



ESTUDOS ACADÊMICOS EM ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS, ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Volume 3

ORGANIZADORES

Marcia Rosane Frey

Vanderlei Becker Ribeiro

Mariana Dalalana Corbellini

Heron Sergio Moreira Begnis



ESTUDOS ACADÊMICOS
EM ADMINISTRAÇÃO,
CONTÁBEIS, ECONOMIA E
RELAÇÕES INTERNACIONAIS
VOLUME 3



Reitora
Carmen Lúcia de Lima Helfer
Vice-Reitor
Eltor Breunig
Pró-Reitor de Graduação
Elenor José Schneider
Pró-Reitora de Pesquisa
e Pós-Graduação
Andréia Rosane de Moura Valim
Pró-Reitor de Administração
Dorivaldo Brites de Oliveira
Pró-Reitor de Planejamento
e Desenvolvimento Institucional
Marcelino Hoppe
Pró-Reitor de Extensão
e Relações Comunitárias
Angelo Hoff

EDITORA DA UNISC

Editora
Helga Haas

COMISSÃO EDITORIAL

Helga Haas - Presidente
Andréia Rosane de Moura Valim
Felipe Gustsack
Hugo Thamir Rodrigues
Marcus Vinicius Castro Witczak
Olgário Paulo Vogt
Rafael Eisinger Guimarães
Vanderlei Becker Ribeiro

© *Copyright*: dos autores
1ª edição 2017

Direitos reservados desta edição:
Universidade de Santa Cruz do Sul

Capa: Denis Ricardo Puhl
(Assessoria de Comunicação e Marketing da UNISC)

Editoração: Clarice Agnes,
Caroline Fagundes Pieczarka.



E82 Estudos acadêmicos em administração, contábeis, economia e relações internacionais [recurso eletrônico] : v. 3 / organizadores, Marcia Rosane Frey ... [et al.]. – 1. ed. - Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2017.

Dados eletrônicos
Texto eletrônico
Modo de acesso: www.unisc.br/edunisc
Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-7578-466-2

1. Ensino superior - Pesquisa. 2. Ambiente de trabalho. 3. Geração X.
4. Geração Y. I. Frey, Marcia Rosane.

CDD 378.007

Bibliotecária : Jorcenita Alves Vieira - CRB 10/1319



Avenida Independência, 2293
Fones: (51) 3717-7461 e 3717-7462
96815-900 - Santa Cruz do Sul - RS
E-mail: editora@unisc.br - www.unisc.br/edunisc

Marcia Rosane Frey
Vanderlei Becker Ribeiro
Mariana Dalalana Corbellini
Heron Sergio Moreira Begnis
(Organizadores)

**ESTUDOS ACADÊMICOS EM
ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS, ECONOMIA E
RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

Volume 3



Santa Cruz do Sul
EDUNISC
2017

PREFÁCIO

Elenor José Scheider.....6

CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

POSICIONAMENTO DOS GESTORES: UMA ANÁLISE FRENTE ÀS DIVERSAS GERAÇÕES PRESENTE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Carina Severo dos Santos, Leticia Schramm Arend.....10

ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES NOS RESTAURANTES DA EMPRESA REFEIÇÕES AO PONTO LTDA.

Fabiane Wartchow, Marco Antonio Fernandes de Oliveira.....25

COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA PROMOCIONAL DE MARKETING EM UM CENTRO AUTOMOTIVO

Jaqueline de Moraes, Flávio Régio Brambilla, Airton Garcia da Silva.....39

A INFLUÊNCIA DA PROMOÇÃO DE VENDAS NA DECISÃO DE COMPRA DOS CONSUMIDORES DE UMA LOJA DE PRESENTES

Jordana Landskren, Mirela Jeffman dos Santos.....56

DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO SUPERMERCADO SCHWENGBER

Michele Kremer Sott, Carlos Alberto Mello Moyano.....72

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PACTO GLOBAL: UM ESTUDO DA ADESÃO DA EMPRESA DE VIGILÂNCIA CINDAPA DO BRASIL LTDA.

Kelly Emelin Rauber, Márcia Rosane Frey.....88

MÉTODOS DE CUSTEIO RKW E UEP: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS NA IMPLANTAÇÃO, UM ESTUDO NAS MAIORES EMPRESAS DE SANTA CRUZ DO SUL - RS

Fernanda da Silva Leal, Fernando Batista Bandeira da Fontoura.....108



PLANEJAMENTO DE AUDITORIA CONTÁBIL TRABALHISTA PARA EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Cássio Thiesen, Ana Cristine Heinen, Clari Schuh.....125

REFLEXOS DA LEI COMPLEMENTAR N. 147/2014: UM ESTUDO EM EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE PASSAGEIROS

Ana Paula Hartung, Clari Schuh, Ana Cristine Heinen.....141

RELAÇÕES INTERNACIONAIS

A CULTURA NACIONAL NAS NEGOCIAÇÕES ENTRE BRASILEIROS E ESTADUNIDENSES

Cássia Carniel, Heron Sérgio Moreira Begnis.....160

GENOCÍDIO EM RUANDA: INTERPRETAÇÃO DA ÓTICA SOLIDARISTA SOBRE A RESPONSABILIDADE DE PROTEGER OS DIREITOS HUMANOS

Érica Marjana da Silva Marques, Mariana Dalalana Corbellini.....179

TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO NO BRASIL

Jenifer Carolina Carpes, Mariana Dalalana Corbellini.....195

RUANDA E SUDÃO: UMA ANÁLISE PÓS-COLONIAL AO COMPORTAMENTO DA COMUNIDADE INTERNACIONAL NOS CASOS DE GENOCÍDIO

Nicole Keller, Mariana Dalalana Corbellini.....212



Três expressivos cursos da área das Ciências Sociais Aplicadas reuniram esta produção, fruto de várias e significativas reflexões que abarcam desde questões bem locais até eventos de grande impacto internacional. Com pesquisas quantitativas, qualitativas, documentais e descritivas, cada área foca temas mais aderentes, específicos de seus objetos de estudo. Estamos diante de um ótimo exercício de aprendizagem e desenvolvimento do processo de pesquisa e, além disso, da expressão dos dados e das informações em texto. Saber é importante, saber e saber dizer é ainda mais relevante.

O primeiro bloco, compreendendo cinco artigos, tem sua origem no curso de Ciências Administrativas. Os autores, a partir de seus estudos acadêmicos, vão testar na prática a validade e a consistência do que aprenderam. O artigo que abre esta seção faz a análise de uma realidade cada vez mais presente na contemporaneidade, ou seja, o convívio de diversas gerações num mesmo ambiente de trabalho. As autoras enfocam a conduta dos gestores face a esse quadro, apontando para as dificuldades, mas também para os ganhos provenientes dessa convivência.

Um interessante passeio por dentro de uma empresa de alimentação é tema do segundo artigo. Seus autores examinam especificamente a gestão do controle dos produtos necessários para o andamento sem sobressaltos da produção, neste caso em grande escala. Fazem um minucioso exame dos controles existentes, mas principalmente apontam alternativas para a obtenção de melhores resultados.

Outro artigo se ocupa da análise das estratégias promocionais de um centro automotivo. A partir de um referencial teórico, avaliam os procedimentos de uma empresa do ramo, visando essencialmente à questão da promoção, observando seus pontos fortes e apontando também algumas fragilidades. Ainda na mesma linha, o estudo seguinte examina a posição de uma loja, visando a alternativas para superar a crise econômica. A alternativa encontrada é a promoção de vendas e, para isso, as autoras avaliam as melhores estratégias e quais os descontos mais atraentes.

Um supermercado de base familiar é o último estudo de caso, envolvendo questões de administração. Os autores avaliam a relação que se estabelece entre os clientes e os donos da empresa, ressaltando o quanto é desejável pelo cliente ser reconhecido, acolhido e bem atendido. As fragilidades percebidas são igualmente apontadas e que, sanadas, podem impulsionar ainda mais a atividade comercial do estabelecimento.

Ciências Contábeis contribui com quatro estudos para este livro, centrados em temas do seu campo de saber. O foco recai sobre empresas locais em seus



movimentos relacionados às novas demandas para uma boa sobrevivência. No primeiro artigo, as autoras trazem à tona a elogiável decisão de uma empresa santacruzense que aderiu ao Pacto Global da ONU, dessa forma comprometendo-se a trabalhar com responsabilidade social e ambiental. O Pacto tem princípios explícitos e cobra seu cumprimento. Exige respeito aos direitos humanos e ao meio ambiente, ótimas relações de trabalho e combate à corrupção. Você vai saber como uma empresa local chegou a esse caminho.

No artigo seguinte, a despeito de os autores não terem alcançado o objetivo inicial de contar com a pesquisa em número maior de empresas, trazem significativa contribuição sobre o alcance e a viabilidade de dois conhecidos métodos de custeio – RKW e UEP – que possibilitam às empresas maior eficiência em seus processos. Abordam as semelhanças e diferenças na implantação dos referidos métodos.

O planejamento e a auditoria contábil são o teor do terceiro artigo da área. Os autores alertam para a absoluta necessidade de se precaver contra inconsistências internas que podem provocar grande impacto na saúde das empresas. Consideram basilar antecipar-se a falhas e erros, o que demanda controle permanente, que passa por análise e rigorosos registros contábeis. Nas duas empresas que estudaram, ambas da construção civil, encontraram, por exemplo, inconformidades relacionadas a questões trabalhistas, que poderiam causar-lhes futuros danos.

O último artigo relata um estudo sobre qual regime tributário seria o mais adequado às empresas, no caso analisado a uma empresa prestadora de serviços de transporte intermunicipal. Para proceder a essa escolha, a presença do profissional contábil é imprescindível. É ele que pode indicar as melhores e menos onerosas alternativas. No caso em estudo, confrontando-se as três possibilidades de regime de tributação – Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real –, as autoras concluem que para esta empresa a opção mais indicada é a do Simples Nacional. Com ele, de forma lícita, consegue reduzir o pagamento de tributos.

O terceiro bloco envolve temas pertinentes ao curso de Relações Internacionais. Seu espectro abrange mais questões políticas e transcende um olhar sobre questões de caráter mais próximo e centrado no espaço local. O primeiro dos quatro artigos da área ressalta a relevância de conhecer a cultura, a história, a identidade do país com quem se vai encetar negociações. O caso analisado envolve Brasil e Estados Unidos, dois países de constituição díspar desde a sua origem. Os autores, esteados em estudos e depoimentos, advertem para a necessária ausência de choques para um resultado exitoso nas negociações internacionais. Conflitos, por vezes até pequenos, podem malograr boas transações comerciais. Dentre os fatores destacam o conhecimento da língua, dos valores, da educação, da cultura como um todo. Enfim, conhecer a identidade, a personalidade individual e coletiva é caminho para superar entraves e encaminhar produtivas relações comerciais.

Em 1994, após sangrentos conflitos entre tutsis e hutus, em torno de 800 mil pessoas morreram em Ruanda, cifras terríveis que poderiam ter sido evitadas ou minimizadas se tivessem ocorrido prontas intervenções tão logo a guerra eclodiu.



Neste artigo, as autoras se ocupam de analisar como a comunidade internacional se portou mediante esse lamentável conflito. Mostram também como a Teoria Solidarista, advinda da Escola Inglesa, contribuiu para uma nova concepção envolvendo questões humanitárias impondo intervenções com a responsabilidade de proteger.

O artigo seguinte reflete sobre o trabalho escravo no Brasil. Embora abolida pela Lei Áurea em 1888, a escravidão continua presente no século XXI sob novas formas: pessoas trabalhando contra sua vontade, mormente na construção civil, na indústria têxtil, na agricultura e na pecuária. As autoras examinam como o país está procedendo para acabar com essa chaga social. Partindo de três referenciais teóricos – teoria da Interdependência Complexa e do Liberalismo Institucional, do conceito da Responsabilidade de Proteger e do conceito do Desenvolvimento Humano –, elas apontam o papel obrigatório do Estado de proteger seus cidadãos contra a escravidão, os assassinatos em massa e contra a fome. A Responsabilidade de Proteger pressupõe prevenir, reagir e reconstruir. Mostram, ainda, o envolvimento de entidades engajadas, como a Pastoral da Terra, a ONG Repórter Brasil, o Instituto Ethos, e outras mais.

O livro se encerra com mais um olhar sobre dois países vítimas de inomináveis genocídios e a ação – ou falta dela – da comunidade internacional. Com base na Teoria Pós-Colonialista, as autoras traçam um paralelo entre as intervenções em Ruanda e no Sudão, onde, em 2003, trezentos mil negros civis foram mortos, em conflito derivado de uma longa herança histórica. No segundo caso, a intervenção internacional impediu tragédia maior. As autoras avaliam a dúvida sobre qual a melhor opção, se intervir ou não intervir na vida interna de um país. Se o Estado não alcança a harmonia interna, a intervenção se impõe, porque é responsabilidade de todos preservar a vida.

Estamos, portanto, diante de uma produção que faz jus a publicação e merece ser lida, porque amplia e enriquece a perspectiva do leitor, ainda que os artigos não se enquadrem em sua área de formação. Muitos excelentes trabalhos são produzidos na universidade, porém morrem anônimos por serem conhecidos apenas por um ou dois leitores. Nem todos os textos aqui publicados se equiparam, no entanto, de uma ou outra forma, todos trazem o signo da melhor produção possível naquele estágio. Daqui para frente só pode haver um irreversível progresso. Portanto, que seus autores não parem por aí.

