISÕES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: O CASO DA CHILLI BEANS

Rafaela Dutra Tagliapietra
Ismael Fernando Christmann
Arthur Henrique Dahlen
Maicon Boeck Pfeifer
Gabriel Marin Militz

RESUMO

O presente trabalho é resultante de um projeto de estudo chamado Hard Cases, o encontro entre a Administração e a Ontopsicologia, desenvolvido pela Antonio Meneghetti Faculdade, no Rio Grande do Sul. Trata-se de um conjunto de atividades que visam analisar uma empresa sob a perspectiva da Administração e da Ontopsicologia, elaborando-se, de forma colaborativa entre professores e alunos, casos para estudo. Este trabalho concentra a análise da cadeia de suprimentos da Chilli Beans, empresa analisada pelo projeto no primeiro semestre de 2021. O estudo está voltado às decisões estratégicas adotadas pela empresa ao longo de sua trajetória e também durante o período de pandemia de Covid-19.

PALAVRAS-CHAVE: Cadeia de suprimentos; Decisões estratégicas; Capacidade de liderança; Gerenciamento por projetos; Planejamento; Competências do gestor de projetos.

INTRODUÇÃO

“A logística é um dos segredos do nosso negócio”. (...) Todo time já sabe o que vai acontecer no próximo 1 ano, 1 ano e meio” (PERFORMANCE LÍDER, 2021). Pelas palavras de Caito Maia, fundador da Chilli Beans (CB), constata-se que o mesmo deposita no planejamento e no cuidadoso gerenciamento da cadeia de suprimentos, um dos pilares para o sucesso da marca. A empresa tem como diferencial as histórias entregues aos clientes por meio de seus óculos escuros, de grau e relógios, produtos pautados nos pilares: moda, música, arte e mundo *geek*. Tal essência é alcançada pela disseminação dos valores da empresa em cada nova coleção lançada que, por sua vez, será operacionalizada durante todo fluxo do produto, desde a sua concepção até sua destinação ao consumidor final. Para finalizar essa fórmula de êxito, percebe-se outro fator determinante para os resultados da marca, a capacidade de liderança, visualizada nas competências aplicadas ao gerenciamento de projetos, por parte do líder da empresa.

De acordo com os dados da cadeia de suprimentos da CB em 2021, relatados por Caito Maia, são lançadas dez novas coleções de óculos escuros, cinco linhas de relógios e cinco linhas



de óculos de grau por semana pela empresa. Esse movimento da empresa para o mercado consumidor é denominado por seus gestores como “moda *flash*” e pode ser facilmente identificado de maneira concreta nos pontos de venda da marca, seja em quiosques e lojas físicas ou nas plataformas e mídias on-line.


No que se refere à operacionalização da cadeia de suprimentos, cada nova coleção de produtos ofertada aos consumidores pode ser compreendida como um novo projeto. Assim, a nova coleção precisa ser entregue ao ponto de venda após passar por todos os pontos da cadeia de suprimentos. Segundo Ballou (2007), um produto ou serviço, por mais que esteja ajustado às demandas do cliente, perde quase todo o seu valor quando não está disponível no lugar e no momento adequados para consumo.

Nesse sentido, a partir da visão do autor, a cadeia de suprimentos se desenvolve na prática pela seguinte trajetória: i) fornecedor do fornecedor, ii) fornecedores da mercadoria e/ou matéria-prima, iii) empresa fabricante, iv) distribuidor de produtos/serviços, chegando ao v) consumidor final. Para a operacionalização desse fluxo, o gestor precisa definir quatro estratégias para o adequado desenvolvimento da cadeia de suprimentos que administra, tomando decisões referentes aos objetivos de serviço ao cliente, às estratégias de localização, de estocagem e de transporte (BALLOU, 2007).

Diante dessa dinâmica, o conceito de “*Project Management*”, trazido pela visão da ontopsicologia, permite investigar o gerenciamento da cadeia de suprimentos da empresa frente ao lançamento contínuo e ágil das novas coleções de produtos da CB. Para Meneghetti (2013, p. 242), a estrutura por projetos é a que se encaixa de maneira mais ajustada às exigências do mercado, pois garante “a máxima adaptabilidade funcional, operacional ou logística que permite responder com imediatismo e flexibilidade aos contínuos desafios do mercado”.

Para superar a rigidez do modelo taylorista de compreensão empresarial, o qual fixa a estrutura funcional como mais eficiente e produtiva para a realidade das organizações, faz-se necessário adotar a lógica de condução proposta pela estrutura por projetos. Desse modo, ao observar o modelo de negócios e de planejamento da cadeia de suprimentos da empresa em estudo, verifica-se que as características evidenciadas na referida estrutura, conforme discutidas pela FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística), precisam ser aplicadas na condução da empresa, e, portanto, serão utilizadas como escopo para esta análise.

Frente a essa perspectiva, na estrutura por projetos, “Torna-se imperativo aprender; mudar e competir” (MENEGETTI, 2013, p. 244). Tal lógica propõe o fator humano e suas



especificidades como componente central na estratégia de gestão, tendo em vista que a identidade individual, formada pelas experiências e características do indivíduo, constitui-se um preditor do comportamento organizacional. Assim, de acordo com o mesmo autor, surgem duas atribuições importantes para o gestor: protagonismo da figura do líder e máxima flexibilidade interna diante das exigências de um mercado altamente competitivo.


Desse modo, o presente estudo objetiva analisar a cadeia de suprimentos da CB sob a visão ontopsicológica do gerenciamento de projetos. Para tanto, empreendeu-se a investigação dos diferentes pontos que constituem a cadeia de suprimentos da empresa, por meio da análise documental, de materiais disponíveis na plataforma Performance Líder, bem como de entrevistas semiestruturadas realizadas com agentes pertencentes à cadeia de suprimentos. Com base nos resultados, pode-se desenhar a cadeia de suprimentos da CB, compreendendo as estratégias adotadas ao longo de sua operacionalização. Adicionalmente, foi possível compreender a importância da capacidade de liderança, no que se refere às competências identificadas no gestor de projetos, frente ao gerenciamento das novas coleções da empresa.

Nas seções seguintes do presente estudo, encontra-se: o suporte teórico, no que diz respeito às decisões da cadeia de suprimentos e à capacidade de liderança frente ao gerenciamento de projetos; as diretrizes metodológicas adotadas para o desenvolvimento desta produção, no que se refere à abordagem, ao delineamento e às técnicas de coleta e análise; os resultados encontrados, construindo um breve resgate histórico e caracterização da empresa em análise, e tecendo discussões sobre as estratégias na cadeia de suprimentos e a importância da capacidade de liderança para o gerenciamento deste fluxo de operação; e por fim, as considerações finais, trazendo as principais conclusões acerca do estudo empreendido.

REFERENCIAL TEÓRICO

As decisões da cadeia de suprimentos

A mais importante preocupação da alta administração é definir a orientação estratégica de uma organização, ou seja, como serão seus objetivos em relação ao lucro, qual será o seu crescimento e, como será sua participação no mercado. Tudo isso capacitando-a para chegar lá (BALLOU, 2007). A segunda etapa, conforme Ballou (2007), está ligada ao processo de estabelecimento da visão, onde em um primeiro momento todas as estratégias levantadas são levadas em consideração, focando-se em clientes, fornecedores, concorrentes e a própria empresa. Assim vão avaliando as necessidades, os pontos fortes e fracos, as metas e perspectivas, criando estratégias para parcelas de mercados mais específicas.



Por fim, Ballou (2007), afirma que a transformação da projeção da organização em realidade acontece quando as visões estratégicas se transformam em projetos concretos. Quando o custo está entendido, a participação no mercado está clara, a força dos concorrentes foi mensurada e as habilidades dos funcionários já foram mapeadas. Dessa forma as estratégias se transformam em orientações específicas, impulsionando a organização em seu funcionamento.

Objetivos de serviço ao cliente

A logística de serviço ao cliente vem alinhada e demonstra o resultado do planejamento de toda cadeia de suprimentos. Dessa forma, planejar e treinar momentos de pane nessa cadeia se faz muito necessário, pois se não se consegue se entregar o nível desejado, se minimiza prestando informações a tempo real, até se recuperar as condições. Por isso, a maneira mais correta de planejar essa etapa se dá pela maximização do lucro, em lugar da redução de custos (BALLOU, 2007).


Conforme Zhang (2019), a conclusão antecipada da produção fará que o produto espere no armazém do fabricante, adicionando o custo de armazenamento, por outro lado, se a produção não for concluída a tempo, aumenta o risco de atraso. É necessário equilibrar o custo de armazenamento e atraso, bem como coordenar a produção e o cronograma, ou seja reduzir o custo operacional, aumentar a satisfação do cliente, agendar os pedidos de acordo com a janela de tempo é um problema prático enfrentado pela cadeia de suprimentos.

Para Alvarez (2016), a China oferece o que nenhum outro país consegue entregar, produtos de qualidade, preços atraentes e prazo de entrega rápido. É um sistema que aprende produzindo, está constantemente se desenvolvendo. Mas mesmo sem poder competir com os produtos chineses, o mercado brasileiro tem seu espaço, pois tem um bom senso de moda, entendem as necessidades e se precisar podem alterar a produção.

Estratégias de transporte

Conforme Alvarez (2016), uma semana antes de enviar os produtos para os franqueados, a CB envia amostras das novas coleções para eles, para fazer a suas escolhas. Até chegar nesse ponto os produtos produzidos na China, chegam ao Brasil por navio, ou até avião quando os prazos estão apertados, e ficam estocados em um armazém, não são enviados diretamente para os franqueados, principalmente para controlar a qualidade do produto.

Dessa forma Mutlu (2020), afirma que um canal centralizado, tem como objetivo minimizar o custo anual em todo o canal, atuando sob um tomador de decisão central. Para



Ballou (2007), um transporte mais barato possibilita desacoplar os mercados dos pontos de produção, e a consequência disso um alto grau de liberdade na seleção dos pontos de produção, a fim de localizar e tirar as vantagens como a geográfica.

Estratégias de estocagem

Conforme Ballou (2007), o planejamento e o controle das atividades logísticas e de estoque, são dependentes de estimativas precisas dos volumes de produtos e serviços que serão realizadas pela cadeia de suprimentos. Mas todo esse planejamento não é exclusividade do profissional de logística, o envolvimento deve contar com atores ligados ao marketing, planejamento econômico, ou um grupo que estará envolvido com esse processo.


Contudo Alvarez (2016), a CB já teve 9 meses de estoque e um capital de giro desequilibrado, tiveram muito trabalho para recuperar esse investimento. Depois, quando o projeto era aprovado na China o tempo de estoque chegava a 6 meses. Atualmente tem como meta 3 meses de estoque, já os Pontos de Vendas (PDV) trabalham com uma semana e meia de estoque, mas as lojas grandes permitem um maior armazenamento.

Já Biswas (2019), complementa que para evitar as incertezas da demanda, os compradores de produtos, preferem utilizar a flexibilidade de pedidos, isso ajuda evitar os custos dos estoques, para poder enfrentar de uma forma mais segura essas incertezas. Já os fornecedores, gostam do pedido completo, em lugar de produções excessivas ou insuficientes. Essas discrepâncias podem resultar em conflito entre o comprador e fornecedor, levando a um desempenho ineficiente de toda a cadeia de suprimentos.

Estratégias de localização

Conforme Alvarez (2016), no passado a construção foi na intuição e, estavam indo muito bem, mas não existia muito espaço para análise, a ciência não era utilizada. Usavam pouco controle, cuidavam as margens brutas das coleções, mas não das vendas individuais. Como também, o processo dos franqueados ocorria sem verificação da capacidade de gerir um negócio.

Dessa forma, Schweiger (2020), descreve que estudos comprovam uma alta taxa de falhas do franqueador, principalmente no processo de criação de distintas tarefas de gestão entre todos os membros. Mesmo que existam contratos eficazes de franquia, ou seleção de franqueados, isso raramente é suficiente para garantir o bom funcionamento da rede. Os principais problemas no desenvolvimento dessa parceria de negócio são o comportamento oportunista e os maus resultados dos franqueados.



A indisponibilidade de dados é indispensável para a concretização da análise, e esse é o ponto que mais causa problemas no planejamento em rede. Ocorrendo com frequência quando envolve instalações que não são operadas pela empresa franqueadora (BALLOU, 2007). Para superar essa adversidade, segundo Alvarez (2016), deram grande ênfase ao apoio à sua rede de franqueados, visitando a cada dois meses seus PDV's no Brasil, para ajudá-los nas operações e treiná-los para vender mais.

Conforme os tópicos discutidos, no que tange às estratégias da cadeia de suprimentos, percebe-se que o modelo proposto por Ballou (2007), consiste em três pontos centrais, considerados por ele as funções principais da gestão: o controle, a organização e o planejamento. Mas com o passar do tempo, principalmente nos últimos anos, foi observado que as organizações começaram a realizar atividades integradas em larga escala, dessa forma a logística e a cadeia de suprimentos se tornaram fundamentais. Por isso Ballou (2007) integrou o triângulo de tomada de decisões logísticas no contexto do planejamento, principalmente pela importância que a logística começou a representar na sobrevivência das empresas. As organizações começaram a necessitar oferecer mercadorias ou os serviços esperados, em locais apropriados em relação às necessidades dos clientes, dentro dos prazos acertados ou esperados e nas melhores condições físicas possíveis, a fim de atender as necessidades dos clientes, tudo isso proporcionando o máximo de retorno financeiro para a empresa. Dessa forma o triângulo logístico que representa as estratégias de transporte, estoque e localização, é utilizado como uma ferramenta estratégica, para atender da maneira mais eficiente possível os clientes, observando o planejamento, a organização e controle das operações e de toda a cadeia de suprimentos.