Prof. Elenor J. Schneider
Pró-Reitor de Graduação da Unisc



CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



POSICIONAMENTO DOS GESTORES: UMA ANÁLISE FRENTE ÀS DIVERSAS GERAÇÕES PRESENTE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Carina Severo dos Santos¹

Leticia Schramm Arend²

1 INTRODUÇÃO

Entre os muitos desafios modernos enfrentados pelas organizações, a existência de diferentes gerações presentes em seus quadros de colaboradores é um dos desafios que mais exige preparação para lidar com essas equipes, caracterizadas pela diversidade. Esse fato se justifica pela presença das gerações *Baby Boomers*, X e Y, estarem atuando conjuntamente no mesmo ambiente de trabalho apresentando características comportamentais diversas e distintas. A forma de se relacionar é diferente, a maneira como a atividade é executada é diferente, e essa junção de perfis poderá acarretar conflitos ou proporcionar uma troca de experiências entre as mesmas.

Diante desse contexto, as empresas precisam estar preparadas para enfrentar mais esse desafio organizacional. Nesse sentido, emerge a necessidade de compreender melhor as gerações, com o objetivo de verificar suas características comportamentais e o que isso pode impactar no desenvolvimento das equipes de trabalho. É de suma importância saber como os líderes percebem essas gerações e seus comportamentos e, através disso, verificar se há conflitos entre as mesmas.

A qualidade do serviço prestado, a compreensão e comprometimento das pessoas que atuam nas organizações são vitais para a sobrevivência e a prosperidade da empresa, por isso a busca em compreender e conhecer as equipes de trabalho se torna um desafio permanente para a gestão de pessoas. Daí a importância de conhecer as gerações que atuam dentro das empresas, pois a qualidade é um dos fatores que a diferencia dos concorrentes (BITTENCOURT, 2010).

As empresas devem enxergar seus funcionários como recursos organizacionais, conforme Chiavenato (2010), e não mais como meros funcionários remunerados,

¹ Bacharel em Administração (UNISC).

² Mestre em Desenvolvimento Regional (UNISC), docente do Departamento de Administração e Coordenadora da Pós-Graduação em Gestão de Pessoas (UNISC).



visto que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência e a racionalidade nas decisões. As mudanças e transformações no cenário atual fazem com que observemos melhor as equipes de trabalho, pois são elas que executam as atividades que trarão resultado positivo ou negativo para a organização. Desta forma é necessário um conhecimento mais abrangente dessas gerações que vêm atuando e que podem vir a atuar dentro da organização, com objetivo de extrair o seu melhor para o desempenho das atividades da empresa.

Neste contexto, o estudo objetivou analisar o posicionamento dos gestores frente às várias gerações presentes no ambiente organizacional, analisar se realmente existem conflitos entre estas gerações que se encontram no ambiente corporativo. Este estudo foi realizado na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC – e foi desenvolvido com os gestores de cada equipe desta instituição.

Justifica-se esse trabalho pela importância de analisar a concepção dos líderes em relação às diversas gerações presentes no mercado de trabalho, com o intuito de agregar algo para desenvolver um maior conhecimento para os gestores em relação ao assunto abordado. Para a instituição como um todo possibilitará conhecer quais as gerações presentes na instituição e, a partir disso, poderá auxiliar na realização de um planejamento estratégico em relação ao desenvolvimento de seus colaboradores e da própria organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Importância das pessoas nas organizações

Segundo Sobral e Peci (2013), o sucesso das organizações depende cada vez mais do fator humano, pois ele representa uma importante fonte de obtenção de vantagens competitivas. Com a evolução do ambiente empresarial, a importância de atrair, desenvolver e reter trabalhadores competentes torna-se fundamental para a sobrevivência da organização e, também, para permitir alcançar os objetivos estabelecidos. Destacam ainda que, de todos os recursos que uma empresa tem de gerir, os recursos do seu talento humano representam o maior de todos os desafios da administração.

As pessoas são peças fundamentais para o crescimento de qualquer organização, afirmam os autores Snell e Bohlander (2010), ou seja, cada vez mais o sucesso de uma organização depende do conhecimento, das capacidades e das habilidades dos funcionários, pois são eles os detentores do capital humano. Desta forma um planejamento estratégico se torna fundamental para garantir que esses conhecimentos sejam mantidos com a organização. O capital humano é intangível, e as organizações não podem gerenciar pessoas da mesma forma que gerenciam produtos, cargos e tecnologia, visto que na saída de um funcionário valioso leva consigo seu capital humano e se perde todo e qualquer investimento que a empresa tenha feito no desenvolvimento desta pessoa. Portanto, as empresas precisam encontrar maneiras para manter as pessoas nas organizações.



2.2 Liderança

A liderança antes era conhecida como uma função de controle, na qual a função do líder era estabelecer metas para atingir os objetivos da organização, e o foco principal era nos resultados do trabalho. No entanto, essa visão mudou nos últimos anos. Hoje a liderança está mais focada nas pessoas de modo a tornar o papel do líder muito mais complexo e importante. A liderança se refere ao enfrentamento de mudanças, a estabelecer direções por meio de uma visão de futuro, com o objetivo de engajar as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando a enfrentar os obstáculos organizacionais (SOARES, 2015).

Para Sobral e Peci (2013), liderança envolve pessoas com a disposição de seguir as orientações de um líder. Os líderes, por sua vez, vão além da autoridade formal, eles têm o poder de motivar pessoas a desempenhar tarefas além daquelas formalmente definidas, por isso que se tornam uma peça fundamental nesse processo, pois através deles que as empresas buscam influenciar comportamentos dos membros da organização, de modo a levá-los a realização de determinados objetivos.

O líder, para Oliveira (2010), é a pessoa capaz de aprender as necessidades dos profissionais da empresa, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente. Isso para obter o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento dos trabalhos necessários do alcance de resultados, metas e objetivos da empresa. O líder tem sido visto com um papel importante no processo de busca por resultados efetivos, porque as empresas buscam no líder a projeção de suas expectativas e desejos mais profundos realizados. Se a liderança se formar com base nas esperanças do grupo, ela será menos ou mais forte, de acordo com o volume das projeções individuais, ou seja, quanto maior a esperança, mais forte a liderança.

O autor ainda explica que a ausência de um líder num grupo significa que as pessoas não possuem condições de conscientizar suas necessidades, de modo a perder a esperança de que possa fazer as coisas acontecerem, ou seja, as necessidades do grupo se concretizam por meio da atuação do líder.

2.3 As diferentes gerações

As diversas gerações estão cada vez mais presentes nas organizações. Hoje, podemos observar que existem até quatro gerações atuando em uma empresa, como afirma Erickson (2012), cada uma delas com seu ponto de vista próprio. Cada geração possui uma visão diferente de cada situação, para um pode ser positivo para outro pode ser negativo. Desta maneira cada pessoa vê o mundo de forma diferente e isso é levado para dentro das organizações.

Segundo Oliveira (2010), o momento atual é oportuno para fazer uma reflexão sobre as gerações, pois o mundo de hoje vive uma circunstância singular, visto que é a primeira vez que mais de uma geração diferente de pessoas convivem mutuamente, em números significativos, interferindo e transformando a realidade das organizações.



O autor afirma ainda que é preciso considerar o conceito de geração reconhecido e aceito pela sociedade moderna que estabelece o período de vinte anos como marco de separação entre as gerações. Aos vinte anos, os jovens fazem as primeiras escolhas, definem com mais foco as suas preferências de relacionamento, e adotam posições políticas. Geralmente, é com essa idade que uma pessoa começa a interferir de forma mais significativa na sociedade em que vive, e isso ocorre na maioria das culturas.

Existem divergências entre autores quanto ao ano de início de cada geração, mas não diferem significativamente quanto as suas características (PARRY; URWIN, 2010; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

A tabela a seguir ilustra o período de nascimento de cada geração.

Tabela 1 - Referência de período de cada geração com base nos autores

	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Período de Nascimento	Nascidos entre 1946 até 1960	Nascidos entre 1961 até 1980	Nascidos entre 1981 até 2000
Entrada na adolescência	1960 a 1974	1975 a 1994	1995 a 2014
Entrada no mercado de trabalho	1969 a 1983	1984 a 2003	2004 a 2023
Idade em 2013	53 a 67 anos	33 a 52 anos	13 a 32 anos

Fonte: Elaborada pela autora com base dos autores Zemke, Raines e Filipczak (2000) e Erickson (2011).

2.4 Geração *Baby Boomers*

Os *Baby Boomers* cresceram em uma época de grande inquietação popular, marcada por uma luta em prol dos direitos civis e pelo avanço do movimento feminista, bem como pela imposição de respeito e pela obediência às regras. Estes eram conhecidos como pessoas que buscavam crescimento profissional, reconhecimento por parte dos líderes e sabiam trabalhar em equipe. Atualmente, ainda existem *Baby Boomers* nas organizações que possuem cargos de chefia (SANTOS, 2014).

Segundo Erickson (2012), os *Baby Boomers* são indivíduos idealistas, mas também muito competitivos, pois foram pessoas que presenciaram um momento no qual a população cresceu rápido e, literalmente, não havia postos de trabalho para todos.

A geração *Baby Boomers*, para Oliveira (2010), aprendeu muito cedo a respeitar os valores familiares e a disciplina nos estudos e no trabalho. Nenhum jovem poderia contestar qualquer autoridade estabelecida. Esses jovens acabaram desenvolvendo uma forte expectativa por gratificação e crescimento pessoal que pudessem ser alcançados como fruto de suas conquistas e de seu trabalho. Essa geração possuía uma preocupação com o seu bem-estar e com sua saúde, deste modo surgia



a maturidade dessa geração, que é cultivada até hoje na expectativa de serem eternamente jovens.

2.5 Geração X

Os integrantes da geração X são pessoas que viveram momentos importantes na política e de outros acontecimentos ocorridos na década dos anos 60 até o início dos anos 80. Desta forma, essa geração não percebe o êxito da mesma maneira que seus pais e nutrem certo cinismo e desilusão em relação aos valores deles. São pessoas mais céticas, mais difíceis de serem atingidas pelos meios de comunicação e *marketing* convencionais. No ambiente organizacional costumam ser profissionais de alto nível e suas motivações estão relacionadas com a manutenção de seu nível socioeconômico (LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008).

Em relação ao ambiente de trabalho, os Xs não costumam confiar nas instituições, menos ainda nessa época de grande confusão econômica, afirma Erickson (2012). Hoje, existem vários conflitos com as gerações presentes no ambiente de trabalho, mas o conflito que acontece com frequência em algumas organizações tem a ver com o que as pessoas sentem quando recebem uma proposta de mudança para outra cidade. Se alguém cresceu com a ideia de que uma mudança representa reconhecimento profissional, percebe tal notícia de um jeito. Mas se o indivíduo, como muitos da geração X, não confia nas instituições, nem se sente amparado por elas, ficará preocupado com a novidade. Essa mistura de geração se torna interessante para os líderes, pois cada geração se apresenta frente a uma situação de forma diferente, e o grande desafio é interpretar e não tirar conclusões precipitadas quando alguém reage de certa maneira.

Para Veloso, Dutra e Nakata (2008), a geração X adota postura de ceticismo e defende um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa. Ao mesmo tempo essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento de enxugamento corporativo, o qual afetava a segurança no emprego. Esta percepção de que trabalhos leais à empresa perderam seus postos fez com que estimulasse a tendência de desenvolver habilidades que melhorem a empregabilidade, já que não se podia esperar estabilidade.

O jovem da geração X sempre foi mais cuidadoso com suas escolhas, afirma Oliveira (2010), preferia não expor suas opiniões se isso representasse algum tipo de risco para sua estabilidade. Essa geração se submetia de forma passiva às regras estabelecidas, mesmo sem ter um compromisso rígido com as autoridades.

2.6 Geração Y

Essa nova geração abrange os nascidos nos anos 80 e 90, sendo que os mais velhos estão chegando aos 25 anos, e os mais jovens acabam de sair da adolescência, afirmam Lombardia, Stein e Pin (2008). Trata-se de uma geração de filhos desejados



e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança. São pessoas que não deixam de se surpreender com o fato de que a geração anterior tenha sobrevivido sob a tirania de poucas redes de televisão e com telefones pregados na parede. Devido ao ambiente em que cresceram, os Y são pessoas com iniciativa e grande capacidade de resolver problemas, são questionadores, desenvolvem-se bem em espaços criativos, nos quais suas iniciativas possam render frutos e seus esforços individuais, por conquistar objetivos, sejam reconhecidos.

Ainda segundo os autores, a geração Y tem um acesso à informação que nunca existiu. Isso é tão importante que provocou uma verdadeira mudança de paradigma no consumo. Geralmente, essa geração, ao comprar qualquer produto, já sabe o que deseja e quais suas características, justamente por ter acesso às informações. Em relação à busca por uma oportunidade, a atitude é a mesma, sabem o que querem, conhecem o setor e a empresa, buscam informações a respeito dela. Frente a esse cenário, essa facilidade de acesso à informação faz com que se abram diante dessa geração muitas e diversas alternativas, fazendo com que troquem de uma empresa para outra se as respostas não os convencerem.

Esses jovens estão chegando à vida adulta e inserindo-se no mercado de trabalho e, portanto, começam a interferir de maneira mais direta nos destinos da sociedade e das organizações. São jovens extremamente informados e curiosos, mas também possuem um componente importante de alienação, pois não conseguem lidar com toda essa informação de forma produtiva (OLIVEIRA, 2010).

A entrada da geração Y no mercado de trabalho tem trazido um interesse renovado na questão das diferenças geracionais e o impacto que isso pode causar na gestão das organizações, como afirma Braga (2013). Esse interesse parece estar fundamentado na crença de que esses jovens nascidos aproximadamente entre 1978 e 1990 são mais difíceis de serem entendidos adequadamente no ambiente de trabalho. As características dessa geração em relação ao trabalho são inúmeras, mas as mais importantes se destacam por possuírem habilidades de fazer várias coisas ao mesmo tempo, capacidade de absorção de um grande número de informações, rapidez no raciocínio e a vontade de crescer dentro da organização. Portanto, quando colocados em situações que não conseguem satisfazer suas expectativas, ou seja, atividades monótonas eles não veem perspectivas de avanços na carreira profissional e acabam trocando de organização, isso faz com que a falta de comprometimento seja atribuída a eles. Para Esteves (2013), essa geração possui características muito fortes que estão transformando o ambiente organizacional. Tais características apontam como aquelas mais presentes e comuns aos representantes globais da geração Y: são imediatas, como nasceram na era da tecnologia usana como sua principal aliada, buscam atividades que lhes fazem sentido e estão diretamente relacionados aos seus propósitos de vida e, sobretudo, valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Essas características e comportamentos influenciam a todos que estão inseridos no universo do trabalho, visto que boa parte das empresas está adaptando-se a esse novo público: No Brasil já se sabe que a maioria da mão de obra pertence à geração Y e, desta forma, o impacto dessa



geração não será no futuro, mas já está acontecendo.

Cada geração (*Baby Boomers*, X e Y) vivenciou um contexto diferente, e em cada uma delas temos um Brasil de possibilidades cada vez melhores, afirma Rosa (2012). Se a geração *Baby Boomers* conheceu em boa parte de sua vida adulta o regime militar, a geração X presenciou a redemocratização, mas cresceu na década perdida com a inflação, FMI e diversos planos econômicos nos anos 80. A geração mais jovem, conhecida como geração Y, não chegou a conhecer essas restrições políticas e econômicas, pois ela entra no mercado de trabalho em plena democracia, com o plano real já estabelecido e a globalização a todo vapor. Nesse sentido, muitas das práticas organizacionais tornaram-se obsoletas na visão dos mais jovens, que buscam e desejam um ambiente mais democrático e transparente. Hoje, os jovens da geração Y buscam muito mais que salários, prestígios e a estabilidade de emprego, isso não é mais suficiente para segurar jovens talentos, eles desejam muito mais. Ainda nas palavras do autor, cada geração desenvolveu diferentes expectativas em relação ao trabalho e carreira, de acordo com as possibilidades vivenciadas pelo contexto em que se formaram.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A primeira aproximação de um tema, como cita Santos (2000), é explorá-lo com o objetivo de criar maior familiaridade em relação ao fato ou ao fenômeno pesquisado. A familiaridade busca-se através da prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto e, até mesmo, revelar ao pesquisador novas fontes de informação. Por isso, a pesquisa exploratória é quase sempre feita por meio de levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área em questão. A pesquisa foi desenvolvida com um estudo de caso descritivo exploratório.

O instrumento utilizado na pesquisa foi o questionário, aplicado aos gestores da área administrativa da Instituição. Segundo Candeloro e Santos (2006), questionário é um instrumento de coleta de dados que visa checar a frequência das ocorrências acerca de um fenômeno ou fato social investigado, porém este deve ser concebido com cuidado para que seja efetivamente um instrumento válido.

A Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, onde a pesquisa foi realizada, é composta por 44 gestores da área administrativa da Instituição, sendo esta a população da pesquisa. O período de coleta de dados foi de março a junho de 2016.

Como instrumento para coletar os dados foi utilizado um questionário. No primeiro momento foi aplicado um pré-teste com questões semiestruturadas baseadas em um roteiro de pesquisa para analisar a melhor forma de aplicação. Após o questionário foi entregue pessoalmente aos 44 gestores, sendo que 32 retornaram. Os dados foram tabulados e tratados estatisticamente através da ferramenta Excel.

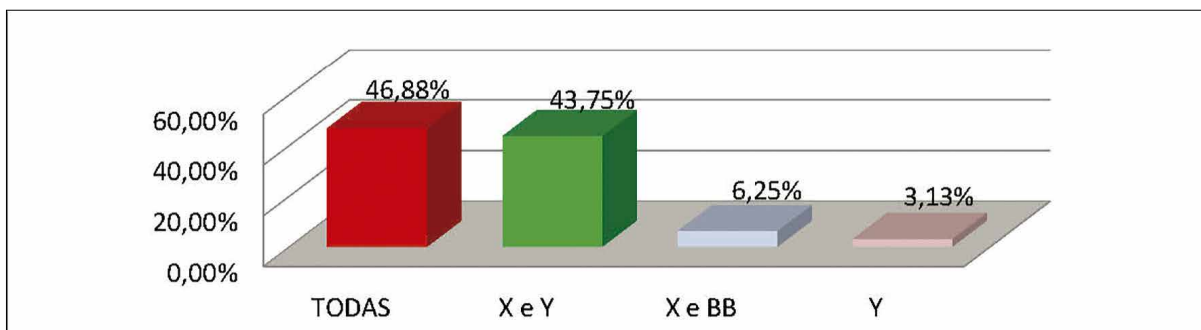


4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os gestores administrativos da Universidade de Santa Cruz do Sul, sobre o posicionamento frente às diversas gerações presentes no ambiente de trabalho. As análises serão apresentadas de acordo com o assunto pesquisado, sendo que os dados serão apresentados através da demonstração de gráfico com percentuais de cada questão e suas respectivas respostas.

4.1 Apresentação de dados

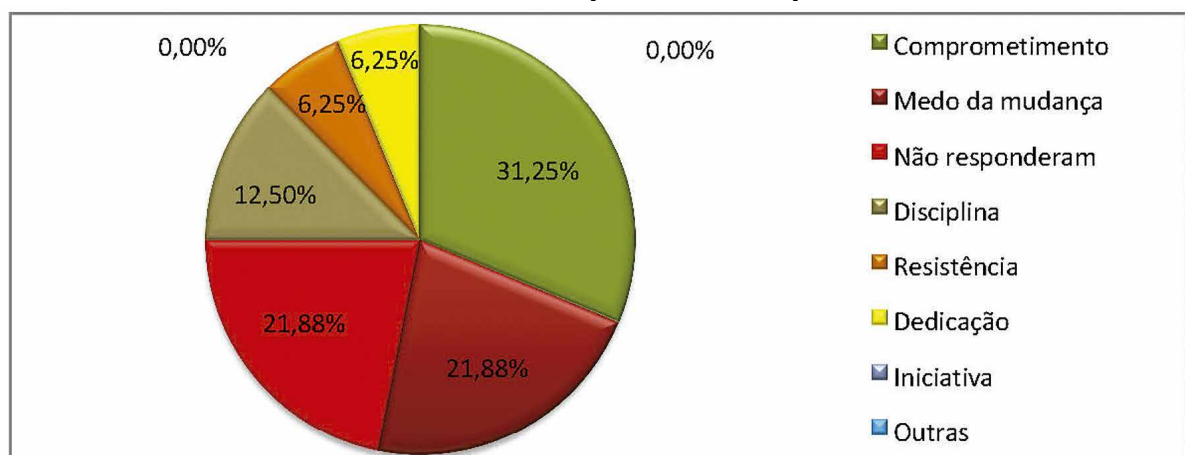
Gráfico 1 – Gerações Presentes



Fonte: gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

No gráfico 1 é possível visualizar quais são as gerações presentes no ambiente de trabalho. Os resultados apontam que 46,88% dos respondentes atuam com todas as gerações; 43,75%, com as gerações X e Y; 6,25%, com a geração X e BB, e apenas 3,13% com a geração Y. O questionário obteve 32 participantes. Verificou-se nessa questão que a Instituição possui um ambiente com mais de uma geração atuando conjuntamente.

Gráfico 2 – Característica comportamental que se destaca BB

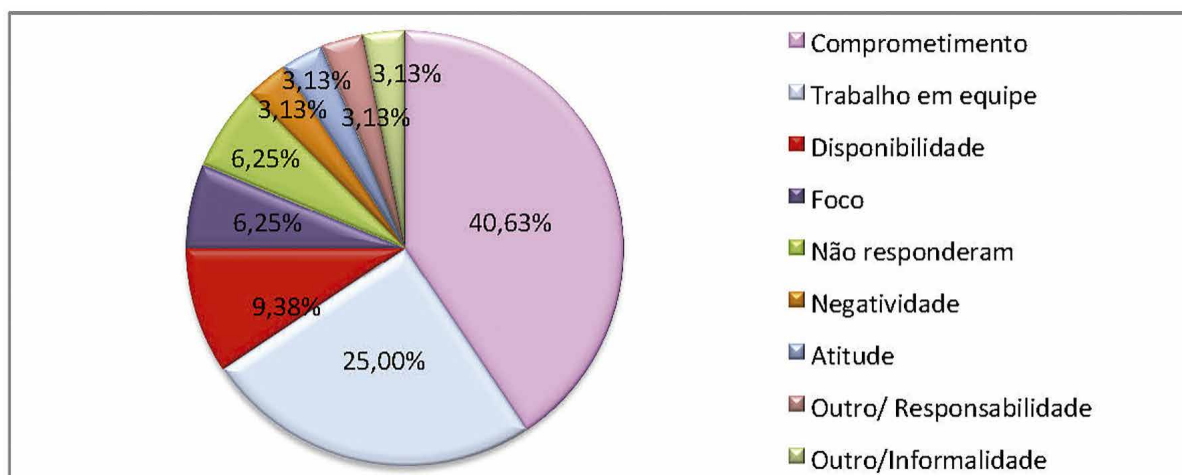


Fonte: gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

O gráfico 2 refere-se às características comportamentais da geração *Baby Boomers*. Na visão dos participantes, observa-se que, a característica que mais se destaca nessa geração é a de comprometimento, que atingiu um percentual de 31,25%; 21,88% não responderam; o item medo de mudança atingiu um percentual de 21,88%; disciplina apresentou um percentual de 12,50%; já os itens de resistência e dedicação atingiram o mesmo percentual de 6,25%.

Conforme o público analisado, podemos observar que essa geração possui um comprometimento positivo frente a atividades desenvolvidas na organização onde atua.

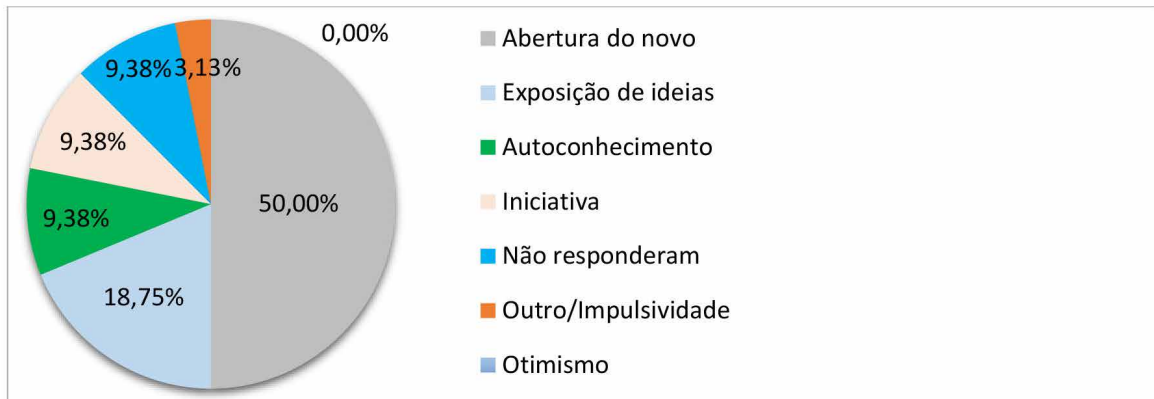
Gráfico 3 – Característica comportamental que se destaca na geração X



Fonte: gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

A questão 3, representada pelo gráfico acima, nos mostra a característica comportamental da geração X. Podemos observar que, em relação ao comprometimento, obteve um percentual bem relevante de 40,63%; trabalho em equipe apontou 25%; disponibilidade atingiu 9,38%; foco, 6,25%; e os participantes que não responderam essa questão atingiram um percentual de 6,25%, já nos itens atitude, responsabilidade, informalidade e negatividade atingiram o mesmo percentual de 3,13%. Nessa questão 32 questionários foram respondidos.