CAPACIDADE DE LIDERANÇA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Capacidade de liderança de projetos

Frente à complexidade inerente ao gerenciamento de projetos, percebe-se que a figura do gestor que os conduz se torna essencial para a obtenção de resultados positivos. Assim, para o entendimento completo das estratégias utilizadas durante o processo de gerenciamento, faz-se necessário compreender aspectos relacionados às características do líder, em especial, às competências manifestadas.

A partir da visão da ontopsicologia, para desenvolver a capacidade de liderança frente ao gerenciamento da cadeia de suprimentos do negócio, o líder precisa exercitar cinco pontos:

- 1) Em âmbito econômico, o líder é aquele que possui a intuição de eficiência para o escopo



econômico; 2) O líder tem capacidade de relação específica com a identidade dos clientes; 3) Capacidade de ordem funcional e geral; 4) Capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes; e 5) Capacidade de prever ou de antecipar o movimento de produção e distribuição (MENEGETTI, 2013, p. 265).

METODOLOGIA

A presente pesquisa tratará da empresa CB, unidade-caso escolhida em função do projeto Hard Case desenvolvido pelo curso de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF). Tal investigação é metodologicamente caracterizada como de abordagem qualitativa, do tipo descritiva e construída a partir do delineamento de estudo de caso. Gil (2010) propõe que para o adequado desenvolvimento de um estudo de caso, sete etapas devem direcionar as investigações com esse delineamento: i) formulação do problema ou das questões de pesquisa, ii) definição das unidades-caso, iii) seleção de casos, iv) elaboração do protocolo, v) coleta de dados, vi) análise e interpretação dos dados, e vii) redação do relatório.

Desse modo, conforme expõe o mesmo autor, os pesquisadores que utilizam o delineamento de estudo de caso costumam fixar questões de pesquisa, ao invés de “problema de pesquisa”, alegando que o termo se encaixa melhor em pesquisas de abordagem quantitativa. Assim, o presente estudo parte das seguintes questões de pesquisa: *a) Como se desenvolve a cadeia de suprimentos da CB? b) Quais são as estratégias adotadas para gestão da cadeia de suprimentos da CB? c) Qual a importância da capacidade de liderança do gestor (Caito) no gerenciamento da cadeia de suprimentos da CB? d) Quais são as competências necessárias para o gestor da cadeia de suprimentos?*

Para coletar os dados necessários e responder aos questionamentos postos, desdobraram-se os pontos relevantes para análise da cadeia de suprimentos em categorias, de acordo com o embasamento da literatura proposto por Ballou (2007), e os conceitos de gerenciamento de projetos e capacidade de liderança trazidos por Meneghetti (2013). O Quadro 1, exposto na sequência, detalha as categorias analíticas.

Quadro 1 - Categorias de análise do estudo.

Pontos da cadeia de suprimentos de negócios	Categorias observadas na CB	Embasamento da literatura
1) Objetivos de serviço ao cliente	1.1 Critérios do produto	O triângulo do planejamento da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2007).
	1.2 Pilares da empresa	
	1.3 Serviço logístico	
	1.4 Processamento de pedidos	
2) Gerenciamento de projetos	2.1 Planejamento	Gerenciamento de projetos (MENEGHETTI, 2013).
	2.2 Figura do líder	
	2.3 Disseminação de valores	
3) Estratégias de transporte	3.1 Transporte aéreo	Atividade de logística/gerenciamento da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2007).
	3.2 Transporte aquaviário	
	3.3 Transporte rodoviário	
4) Estratégias de estocagem	4.1 Previsão de demanda	Atividade de logística/gerenciamento da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2007).
	4.2 Nível de estoque	
	4.3 Compras de mercadorias	
	4.4 Programação de abastecimento	
5) Estratégia de localização	5.1 Escolha das franquias	Atividade de logística/gerenciamento (BALLOU, 2007).
	5.2 Tempo de resposta	
6) Capacidade de liderança	6.1 Gestão intuitiva para o escopo econômico	(MENEGHETTI, 2013).
	6.2 Relação específica com a identidade dos clientes	
	6.3 De ordem funcional e geral	
	6.4 Examinar as psicodinâmicas dos participantes	
	6.5 De prever e antecipar o movimento de produção e distribuição	
7) Agentes da cadeia de suprimentos	7.1 Fornecedor do fornecedor	Escopo da cadeia de suprimentos moderna (BALLOU, 2007).
	7.2 Fornecedores	
	7.3 Empresa	
	7.4 Clientes	
	7.5 Clientes/usuários finais	

Fonte: elaborado pelos autores.

Com base nas questões norteadoras fixadas, partiu-se para a seleção das fontes de evidências e a elaboração dos protocolos de coleta de dados pertinentes ao estudo. Desse modo, optou-se por utilizar múltiplas fontes de evidência e desenvolveram-se dois roteiros de entrevista semiestruturados, um voltado aos franqueados e outro voltado ao fundador da empresa, bem como tópicos de observação em fontes secundárias de dados.

Quanto aos materiais, destaca-se que diversos documentos foram consultados, com o intuito de confrontar os dados coletados inicialmente, por meio de fontes primárias, e compor a análise final, juntamente com as fontes secundárias. Tais materiais verificados foram entrevistas publicadas em sites de gestão empresarial, vídeos de participações do fundador em eventos da AMF e o estudo de caso da CB construído por Harvard.

No que diz respeito à seleção dos casos para coleta de evidências, devido ao extenso tamanho da cadeia de suprimentos da CB, optou-se por analisar alguns dos pontos pertencentes ao fluxo de produtos, da empresa ao consumidor final, que representam o fenômeno em estudo.



Assim, como fonte primária de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três vendedores de franquias da marca, localizadas em Porto Alegre e Santa Cruz do Sul, bem como o Caito, fundador da empresa, na sede localizada em São Paulo.


Por fim, observando os métodos de coleta de dados escolhidos, faz-se necessário definir as técnicas de análise mais adequadas. Dessa maneira, optou-se por desenvolver a combinação entre a análise documental e a análise de conteúdo das fontes de evidências selecionadas. Assim, será possível compreender como se desenvolve a cadeia de suprimentos da CB, bem como qual a importância da capacidade de liderança do gestor para o sucesso do fluxo de materiais e informações ao longo da trajetória da cadeia de suprimentos.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A chilli beans

A CB surge com Caito Maia em um estande na cidade de São Paulo nos anos 90, após o seu primeiro fracasso com a Blue Velvet devido ao fluxo de caixa, retorna ofertando óculos de sol alicerçados nas vertentes de moda do período. O êxito da empresa e a forma de conduzir de Caito orientou-se nos vinte anos subsequentes uma ascendência esmagadora no cenário varejista, colecionando prêmios e certificações de destaque, entre os mais atuais; o prêmio consumidor moderno de excelência em serviços ao cliente (2015), e as melhores franquias em Engajamento de franqueados “Franchising Bitencourt (2015). No de 2011 a empresa recebeu um investimento de 100 milhões da Gávea com a finalidade de expandir além das fronteiras brasileiras que levou em 2015 a empresa oficializou oito pontos de vendas no EUA, e diversos outros pontos em outros países incluindo Portugal e Emirados Árabes Unidos.

“E se colocar pimenta”? A expansão tem sido gradiente para CB, isso graças a sua cultura de planejamento e inovação, que demonstra de modo constante um poder de observar e criar em seu centro uma busca incansável pela construção de novas sensações e oportunidades no seu produto, são novas cores, pessoas que amam contar histórias, crescer em meio à essa diversidade e a variação é o que constrói uma marca forte. Trabalhar com essas proporções é entender que existe um propósito, que existe uma história sendo contada, em suma, um diferencial sendo passado hierarquicamente e culturalmente. Por exemplo, pode-se entender a estruturação da cadeia de suprimentos da CB mesmo sem a conhecer, pois existe o fator existência, e também dedutivamente o conhecimento à margem de que ela funciona de alguma forma, mesmo que sinteticamente.



A estrutura da empresa é movida por características definitivas que a diferenciam, e entendê-las nos possibilita desfrutar de uma percepção aguçada dos seus marcos, estratégias, e percepções de logística a partir da sua existência, ou “reset” inicial, compreendemos o universo base, a qual tudo anda para o mesmo lugar, seguindo um único fluxo, obedecendo às mesmas regras, padronizando a mesma cultura, logo, uma engrenagem autossuficiente capaz de alimentar-se e alimentar os outros. Partindo desse pressuposto podemos visualizar o combustível que alimenta sua estrutura, fortifica seus pilares, e torna a engrenagem proativa e evolutiva das funções que se relacionam; como a cadeia de suprimentos, a logística de transporte e localização, o marketing, o tempo exato de lançamento do produto.

O produto CB é transmitido através dos próprios pilares de estruturação que compõem a marca, nunca está limitado somente ao objeto, mas sim a comunicação que agrega valor a cada nova linha. Aponta Maia, ao relatar à Performance Líder (2021), “não vender apenas descontos e óculos, mas contar história e de alguma forma levar os consumidores a novas sensações, pois qualquer um pode vender óculos de sol no mercado” de certa forma a história acaba ganhando uma dupla função; agregar valor ao produto e de fornecer combustível a empresa. Durante cada novo lançamento vai ocorrer um ciclo entre (gestão, produto e consumidores), mesmo não buscando seguir um padrão de tendência, a empresa nunca está por fora dos padrões de comportamento, isso de modo geral, pois quando lança um novo projeto, vai assegurar-se de educar seus consumidores a desenvolverem o hábito de comprar aquele produto, acreditar naquela história, amar aquela história, e quanto mais comunicação for desenvolvida maior é a projeção.

Os vendedores e franqueados recebem em seu treinamento uma estratégia em relação a cliente e produto, pois essa é outra maneira que a CB consolida seu destaque, em tese, antes dos vendedores oferecerem o produto para o cliente, vão buscar entender o comportamento, seja o jeito do cabelo, estilo das roupas, cores, para depois pensar em oferecer um produto que se alinhe a personalidade do cliente. Alvarez (2016) afirma que “*In other stores, people are taught to sell anything to customers, but our training emphasizes matching customers’ eyewear needs to their appearances*”. Desse modo, entende-se que existe antes de qualquer fechamento de negócio uma seleção pelo próprio vendedor do produto que vai ser oferecido com base na própria perspectiva de necessidade que o vendedor tenha do consumidor.

A CB constrói uma nova linha de óculos toda semana e para isso, conta com uma rede de suprimentos abastecida e preparada para suprir a demanda, não só, mas uma equipe de designers colaborativa pronta para trabalhar nas próximas linhas para desenvolver e propor




deliberadamente conforme a criatividade da equipe. *“We deliver a new store to our customers every week, “The energy constantly changes and customers love that.”* (ALVAREZ, 2016). São cinco fornecedores de óculos de sol e seis de relógio na China, a maioria dos produtos da empresa vem do país, pois este pode ofertar, o que, segundo Alvarez (2016), nenhum outro pode em termos de qualidade, entrega rápida e preços acessíveis. Além disso, em entrevista para a Performance Líder (2021), Maia aponta que uma coleção nova, demora um ano para ficar pronta, então toda equipe, (logística, marketing, etc), precisa de um planejamento para esse período de um ano para construir, lançar, educar os consumidores sobre o produto e fornecer a distribuição para suas devidas Franquias.

Dispor de um controle total da qualidade do produto como é feito após desembarque no Brasil é manter a confiabilidade de que os produtos chegaram ao seu destinatário em perfeitas condições de venda. A falta de capacidade em atender essa demanda que ocorre em algumas empresas, pode ocorrer por alguns fatores, por exemplo, citam-se dois; o primeiro seria a falta de um fornecedor que possua um padrão alto de qualidade, o segundo seria não ter um controle apurado dos produtos mesmo que os fornecedores esbanje uma alta garantia de mercado.

A localização é um fator decisivo para empresa e fazer uma boa escolha de seus pontos, pode retrair seus custos, adiantar ou atrasar entregas, facilitar ou dificultar a comunicação entre a rede. A estratégia de localização da CB observa alguns fatores característicos como: área demográfica, *“time”* de entrega, e a própria distribuição futura dos produtos, como ocorre, pelo distanciamento, apontam dados da entrevista para a Performance Líder (2021). No caso, os mais longes sempre serão os primeiros a receber as novas coleções e por último os franqueados mais próximos.

Além disso, a empresa teve algumas mudanças recentemente em sua rede de operações, que de certo modo diminuiu e facilitou seus custos fiscais, migrando suas operações no Brasil, para Extrema em Minas Gerais. Por isso, desde o deslocamento em águas internacionais, até chegar no Brasil, a empresa se prepara para o passo seguinte. Controlar a qualidade do produto, distribuir aos franqueados e respeitar o tempo, é um padrão da CB e, caso as datas dos próximos passos apertem, a empresa possui um coringa na manga, que é o transporte aéreo, o que diminui o tempo de entrega da China para o Brasil.

A pandemia do coronavírus chegou em março de 2020 no Brasil, levando o governo a adotar medidas restritivas em relação ao comércio, de modo que, em longos períodos do ano



fechou as portas e postulou o isolamento social e a hierarquia das bandeiras para determinar se uma área possuía mais ou menos risco.

Frente a esse contexto, a CB teve que optar novamente por uma alternativa, esperar pelo momento, ou procurar uma maneira de reverter a grande instabilidade, e nesse meio turbulento, buscou por novas estratégias que de forma eficiente superassem o isolamento social e o fechamento das lojas em grandes períodos. Seguidamente decidiu apostar no mercado digital, entre as estratégias adotadas, foi a venda por *WhatsApp*. Para melhorar essa disponibilização e possibilidade para o cliente, que se interessasse pelo atendimento no canal social, foi adotado como medida, a fabricação de óculos de grau, trazendo uma nova possibilidade em seu estande.

O comércio eletrônico de início foi o oxigênio reserva utilizado para suprir suas inúmeras lojas sendo fechadas, mas devido ao alto investimento no mercado digital e a nova aposta nos óculos de grau, ainda, o aumento de pessoas conectadas devido ao isolamento social fez com que a loja digital ganhasse um crescimento superior do esperado. A proposta mesmo elevando um alto investimento na venda e-commerce sempre foi trabalhar com datas para um possível retorno das lojas físicas.

Segundo Maia, em entrevista para a *Performance Líder* (2021): *“A definição dessas datas serve para trazer um direcionamento para os meus franqueados. Se o governo não nos dá uma data, nós temos que criar uma e começar a traçar metas para o retorno”*. A empresa procura estar sempre avançando e apesar da pandemia ser duradoura, não se conteve em expandir suas estratégias para manter-se ativa no mercado. O planejamento de estar sempre à frente, possuir um calendário vasto, e vestir uma disciplina árdua, leva a CB a continuar em sua tomada de sucesso, aponta Maia, disciplina é uma coisa que eu exercito muito, sou bem radical, tem coisas que eu exercito a 24 anos.

As estratégias da cadeia de suprimentos

Objetivos de serviço ao cliente

Antes de se compreender qual o objetivo de entrega de um produto, por exemplo, deve-se fazer uma análise estrutural da empresa e da pessoa líder daquela organização. Entender qual é o objetivo e relação do indivíduo com o projeto que se atua é fundamental. Pois este líder deve estar conduzindo de forma contínua e deve ter em clara consciência a importância de sua essência dentro do negócio. Compreender a importância de ter bem fundamentada sua competência e competitividade perante aos demais fazem parte do que se entrega ao cliente.



Nesse contexto é válido compreender o primado de saber e de fazer através da competência. Para Meneghetti (2020, p. 457), um verdadeiro empresário deve ser sempre competitivo, e isso não tanto pela regra do ganho ou do mercado, mas porque é uma regra da vida. Para além de ser competente, o líder deve ser competitivo, pois a competência por si, não serve para nada. Pois a competição faz parte do jogo da vida. Vence o que compete na vida e no mercado. Conforme o Vendedor 2 [...] A CB é o que ela é, a bastante tempo, essa empresa tão forte no Brasil já, por causa da liderança dele, essa coisa inovadora, o conceito, tá sempre a frente das outras marcas, já pensando, a CB cria uma coisa as vezes as pessoas pensam depois [...]

Esse é um exercício cotidiano, é um longo aprendizado e deve estar em constante mudança e adaptações. Assim é no mercado, quando vai se compreender o que deseja-se entregar ao cliente. Entra-se no objetivo, qual escopo, a quem e como quero entregar meus produtos. O Vendedor 2 ainda contribui [...] E acho que o peso que a CB tem no mercado é inegavelmente pela liderança do Caito [...]. Por isso, para poder entregar um produto que satisfaça o cliente, é necessário ter um primado de saber e fazer.

Em um mundo competitivo e modernizado, são vastas as formas de abordagens de vendas aos clientes. Hoje vence aquele que consegue entregar a essência em cada produto, dessa forma o Vendedor 2 contribui [...] A gente vende mais uma experiência de vida, até porque tem muita peça que tem coleção assinada, tem peças temáticas, tem toda uma história por trás daquele produto, não é só um óculos, tem o desenvolvimento, vai estar junto nos momentos felizes da vida do cliente [...]. Com isso, é necessário compreender o case CB, uma empresa ousada e que a cada dia surpreende seus clientes com uma nova história de cada produto, além disso a Vendedora 3 contribui afirmando [...] é um óculos super em conta [...], é bacana poder ter mais de um óculos, não é assim como outras marcas que são muito mais caras, que só tem um para usar em todas as ocasiões, é bem questão de moda e estilo *fast fashion* [...]. Já que por semana são lançados de dois a três produtos. As formas de abordagens variam constantemente.

Para isso é necessário compreender que, Caito Maia, executa seu primado de saber e de fazer, pois conhece seu público, através da arte, da música, da vida. Sabe o que os clientes desejam, quais são as tendências de mercado e da moda, com uso de um bom planejamento.

Além disso, demonstrar-se à frente de outras grandes marcas do mesmo segmento está se tornando mais frequente quando se fala na marca CB, isso é o resultado final de uma grande organização da estrutura empresarial de forma antecipada. E isso pode se dar de diversas formas, porém o desenvolvimento desse estudo será abordado pela compreensão da Ciência



Ontopsicológica, descoberta por Prof. Antonio Meneghetti, a qual possui um estudo voltado à liderança, como se desenvolve a mente e as competências de uma líder para desenvolver projetos de sucesso.

Com o intuito de compreender o desenvolvimento da cadeia de suprimentos da CB, mais especificamente a definição dos objetivos de serviço ao cliente, conforme retrata Ballou (2007), faz-se necessário investigar as competências do gestor de projetos relacionadas a esse aspecto. No que se refere à CB, verifica-se claramente a preocupação da empresa com a real demanda do cliente ao comprar um óculos escuro, de grau ou relógio, e molda sua estratégia para o atendimento desse objetivo, que provém da percepção do cliente como a Vendedora 3 afirma [...] todo mundo conhece a CB, todo mundo conhece a pimentinha, todo mundo se sente bem usando CB [...].


A marca CB nestes últimos anos apostou no mercado do E-commerce, inovando sua plataforma de venda, de modo com o que o cliente se sinta dentro da própria loja CB. Trazendo inovações de tecnologia como realidade virtual, onde o próprio cliente pode ver qual modelo de óculos fica melhor para ele de modo real.

Tal aspecto pode ser identificado na abordagem da nova marca lançada, a “Ótica CB”. O Caito demonstra esse entendimento ao analisar o atendimento recebido pelos clientes de óticas tradicionais, conforme pode ser verificado no seguinte trecho:

“A gente percebe que as pessoas que usam óculos de grau, quando entram em uma ótica, são tratadas como se estivesse doentes. E a gente trata a moda, a estética. A gente chega a ponto de direcionar a pessoa e mostrar para a pessoa qual o formato, que as pessoas tem muita dúvida, qual a cor de armação que combina com a cor da pele, com a cor do cabelo. Então, a gente trata a moda” (START AMF, 2021).

Durante a Pandemia Covid-19, a CB adotou novas medidas para atingir os objetivos com o cliente. Buscaram por uma estratégia que atendesse a demanda de chegar na casa do cliente com mais facilidade. Uma das medidas foi o WhatsApp, onde o cliente poderá acessar um link que se designará a uma loja mais próxima e poderá falar com um vendedor. Essa estratégia foi pensada a partir do fechamento físico das lojas pela pandemia. E esta medida de uso do *WhatsApp* trouxe a CB outro ganho, pois ficou armazenado os contatos e agora a empresa poderá usar como uma rede de informação, enviando promoções exclusivas aos clientes.

Estratégias de objetivos com os clientes são fundamentais, e acabam envolvendo todos os setores da empresa, conseqüentemente a cadeia de suprimentos. Caito Maia, fala na entrevista para a Performance Líder que, o mais importante é o planejamento. “Tudo o que a



gente vai lançar para janeiro de 2023, já está decidido”. O que demonstra que o Caito preza por um planejamento bem estruturado, à frente dos demais.

Estratégias de transporte

Conforme exposto por Ballou (2007), o transporte normalmente representa o elemento mais importante no que tange custos logísticos para inúmeras empresas. Essa movimentação de produtos, insumos, matéria-prima, absorve entre um e dois terços dos custos totais envolvendo logística.

Percebe -se que a CB consegue praticar um preço de venda bastante competitivo quando comparados com os principais *players* do mercado brasileiro. Segundo o Vendedor 1 [...] é bem justo perante ao produto [...]. Parte disso, pode justificar-se pela competência em seus dispositivos logísticos referentes ao transporte de produtos.

O transporte barato contribui igualmente para a redução dos preços dos produtos. Isso acontece não apenas em decorrência da crescente concorrência no mercado, mas igualmente em virtude de ser o transporte um dos componentes – juntamente com produção, vendas e distribuição – que perfazem o custo agregado total de produção (BALLOU, 2007).


Transporte aquaviário

Conforme Ballou (2007), os serviços de transporte por vias aquáticas possuem uma abrangência limitada e um uso não muito simples, devido a sistemas legais, velocidade de deslocamento, agrupamento e movimentação de carga. Apesar disso, ele oferece uma capacidade de transporte (quando se tratando de peso carregado) muito alta, com navios com capacidade de carga de 40 mil toneladas (BALLOU, 2007).

A CB tem um planejamento de produto a ser vendido nos próximos 2 anos, essa lentidão no processo de movimentação que implica no uso do modal aquaviário acaba sendo compensada devido ao menor custo em danos e perdas.

Os custos em perdas e danos resultantes do transporte hidroviário são considerados baixos em relação aos de outros modais, pois o dano não é a maior das preocupações quando se trata de produtos de alto volume e reduzido preço, e as perdas derivadas de atrasos não são sérias (os compradores em geral mantêm grandes estoques) BALLOU (2007).

Essa modalidade de transporte incide nos produtos que são provenientes dos fornecedores chineses conforme afirma Alvarez (2016), onde as mercadorias vêm do solo asiático e chegam no porto de Santos/SP no Brasil, onde são alocadas em armazéns. Os produtos não são enviados diretamente para os franqueados ao redor do globo, pois opta por manter um



processo de verificação final antes do envio a todos os franqueados, evitando falhas no produto final (WILSON, 2016).

Transporte aéreo

Apesar do limitado espaço de carga e limitação de potência de aeronaves, o custo de transporte da modalidade aérea acaba sendo o mais elevado entre as modalidades de transporte existentes (BALLOU, 2007). Apesar disso, ele consegue manter um custo de danos e perdas baixo, pois existe uma menor necessidade de proteções às embalagens e seus manuseios quando em solo não retrata uma exposição tão relevante a danos e roubos se comparado a fase de movimentação rodoviária.

O transporte aéreo passa a ser levado em consideração por um número crescente de embarcadores como o serviço regular, embora suas taxas sejam mais de duas vezes superiores às do transporte rodoviário e 16 vezes mais caras que as do transporte ferroviário. O grande atrativo do transporte aéreo é a sua inigualável rapidez origem-destino, principalmente em grandes distâncias (BALLOU, 2007).

A CB faz uso dessa modalidade somente quando possui um prazo estreito para a entrega de uma coleção, visto que o modal aéreo tem grande velocidade de deslocamento e permite a entrega desta mercadoria em um prazo menor de tempo, quando falamos de uma grande distância (como é o caso de China e Brasil) e, mantém-se a integridade física do mesmo dadas as características deste tipo de transporte.

Transporte rodoviário

Segundo Ballou (2007, p.155) um dos grandes benefícios dessa modalidade é o serviço porta-a-porta, sem a necessidade de carga ou descarga entre origem e destino, transbordo esse inevitável nos modais ferroviários e aéreos. Ponto este, afirma Alvarez (2016), que favorece a movimentação das coleções do porto de Santos-SP até o armazém e depois na distribuição para as franquias CB espalhadas pelo Brasil. Conforme Caito [...] a gente tá diminuindo, nossos parceiros [...] logísticos, para ter mais eficiência, mas o fato é que infelizmente no Brasil, você não tem um parceiro no Brasil inteiro, tem pessoas fortes em diferentes lugares. Então a gente pegou os melhores de cada lugar e a gente já trabalha com eles há anos e, a gente consegue fazer uns milagres bem legais [...].

Estratégias de estocagem

Conforme expõe Ballou (2007), as decisões sobre estocagem de uma empresa, diante da cadeia de suprimentos a que pertence, consiste em definir as estratégias de: i) previsão de venda, ii) nível de estoque, iii) compras de mercadoria e, iv) programação de abastecimento.



Gerenciar estoques é também equilibrar a disponibilidade dos produtos, ou serviço ao consumidor, por um lado, com os custos de abastecimento que, por outro lado, são necessários para um determinado grau dessa disponibilidade. (BALLOU, 2007).