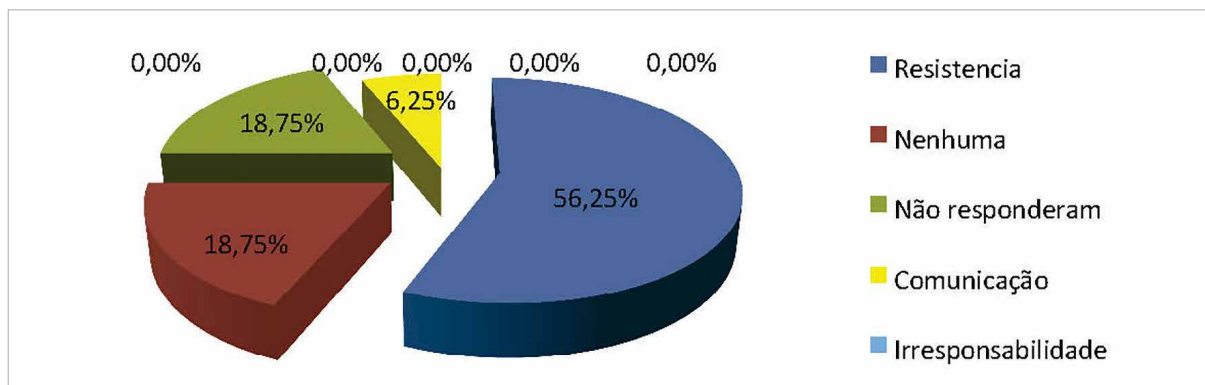
Conforme as respostas do público analisado, o item comprometimento se sobressai frente às outras características, visto que atingiu 40,63%. Comparada à geração BB, a geração X se apresenta com índice maior em relação ao comprometimento. Destaca-se também pela análise que o trabalho em equipe é um ponto positivo nessa geração, visto que atingiu um percentual bem significativo, de 25%. Para a organização, essa análise demonstra que a equipe se apresenta de forma positiva, pois uma equipe comprometida traz para a empresa bons resultados.

Gráfico 4 – Característica comportamental que se destaca na geração Y

Fonte: gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

Em relação ao gráfico acima podemos visualizar que a característica comportamental que mais se destaca na geração Y é a abertura do novo, obtendo um percentual de 50%; a exposição de ideias, 18,75%; autoconhecimento, iniciativa e os que não responderam atingiram o mesmo percentual, 9,38%; e o item outro, em que o participante poderia colocar outra característica, impulsividade, obteve 3,13%.

De acordo com as respostas dos participantes, observa-se que diante dos dados apresentados podemos verificar que a característica que mais se destaca nessa geração é a abertura para o novo. Conforme autores, a geração Y presencia um momento em que tudo muda constantemente e a adaptação ao novo acontece quase que simultaneamente.

Gráfico 5 – Dificuldade do gestor em relação ao comportamento BB

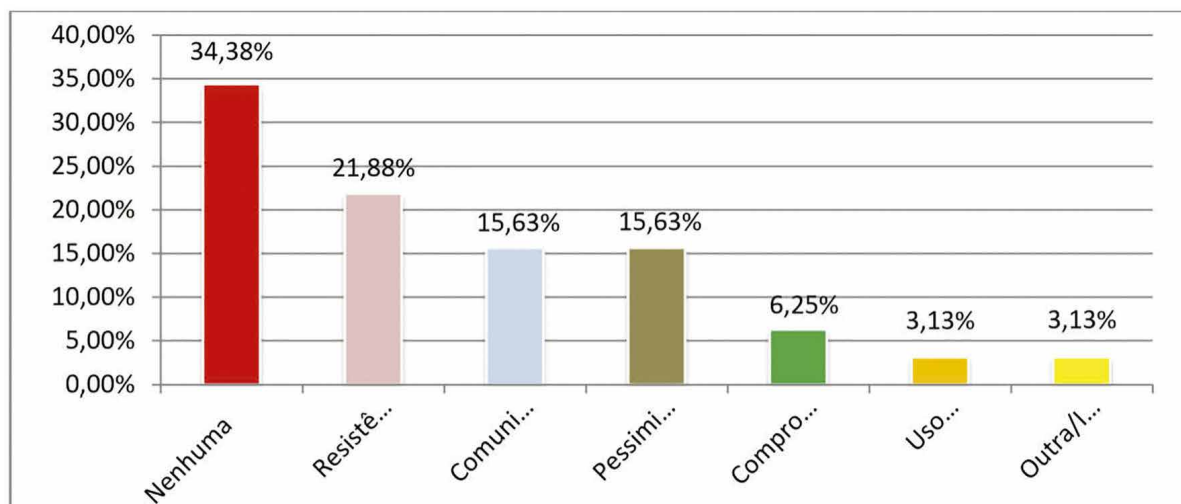
Fonte: gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

Em relação ao gráfico 5, podemos verificar a dificuldade encontrada pelos gestores em liderar a geração BB. Os resultados foram: Resistência apresentou-se com o maior índice, 56,25%; o item no qual os gestores responderam como não tendo nenhuma dificuldade obteve o índice de 18,75%; 18,75% não responderam; já no item comunicação o percentual foi de 6,25%; e irresponsabilidade, falta de pontualidade, uso excessivo de instrumento tecnológico, compromisso e outras



não obtiveram nenhuma resposta. O público analisado avaliou a resistência que a geração BB apresenta como sendo um fator que determina a dificuldade na hora de liderar. A resistência pode estar ligada ao desempenho dos colaboradores frente às várias situações que ocorrem dentro de um ambiente, seja ele interno ou externo. Desta forma, se não for bem conduzido, poderá acarretar desafios e até mesmo dificuldades no momento de estabelecer metas e objetivos a serem cumpridos.

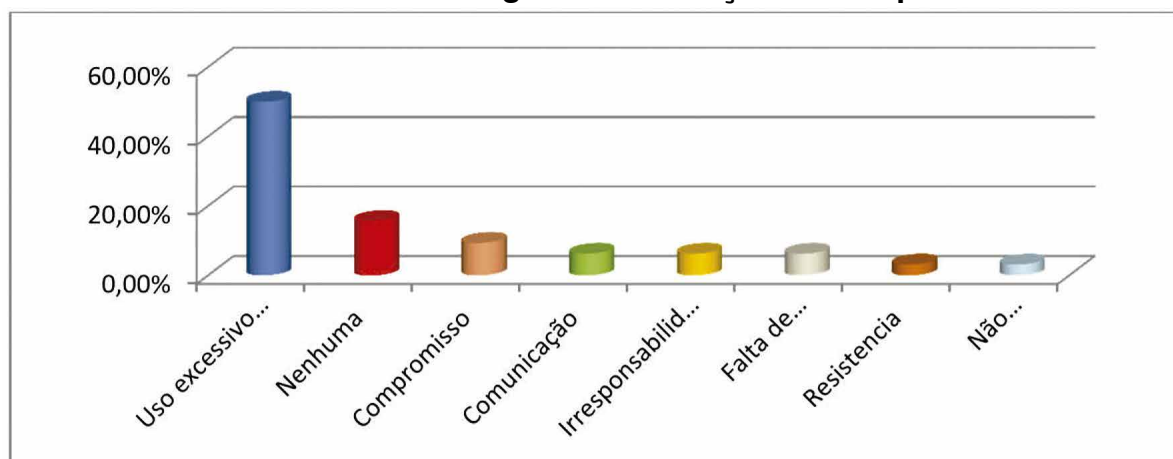
Gráfico 6 – Dificuldade do gestor em relação ao comportamento X



Fonte: gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

No gráfico 6 verifica-se a dificuldade encontrada pelos gestores em liderar a geração X. Os índices apresentados foram: 34,38% apontaram em não possuem nenhuma dificuldade; 21,88% resistência; os itens comunicação e pessimismo atingiram o mesmo percentual de 15,63%; compromisso atingiu o percentual de 6,25%; e os itens uso excessivo de instrumento tecnológico e iniciativa apresentaram um índice de 3,13%.

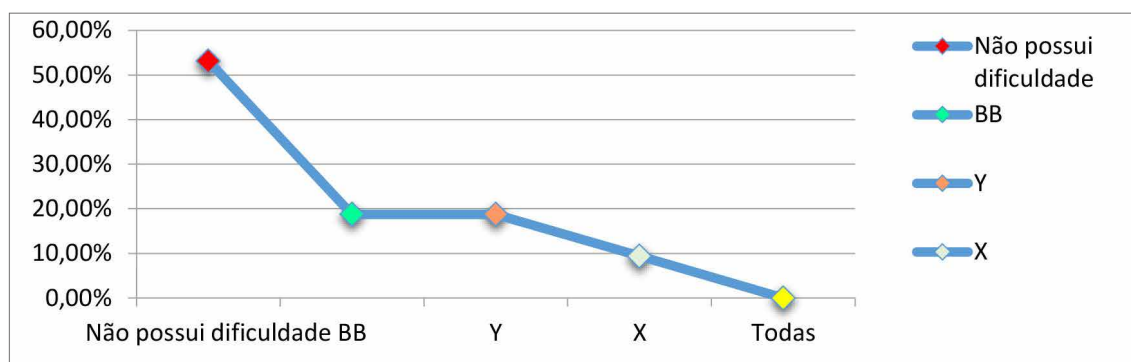
A liderança em relação ao comportamento da geração X obteve, na análise dos participantes, um percentual de 34,38% como não tendo dificuldade de liderança, o que torna uma informação positiva em relação e essa geração. No entanto, a resistência aparece com 21,88%, um percentual baixo comparado com a geração BB.

Gráfico 7 – Dificuldade do gestor em relação ao comportamento Y

Fonte: gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

O gráfico 7 refere-se à dificuldade encontrada pelos gestores em liderar pessoas da geração Y em relação ao seu comportamento. Nas respostas, obtivemos, no item uso excessivo de instrumento tecnológico, um percentual de 50%; o item não possui nenhuma dificuldade obteve um índice de 15,63%; o item compromisso atingiu um percentual de 9,38%; comunicação, irresponsabilidade e falta de pontualidade atingiram o mesmo percentual de 6,25%; já o item resistência apresentou um índice baixo, de 3,13%.

O comportamento que acarreta dificuldade na hora de liderar a geração Y está no uso excessivo de instrumento tecnológico. De acordo com o referencial teórico apresentado, pode-se verificar que a geração Y, por ter nascido em um período em que a tecnologia estava em alta, tende a fazer o uso constante desta. A tendência do uso de tecnologia aumenta a cada ano, pois as tecnologias estão em ascensão, isso tanto para uso pessoal quanto para uso empresarial, cabe a cada organização impor os limites para que não prejudique o desempenho individual.

Gráfico 8 – Geração que possui maior dificuldade em liderar

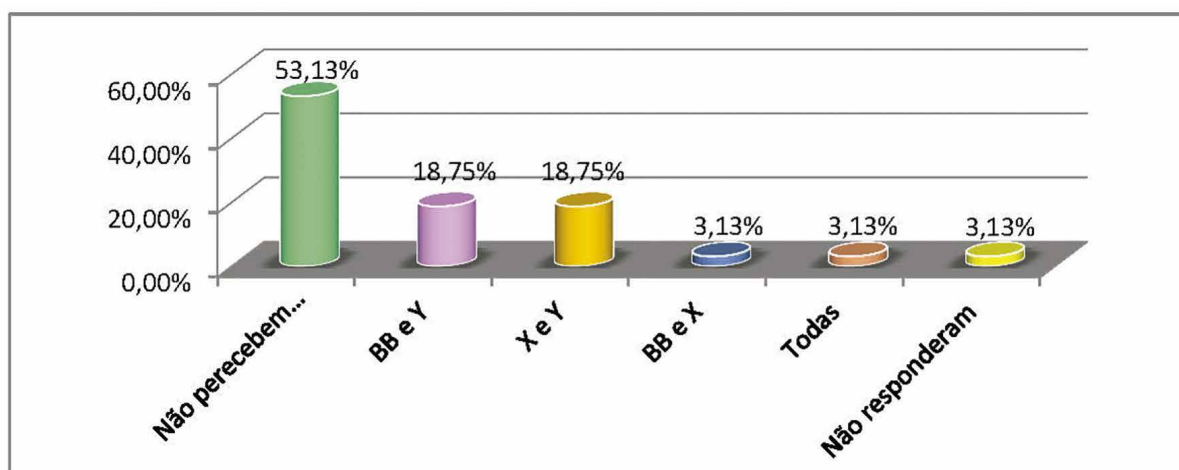
Fonte: gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

O gráfico 8 demonstra qual a geração que o gestor possui maior desafio de liderar. Observa-se que a resposta que obteve maior índice de porcentagem foi o item não possui nenhuma dificuldade, com 53,13%; as gerações BB e Y obtiveram o mesmo índice, 18,75%; e em relação a geração X esta apontou um percentual de 9,38%.

As diversas gerações estão cada vez mais presentes nas organizações. Hoje, podemos observar que existem até quatro gerações atuando em uma empresa, como afirma Erickson (2012), cada uma delas com seu ponto de vista próprio. Cada geração possui uma visão diferente das situações apresentadas, para um pode ser positivo, para outro pode ser negativo. Desta forma cada pessoa vê o mundo de forma diferente e isso é levado para dentro das organizações.

Com base nas respostas, observamos que a dificuldade de liderar equipes multigeracionais pode não estar relacionada à geração, mas sim na forma de tratar cada um, de maneira a respeitar a experiência de todos. Para o gestor saber gerenciar essas equipes pode ser um desafio, porque cada um pensa e age de modo diferente, o que gera uma complexidade no momento de gerenciar.