Dessa forma Caito afirma [...] existem algumas coisas simples, por exemplo, o que vai para o norte, sai primeiro daqui. São Paulo é o último a sair porque é aqui perto [...]. Mas segundo Ballou (2007), existem algumas dificuldades, como o aumento do número de pontos de estocagem, se o nível de estoque para todo conjunto de uma rede de lojas aumenta, os custos da estocagem crescem na mesma proporção e dessa forma acabam repassados nos preços dos produtos.


Previsão de demanda

Quando se refere ao caso CB, percebe-se que um ponto força em sua gestão de estoque é a previsão de demanda, visto que o tempo de nascimento de uma nova linha de óculos de sol e a sua venda, era em torno de 7 meses (WILSON, 2016). Com esse viés, a CB adotou práticas que possibilitam o cumprimento de todo esse fluxo (processos) entregando a todos seus franqueados pelo Brasil e pelo mundo.

Além de ser referência no mercado nacional, podendo ser ditadores de tendência (dado o domínio no mercado brasileiro), a sua gestão de toda a cadeia de suprimentos só consegue ser bem desenvolvida principalmente por que a previsão de demanda desempenha bem o seu papel. Conforme o Vendedor 2 [...] a CB trabalha com um mix muito grande dos produtos, até para gerar essa exclusividade, tem essa questão do segmento *fast fashion* que é o da CB, de ter essa quantidade mais limitada de produtos e ter produtos diferentes toda a semana, tornando os produtos uma peça para o cliente mais exclusiva [...]. A missão não é somente desenvolver o produto, produzir e entregar para o franqueado. Para Ballou (2007), antes, durante e depois desse caminho, existem diversos pontos que precisam conversar entre si: Logística, Marketing, Produção e Finanças.

Os níveis de demanda e os momentos em que ocorrem afetam fundamentalmente os índices de capacidade, as necessidades financeiras e a estrutura geral de qualquer negócio. Cada uma das áreas funcionais tem problemas específicos de previsão. (BALLOU, 2007)

Compreende-se que a previsão de demanda da CB não segue um padrão histórico de consumo, ou uma análise estatística dos clientes, uma pesquisa de mercado robusta, etc., mas sim, está fortemente apoiada sobre a percepção de seus executivos e tomadores de decisões no assunto “lançamento de produto” conforme aponta Ribeiro (2016), “*We don’t do a lot of consumer research before launching a line,*”, ou “*They originate from what we feel is going*



on in fashion and in the world. We take chances". Com base no analisado, extrai-se o conceito de Previsão Visionária, voltada para o médio prazo, com imaginação subjetivas de cenários futuros, insights pessoais e opiniões (BALLOU, 2007).


Atualmente, a organização faz uso, também, de uma plataforma chamada World Global Style Network – WGSN (PERFORMANCE LÍDER, 2021), que é uma das maiores empresas do mundo em estudo de tendências de consumo futuras para design de produtos. Isso possibilitou um planejamento e projeção de 2 anos de produtos a serem produzidos, transportados e vendidos, o que contribui para a gestão *in time* de toda a cadeia de suprimentos, otimizando todos os processos envolvidos dentro deste ecossistema.

Nível de estoque

Conforme Ballou (2007), os estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas. No geral, necessitam de uma manutenção de 20% a 40% de seu valor por ano. A "Pimenta" conseguiu amenizar essa proporção com alto giro, com um estoque de 1,5 semanas de venda para os franqueados, 2 meses em armazém (antes de irem para as franquias) e um limitado volume de produtos por linha/modelo de óculos de sol lançado (ALVAREZ, 2016). Dessa forma, o Vendedor 1 contribui afirmando que [...] não acontece de faltar o produto total [...], vamos supor, ter um pouco a menos do que a gente necessitava [...]. Conforme Ballou (2007), as compras envolvem a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização e, quando se fala em compras, entra a seleção, a negociação de contratos e a comparação de preços, qualidade e serviço.

Compras de mercadorias e a seleção de fornecedores:

A CB adotou uma prática de seleção de fornecedores, o *BID PROCESS* (ou *Bidding Process*). Maia exemplifica isso quando trata de fornecedores logísticos, de distribuição de mercadorias para o Brasil e para suas lojas internacionais. Pelo fato da CB precisar colocar à venda, ao mesmo tempo, em todas as suas lojas, 10 novas coleções por semana (PERFORMANCE LÍDER, 2021), ele precisa que os melhores distribuidores logísticos atendam ele. O Vendedor 2 ainda completa que [...] a CB é a única marca no mercado que trabalha com coleção semanal, toda semana é óculos de sol, relógios, óculos de grau, tudo peças novas [...]. Então, a partir do *Bidding process*, a empresa consegue receber propostas dos



melhores no ramo necessitado e avaliar se todos os quesitos considerados importantes para o funcionamento daquele processo estão e serão cumpridos.

Programação de abastecimento

A redução nos custos de estocagem da CB se deu pela prática do *just-in-time*⁶, entregando ao franqueado aquilo que vai ser vendido e em um curto espaço de tempo e também é justificada pelos Estoques de canal⁷, “*that includes two months of creation, three months of production, and two months of transit time*” (ALVAREZ, 2016). Conforme o Vendedor 1 [...] toda semana chega no mesmo dia, certinho [...], o vendedor 3 confirma [...] é bem rápido [...] e o vendedor 2 afirma [...] a gente compra, digamos em uma sexta-feira e na quarta a gente já está recebendo os produtos em loja [...]. Assim, a CB consegue manter um estoque para distribuição com maior velocidade para suas 917 lojas em todo o mundo, ao mesmo tempo, para lançamento simultâneo de seus 10 novos modelos toda semana sem necessitar de capital depositado, estagnado, de alto valor.

Estratégias de localização

Escolha das franquias

A avaliação de um bom local exige planejamento, análise, e de certa forma detalhamento geográfico e dos principais pontos de fluxo e ainda sim é inconstante a probabilidade de que será o local correto. A escolha das Franquias da CB é feita através de um processo de três etapas; sendo elas: avaliação do perfil e do capital do candidato, opções de negócio e avaliação do local. Focaremos totalmente na avaliação do local, discutindo a força direcionadora que leva a empresa a optar por direcionar o novo franqueado a determinada região ou localidade.

O candidato após inscrever-se para o processo de seleção irá ser avaliado de acordo com o perfil, não podendo contrapor os princípios em que a empresa preza nem seu pit cultural, devendo estar totalmente alinhado e buscando os mesmos valores, após analisar o perfil do candidato será avaliado o quanto de capital este possui, prosseguindo assim para próxima etapa, pois para ser um franqueado CB deve estar em acordo com os princípios culturais, mas também possuir capital suficiente para arcar com os custos, e dependendo do capital do candidato

⁶ É uma filosofia de gestão onde a empresa compra e produz apenas a quantidade exata e no momento certo para atender a demanda dos seus clientes dentro do prazo. <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/just-in-time/>

⁷ Estoques no canal são estoques em trânsito localizados em equipamento de transporte em movimento entre pontos de estocagem. A gestão desses estoques é exercida quase totalmente a partir do controle do seu tempo em trânsito, principalmente pela seleção dos serviços de transporte. Os estoques em trânsito chegam a ter um volume surpreendente, e o gerenciamento qualificado é especialmente eficaz para a redução dos custos deste processo (BALLOU, 2007, p. 303).



algumas opções de negócio não podem ser disponibilizadas porque exigem um capital superior, em suma, as opções de negócio serão ofertas e avaliadas conforme o patrimônio do novo franqueado.

Durante o processo a total aproximação entre a gestão e o candidato é de extrema importância para definir os laços futuros, já afirma Caito em entrevista para revista performance Líder “nós somos uma grande cooperativa na verdade, todos temos ideias, às vezes nos juntamos na sala para definir ideias de coleções e eu saio quieto, e quando escutamos aqueles que são quietinhos, eles começam a se incluir mais, nas próximas reuniões vão trazer novas ideias, novas sugestões”. Repara-se que desde candidato até chegar a ser um franqueado CB, isso significa, antes e depois o franqueado recebe apoio e suporte da Gestão.

Depois de Avaliado e definido que o candidato a franqueado possui um perfil ideal para ser um novo franqueado e atende aos demais requisitos mínimos, como; capital necessário para suportar os custos, será feita então a avaliação do local com base na opção de negócio, seja ela um quiosque ou uma loja em um shopping, ou uma loja de rua. Indo mais a fundo os vendedores sabem até porque a loja está localizada em determinado local, conforme a fala do Vendedor 2 [...] a loja aqui do Praia de Belas, foi escolhida [...] porque é bem de frente da praça de alimentação, e tem as escadas rolantes muito próximas, então o fluxo de clientes é maior.

Para definir a melhor escolha de negócio tanto como a própria CB faz pesquisa de geomarketing para analisar quais locais prosperam melhor e trarão um melhor retorno. Segundo Ballou (2007), “Na localização do varejo, as receitas a serem geradas por uma determinada localização constituem quase sempre o fator determinante, com os custos subtraídos das receitas a fim de determinar a lucratividade” (2007, p. 434). A força direcionadora da localização de um ponto sempre visa um fator determinante, seja lucro, diminuir impostos, facilitar deslocamento na entrega, são diversos fatores que podem influenciar a posição de um estabelecimento. Explica Ballou (2007) que quando se trata do setor varejista a lucratividade é o mais importante quando buscado pela localização desse ponto.

A concorrência é sempre um dos segundos fatores importantes a serem analisados, pois para uma loja ter um crescimento estável precisa primeiro sobreviver à concorrência do espaço, sendo assim é necessário ter um bom posicionamento, caso contrário está fadada a falir desde o princípio, ainda, atento a um bom posicionamento é preciso observar o fluxo de movimento, por exemplo; se a loja está posicionada perto de uma praça movimentada, ou de uma rua afastada, perto de um grande fluxo onde pessoas consumam-se aglomeram em grandes picos



de horários, em suma, pode-se conhecer estes termos como parte fundamental da força direcionadora.


Tempo de resposta e controle de qualidade

A CB possui 5 fornecedores de óculos de sol e 6 de relógio na China, sendo que a maior parte da sua produção é construída no território asiático, enquanto a outra parte é mensurada pelos fornecedores brasileiros. A China destaca-se pela qualidade e preços que às vezes quando comparado encontram-se abaixo da média do mercado, é uma das vantagens de exportar produtos da China, mas supostamente existem algumas desvantagens; por exemplo; enquanto a empresa impulsiona o trâmite do projeto, ocorre a produção e envio para o Brasil, existe um planejamento de pelo menos 1 ano e durante o transporte irá pagar uma taxa de câmbio em dólar pela exportação dos produtos, o que ocasiona uma situação imprevisível, pois não tem como prever as oscilações do preço do dólar no período posterior do início do projeto.

Os fornecedores brasileiros desempenham um papel importante porque entendem a demanda e a necessidade da cultura local, por exemplo; quando em filmes estrangeiros os brasileiros são retratados como diferentes dos fornecedores chineses que não conhecem os gostos brasileiros. Por isso é importante para a empresa manter uma boa sintonia com seus fornecedores, apesar das vantagens e desvantagens tanto o Brasil como a China empenhar um papel valioso na construção das linhas de produção e nos próximos projetos das empresas. Todo relacionamento e planejamento, desde os fornecedores até os franqueados é bem próximo, percebe-se que as informações fluem dentro de uma organização, quando todos sabem onde é a localização da empresa e de onde vem a distribuição dos produtos. Segundo o vendedor 1, [...] a sede da CB é em São Paulo, [...] mas tem outro lugar de distribuição que é em Minas Gerais". Já o Vendedor 2 confirma a informação [...] agora tem em São Paulo e em Minas Gerais, eles mudaram para Minas Gerais [...]. A disseminação da informação é tão natural dentro da CB que os vendedores sabem onde os produtos são produzidos,

A produção leva cerca de três meses para ficar pronta na China, isso dois meses depois do projeto ser enviado para análise, levando em conta o tempo de transporte que são de dois meses através do navio de carga que pode ser substituído por transporte aéreo caso ocorra algum imprevisto, ou a empresa precise adiantar algum prazo, utilizar o transporte aéreo diminuiria o prazo pela metade da entrega dos produtos.

Os produtos depois de chegados ao Brasil são distribuídos diretamente em um armazém para fazer o controle de qualidade o que atrasa temporariamente a distribuição, contudo,



controlar a qualidade do produto reflete como espelho na satisfação dos clientes, pois quando se trata de uma marca visível no mercado espera-se um bom trabalho e um alto padrão de desempenho. A qualidade abrange outros pontos como; a segurança, utilidade e aparência do produto. Segundo Ayres (2009, p. 116), “A prática da qualidade enquanto controle, caracterizada por atividades de identificação de falhas, consertos ou reprocessamentos, relaciona-se substancialmente a retrabalho, agregando custos a produtos e serviços sem conseguir agregar valor”.