Gráfico 9 – Conflitos entre as gerações



Fonte: gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

No gráfico acima é possível visualizar se existe algum tipo de conflito entre as gerações presentes no ambiente de trabalho. Os dados apontam que 53,13% responderam que não percebem conflito; 18,75% responderam que existem conflitos entre as gerações BB e Y; as gerações X e Y atingiram 18,75%; e BB e X tiveram um percentual de 3,13%. Como foi visto, 53,13% apontam que não percebem conflitos entre as gerações, um percentual bem significativo. Frente a esses dados verifica-se que os conflitos existem, mas que isso não está relacionado a gerações e sim às diversas opiniões que cada um tem referente ao mesmo contexto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a percepção dos gestores frente às diversas gerações presentes no ambiente de trabalho. A realização da pesquisa deu-se através da aplicação de questionários aos gestores da área administrativa do *campus* sede da Instituição, constituído por 44 gestores sendo que destes 32 deram retorno. O questionário foi composto por 18 questões de múltipla escolha, sendo duas questões de forma aberta, as quais posteriormente foram analisadas através dos gráficos já apresentados.

Considerando os resultados apresentados na pesquisa, pode-se verificar que, de modo geral, as análises apontaram resultados positivos em relação às características de cada geração, pois cada uma traz consigo características individuais. Tais características tornam-se importantes para o sucesso das equipes de trabalho, pois cada geração terá formas de agir e pensar diferentes e, devido a isso, existe o grande desafio de conhecer essas três gerações e atuar para diminuir o impacto dessas diferenças, potencializando os aspectos positivos de cada uma.

Sobre os pontos positivos e negativos observou-se que em um ambiente diversificado existem mais pontos positivos que negativos. Isso porque cada geração exerce suas atividades de modo diferente, objetivando um aprendizado constante, no qual os jovens se beneficiam da experiência dos mais velhos, e os profissionais mais antigos com o entusiasmo e criatividade por parte dos mais novos.

O papel do gestor torna-se cada vez mais importante para compreender as diferentes gerações que hoje fazem parte da organização. Cabe ao gestor conhecer as pessoas que fazem parte da sua equipe para aproveitar o potencial de cada um. Como sugestão para futuras pesquisas indica-se explorar novos aspectos sobre a função do gestor na atualidade.

REFERÊNCIAS

- BITTENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoa**: Novas práticas, conceitos tradicionais 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRAGA, Beatriz Maria. Geração Y, como trabalhar com ela. **Revista RAE**, FVG/EAESP, 2013. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_76.pdf>.
- CANDELORO, R. J.; SANTOS, V. dos. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ERICKSON, Tamara. Você gerencia as gerações? **HSM Management**, São Paulo, p. 55 março/abril 2012.
- ESTEVES, Sofia. Como elas serão no futuro? **Revista RAE**, FVG/EAESP, 2013.



Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_58-61.pdf
<<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-final-feliz-epossivel>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

LOMBARDIA, P. G. S. G.; PIN, J. R. Quem é a geração Y. **HSM Management**, São Paulo, p. 52, setembro/outubro, 2008.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

ROSA, Alexandre Reis. A difícil tarefa da gestão de (Jovens) talentos. **Revista ERA**, FGV/FUCAPE 2012. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/28-32.pdf>>.

SELMAN, Jim. **Liderança**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson, 2015.

SOBRAL, Felipe; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; Nakata, L. E. **Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações X, Y e Baby Boomers**. Anpad, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=OTE4Ng>.



ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES NOS RESTAURANTES DA EMPRESA REFEIÇÕES AO PONTO LTDA.

Fabiane Wartchow¹

Marco Antonio Fernandes de Oliveira²

1 INTRODUÇÃO

Ultimamente, as empresas vêm apostando principalmente no conceito de qualidade total para garantir seus clientes, porém é possível observar que outros fatores devem ser trabalhados para que uma empresa seja sólida e consolidada em seu trabalho ou sua atuação. Há a necessidade de garantir vantagem competitiva perante seus concorrentes, bem como satisfação de seus clientes, mas, além disso, há ainda fatores internos que devem ser analisados de forma rigorosa para que o crescimento das empresas seja realizado da forma correta. Faz-se extremamente necessário ter um estudo relacionado aos processos das organizações, os quais auxiliarão a identificar quais pontos fracos interferem crucialmente para seu crescimento. Lançar ações estratégicas que possam intervir nos pontos fortes existentes dentro da organização também é válido, tendo em vista que, quando são criados objetivos para uma empresa seguir, oportunidades e ameaças andam lado a lado no seu crescimento.

A competitividade que ocorre atualmente entre as empresas do setor alimentício faz com que a Refeições Ao Ponto esteja sempre disposta a atender a sua demanda e, principalmente, atender com qualidade os serviços prestados. Para isso, se faz necessário que a administração da organização conheça suas capacidades e limitações internas e externas. A preocupação do estudo acadêmico a ser realizado na empresa Refeições Ao Ponto Ltda. está relacionada aos altos índices de estoque da empresa. Assim sendo, será realizada uma pesquisa para encontrar as possíveis causas destas variações de estoque, visando diminuir inicialmente custos que possam estar ocorrendo sem necessidade, e diminuindo assim a lucratividade da empresa. Deste modo, serão apresentadas à empresa estudada as ações que possam ser

1 Bacharel em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

2 Prof. Dr. Orientador do curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.



remanejadas para o melhor aproveitamento de seus processos, tendo como alvo principal aprimorar seu controle de estoque.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A realização de compras é a primeira ação que envolve o estoque, pois, conforme Grant (2013) diz, ela está ligada à aquisição de mercadorias e serviços que a empresa necessita, a qual depois de concretizada se torna parte do estoque. A ação de compra deve ser organizada e sistêmica dentro de uma organização, a fim de evitar que haja falta ou excesso de produtos em estoque, bem como conseguir os melhores preços. Geralmente é realizado por setor especializado, que mantém contato com diversos fornecedores a fim de envolver todos os pontos acima mencionados.

Especificadamente para as empresas do ramo de alimentação, não poderá haver a falta de estoque, pois isso irá afetar diretamente o atendimento aos clientes. É preciso estabelecer a política de compras da Unidades Alimentares e Nutricionais (UAN) (forma e frequência de entrega, tipo dos alimentos – *in natura* ou pré-processado), pois essa determinará, em grande parte, as dimensões das áreas de estocagem e influenciará também as etapas de pré-preparo, preparo e cocção (SANT'ANA, 2012, p.118). Após as compras serem realizadas, os produtos são enviados à empresa e entram fazendo parte do estoque.

Os estoques são formados por compras, e, assim, tudo que está encaixado na mesma será, em algum momento, transformado em produtos que serão repassados aos clientes. Por se tratar de produtos que se tornam os maiores ativos de uma organização, o estoque deve ser controlado de forma que não tenha incoerências em suas totalidades, indiferente da variedade de produtos existentes. Para Dias (1993), a administração de estoques exige que todas as atividades envolvidas com controle de estoques, qualquer que seja a forma, sejam integradas e controladas num sistema em quantidades e valores.

Os estoques podem ser divididos em muitas categorias de produtos, que receberão tratamentos diferenciados para preservação de sua qualidade, tais como estoques de matérias-primas, estoques de produtos em processo, estoques de produtos acabados e estoques de produtos perecíveis. A empresa analisada trabalha com produção de alimentos os quais são perecíveis. Assim, seu estoque de produtos acabados é nulo, justamente porque não pode ser estocada alguma refeição já concluída, ela deve ser imediatamente consumida após a produção para que sua qualidade não seja afetada. Desta forma, o presente estudo tratará, essencialmente, do estoque de matérias-primas.

Quanto ao gerenciamento de estoques, o mesmo pode ocorrer de diferentes maneiras, dentre as quais se verifica a abordagem puxar onde, segundo Ballou (2001), é reabastecido o estoque com a real necessidade dos armazéns, ou a abordagem empurrar que fornece produtos para cada armazém baseado em uma previsão de cada um. Ainda segundo o mesmo autor, há dois métodos para analisar



o grau de agregação de produtos no estoque. O método mais utilizado pela gerência das empresas é a abordagem de cima para baixo, em que os itens são analisados em grupos amplos, diminuindo o tempo de análise dos estoques por não se tratar de uma análise item por item. Outro método existente é a abordagem de baixo para cima, na qual é identificado o controle item por item. Dentre os métodos de controle de estoque existentes, tem-se a Classificação ABC, o Sistema de duas gavetas, o Sistema dos máximos – mínimos e o Sistema das reposições periódicas.

O *Material Requirements Planning* (MRP) ou planejamento das necessidades de materiais é um método de planejamento e controle da produção muito usado em vários segmentos da indústria e que demanda grande assertividade no controle de estoques. Além disso, por sua lógica, o MRP tem servido de base para o desenvolvimento de sistemas informatizados de controle de estoques. Para Zorzo (2015), o MRP permite que a empresa organize a programação da produção. Este método permite ao administrador saber o que, quando e quanto produzir, evitando assim que haja falta de alguma matéria-prima na hora da produção. Apenas não instrui a produção para o maquinário e pessoal disponível para execução.

Os sistemas de informação de gestão são importantes ferramentas utilizadas para o controle de estoques. É uma maneira mais prática de acessar qualquer dado que esteja inserido dentro dele. Os principais sistemas utilizados atualmente são o ERP. Este sistema de gestão chamado Planejamento de Recursos Empresariais é procurado por empresas que visam ter informações mais estruturadas e consistentes para a execução de suas atividades. Mesmo havendo toda a beneficiação com a implantação total do ERP, muitas empresas ainda preferem utilizar alguns módulos do sistema, visando minimizar riscos. Conforme Zorzo (2015), o ERP é um sistema integrado, que visa interligar todos os setores de uma organização utilizando dados sobre recursos de materiais, pessoas, financeiros, processuais, entre outros.

Quanto aos custos com estoque, qualquer produto que entrar em uma organização tem registrada sua entrada como custo. Desta forma, quanto maior for sua necessidade de estoque, maior será o capital a ser desembolsado. O custo com estoques pode ser qualificado entre diversos tipos, os quais compreendem: Custo de armazenagem, Custo do pedido, Custo da falta de estoque, Impostos, Seguros, Obsolescência e Custo total.

Quanto aos estoques de segurança, em empresas de qualquer ramo de atuação, há a incerteza sobre a entrega das matérias-primas, por isso é prudente estabelecer a prática de manter estoque de segurança, evitando assim que a empresa fique sem produção. “Sua função é proteger o sistema produtivo quando a demanda (D) e o tempo de reposição (L) variam ao longo do tempo.” (CHIAVENATO, 2005, p. 69). Para calcular o estoque de segurança é necessário analisar os seguintes fatores: as características da demanda e do produto, assim se for uma demanda estável, não haverá dificuldades no cálculo do estoque de segurança; o *lead time* do produto, que é o tempo de entrega do fornecedor; e a importância da demanda, que é saber verificar qual a real necessidade deste produto, neste momento.



Criar o dimensionamento de estoque é importante para que a empresa saiba quais são suas limitações, tanto sobre estoque mínimo quanto máximo. Assim, é possível prever o que irá acontecer com os produtos, limitando ao máximo que a empresa tenha perda de tempo e dinheiro. Para Chiavenato (2005, p. 72), dimensionar o estoque significa estabelecer os níveis de estoque adequados ao abastecimento da produção sem resvalar nos dois extremos, de excessivo estoque ou de estoque insuficiente, pois o estoque excessivo leva ao desperdício de dinheiro e as perdas financeiras decorrentes de seus custos mais elevados, e o estoque insuficiente conduz a paradas e interrupções da produção por inexistência de materiais, o que também provoca prejuízos à empresa. Entre os métodos existentes tem-se o Método do consumo do último período, Método da média móvel e Método da média móvel ponderada.

A avaliação dos estoques é uma maneira de se saber qual o valor total que está sendo estocado dentro de uma organização. Para Chiavenato (2005), a avaliação dos estoques é representada pelo valor financeiro dos materiais estocados, tomando por base os preços de custo ou o preço de mercado. Entre as avaliações de estoques existentes tem-se o Custo médio, Método PEPS (FIFO), Método UEPS (LIFO) e o Custo de reposição.

O lote econômico é importante em todas as organizações, pois é a forma de encontrar a quantidade que fará com que seu custo com a manutenção e encomenda seja o menor possível. Assim sendo, Stevenson (2001) diz que o Lote Econômico de Compra é utilizado para identificar qual será a quantidade necessária para efetuar uma compra em que o custo total será o menor possível. Para que o custo seja menor, os pedidos ocorrem em ciclos pré-determinados presumindo que não haja variação de estoque, assim, antes que o estoque esteja totalmente zerado, será emitida uma ordem de compra automática que abastecerá a empresa quando o estoque chegar a zero.