Em síntese, dispor de um controle total da qualidade do produto como é feito após desembarcar em São Paulo é manter a confiabilidade de que os produtos chegaram ao seu destinatário em perfeitas condições de venda. Para Ayres (2009, p. 126), o controle de qualidade na cadeia de suprimentos pode ser pensado como um elo de uma corrente e cada elo representaria uma organização, logo, quando faltam qualidade e desempenho no produto direcionado ao consumidor a corrente é pressionada, pois

“os consumidores, na realidade, tracionam a corrente simbolizando a cadeia de suprimentos, exigindo dela o máximo desempenho possível”. Quando o tracionamento estiver no limite de resistência física da corrente, se forçado um pouco mais, a corrente se romperá” (Ayres, 2009, p. 126).

Romper esse elo como demonstra o autor hipoteticamente pode dar a impressão de que o fornecedor está com falta de capacidade em atender as demandas do seu público-alvo. A falta de capacidade em atender essa demanda que ocorre em algumas empresas privadas, pode ocorrer por alguns fatores, por exemplo, citam-se dois; o primeiro seria a falta de um fornecedor que possua um padrão alto de qualidade, o segundo seria não ter um controle apurado dos produtos mesmo que os fornecedores esbanje uma alta garantia de mercado.

CAPACIDADE DE LIDERANÇA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Gerenciamento do projeto

A partir da estrutura funcional, considerada como um modelo Taylorista, a qual a divisão dos trabalhos propostos deve ser levada ao máximo grau para que, possa existir uma eficiência produtiva. Segundo Meneghetti (2013, p. 245), “atividades que são executadas de modo continuado, orientadas a objetivos predefinidos e que respeitem os vínculos interdependentes de custo, tempo e qualidade”.

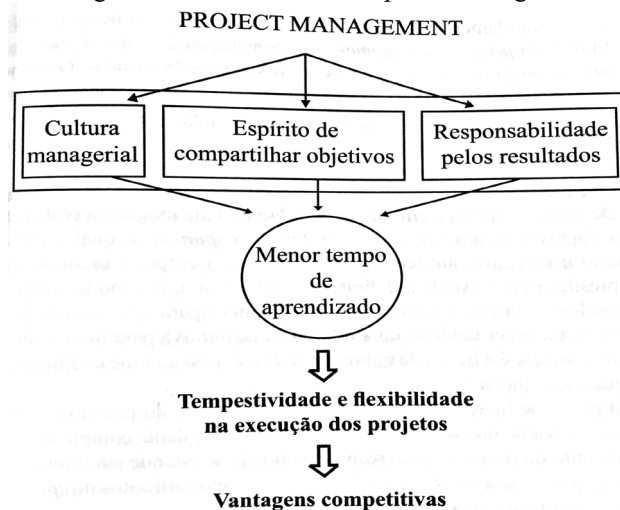
O modelo de gestão por projetos é um dos mais usados, por se tratar de um modelo um pouco mais rígido e que exige uma centralização das decisões, cabendo a cada para cada grupo do projeto alinhar junto ao objetivo final.

Dentro do universo CB, a cada nova semana é lançado um novo produto, fazendo com que haja um planejamento muito mais a frente e que todas as linhas de produção, ou projeto, estejam alinhadas para que a entrega do produto seja realizada no tempo previsto.

A importância do *Project Manager*, ou seja, uma pessoa que possui algumas características específicas, ligadas a capacidade de liderança empresarial. O *Project Manager*, é a pessoa que sabe fazer todo o processo do projeto, possui um conhecimento específico do projeto e conseqüentemente é ele quem irá verificar as fontes motivacionais para que chegue no objetivo final de entrega do projeto.

Segundo a compreensão da ciência ontopsicológica, Meneghetti (2013, p. 247). descreve que “planeja todos os detalhes, sobretudo porque *sabe fazer* e tem experiência de todas as fases que irão compor o projeto”.

Figura 1 - Diagrama de uma estrutura empresarial de gestão de projetos.



Fonte: Meneghetti (2013, p. 245).

Na figura, apresentada, é demonstrado através do diagrama como acontece e se esquematiza o comportamento empresarial diante do projeto, onde se tem a figura do *Project Management*, e a partir dele a cultura empresarial, um espírito de coordenador e compartilhar os objetivos principais e as responsabilidades, com isso, se tem um alinhamento em menos tempo. Facilitando, assim, o tempo de execução do projeto, possuindo uma vantagem competitiva diante da entrega final.

Capacidade de liderança de projetos

Compreendemos que exige um gerenciamento de projeto e na visão da ontopsicologia, existem três fases, são eles: Planejamento, agendamento e controle. Através destes três pontos bem alinhados com o objetivo da empresa, se obtêm o resultado planejado. Dentro da gestão



por projetos, existe a figura do *Project Manager*, que é a pessoa líder em comandar todo o processo do *Project Management* que é um tipo de gestão onde todas as atividades e projetos são executados de modo contínuo, ligadas ao objetivo predefinidos ao escopo da empresa. Meneghetti (2013, p. 243) complementa que “o instrumento adequado a tal escopo consiste em centrar oportunas atividades para o planejamento e o controle de recursos diferenciados”.

Dentre uma das funções de um líder está a capacidade de compartilhamento de valores e percebe-se em todas as falas do Caito a paixão que ele possui pelo empreendimento que construiu e pela proposta de valor que entrega aos seus clientes. Esse aspecto é notório na grande maioria dos líderes de grandes empresas, conforme afirma Meneghetti que se deve ter amor pelo próprio trabalho, “o amor do líder pelo seu produto é atração: o cliente que vai comprar dele sente-se participe de uma liderança” (MENEGHETTI, 2013, p. 70). No entanto, a tarefa de repassar os valores vibrantes no líder para os demais níveis hierárquicos da empresa é um grande desafio.


Na CB, pessoas conectadas de alguma maneira na cadeia de suprimentos da empresa já tatuaram o logotipo da CB, conforme afirma Caito: “O amor é tão grande pela marca que, tanto os vendedores quanto os clientes fazem isso”, provavelmente como sinal de alinhamento de valores com a marca. Desse modo, pode-se verificar que o compartilhamento dos valores do líder foi transmitido aos mais diferentes níveis de desenvolvimento do negócio.

Tal afirmação pode ter base na seguinte preocupação da empresa: “Pessoas fazem toda diferença para a gente na CB, a gente tem pessoas muito apaixonadas pela marca” (START AMF, 2021). Adicionalmente, constata-se que essa habilidade se apresenta na figura do líder Caito desde o início da sua jornada empreendedora. No momento de constituição de sua primeira loja, segundo relata Caito, conseguiu empréstimo de um fornecedor:

“O fundador da Forum fez um pedido de 18 mil peças de óculos escuros. Eu falei, você está de brincadeira, eu não tenho dinheiro nem para te entregar 500 peças. Aí ele falou assim, fui com a sua cara e vou te antecipar o dinheiro” (START AMF, 2021).

Portanto, um bom líder é aquele que possui amor pelo que faz e sabe gerir a si mesmo e ao seu redor com facilidade. Sendo um transdutor de conhecimentos, técnicas e práticas. Segundo Meneghetti (2013), “o líder é alguém que constrói a função, repara-a quando necessário e aperfeiçoa-a, portanto, é um artesão. É alguém que sabe fazer a relação com vantagem, com ganho”.

Ou seja, é a pessoa que cria algo, dá assistência quando necessário, melhora, inova, é um verdadeiro artesão, sempre voltado à vantagem de ganho. Portanto, se certificar, estudar a



pessoa líder de uma organização é como se fosse ir à raiz da empresa, onde nasceu, como se transformou e porquê. Dentro dos estudos da Ontopsicologia é muito falado sobre competência e competitividade e suas relações ótimas. É nítido que, Caito Maia possui um primado de competência no que se propõe a fazer, pois está em constante aprendizado. Diante da consideração, abrimos alguns pontos força, analisados durante a pesquisa, transmitidas e nítidas na figura do líder da CB, como competência e um primado de competitividade, muito além dos demais.

1) Competência: Competência é compreendido como aquele que possui um primado de saber e de fazer algo. Possui domínio daquilo que faz e produz. E isso, é um exercício cotidiano do ser humano, além do tempo para desenvolvimento é necessário buscar conhecimento com quem já sabe fazer.

2) Competitividade:

2.1) De antecipação: Quando se fala em antecipação, diz respeito a um primado de estar à frente dos demais, em tempo. A etimologia (origem da palavra *antecipação*). Do latim *antecipatio, onis* “saber prévio”. É um saber prévio que exige um planejamento em todas as áreas de uma empresa, envolvendo a tecnologia, sustentabilidade, novas técnicas, conceitos e ideias. Maia, explica em uma entrevista pela Performance Líder que, “todos os produtos que serão lançados até janeiro de 2023, já estão definidos”. Isso é antecipação, para que cada produto seja lançado na data prevista. Todas as áreas da CB têm que estar alinhadas, marketing, logística, compras e vendas, e demais áreas.

Outros dois quesitos importantes são a economia e a qualidade, estes dois pontos são interligados pois, hoje o que se é entregue ao consumidor final é um produto com uma qualidade boa e um valor mais em conta que outras grandes marcas concorrentes da CB.

2.2) De Economia e qualidade: Nestes dois pontos a CB faz uso de uma estratégia de venda. O uso de uma contação de história para cada produto a ser lançado. Esse é um grande diferencial da marca. Caito, discorre em uma entrevista a seguinte fala: “A concorrência continua vendendo óculos escuros. Mas o nosso produto tem um valor agregado, pois contamos uma história de cada produto”. A história contada por cada vendedor da marca, é um dos pilares no quesito de antecipação das demais marcas. Caito, conta também que, “todos os produtos que serão lançados até janeiro de 2023 já estão definidos”. Antecipação em tempo para que cada produto seja lançado na data prevista daquela coleção é algo muito pensado pelo Caito Maia e sua equipe de logística, pois é necessário um planejamento muito para frente.



Estes pontos elencados como competência e competitividade são naturais em qualquer líder de uma organização, porém são fundamentais estarem alinhados e sempre vivos diante do cotidiano empresarial, para conseguir estar com os objetivos da cadeia de suprimentos sempre próspera. Dentro dos estudos da ciência ontopsicológica, na compreensão de pontos fundamentais que um líder deve possuir, ela demonstra cinco (5) competências básicas para se chegar a um resultado empresarial alinhado com o *Core Business* do negócio.


1) Gestão Intuitiva para o escopo econômico - A completude intuitiva de um líder é o seu saber primordial, pois é dele que a pessoa líder consegue associar conexões simples a um único escopo. A pessoa líder “...constitui a *forma mentis*, o corpo, o objeto, o todo” (MENEGHETTI, 2013, p. 266). Ou seja, trabalha o todo empresarial, é ele que determina o tipo de cultura, de pensamento e o objetivo empresarial. Pois, após definido o escopo, todo o organograma empresarial estará alinhado.

2) Relação específica com a identidade dos clientes - Compreender o que o cliente necessita, estar por inteiro aqui e agora no momento de compreender o íntimo de cada cliente, mantendo o objetivo e o valor da empresa é necessário em toda relação de venda. Analisando deste modo, a marca CB através de seu líder Caito Maia, possui um grande apreço quando se fala em identidade. Hoje, a marca é conhecida mundialmente por possuir um contato íntimo com a cultura, música e arte. Segundo Meneghetti (2013, p. 268),

“O líder deve fornecer a própria mercadoria do modo como agradar seus melhores clientes. Deve procurá-los e deve estudar como o seu melhor cliente quer as coisas - com aquele perfume, com aquela palavra, com aquele gesto, com aquele sorriso, com aquela diferença” (MENEGHETTI, 2013, p. 268).

A identificação deve partir da cultura empresarial, mas também de quem está na linha de frente oferecendo os produtos aos clientes, assim é na CB. Além de possuir uma cultura empresarial forte voltada à identidade, conforme o vendedor 1 explica como é essa identificação, "sempre gostei da marca, é uma marca, que acho bem interessante, me identifico bastante". Antes de servir, deve-se amar o que faz. Amor pelo trabalho, segundo Meneghetti a pessoa, “deve gostar dele, deve vivê-lo, senti-lo” (MENEGHETTI, 2013, p. 70). E vem de encontro a fala do vendedor 2, "Essa ideia do comando que ele tem em cima da empresa que ele mesmo lidera e as ideias que ele tem dos produtos do que os clientes vão pensar, em relação aos clientes é fenomenal”.

3) De ordem funcional e geral / examinar as psicodinâmicas dos participantes - Estar sempre presente, entender as dinâmicas que operam naquele contexto faz parte de uma boa gestão do líder. Compreender as semânticas dos dirigentes, clientes e vendedores é necessário



para ter claro o objetivo do *Business*. Segundo Meneghetti (2013, p. 269), “trata-se de vigiar as intencionalidades do pessoal, dos clientes, dos profissionais de apoio, especialmente quando estes podem ter êxito através de circunstâncias de apoio”. Compreendido que a pessoa líder deve-se fazer presente no negócio, se faz relação a pessoa de Caito Maia. Segundo o vendedor 1 [...]ele tenta ficar o mais próximo possível de todas as lojas, mesmo sendo franquia, ou coisa do tipo, não ser só loja própria dele [...]. Já o Vendedor 2 confirma a visão presencial do líder [...] o Caito, tinha vindo outra vez, na loja do Iguatemi, e nos eventos que a gente faz da CB, a gente acaba se encontrando [...].

5) De prever e antecipar o movimento de produção e distribuição - O líder já nasce com uma capacidade própria de prever, estar à frente, fazendo uso da antecipação antes que as coisas aconteçam. Deve-se ter um conhecimento amplo da sociedade, do seu business e de si mesmo. Meneghetti (2013, p. 270) compreende que para se ter uma antecipação “deve estudar a sociedade continuamente e tem uma astúcia particular, porque deve saber ver antes dos outros o que está para acontecer”. Fazendo relação à CB, na própria fala do CEO Caito Maia ele explica como acontece essa antecipação, perante o planejamento.

"Hoje decidimos uma coleção, por exemplo, no ano que vem vamos fazer uma coleção com produtos ecológicos, demora um ano, para essa coleção ficar pronta. Então o que significa isso, eu tenho que ter um planejamento muito para frente, uma empresa que tem planejamento para frente se beneficia de várias coisas, todo o time está preparado para isso todo time já sabe o que vai acontecer nos próximos um ano, um ano e meio" (PERFORMANCE LÍDER, 2021).

Caito complementa sua fala mostrando como acontece a distribuição no Brasil, "Em relação ao Brasil, vocês imaginam, a gente coloca no Brasil inteiro ao mesmo tempo a coleção nova, o produto e a comunicação, tudo ao mesmo tempo, de norte a sul desse país”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As compreensões analisadas diante do Case CB, permearam estudos e áreas diversas, de exatas a humanas, de operacional a escopo econômico. Desse modo, a presente pesquisa objetivou analisar a cadeia de suprimentos da CB sob a visão ontopsicológica do gerenciamento de projetos.

Para tanto, empreendeu-se a investigação dos diferentes pontos que constituem a cadeia de suprimentos da empresa, por meio da análise documental, de materiais disponíveis na plataforma Performance Líder, bem como de entrevistas semiestruturadas realizadas com agentes pertencentes à cadeia de suprimentos.



Durante a pesquisa e na demonstração dos resultados, constatou-se que o papel da figura do líder, ou em uma visão macro do *Project Manager* na gestão por projetos, é de extrema relevância, pois, é necessário possuir características natas, seja ela de intuição, conhecer seu público-alvo, compreender as dinâmicas entre os participantes do projeto e possuir a capacidade de prever o mercado e antecipação durante o processo de produção.


Diante do aprofundamento da pesquisa, identificamos que a CB é um dos tipos organizacionais que faz uso da gestão por projetos, compreendido que são produzidos a cada semana novas coleções para serem distribuídas de forma ágil em todos os pontos de venda CB pelo mundo. Esse processo é permitido e certifica-se a partir de uma boa gestão por parte do *Project Manager* e sua equipe bem alinhada com o planejamento antecipado das coleções.

Outra conclusão importante, ao longo do estudo realizado, através de coletas de informações disponibilizadas pelo próprio gestor principal da organização, foi o mapeamento de algumas das estratégias adotadas pela empresa, tratando-se da temática da cadeia de suprimentos especificamente.

A partir dessas constatações, ficou evidente a complexidade do âmbito logístico da cadeia de suprimentos CB, visto a necessidade de fazer todas as engrenagens funcionarem em conjunto e sincronia para manter uma frequência semanal de lançamentos de óculos de sol, de grau e de relógios, simultaneamente no Brasil e no restante das unidades espalhadas pelo globo. Junto com tudo isso, o sucesso em manter um preço de venda competitivo, muitas vezes abaixo dos principais concorrentes, e agregando valor e identidade aos produtos dentro do conceito de operação *flash fashion*.

Entendeu-se que um fator de sucesso é a parceria com operadores de transporte. Esses players são os responsáveis pela distribuição das novas coleções aos PDVs, e a organização da companhia com eles, que são distintos em cada região do país, é um ponto que pode ser destacado. A prática do processo de seleção destes fornecedores, através do *Bid process*, consegue permitir que a empresa esteja munida dos melhores operadores logísticos em cada parte do país, garantindo qualidade, prazo e custo.

É notável a evolução do tópico “Previsão de demanda” de alguns anos pra hoje. A implementação de uma estrutura de entendimento de mercado, tendências de design, de conceito, de produto e de comportamento do mercado consumidor através da plataforma *WGSN*, saindo somente da *Previsão visionário*, permitindo uma estruturação com um prazo e assertividade maior do que será o escopo de desenvolvimento de produto.



A companhia faz o uso de algumas das principais modalidades de transporte existentes, e, apesar de estar num mercado dinâmico, com um posicionamento de *flash fashion* ela consegue fazer uso, como operação de transporte principal, de uma das modalidades que mais tempo necessita para transportar mercadorias, a aquaviária. Conseguindo entregar nos prazos necessários, devido a sua antecipação de mercado e produção, possibilitando uma redução nos custos de operação, visto que é um dos mais baratos modais quando comparados entre si.

Diante do intuito de conectar a cadeia de suprimentos e a ciência ontopsicológica, diagnosticou-se diversos pontos e assuntos de aderência que são fundamentais serem estudados e analisados com maior profundidade em estudos futuros e que de fato sejam aplicados na prática, para se chegar a resultados e desenvolver vantagens competitivas para as organizações.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, J. MACKALSKI, R. OTAZO, A. **Chilli Beans: Peace, Love, and Sunglasses.** Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5469386/mod_resource/content/1/caso%20harvar%20chilli%20beans.pdf. Acesso em: 15/05/2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FACILITY MANAGEMENT, property and workplace. **Bid, rfi, rfq, rfp. afinal o que significa essa “sopa de letrinhas”?** Disponível em: <https://www.abrafac.org.br/blog/bid-rfi-rfq-rfp-afinal-o-que-significa-essa-sopa-de-letrinhas/>. Acesso em: 19/06/2021.

AYRES, A. P. S. **Gestão de projetos e logística e Operação.** Curitiba: IESDE, 2009.


BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial.** 5. ed. - Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BISWAS, I. AVITTATHUR, B. **Channel coordination using options contract under simultaneous price and inventory competition.** Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1366554518300978>. Acesso em 15/05/2021.

HIRAI, M. **Óticas, a disputa de mercado entre gigantes. Mercado & Consumo.** Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2019/06/06/oticas-a-disputa-de-mercado-entre-gigantes/#:~:text=A%20gigante%20mundial%2C%20a%20italiana,maior%20 conglomerado%20%C3%B3tico%20no%20Brasil>. Acesso em 19/06/2021.

LEÃO, T. **Just in time: significado, conceito e exemplo nas empresas.** Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/just-in-time/>. Acesso em: 19/06/2021.

LOJA CHILLI BEANS - **Óculos de sol feminino.** Disponível em: <https://loja.chillibeans.com.br/oculos-de-sol/feminino?PS=48&O=OrderByReleaseDateDESC>. Acesso em: 19/06/2021.



MAIA, C. **Como otimizar os custos com entrega?** Disponível em: https://www.instagram.com/tv/CO_YIJhJY2/?utm_medium=copy_link.

MAIA, C. **Entrevista à revista Performance Líder**. Recanto Maestro. 2021.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. 2ª edição. São Paulo: FOIL, 2013.

MUTLU, F. ÇETINKAYA, S. **Supplier–carrier–buyer channels: Contractual pricing for a carrier serving a supplier–buyer partnership**. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527320302334>. Acesso em: 15/05/2021.

ONTOPSICOLOGIA VÍDEOS. **Entrevista Caito Maia**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xL6eRERNqA0>. Acesso em: 19/06/2021.

RAY BAN BRASIL. **Óculos de sol**. Disponível em: https://www.ray-ban.com/brazil/oculos-de-sol/clearance?cid=IN-SGA_210511-InfraSemInstitucionalCoreBrand_institucional_clearance&_sja=tsid:67300|cid:13169176983|agid:123278996300|tid:kwd-10052771|crid:523829991104|nw:g|rnd:9235848183866152008|dvc:c|adp:&facet=ads_f47002_ntk_cs%253A%2522FEMININO%2522%2Cads_f47002_ntk_cs%253A%2522UNISSEX%2522. Acesso em: 19/06/2021.

SCHWEIGER, B. et al. **A capabilities perspective on membership management in franchise networks**. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850119301579>. Acesso em: 15/05/2021.

ZHANG, Y. et al. **The order scheduling problem of product-service system with time windows**. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835219302670>. Acesso em: 15/05/2021.

CAPÍTULO 29

O SECRETARIADO EXECUTIVO NO ÂMBITO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL – VISÃO ATUAL

Adelcio Machado dos Santos
Adriana da Silva Esquiavanr
Dreon Mendes
Rubens Luís Freiberger

RESUMO

O artigo tem como objetivo identificar a importância do Secretariado Executivo no âmbito da gestão organizacional. Optou-se por um estudo qualitativo, descritivo, de revisão de bibliografia. Os resultados estão apresentados em quatro seções, Gestão Organizacional: a gestão de uma organização deve suscitar talento e as capacidades entre os colaboradores; Aprendizagem Organizacional: uma equipe de colaboradores necessita de educação empresarial para estar produtiva; Secretaria do Executivo: apresenta um dos elos importante em uma organização; Gestão Organizacional e o Papel do Secretariado Executivo: apresenta um modelo de gestão organizacional que se estrutura como base do processo cultural da empresa. Conclui-se que o mundo contemporâneo vem assistindo às modificações nas abordagens de recrutamento de Recursos Humanos, objetivando, cada vez mais, criar uma visão sistêmica de que a organização possui dos seus colaboradores, agora revestidos de grande valia.


PALAVRAS-CHAVE: Gestão Organizacional; Processo de Trabalho; Secretariado Executivo.

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea vem passando por longos períodos consideráveis de mudanças nos aspectos sociais, econômicos, políticos e culturais, provocando variações nos processos de reestruturação produtiva. Ao analisarmos as características atuais das organizações, mostra-se que os impactos desta renovação são efetuados por meio de recursos de racionalização organizacional e técnicas que unificam o ambiente empresarial, em decorrência da implantação de novas tecnologias e novos modelos de gestão empresarial.

Por seu turno, verifica-se que um dos maiores obstáculos de toda e qualquer organização consiste em adaptá-la às novas oportunidades que emanam do ambiente. Tal ensejo serve para evitar perigos potenciais e os desenvolvimentos adversos no ambiente comercial, sejam eles resultantes da concorrência ou ainda pelas alterações imprevistas no mercado atual.

É neste seguimento, que se verifica o importante papel desempenhado pelo profissional Secretário-Executivo, que, ao ser instituído em seu cargo, auxilia o gestor em sua tomada de



decisões, assistindo-o nos processos administrativos e auxiliando na eliminação das burocracias da gestão no cotidiano empresarial.

Ademais, dentre as suas principais atividades, o Secretário-Executivo precisa se atentar para a elaboração do perfil que siga as necessidades da empresa, exigindo-se dele, uma versatilidade profissional. (LEAL; MORAES, 2017).

[...] a profissão de secretário executivo no Brasil contemplou mudanças significativamente favoráveis à sua sustentabilidade a partir do século 21, impulsionadas pelo aumento de publicações científicas e pela criação de grupo de pesquisa na área secretarial, pela mobilização das representações da categoria e por uma crescente visibilidade em um reconhecimento social. (LEAL *et al.*, 2019, p. 268).


Nas lições trazidas por Dutra (2001), a oferta de uma apazada atividade corresponde à admissão de valores que a pessoa entrega para a organização de forma factual, ou seja, nas considerações feitas pelo autor, o conhecimento fica na organização. Assim, mostra-se que a execução do processo de gestão por competências vem corroborando com a construção do saber empresarial.

Não obstante, observa-se que o processo da informação concebe um capital valioso, sendo este, um fator estruturante e um instrumento de gestão. Ademais, corrobora-se que, em um universo antagonista e de forma globalizada, onde o conhecimento se torna uma importante peça competitiva, é basilar adequá-lo a sua cadeia organizacional, independentemente de terem ou não um propósito lucrativo. (CÉZAR *et al.*, 2020).

Igualmente, nas teses defendidas por Santos e Franco (2018) para dar seguimento a uma proposta de implementação de gestão por competências, é primordial que a empresa construa sua estratégia, incrementando valores. Por ensejo, ela possibilita direcionar o foco nas estratégias da organização, permitindo, deste modo, o desenvolvimento das habilidades que terão mais efeito.

Muitas organizações brasileiras enfrentam falta de mão de obra especializada, entre elas o Secretário Executivo, profissional necessário na cadeia de fornecimento e nas operações produtivas organizacionais. (NASCIMENTO, 2017).

Para tal, a partir desses propósitos, revela-se que as corporações precisam formatar artificios para acrescer a capacidade e o compartilhamento da aprendizagem organizacional. Tais mecanismos abarcam não apenas a aceitação de novos modelos, como também, o avanço da criação de sistemas educacionais, investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento, que têm por propósito, o encaminhamento para o desenvolvimento de competências.



O artigo tem como objetivo identificar a importância do Secretariado Executivo no âmbito da gestão organizacional. Optou-se por um estudo qualitativo, descritivo, de revisão de literatura. A pesquisa qualitativa trabalha com informações do ambiente natural, o pesquisador tem o papel de instrumento-chave na pesquisa. Por ser do tipo descritivo, a pesquisa não se preocupa apenas com os resultados do estudo, valoriza o processo dos dados indutivamente. (TRIVIÑOS, 1987).