O lote econômico trabalha principalmente para que não haja falta de estoque nas empresas. Sendo assim é importante que as organizações entendam sua teoria e saibam aplicar a prática dentro de sua necessidade, a fim de permanecer com a produção a todo instante.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracterizou por ser de natureza descritiva e qualitativa, sendo conduzida pela técnica de estudo de caso. A pesquisa descritiva teve como objetivo buscar informações pertinentes ao estudo na empresa Refeições Ao Ponto, a fim de criar um conjunto de informações e esclarecer dúvidas encontradas pelo acadêmico referente ao estoque da empresa. Quanto à pesquisa qualitativa, esse método visou analisar as experiências do grupo de trabalho que exerce suas funções juntamente com os estoques, bem como suas práticas diárias e seus conhecimentos sobre os processos. Foi examinado, então, tudo que estava sendo desenvolvido até o momento da pesquisa com relação a estoques na empresa, para que fossem



identificadas as falhas atuais e, assim, analisadas as possibilidades de melhorias. Quanto ao estudo de caso, foram analisados todos os dados recolhidos a partir das entrevistas, questionários, históricos da empresa, dentre outros, para que o acadêmico conseguisse criar uma ideia da realidade da empresa, e assim buscar formas de atender aos objetivos propostos.

Na coleta de dados foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os funcionários diretamente ligados ao controle de estoques, para que fossem identificados pontos fortes e fracos da gestão de estoques atual da empresa. Os dados coletados sobre a situação atual da gestão de estoques na empresa foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo, conforme ensina Bardin (1977), buscando organizá-los e classificá-los na forma de processo. Para identificar os principais problemas da gestão de estoques também se utilizou a análise de conteúdo dos dados coletados. Neste caso foi utilizado o diagrama da Espinha de Peixe. Assim foi identificado onde é a maior ruptura existente no estoque, realizada por meio de análise dos questionários empregados aos funcionários da empresa, além da observação realizada pelo pesquisador no ambiente de estoque.

Como produto da análise de causas se projetou a elaboração de uma lista de causas fundamentais, obtida em consenso com o pessoal entrevistado, causas estas que foram priorizadas na proposição de melhorias. O levantamento das melhorias para solucionar os principais problemas da gestão de estoques, com as causas fundamentais identificadas, foi traduzido na ferramenta de plano de ação, a qual auxiliou a pesquisadora a proporcionar aos diretores da empresa ideias práticas para a redução dos problemas de forma mais rápida possível.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a identificação do atual método da gestão de estoques, a partir dos dados da primeira questão da entrevista semiestruturada, a qual questionava como era realizado o controle de entradas e saídas de insumos do estoque de sua filial, foi possível identificar que dentre 25 unidades que responderam aos questionários, 16 realizavam atualmente seu controle via sistema, identificado na empresa como Teknisa. O processo para Unidades de Alimentação e Nutrição que utilizam sistema Teknisa para gestão é realizado da seguinte forma: lançamento dos *percaptas* e quantidade parcial de refeições a serem produzidas pela UAN para cálculo das quantidades necessárias do pedido; envio de pedido da UAN para o setor de suprimentos localizado na matriz da empresa Refeições Ao Ponto; envio do pedido do setor de suprimento para o fornecedor; recebimento e conferência do produto solicitado na UAN; entrada da Nota Fiscal no sistema TeKnisa (produtos inseridos automaticamente no controle de estoque); e acompanhamento sistêmico sobre itens e quantidades disponíveis no estoque.

Já o processo para Unidades de Alimentação e Nutrição que utilizam controle manual é realizado da seguinte maneira: cálculo dos *percaptas* e quantidade parcial



de refeições a serem produzidas pela UAN para cálculo das quantidades necessárias do pedido; envio de pedido da UAN para o setor de suprimentos localizado na matriz da empresa Refeições Ao Ponto; envio do pedido do setor de suprimentos para o fornecedor; recebimento e conferência do produto solicitado na UAN; lançamento dos itens em controle de estoque do mapa Excel; e controle manual sobre itens estocados, com saídas controladas apenas no Excel.

Em análise inicial comparativa à exposição dos processos apresentados para os dois modelos de gestão de estoques existentes na empresa, se compreendeu que há a utilização do sistema das reposições periódicas em ambos os controles. Como é explicado por Chiavenato (2005), se identifica o período de reposição de cada produto em ciclos iguais tendo como base um estoque mínimo ou de segurança a fim de evitar a falta de produtos para as unidades de alimentação. Esta identificação se fez ainda mais clara ao se observar nos questionários que as compras são determinadas em períodos específicos, o qual é determinado conforme a prioridade ou grau de utilização dos produtos e se faz constante entre as unidades principalmente nos grupos A e B. Para isso, realizou-se a classificação ABC para identificar os itens com maior e menor importância. Entre os itens de maior importância obteve-se, no grupo A, o arroz, as carnes e o feijão; no grupo B, as guarnições diversas, saladas diversas e bebidas (sucos e refrigerantes); e no grupo C, os enlatados diversos, laticínios diversos, temperos diversos e descartáveis. A partir daí fez-se mais clara a percepção da utilização do sistema das reposições periódicas controlado por ciclos na empresa. O tempo entre cada pedido se modifica conforme a importância dos itens, assim como as quantidades que são solicitadas em cada pedido. Esta também será calculada com base nas receitas informadas pela gestora, ou seja, estas receitas são pré-realizadas em um período de dois meses, assim é possível saber tudo que a unidade irá necessitar de compras dentro deste período para que o cálculo de reposição periódica seja feito da forma mais eficaz. Este pedido é realizado quando ainda há um estoque mínimo nas unidades, para que seja evitada ao máximo a falta de produtos para consumo, tendo que haver substituições no cardápio.

Após o entendimento de que é possível identificar dois tipos de gestão de estoques, se fez possível a análise dos problemas encontramos atualmente na gestão de estoques das unidades de alimentação da empresa Refeições Ao Ponto. Podem ser citados como problemas o fato de a empresa não ter o sistema Teknisa, a mão de obra ser incompleta (unidade não ter estoquista), os erros de pedido que são cometidos durante o processo (pedido mínimo obrigatório ser superior à necessidade/recebimento de embalagens de tamanhos incorretos) e as diferenças encontradas no sistema (estoque permanecer aberto/não dar baixa nas retiradas). Esses problemas acabam criando margem para que mais problemas se procriem dentro das unidades de alimentação.

Para que fosse iniciada a compreensão do que estava sendo visto com relação aos problemas citados da gestão de estoques foi desencadeada uma série de questões para que fosse possível aprofundar o conhecimento sobre como ocorrem as ações atualmente.



Sobre quem realiza o recebimento dos produtos nas UANs, diagnosticou-se que apenas em uma UAN não há especificação sobre quem está ou não autorizado a receber os produtos. Também foi diagnosticado que apenas pessoas específicas recebem os produtos dos fornecedores. Foi possível perceber uma deficiência de processo relacionada ao MGR (Manual de Gestão de Restaurantes) da empresa, visto que não foi identificado nos questionários que todas as unidades devem trabalhar os processos de uma forma padrão imposta pela empresa.

Foi coletada também a informação sobre a frequência de falta de produtos nas UANs, tendo em vista que este ponto é de impacto relevante, pois além de gerar indisposição com o contratante, pode aumentar consideravelmente o custo de produção diário do restaurante. Diversas unidades de alimentação precisam substituir produtos por algum outro produto similar e precisam estar suprindo as necessidades de seus clientes para satisfazê-los, o que pode impactar em aumento de custo.

Em cima desta mesma linhagem, compreendeu-se a necessidade de verificar a quantidade que estava sendo descartada de produtos durante a produção, justamente porque este foi um dos problemas bastante comentado entre as gestoras entrevistadas. Para tanto, foi questionado às gestoras se havia controle sobre o que estava sendo descartado, já que as mesmas identificavam que havia descartes. Assim, em uma rápida análise geral, a maioria pontuou que esta situação não tinha controle específico de quantidades.

Foi possível também analisar a forma que as Unidades de Alimentação e Nutrição descartam produtos. Contatou-se que o descarte ocorre principalmente por excesso de produção, já que uma vez produzidos os produtos não podem ser reaproveitados e acabam sendo descartados. Este problema é relacionado diretamente ao cliente, constatando que o mesmo não informa à gestora sobre possíveis modificações no número de comensais. Isso acarreta no aumento do custo de produção e coloca produtos de boa qualidade no lixo.

Mediante a coleta destas informações foi possível identificar que alguns restaurantes já estariam criando alternativas para a diminuição destes gastos, sendo que cada UAN trabalha da forma como lhe parece mais pertinente e fácil de apresentar resultados. Esta situação é importante levando em consideração que age positivamente para melhorias nos restaurantes, já que visam diretamente melhorias no custo. Verificando-se que o descarte de produtos pode ocorrer de diferentes formas dentro de uma unidade de alimentação, questionou-se sobre os motivos que estariam afetando consideravelmente o descarte de produtos, sendo que o principal deles está relacionado à falta de supervisão e controle de estoque.

Foi abordado também sobre a conferência de produtos existente dentro das unidades de alimentação. Como é de conhecimento, qualquer gestão de empresas só será benéfica se tiver controle sobre sua gestão, e quando se fala sobre estoque, geralmente considerado o maior ativo de uma empresa, deve-se ter uma atenção ainda maior. Assim, se observa que quase todas as unidades apontaram que realizam contagem semanal de estoques, para que haja a conferência e apontamento de erros



mais rapidamente. A partir disso, foram observadas as medidas que são tomadas quando ocorrem problemas relacionados ao nível de estoque das unidades de alimentação. Este ponto é bem importante, pois é possível diagnosticar à primeira vista uma sistemática existente entre as unidades, já que foi obtido um volume interessante de respostas que se enquadram na mesma linhagem. Sobre esta questão é possível trabalhar diversos fatores para que ocorra o mínimo de perdas de alimentos nas unidades. Desta forma, é possível ver as ações que as UANs tomam para diminuir o nível de estoque, sendo que o maior destaque ocorre para a troca de cardápio para utilizar produtos estocados.

Houve o posicionamento sobre como é realizado o fluxo das atividades relacionadas às compras. Assim, foi verificado que em todas as unidades de alimentação o procedimento é realizado da mesma forma, sendo possível compreender o padrão de trabalho existente principalmente nos setores que se encontram na Matriz da empresa. Desta forma, é mais fácil tornar padrão qualquer procedimento, tendo em vista que as atividades atuais são realizadas pelos mesmos colaboradores das UANs, diminuindo, conseqüentemente, a quantidade necessária de treinamento, o qual acaba sendo um custo a mais para a empresa.

Foi percebida também a importância de verificar se todas as unidades de alimentação sabiam do que se tratava um “lote econômico” e se as mesmas sabiam informar se a empresa utiliza este procedimento para suas atividades. Desta forma, foi possível identificar que algumas unidades acabam realizando as tarefas sem saber de fato para qual finalidade ela é importante. Outras já conseguiram pontuar como é realizado este cálculo, sendo que todas as pessoas que pontuaram como é realizado este processo são unidades que trabalham com o sistema Teknisa. No questionamento sobre lote econômico também surgiram algumas respostas consideradas insatisfatórias. E em algumas respostas foi informado que as gestoras não sabiam o que seria um lote econômico, verificou-se então a necessidade de questionar sobre as compras realizadas sem planejamento, ou seja, realizadas para aproveitar principalmente preço, o que poderia ocasionar em uma compra com quantidade superior ao calculado pelo lote econômico. É possível já concluir que houve um grande volume de respostas com a informação de que não há compra de produtos sem necessidade, indiferente do preço que o produto se encontra para que assim não tenha alteração nos níveis de estoque, porém em 24% das respostas foi exposta a situação de que elas compram os produtos, indiferente da análise do nível de estoque.

Por último, foi solicitado que fossem sugeridas ideias de melhorias aos procedimentos adotados atualmente pela empresa, visando ao aprendizado e à coleta de dados já conquistada dentro das unidades de alimentação pelas próprias gestoras, as quais são as pessoas mais capacitadas para saberem os pontos falhos dentro de sua gestão. Entre as ideias mais relevantes a que mais se destacou foi ter um estoquista treinado para realizar suas tarefas e controles.

Quanto à identificação dos principais problemas da gestão de estoque das UANs da empresa estudada, utilizou-se o diagrama da Espinha de Peixe, também



conhecido como diagrama dos 6Ms, no qual é possível identificar facilmente o problema e as possíveis causas que levam a este fato mediante as informações que foram colhidas nos questionários. A Figura 3 apresenta o diagrama, onde é possível identificar as causas relacionadas à matéria-prima, método, mão de obra, máquinas, meio ambiente e medida.

Figura 3 - Diagrama Espinha de Peixe



Fonte: da autora (2016).

Na matéria-prima foi identificado que é possível ocorrer a falta de produtos por problemas, como aparecimento de bichos ou umidade em material estocado. Além disso, é possível identificar que outro problema existente é a falta de produtos, decorrente do não comparecimento do fornecedor à UAN.

Com relação ao método, se observou que não utilizar o período padrão de compras pode, conseqüentemente, impactar na compra de produtos desnecessários para a UAN, provocando então o descarte de produtos que não foram utilizados dentro do prazo de validade. Também, relacionado ao método foi possível identificar que não cancelar pedidos quando diagnosticado uma quantidade superior de algum produto no estoque é um problema de gestão ocorrido nas UANs. Também é pontuado que a conferência de estoque quinzenal pode abrir uma margem maior para que os erros sejam encontrados e não consigam ser solucionados rapidamente. Estes fatores sobre método acabam influenciando diretamente no custo da unidade.