Os resultados estão apresentados em três seções. A primeira seção Gestão Organizacional, entendida como pilar de referência de uma organização, contribuindo no seu funcionamento, na efetivação de tarefas, metas e objetivos. A gestão de uma organização deve suscitar talento e as capacidades entre os colaboradores. A segunda seção Aprendizagem Organizacional, se trata da aprendizagem e do processo educativo dentro de uma organização. Uma equipe de colaboradores necessita de educação empresarial para estar produtiva. Um bom profissional não é somente formação (conhecimentos técnicos e de capacitações), mas também experiências, observações e relacionamentos. A terceira seção Secretariado Executivo, apresenta um dos elos importante em uma organização. A bagagem intelectual e técnica do Secretário Executivo auxilia a organização nos trâmites burocráticos e de gestão. Finalmente, a quarta seção Gestão Organizacional e o Papel do Secretariado Executivo, apresenta um modelo de gestão organizacional que se estrutura como base do processo cultural da empresa. O secretário executivo, assim, assume o papel de facilitador e coordenador dos trabalhos entre os colaboradores, compartilhando ideias, agregando valores, motivando e partilhando de propósitos positivos para uma boa gestão de negócios.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Gestão organizacional

A gestão organizacional é entendida como sendo um protótipo de estratégias que conduzem um modelo ideal e prático de negócios, visando resultados satisfatórios a sua implementação. Por derradeiro, as diversas mudanças ocorridas na atual sociedade que as constituem, mostra-se que elas influenciam e impulsionam mudanças organizacionais, algumas vezes de maneira bastante radical, o que afeta, em especial, as pessoas e a maneira como o trabalho é realizado. (ANTONELLO *et al.*, 2017).

Para tanto, a gestão organizacional deve ser entendida como sendo uma referência em todos os modelos de sua sustentação, contribuindo de forma substancial para o pleno



funcionamento do seu agrupamento, tendo como resultado, a efetivação de tarefas, metas e/ou objetivos gerais, com o alcance de metas positivas e rentáveis.

Para Barnard (1971), a organização é um sistema cooperativo, pois para o autor, ele é instituído de um agrupamento de peças delineadas como modelos físicos, biológicos, pessoais e sociais, entre os quais existe uma ligação ordenada e peculiar, em detrimento da cooperação de duas ou mais pessoas que visem a um determinado fim. A organização cooperativa opera com dois tipos de gestão: a social e a empresarial. (MACEDO *et al.*, 2017).

No mesmo sentido, Morgan (1996), descreve a organização como sendo “fenômenos complexos e paradoxais”, pois, podem ser depreendidos de maneiras peculiares.

É por esse seguimento que também defende Sausen *et al.* (2018), quando comenta sobre as habilidades da gestão organizacional. A habilidade de gestão é importante para diferenciar os processos de produção por intermédio de aperfeiçoamentos e avanços de técnicas e produtos, os quais dependem da organização e da qualidade dos recursos humanos.


Assim, segundo Dornelas (2003), o empreendedorismo diz respeito à criação de algo novo (genuíno), que tem como objetivo, novas oportunidades de negócio, adaptando a projetos ou movimentos que sejam capazes de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo para os negócios.

Mister, alavancamos as definições para empreendedorismo, que são várias, mas sua essência presume-se em fazer algo diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar. Este seguimento é defendido por Meireles e Paixão (2003, p. 163), quando assim, afirmam que,

A concepção sistêmica de organização está centralizada na tomada das decisões necessárias à realização dos objetivos de forma eficaz. Para tal, ela deve ser planejada de forma a facilitar a tomada de decisões. Como as decisões dependem das informações e estas das comunicações, conclui-se que a organização é construída a partir da análise das necessidades de informações e das redes de comunicações.

Igualmente, mostra-se que a estrutura organizacional em matriz se tornou insuficiente para dotar as organizações de agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para suportar as novas ameaças e oportunidades dentro de um ambiente de mudanças intensas. Em face disto, os processos organizacionais adquirem maior importância quando comparados aos órgãos que formam a empresa.

Nas palavras defendidas por Gimenez e Tóffolo (2005, *apud* Santos, 2021), o evento do empreendedorismo não é considerado algo recente, visto que, desde que o homem passou a



conviver em grupo, pode-se dizer que foram criadas obras para permitir a realização de suas tarefas sociais.

Quem, também, defende esta tese é Cunha e Ferla (1997) destacando que o empreendedor é aquele que estabelece ou propõe metas, busca informações e é obstinado, embora muitas pessoas adquiram estas características sem precisar frequentar cursos.


Drucker (2001) argumenta que toda instituição deve ser organizada de forma a suscitar o talento e as capacidades dentro da organização, estimular os homens a tomar a iniciativa, dar-lhes a chance de mostrar o que são capazes de fazer e proporcionar uma perspectiva de crescimento.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), algumas abordagens contemporâneas focalizam aspectos da administração tais como a reengenharia, a readministração, a qualidade total, o *benchmarking*, a empresa virtual, a terceirização, a desburocratização, o teletrabalho, a administração do conhecimento, as organizações que aprendem e as influências da globalização e do meio ambiente. Todas essas abordagens são trazidas para a flexibilidade que a organização deve ter, para responder com agilidade e rapidez às mudanças ambientais. Portanto, tais abordagens surgem face às novas exigências de mercado.

Analisando-se o período de mudança da sociedade industrial para a sociedade de informação e do conhecimento, nesse contexto de mudanças rápidas, tem-se uma grande riqueza de fatos e dados deste processo que apontam processos de transformações viáveis e consistentes. (CEZAR; SUAIDEN, 2017).

Dentro dessa nova dimensão organizacional, as mudanças são aceleradas e entusiasman a todos como uma grande rede global, fortemente influenciada pela capacidade de geração de novos aprendizados. Destarte, inserido ele nas organizações, é concebido a difusão de ideias como um todo, além de incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

De antemão, mostra-se que todo o processo de mudança e transformação traz consigo turbulências que precisam ser avaliadas para a manutenção do próprio meio que ocorrem, daí a necessidade de aperfeiçoamento das competências num período de hipercompetitividade. Assim, as organizações precisam descobrir qual a questão central que as proporcionarão competir e as levarão à sobrevivência.



Aprendizagem organizacional

O aprendizado organizacional é visto como sendo uma fórmula de sublimar a educação empresarial, para tornar sua equipe mais produtiva, engajada e eficiente. Assim, um bom profissional não é aquele que tem sua formação apenas de conhecimentos técnicos e de capacitações, mas também pelo seu conjunto de experiências, observações e relacionamentos.


Não obstante, vislumbra-se que a construção do conhecimento deve estar atrelada as diversas formas de concepção do saber, visto que o seu alicerce requer continuidade em suas construções, atreladas às experiências adquiridas e construídas no curso de suas atividades laborais. Assim, mostra-se que a aquisição de conhecimento está diretamente relacionada ao processo de aprendizagem, sendo mais amplo e mais profundo do que a simples acumulação de dados e informações.

Busnelo (2018) acrescenta que o registro a respeito do tema “Aprendizagem Organizacional” surgiu por volta de 3000 a.C., com o nascimento das primeiras culturas urbanas, que, segundo o autor, naquela época já aconteciam aplicação de algumas formas de organização. Assim, revela-se que o conhecimento é, dessa forma, o resultado da aprendizagem e, a partir dele, passa a ser o norteador de novas aprendizagens. O autor ainda chancela que nenhum conhecimento é produto de uma invenção casual, porém é fruto de um processo de reelaboração construtiva do conhecimento socialmente compartilhado.

Não obstante, verifica-se que a construção do sistema de aprendizagem organizacional ocorre socialmente quando os indivíduos interagem com o ambiente organizacional do qual atuam como construtores, são, portanto reconhecidos como agentes ativos e elaboradores da realidade. A realidade organizacional, também é socialmente elaborada de aspectos culturais dos envolvidos. (SANTOS, 2020).

A ciência da Economia tem uma visão diferente da aprendizagem organizacional. Para Dodgson (1993 p. 376-377, *apud* Moreira, 2015), os economistas qualificam a aprendizagem “como uma simples melhoria quantificável nas atividades ou como formas abstratas ou ainda definidas como resultados vagamente positivos”. Sendo assim, compreendida como uma resposta a propostas de mudanças nas empresas, na busca da capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais, tornando a empresa mais competitiva.

Sob essa perspectiva associada ao conhecimento, a aprendizagem organizacional pode ser entendida como um processo de mudança, aquisição de informação diversa, habilidade de compartilhar conhecimentos, desenvolver insights, efetuando associações entre passado e



atividades futuras. Woolfolk (2000) afirma que o não compartilhamento de conhecimento sem o processo das relações de troca e as impedências existentes, invalida, assim, o princípio defendido por Piaget, quando se refere que todo conhecimento provém de trocas dialéticas entre o ser e o meio.

É neste sentido que as organizações precisam manter-se vivas no processo de aprendizagem, em razão das permanentes mudanças nas condições do ambiente organizacional que os cidadãos atuam.

No entanto, para Carbone (2005, *apud* Santos, 2016) a aprendizagem está conectada a um procedimento que complementa o conhecimento de indivíduos ou de organizações. As alterações estão relacionadas às alterações de crenças existentes ou ao seu abandono, e a criação de novas crenças, alterando o grau de confiança no mundo organizacional. Assim, para o autor, a aprendizagem e conhecimento estão interligados, pelo simples fato, que através de diversos estímulos internos e externos, acontece à criação de novos conhecimentos.

Diante disso, é necessário tornar uma empresa centrada no cliente, de maneira eficiente e rápida.

Secretariado executivo

O profissional de Secretariado Executivo é peça fundamental da organização, uma vez que suas competências técnicas corroboram na administração da empresa, auxiliando na assistência dos processos administrativos, eliminando sistemas burocráticos e organizando todo o sistema de gestão. (ANTONELLO *et al.*, 2017).

Ao assumir para si este papel suas características se tornam multifuncional, ou seja, é aquele que assessora, de forma imediata e eficiente, todos os entraves que porventura venha ocorrer, além de ser o cargo de confiança do seu chefe.

Por conta do seu importante papel na empresa, que é de grande responsabilidade, a sua postura delineará todo o processo de gestão, onde, seu foco deve seguir uma linha que vise facilitar e gerenciar a rotina da empresa, solucionando os problemas da realidade empresarial.

Na visão de Guimarães (1999, p. 298), o secretário-executivo deve abrir um espaço de comunicação entre o gestor e seus colaboradores, e, a partir disso, construir projetos sólidos para a empresa. Segundo o autor, eles “são o coração da empresa e que sem eles nada funcionará direito”. Para tanto, mostra-se que esse canal de comunicação é a oportunidade da criação de



laço entre todos os envolvidos, sendo essencial para o sucesso de qualquer empreendimento. (LEAL, 2017).

Assim, ao assumir o seu cargo, é importante que o profissional tenha dentro suas convicções, procurar conhecer toda a estrutura da empresa, para então, iniciar o processo de planejamento e organização de todas as atividades e decisões a serem tomadas.

Nas lições trazidas por Ching (2006, p 13), o autor descreve o importante papel desempenhado por este profissional,

[...] capazes de ofuscar a sensação de impotência diante de certas situações; conquistar espaço pelo carisma; trabalhar com a paciência no limite; organizar agendas, viagens e documentos; lembrar os menores até os mais importantes assuntos; lidar com diversas falhas do departamento; beirar a perfeição e, acima de tudo, manter o ânimo da equipe.

Vale ainda lembrar que o profissional de secretariado, no desempenho de suas funções, deve ser abrangente nos conhecimentos de todas as áreas da empresa, o que de certo modo, facilita o seu trabalho e decisões a serem tomadas, transformando rotinas que são desgastantes para a empresa e para o próprio trabalhador, produzindo padrões de qualidade e eficácias em todas as atividades que envolvam seus colaboradores.

Ademais, vale lembrar que ele é o mediador entre os que tomam as decisões e aqueles que executam. Portanto, cabe ao secretário executivo a função de assumir responsabilidades, não apenas de tarefas, mas também de guiar todos os processos e demais seguimentos, no tocante ao bom andamento da empresa.

Esse posicionamento é também defendido por Rodrigues (2017), quando discorrem que o novo perfil do profissional de Secretariado Executivo foi ampliado, sua posição é estratégica, passando a intervir e colaborar com efetividade dentro das empresas e organizações. A Resolução nº 3/95 ratifica este posicionamento, colocando a posição estratégica do profissional dentro de um conceito na ótica da gestão da informação, em que se destaca a valorização de recursos vinculados à informação, bem como o trabalho que o Secretário Executivo realiza ao gerenciar informações.

No mesmo sentido, o Ministério da Educação institui as diretrizes do curso de graduação:

Art. 3º O curso de graduação em Secretariado Executivo deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões que envolvam sólidos domínios científicos, acadêmicos, tecnológicos e estratégicos, específicos de seu campo de atuação, assegurando eficaz desempenho de múltiplas funções de acordo com as especificidades de cada organização, gerenciando com



sensibilidade, competência e discrição o fluxo de informações e comunicações internas e externas. (BRASIL, 2005, p. 2).

Assim, registra-se que o profissional de Secretariado tem em seu bojo qualidades e qualificação para exercer suas atividades com maior eficiência, apresentando resultados satisfatórios no tocante as suas funções.

Por conta disso, é preciso que ele sempre fique atento para as modificações atuais, em todos os aspectos, seja tecnológico, como administrativo, sendo capaz de assessorar as várias áreas das organizações, ser tecnicamente qualificado, possuir visão sistêmica e estar apto a entender, não só ao nível institucional, como também aos níveis tático e operacional.

GESTÃO ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO SECRETARIADO EXECUTIVO

Na era contemporânea, as organizações vêm, a cada ano, se preocupando em contratar indivíduos capacitados para desempenhar suas atividades com efetividade e comprometimento, a fim de atingir todos os objetivos traçados pelo empregador. Para isso, todos devem estar alinhados e envolvidos com os propósitos empresariais e seus respectivos departamentos. (PEDROSO *et al.*, 2017).

Vale lembrar que a gestão de uma empresa é essencial, visto que, sem ela, não há o efetivo controle de todas as suas áreas. Portanto, é preciso ter em mente que é por meio do uso de metodologias de gestão que irão permitir operar o negócio de forma adequada e segura.

Segundo Soares e Miné (2019), para conduzir um modelo de gestão empresarial, este será a sua base para a leitura do processo cultural da organização, uma vez que ele permitirá o empreendedor a traçar metas e objetivos que contribuirão para o melhoramento de todo o processo estrutural.

Vale lembrar que na gestão organizacional, o planejamento está atrelado a conduzir pessoas e processos de forma eficaz, promover melhorias, criar um ambiente colaborativo, motivado, propício ao autodesenvolvimento e, conseqüentemente, à conquista de bons resultados.

Desde que, o empreendedor entenda a necessidade da implementação de um processo de gestão organizacional, visto que, é somente a partir dele que será capaz de se construir um planejamento sólido, com boas diretrizes, capazes de garantir a manutenção e a continuidade da empresa, em um ambiente de trabalho melhor para os colaboradores. (ANTONELLO *et al.*, 2017).



Assinala-se de antemão, que é preciso haver um engajamento pelas condições de negócio na constante transformação e adaptação da cultura da organização a novas situações-problema. Os colaboradores precisam estar engajados na cultura organizacional, compartilhando socialmente os valores culturais comuns da organização. (ASTIGARRAGA; ARAÚJO, 2017). Em outros termos, para que a aprendizagem organizacional se consolide, é necessário que ela faça parte da própria cultura da organização, ou seja, a cultura organizacional precisa ser dinâmica, assim como a própria sociedade.

Com as recorrentes modificações e o avanço de tecnologias na atualidade corporativa, ordena que ocorra uma gestão organizacional eficaz e eficiente, como peça elementar para sua manutenção no mercado competitivo. E, é através dela que se pode tornar executável a criação de métodos e técnicas de atuação, que são capazes de garantir a adaptação, sobrevivência e competitividade, de maneira sadia e relevante no mercado.


O papel do Secretário Executivo vem agregar toda essa proposta de melhoria de gestão de uma empresa, onde, por meio de seus conhecimentos contribui na gestão com uma visão mais empresarial. Seu papel é o de propor processos de trabalhos, protocolos, metas e objetivos em comum, organizando cada uma das etapas para o alcance do que foi estabelecido, atuando em conjunto, nos assuntos estratégicos e de gestão e fornecendo aos gestores informações pertinentes. (FERREIRA, *et al.*, 2021).

Sabemos que todo o processo de melhoria é gradativo e que possui ciclos, uma vez que o processo está sempre em constante evolução. Porém, vale lembrar que se não houver a geração de informações necessárias, não há como mensurar todo o processo e seus resultados, por tanto, não haverá um controle seguro e eficaz para a continuidade das operações da empresa.

A ideia de que a atuação do Secretário Executivo é um determinante multifuncional e eficaz na execução das orientações em todos os seguimentos da empresa, visto que, corrobora com as tarefas e atribuições imposta a seu cargo, participando de forma efetiva e segura nas mediações e conflitos que por ventura venham a existir. (MAURÍCIO; LIMA, 2017).

As pessoas/colaboradores são o ativo mais importante das organizações, e por conta disso, é preciso motivá-los e incentivá-los no processo de busca do conhecimento, nos níveis de eficiência profissional e, nos perfis dinâmicos e criativos na estratégia de comunicação.

Para tanto, como bem descrito neste estudo, compete ao profissional Secretariado Executivo conduzir com maestria a coordenação dos trabalhos entre os colaboradores de uma organização, compartilhando ideias, agregando valores, motivando-os e partilhando de



propósitos positivos na gestão dos negócios. Uma boa comunicação interna e externa de uma empresa faz com que a organização ganhe cada vez mais espaço competitivo na era das grandes transformações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema gestão organizacional tem sido alvo de inúmeras discussões, com o intuito de cada vez mais se aperfeiçoar. Cabe cada gestor criar estratégias e competências gerenciais, voltadas para a dinâmica interna da empresa, instituindo processos competitivos e eficientes, voltados a resultados satisfatórios, e, por consequência, almejar lucros e sucesso no mercado empresarial.

Os resultados comprovam que os indivíduos deixaram de ser vistos como simples recursos organizacionais para serem reconhecidos como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidade, aspirações, percepções, etc., O mundo contemporâneo vem assistindo as mudanças nas abordagens de recrutamento de Recursos Humanos, objetivando, cada vez mais, criar uma visão sistêmica de que a organização possui dos seus colaboradores, agora revestidos de grande valia.

O papel do Secretário-Executivo, responsável pela administração de relações de trabalho e interpessoais, desempenha atividades em todos esses seguimentos, ajustando com precisão os entraves que atrapalham o bom andamento da empresa. Suas habilidades auxiliam nos planejamentos estratégicos das organizações, para que estes ocorram de modo claro e objetivo, repassando com clareza todas as informações necessárias aos colaboradores, contribuindo diretamente para o alcance positivo das metas organizacionais almejadas e o planejamento está atrelado a conduzir pessoas e processos.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, N. R. B.; SILVA, O. F. C.; BECK, B. M. NOGARA, I. L. A espiritualidade no local de trabalho como diferencial em comportamentos e atitudes de excelência – um estudo de caso. *In: AHRENS, R. B. (org.). A gestão estratégica na administração. v. 2. Ponta Grossa: Atena Editora, 2017. p. 8-21.*

ASTIGARRAGA, R. R.; ARAÚJO, T. R.P. P.; ONELLO, N R. B.; SILVA, O. F. C.; BECK, B. M. NOGARA, I. L. A retenção de talentos da geração y: caso de uma empresa no Distrito Federal. *In: AHRENS, R. B. (org.). A gestão estratégica na administração. v. 2. Ponta Grossa: Atena Editora, 2017. p. 66-83*

ARAÚJO, D. O.; XAVIER, G. G. **Gestão de pessoas como atalho para o sucesso nas organizações empresariais**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Faculdade Campim Grosso, Campim Grosso, Bahia, 2018.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BRASIL. Ministério da Educação. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências**. Brasil: Ministério da Educação, 2005.

BUSNELO, H. C. **Sigilo – múltiplas dimensões: ação dos agentes, forma de entendimento e dinâmica organizacional**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10885?show=full>. Acesso em: 10 jan. 2022.

CEZAR, K. G.; SUAIDEN, E. J. O impacto da sociedade da informação no processo do conhecimento. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 27, n. 3, p. 19-29, 2017. Disponível em: <https://periodicos3.ufpb.br/index.php/ies/article/view/34305>. Acesso em: 8 jan. 2022.

CÉZAR, I. L. A.; SARAIVA, J. M.; MACIEL, B. Apreciações acerca dos conceitos de *folkcomunicação*, *folkmarketing* e *folkgastronomia*: relações no campo da comunicação. In: OLIVEIRA, E. J. (org.). **Tópicos em administração**. v. 31. 1. ed. Belo Horizonte: Poisson, 2020. p. 215-229.

CHING, R. **A arte de secretariar: tudo o que você precisa saber para ser uma secretária de sucesso!** São Paulo: Novatec, 2006.

CUNHA, C. J. C. A.; FERLA, L. A. (orgs.). **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, F. H. S.; NASCIMENTO, N. M. P.; DEUS, K. R. G.; GOUVEIA J. F. Avaliação de desempenho organizacional e sua importância para os centros acadêmicos de Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 3, p. 46-70, 2021. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/26565/17626>. Acesso em: 10 jan. 2022.

GUIMARÃES, M. E. **O livro azul da secretária moderna**. 16. ed. São Paulo: Érica, 1999.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEAL, F. G.; MORAES, M. C. B. Perspectivas de atuação do secretário executivo na gestão da interconexão da educação superior. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 1, n. 1, p 138-167, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435650710008.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2022.

LEAL, F. G.; MOREIRA, K. D.; SOUZA, S.; RODRIGUES, L. M. A. Para além do discurso dominante: ressignificando as motivações para a supressão do cargo de secretário executivo nas instituições federais de educação superior. **Revista do Secretariado Executivo**, v. 15, n. 2, p. 266-275, 2019.

MACEDO, A. S.; SOUSA, D. N.; COSTA, M. S.; MILAGRES, C. S. Uma análise da gestão social em cooperativas agropecuárias sob a perspectiva da organização do quadro social. **Revista Desenvolvimento Social**, n. 20, v. 1, p. 53-63, 2017. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/rds/article/view/1868/1994>. Acesso em: 15 jan. 2022.

MEIRELES, M.; PAIXÃO, M. R. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MOREIRA, R. M. **Interpretação e adoção do planejamento estratégico pelos dirigentes como fator de crescimento da firma: o caso UNIMED-BH**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2015.

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


NASCIMENTO, H. R. F. O secretário executivo bilíngue como agente facilitador em negociações do mercosul. **Pesquisa e Ação**, v. 3, n. 1, p. 1-8, 2017. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/pesquisa/article/view/225/414>. Acesso em: 20 jan. 2022.

OLIVEIRA, B. M.; BASTOS, M. L. P.; SANTOS M. R. L.; OLIVEIRA, M. M. C. Controladoria como principal ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do Brasil. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 6 p. 86-116, 2021. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/558/563>. Acesso em: 19 jan. 2022.

PAOLESCHI, B. **Almoxarifado e gestão de estoques do recebimento, guarda e expedição à distribuição do estoque**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2018.

PEDROSO, D. E.; MACHADO, O. A.; SANCHES, R. Nomos normal: os efeitos da sobrecarga de informações em diretores de lojas de material de construção no interior do estado de São Paulo. In: AHRENS, R. B. (org.). **A gestão estratégica na administração**. v. 2. Ponta Grossa: Atena Editora, 2017. p. 86-104.

RODRIGUES, L. M. A.; LAVARDA, R. A. B.; MARTINS, B. M. O profissional de secretariado executivo: gestor de informações no processo de formação da estratégia. **Revista Capital Científico**, v. 15, n.3, p. 1-16, 2017. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4772/3398>. Acesso em: 20 jan. 2022.



SANTOS, A. M.; FRANCO, S. A. M. A administração e o surgimento da gestão de pessoas. **Visão**, v. 7, n. 2, p. 182-191, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1900/843>. Acesso em: 20 jan. 2022.

SANTOS, A. M. Psicologia organizacional e do trabalho: plataforma de gestão do conhecimento. **Braz. J. of Bus.**, v. 2, n. 3, p. 2193-2205, 2020.

SANTOS, A. M.; FREIBERGER, R. L.; TENCONI, D.; LEFFER, D. M.; ESCHER A. A. Iniciação ao empreendedorismo. **Braz. J. of Technol.**, v. 3, n. 4, p. 196-207, 2020.

SANTOS, A. M.; KUSS, J. C.; WAGNER, J. L. F. M.; FREIBERGER, R. L.; SANCHES, C. Aprendizagem organizacional: abordagem introdutória. **Revista Extensão em Foco**, v. 4, n. 1, p. 6-17, 2016.

SANTOS; A. M. Empreendedorismo e desenvolvimento tecnológico. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 91581-91593, 2021.

SAUSEN, F. P.; ROSSETO, C. R.; BEHLING, H. P. Um estudo exploratório em organizações empreendedoras. **Revisa de Administração IMED**, v. 8, n. 2, p. 183-202, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6784263>. Acesso em: 20 jan. 2022.

SOARES, M F.; MINÉ, T. L. R. O secretário executivo como líder e responsável pela gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. *In: EPCC – ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA*, 11., 2019, Maringá. **Anais eletrônicos [...] painéis**, Maringá: Centro Universitário Maringá, 29 e 30 out. 2019. Disponível em: <http://177.129.73.17/bitstream/123456789/4216/1/MAYARA%20FRAN%c3%87A%20SOARES.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

WOLLFORK. A. E. **Psicologia da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO
**TENDÊNCIAS E PRÁTICAS
NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA**
2

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
Organizadores



2022

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO

TENDÊNCIAS E PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

2

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
Organizadores



2022