Outra análise realizada foi com relação à mão de obra. Principalmente foi diagnosticado que as pessoas que exercem as funções geralmente não trabalham somente neste setor, sendo assim acabam não tendo total satisfação na realização de seu trabalho, e em algumas situações podem vir a não tomar a decisão correta em situações de emergência. Outro fato importante influenciado pela realização de mais atividades pelo mesmo funcionário seria a pressa na realização do serviço, podendo ocorrer mais erros.

Sobre as máquinas é possível pontuar sobre problemas relacionados ao não funcionamento de equipamentos. Exemplificando, na maioria dos casos quando um refrigerador para de funcionar, as mercadorias alocadas nele acabam estragando, assim se gera um custo maior e não esperado à UAN. Neste caso, também se faz necessário reavaliar os cardápios para que não haja indisposição com o cliente.

O meio ambiente também é um fator que causa problemas na gestão de estoque, e as temperaturas elevadas ou restaurantes perto de locais com água podem ocasionar algumas perdas. Levando em consideração que há unidades de alimentação na região nordeste do país, é possível observar que o aumento da temperatura climática pode, em algumas vezes, estragar insumos estocados. Já as unidades localizadas perto de rios, como ocorrem com as UANs de Itajaí, acabam atraindo maior umidade ao local, passível de estragar mais rapidamente os produtos estocados.

Com relação à medida, a qual inicialmente trata de qualquer decisão que possa alterar o processo, verifica-se a falta de retirada dos produtos do controle de estoque. Desta forma, quando ocorrem pedidos aos fornecedores podem ocorrer erros, como não realizar pedido de produtos que já foram utilizados, o que é possível ocasionar a substituição de produtos semelhantes, o que já foi identificado nos questionários.

Para que seja possível propor alternativas de melhorias na gestão de estoques da empresa Refeições Ao Ponto foi utilizada a ferramenta 5W2H, a qual basicamente se trata de um *checklist* de atividades específicas, que irá trabalhar com as causas fundamentais dos problemas identificados.

A análise sobre os problemas relativos ao método envolve principalmente atividades que o estoquista da UAN ou a gestora devem padronizar em seus restaurantes para controlar os principais problemas. A análise sobre os problemas com as máquinas está relacionada principalmente à manutenção dos equipamentos encontrados dentro da cozinha de uma Unidade de Alimentação e Nutrição que é realizada pelo setor responsável. A análise sobre os problemas com a medida está relacionada à medida tomada para a realização de alguma atividade, a qual pode afetar todo um processo de trabalho.

Quanto aos problemas com a mão de obra, os mesmos podem ser controlados com treinamentos e a colocação de rotinas de trabalho diários designados para a função de estoquista. Na análise sobre os problemas relacionados ao meio ambiente, considera-se a sua ocorrência, pois estão fora do controle da UAN. Para estes problemas foram relacionadas algumas ideias a fim de que fosse evitado o desperdício dos produtos.

Na análise geral dos resultados, primeiramente buscou-se descrever o atual método de gestão de estoques, e assim foi possível compreender que há controle de estoques realizado manualmente e sistêmico. Percebeu-se a necessidade da implantação do sistema Teknisa em todas as UANs, pois, conforme pontuado por diversas unidades que não possuem o sistema implantado, vários problemas que ocorrem em sua gestão atual acontecem porque seu controle de estoque é realizado manualmente. A principal justificativa para estas colocações é de que o Excel é de fácil acesso a qualquer pessoa,



sendo facilmente manipulável com relação aos dados expostos.

Em sequência, foi possível apresentar os principais problemas que ocorrem na gestão de estoques. Segue a análise sobre os fatos identificados com breve justificativa.

- Diferenças no estoque: estoque físico permanecer aberto, o que pode ocasionar a retirada de produtos sem autorização da gestora, ou ainda, não anotar as saídas de produtos. Esta situação pode ser controlada se apenas pessoas designadas trabalhem no estoque, e se esta situação for controlada, será possível diminuir os erros existentes no inventário mensal e o custo da UAN com a produção;
- Mão de obra desqualificada: em diversos casos a mão de obra do estoque não é exclusivamente feita por um estoquista. Geralmente, há uma pessoa que é designada pela gestora da UAN para controlar o estoque juntamente com as demais atividades que desenvolve, podendo haver dificuldade na execução das tarefas. O melhor a ser realizado neste caso seria a contratação de um estoquista por unidade, ou quando a UAN for de pequeno porte, apenas a gestora fazer as retiradas dos produtos;
- Erros nos pedidos: erro de produtos entregue pelo fornecedor, geralmente percebido na gramagem dos produtos. Pode impactar na quantidade de produtos que é descartada e não é utilizada por permanecer tempo excessivo em aberto. Exemplo: houve solicitação de 6 unidades de milho verde enlatado de 500gr e o fornecedor entrega em embalagem enlatada de 3kg;
- Falta de produtos no estoque e substituição por outra preparação semelhante: pode ocorrer por falta de supervisão do que havia em estoque (ocasionada por estoque permanecer aberto, não haver anotação das saídas de produtos) ou aumento de comensais sem aviso prévio do cliente;
- Desperdício – produção em excesso: produção superior ao necessário devido à redução de comensais sem aviso prévio do cliente, o que acaba resultando no descarte de produtos ingesta e, por consequência, aumento do custo de produção.

A seguir será apresentado um quadro resumo sobre os problemas apontados acima, relacionando o que pode ser compreendido com o desenvolver deste trabalho, suas principais causas e as soluções pertinentes a estes problemas.



Quadro 1 - Resumo sobre os principais problemas

PROBLEMA	CAUSA	SOLUÇÃO
Diferenças de produtos estoque	Estoque permanecer aberto, retiradas sem baixa	Controle mais expressivo sobre o estoque
Mão de obra desqualificada	Não haver funcionário específico para a função	Conter 1 estoquista ou controle da gestora por UAN
Perda de produtos expostos	Erro do fornecedor - entrega de produtos com gramagem incorreta	Realizar a devolução quando não for compatível com a solicitação
Substituição de preparações	Não anotar retiradas/faltar ou não existir itens	Controle rigoroso do estoque
	Comensais superior ao estimado	Informar ao cliente, definir providência e em caso de custo superior, dividir custos
Produção superior	Comensais superior ao estimado	Informar ao cliente, definir providência e em caso de custo superior, dividir custos

Fonte: da autora (2016).

Mediante a coleta das informações foi possível compreender que a empresa permanece com dificuldade em criar um padrão geral para organização das tarefas relacionadas ao estoque, justamente porque os processos decisórios foram apresentados como autoria das gestoras das unidades. Criando padrões iguais entre todas as unidades será possível cobrar maiores retornos sobre a gestão de estoques.

Quanto às sugestões de melhorias sugere-se, inicialmente, a implantação do sistema Teknisa para que a gestão de estoques seja realizada de forma padrão em toda a empresa Refeições Ao Ponto, visando controlar mais fácil e rapidamente o que está ocorrendo nas unidades de alimentação e ter maior precisão sobre o valor ativo dentro de cada estoque a fim de controlar os gastos em excesso. Juntamente com a padronização de gestão das UANs, contratar estoquista para cada restaurante ou, quando o porte do restaurante não for para tanto, designar que apenas a gestora da unidade é responsável por realizar as tarefas relacionadas ao estoque para que o controle seja efetivamente maior com os produtos.

Nesta mesma linhagem, sugere-se que a empresa proporcione aos funcionários ligados diretamente ao estoque treinamentos mensais em grupos, reunindo os funcionários por regiões próximas, a fim de trocar ideias sobre pontos que possam estar trabalhando de uma forma mais qualificada dentro de sua unidade de alimentação, bem como acompanhamento da supervisão para que as atitudes sejam avaliadas de uma forma mais rápida. Este plano atenderá uma necessidade reconhecida pelas gestoras.

Posteriormente, é necessária a instalação de um controle mais expressivo para o estoque físico, buscando diminuir a quantidade de produtos que tem saída do estoque sem a veracidade da baixa dos produtos, sejam eles ocorridos no Teknisa ou no controle manual de Excel. Para tanto, sugere-se que a empresa adote o controle por meio de código de barras, o qual poderá ser ligado diretamente ao Teknisa após estudo específico para esta implantação. Desta forma será possível ajustar o estoque



em tempo real, diminuindo o tempo de trabalho para lançamento de dados, possíveis esquecimentos de quantidades para as retiradas e acompanhamento das quantidades estocadas sem a necessidade de contagem física para autenticar a veracidade.

5 CONCLUSÃO

Ao analisar de forma geral o trabalho e os objetivos propostos foram possíveis conhecer diversas situações que até então não eram de conhecimento da pesquisadora, relativos ao método da gestão que é realizada até o momento. É interessante pontuar que, caso a coleta de dados fosse realizada pessoalmente, haveria mais acuracidade na apuração dos dados.

Avançando sobre os objetivos, inicia-se a consideração sobre a descrição do atual método de gestão de estoques da empresa. Na identificação dos principais problemas na gestão de estoque nos restaurantes, diversos questionamentos foram fundamentais para aumentar o campo de informações, e a partir de então foi realizado um diagnóstico com base na Espinha de Peixe, o qual identificou os principais problemas na gestão de estoques. Por último, levantou-se alternativas de melhorias para solucionar os principais problemas da gestão de estoque encontrados.

Este estudo é de grande importante para a acadêmica, pois pôde ampliar os campos de percepção da mesma sobre o controle de estoque que acontece na empresa atualmente, principalmente podendo compreender o motivo pelo qual algumas unidades não conseguem trabalhar o seu custo mensal e, principalmente, entender onde ocorrem os fatos geradores de problemas. Para a empresa, o trabalho contribui principalmente com a exposição de informações e situações que não eram de seu conhecimento. Há questões que poderão ser aprofundadas pela empresa de forma rápida e que serão fundamentais para o aumento do controle dos estoques.

Ao elaborar o presente estudo foi possível encontrar algumas limitações. Primeiramente, as dificuldades ocorreram pela dificuldade de encontrar dados teóricos específicos que pudessem auxiliar no desenvolvimento do assunto, assim foi utilizada uma teoria generalizada para poder explicar os conteúdos que mais se encaixavam no estudo. Outra dificuldade encontrada foi a limitação da aplicabilidade dos questionários, o qual não pôde ser aplicado pessoalmente e foi enviado via *e-mail* a 50 gestoras e respondido por apenas 25. A partir de então, a coleta de dados deixou de ganhar informações quantitativas e qualitativas, destacando-se principalmente a qualitativa.

A autora, funcionária da empresa estudada, acaba absorvendo o viés do correspondente, e foi possível notar que em parte das respostas empregadas houve a distorção de alguns fatos sobre a gestão de estoques. Este fato é percebido, por exemplo, quando as gestoras informam que há pessoas específicas para o recebimento de materiais, porém se de fato houvesse, não teria porque existir tantos problemas relacionados à gestão de estoques.

Há muitas adversidades no controle de estoques realizado atualmente, levando em consideração que grande parte das unidades de alimentação não possui



estoquistas específicos em seu restaurante e nem sistema de controle que trabalhe de forma segura. Assim, este trabalho visou identificar os problemas que ocorriam nas unidades para que pudesse ser avaliada a implantação destes padrões em todos os restaurantes, criando benefícios para a diretoria da empresa Refeições Ao Ponto para a tomada de decisões e também para os funcionários que trabalham diretamente ligados aos estoques.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GRANT, David B. **Gestão de logística e cadeia de suprimentos**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- SANT'ANA, Helena Maria Pinheiro. **Planejamento físico-funcional de unidades de alimentação e nutrição**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Rúbio, 2012.
- STEVENSON, W. J. **Administração das operações de produção**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- ZORZO, Adalberto. **Gestão de produtos e operações – GPO**. São Paulo: Pearson, 2015.



COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA PROMOCIONAL DE *MARKETING* EM UM CENTRO AUTOMOTIVO

Jaqueline de Moraes¹
Flávio Régio Brambilla²
Airton Garcia da Silva³

1 INTRODUÇÃO

O mercado amplo, dinâmico e globalizado desafia as empresas a tornarem-se mais decisivas e atualizadas. Impostos elevados, burocracia, dificuldade na fidelização do cliente e concorrência acirrada são apenas algumas das diversas dificuldades encontradas na rotina diária das empresas. Diante deste contexto, evidencia-se a importância de uma estratégia promocional adequada para atrair atenção dos consumidores, principalmente em um ambiente repleto de informações e crescimento das mídias.

Atualmente, o Brasil enfrenta uma crise política e financeira, o que influencia negativamente o mercado automotivo. O desempenho do setor automobilístico no ano de 2016 é inferior ao do ano anterior. Comparando-se o mesmo período, as vendas de veículos apresentam queda de 27,9% para um total de 644,2 mil unidades, entre leves e pesados (FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – FENABRAVE, 2016). Apesar do baixo desempenho do setor automobilístico, o movimento dos centros automotivos não foi afetado, pois as pessoas passaram a manter seus carros, evitando comprar veículos zero, ou optando pelos seminovos, o que ocasiona uma necessidade maior de reposição de peças.

A análise do movimento nos centros automotivos é positiva, porém o elevado número de concorrentes implica uma disputa acirrada por clientes. Portanto, neste momento revela-se a importância de despertar a atenção dos clientes através de uma

1 Universidade de Santa Cruz do Sul. Departamento de Ciências Administrativas. *E-mail*: jaque.moraes.93@hotmail.com.

2 Universidade de Santa Cruz do Sul. Departamento de Ciências Administrativas. *E-mail*: flaviobr@unisc.br.

3 Universidade de Santa Cruz do Sul. Departamento de Ciências Administrativas. *E-mail*: airton@unisc.br.



estratégia promocional adequada.

A comunicação de *marketing* sempre foi importante para as empresas, porém, no cenário atual, ela se torna imprescindível. Conforme Kotler e Keller (2013, p. 514), “[...] as atividades de comunicação de *marketing* devem estar integradas a fim de transmitirem uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico.”

Contudo, a grande dificuldade encontrada pelas empresas, ao realizarem comunicação de *marketing*, é a implementação de programas de comunicação apropriados e a destinação de recursos de forma eficiente. A intensa disputa por mercado não permite que uma empresa desperdice tempo e recursos em estratégias promocionais que não irão atingir de forma significativa seu público-alvo.

O presente estudo tem como propósito a identificação da composição da estratégia promocional mais adequada para uma empresa do ramo automotivo. Neste sentido, apresenta-se, ao final, uma sugestão de melhorias na forma de promoção da empresa.

Com o propósito de alcançar o objetivo enunciado, buscou-se comparar os referenciais teóricos com a prática adotada pela empresa em estudo, a qual busca o desenvolvimento no ramo automotivo na região do Vale do Rio Pardo, Rio Grande do Sul, Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No cenário atual, a concorrência está cada vez mais acirrada e manter-se em destaque é um desafio. As pessoas em suas rotinas são constantemente expostas ao *marketing*, tanto em casa como na rua elas se deparam com diversas ações que disputam sua atenção.

Divulgar, então, é importante para as organizações realizarem a venda de seus produtos e/ou serviços, mas *marketing* não se resume a vendas ou propaganda, o assunto é muito mais amplo. Segundo Kotler e Keller (2013), o *marketing* possibilita identificar as necessidades humanas e sociais para posteriormente satisfazê-las através de uma oportunidade de negócio que, conseqüentemente, irá gerar lucro. Com isso, tanto o cliente como a empresa são beneficiados.

Atualmente, ainda existem organizações que desconhecem os benefícios que o *marketing* pode gerar e acabam focando apenas no desenvolvimento técnico de seus produtos, como se estes pudessem ser comercializados sozinhos, porém para destacar-se é necessário que a organização se preocupe tanto com a orientação para produto como para produção (LAS CASAS, 2009).

Competir no contexto em que nos encontramos é altamente desafiador para as organizações. No entanto, essa tarefa pode ser menos árdua se houver investimentos em *marketing*. Afinal, os setores de finanças e operações só fazem sentido se houver demanda por produtos que seja suficiente para que a organização obtenha lucro. Faria (2006) afirma que em países mais desenvolvidos a área de *marketing* possui



alto fator de importância, tanto para as grandes empresas quanto para o estado e para a sociedade. Para a elaboração de uma estratégia de *marketing*, é necessário conhecimento sobre clientes, concorrentes, competências de *marketing*, questões internas da organização e a influência do macroambiente onde a mesma está inserida (TOALDO; LUCE, 2006).

As organizações estão habituadas a reter investimento em *marketing* em períodos de crises econômicas. Porém Correa et al. (2013) afirmam que, ao contrário do que muitos gestores acreditam, o *marketing* pode contribuir para a resistência de crises econômicas, pois unindo a estratégia em *marketing*, a orientação ao mercado e a orientação empreendedora, o resultado é a manutenção da vantagem competitiva e o valor da empresa durante a crise. Portanto, a utilização do *marketing* pelas empresas proporciona diversos benefícios, o que demonstra sua relevante importância.

Toda organização necessita de planejamento para comercializar seus produtos. Grewal e Levy (2012) afirmam que na forma tradicional o marketing divide-se em um conjunto de quatro decisões conhecidas como composto de marketing ou 4Ps: produto, preço, praça e promoção. O composto de marketing ou 4Ps são atividades controláveis que a organização utiliza para atender às necessidades dos mercados-alvo.

O presente estudo tem como foco principal dos 4Ps a promoção, pois o objetivo é identificar a composição da estratégia promocional mais adequada para a empresa analisada. Diariamente nos deparamos com anúncios e marcas nos jornais, Internet, revistas, televisão, *outdoors*, que são produzidos pelas empresas com o intuito de nos apresentar e lembrar dos seus produtos e serviços.

A comunicação representa a voz da organização e de suas marcas com o propósito de aproximação e diálogo para construção de relacionamento com o cliente. Através deste meio o cliente será persuadido, informado e lembrado direta ou indiretamente sobre produtos e marcas. Uma comunicação bem elaborada permite o posicionamento da marca na memória e criação de imagem de marca, o que pode impulsionar vendas (KOTLER; KELLER, 2013).

Com o passar do tempo, a tarefa de alcançar o consumidor-alvo tem se tornado difícil, pois há um número crescente de mídias surgindo e muita informação competindo por atenção (GREWAL; LEVY, 2012). Las Casas (2009) expõe que a criatividade e a tecnologia são capazes de reter a atenção do cliente neste cenário repleto de informações. O autor destaca a interação dos anúncios e comerciais, em que os consumidores são estimulados a participar das mensagens, e também se deparam com interação nos sentidos, principalmente olfato e tato.

Logo, em meio a tantas informações e rotina agitada a que os clientes estão expostos, a variável promoção enfrenta desafios para despertar atenção e alcançar novos rumos. No item a seguir é apresentado o conceito ferramentas de promoção.



2.1 Ferramentas de promoção

De acordo com Las Casas (2009), o administrador de *marketing* precisa escolher a melhor ferramenta de promoção, dentre as quais, propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, *merchandising*, marketing direto e relações públicas. Realizando a escolha certa poderá alcançar o resultado esperado. No decorrer do presente artigo, serão descritos os conceitos das ferramentas de promoção.

2.1.1 Propaganda

A propaganda está intensamente presente na rotina das pessoas que diariamente recebem informações via jornal, televisão, rádio, *outdoor*, entre outras.

Para Cobra (2009), a propaganda é capaz de despertar a atenção das pessoas a qualquer hora e em qualquer lugar, buscando o convencimento da compra de produtos e/ou serviços da campanha de um anunciante. Grewal e Levy (2012) acrescentam que a propaganda se diferencia das outras formas de comunicação, pois contém uma mensagem identificável e persuasiva exibida em um meio de veiculação, mediante pagamento.

Sobre os tipos de propaganda, Las Casas (2009, p. 286) afirma que ela pode ser promocional ou institucional, “a propaganda promocional visa estimular a venda imediata, enquanto a institucional visa divulgar a imagem de empresas ou marcas de produtos, com a intenção de venda indireta”. Para alcançar um resultado, é necessário um objetivo, e em propaganda não é diferente.

Para existir uma comunicação é preciso um emissor que envie uma mensagem a um receptor, por um meio de transmissão que é a mídia. Existem vários tipos disponíveis de mídia. Cabe ao administrador a escolha de qual mídia é a mais adequada e que se encaixa no perfil do cliente alvo.

2.1.2 Venda pessoal

A possibilidade de uma conversa direta com o cliente facilita a negociação, evita desentendimento e possui retorno rápido e eficaz para as organizações. Considerada uma das mais eficientes ferramentas de comunicação de *marketing*, a venda pessoal permite contato direto entre empresa e clientes por meio de vendedores (LAS CASAS, 2009).

Para McDonald (2004), a venda pessoal acarreta altos custos para as organizações, podendo ser maiores que propaganda e promoção de vendas juntas. Isso demonstra como ela é fundamental no *mix de marketing*.

Conforme Silva et al. (2010), os clientes consideram importante a venda pessoal no momento da decisão de compra, pois eles valorizam o bom atendimento, a confiabilidade, a simpatia, o bom humor do vendedor e a forma como são passadas as informações durante a comunicação.



Para que a venda pessoal proporcione resultados positivos para a organização são necessários investimentos em treinamento dos vendedores sobre como interagir com as pessoas, visando à individualidade de cada consumidor (BRITTO; FARIAS; PAULA, 2014). Outro fator relevante da interação entre venda pessoal e resultado positivo é a habilidade do vendedor em conhecer os produtos que comercializa e a familiaridade com as necessidades do comprador (VIEIRA; RIBAS; SILVA, 2009).

A mensuração dos resultados proporcionados pela venda pessoal é uma atividade essencial para saber se os objetivos estão sendo alcançados. Conforme Donassolo e Matos (2014), normalmente a avaliação sobre o desempenho do vendedor ocorre após as ações de vendas terem sido realizadas, sendo que a principal forma de avaliação é a comparação entre o resultado atingido e a meta anteriormente proposta para aquele período. Os autores propõem um modelo de avaliação que pode ser utilizado antes de a ação ocorrer, por meio da identificação do grau de autoeficácia, de competitividade e de esforço do vendedor. Assim, o gestor poderá adaptar a sua forma de trabalhar às características de seus subordinados. Portanto, este modelo visa a um melhor desempenho através da interação gestor e subordinados.

2.1.3 Promoção de vendas

De acordo com Kotler e Keller (2013), as organizações devem seguir alguns procedimentos ao adotar o uso da promoção de vendas, como definição de seus objetivos, seleção das ferramentas, desenvolvimento do plano, realização do pré-teste desse plano, implementação e controle, para posteriormente avaliar os resultados. Sobre a seleção das ferramentas de promoção para o varejo, Kotler e Keller (2013) afirmam que no canal de distribuição os fabricantes utilizam ferramentas promocionais, já os revendedores recebem incentivos monetários quando convencem o varejista ou atacadista a estocar a marca; possuir maior estoque; promover a marca, reduzindo preço ou expondo mais; e aumento da venda do produto. Sobre a seleção das ferramentas de promoção de negócios e para força de vendas, Kotler e Keller (2013) afirmam que os gastos com ferramentas de promoção de negócios e com equipes de vendas são muito altos.

A criação de uma campanha de desconto é capaz de estimular a venda de produtos em quantidades maiores, pois há a confirmação de que há influência desta ação nas compras por impulso (SANTINI; LÜBECK; SAMPAIO, 2014). Cabe aos gestores decidir quais são as ferramentas mais adequadas ao ramo de negócio e quais proporcionam maior retorno.

2.1.4 Merchandising

Para obter sucesso na colocação de um produto no mercado, as organizações precisam de planejamento. Este planejamento pode se dar através do *merchandising*,



pois compreende toda a parte operacional do *marketing* que visa desenvolver a estratégia correta, focando não apenas em produtos, como também preço, distribuição e promoção (LAS CASAS, 2009). Conforme Cobra (2009, p. 321), *merchandising*: “é colocar o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, na exposição correta, no preço certo, na quantidade certa, e assim por diante.” Feijó e Botelho (2012) afirmam que o correto emprego dos fatores de *merchandising* em lojas de varejo é capaz de proporcionar efeito sobre a receita, pois os produtos e o visual da loja possuem um papel importante de comunicação com o cliente. Costa et al. (2014) acrescentam que além do interior da loja, a ação de *merchandising* na vitrine é um instrumento poderoso e preciso, capaz de atrair os consumidores para dentro da loja, fazer com que lembrem da marca e também impulsionar as vendas, sejam elas por necessidade ou não.

Além do varejo, o *merchandising* também é uma prática comum na mídia. Conforme Guareschi, Romanzini e Grassi (2008), o *merchandising* é um comercial em que um produto ou serviço é inserido intencionalmente durante a exibição de um programa de televisão, filme ou novela. Os autores ressaltam a importância da naturalidade na apresentação do produto ou serviço pelo ator ou atriz em questão, buscando assim o sucesso desta ação. As organizações podem ser beneficiadas com o *merchandising* tendo em vista o retorno positivo da sua correta aplicação.

2.1.5 Marketing direto

A dificuldade de fidelização do cliente faz com que as organizações procurem contato direto, buscando como resultado um relacionamento duradouro. Conforme Kotler e Keller (2013, p. 578), “o *marketing* direto é o uso de canais diretos ao consumidor para obter e entregar bens e serviços aos clientes sem o uso de intermediários.” Através do uso da ferramenta promocional de *marketing* direto, a organização consegue atingir os consumidores e pode conhecer suas necessidades e desejos e informar as novidades e lançamentos de novos produtos e serviços (COBRA, 2009).

Interessante destacar a ferramenta Internet em *marketing* direto, considerando que as organizações estão cientes de que as pessoas estão cada vez mais conectadas e utilizam com grande frequência a Internet e, por isso, investem em propagandas na rede. Algumas das inúmeras vantagens da utilização da Internet são a abrangência geográfica e a disponibilidade temporal, além de proporcionar à organização o monitoramento do comportamento de clientes e concorrentes, assim adicionando valor às suas estratégias promocionais (TOLEDO; CAIGAWA; ROCHA, 2006). A possibilidade de especificar o público e reduzir custos têm atraído as organizações para as mídias sociais. De acordo com Soares e Monteiro (2015), a interação virtual entre empresa e consumidor nas mídias sociais possui impacto positivo, pois os usuários são atraídos e envolvem-se neste relacionamento, obtendo como resultado maior proximidade e aumento de popularidade da empresa.



Deste modo, compreende-se o crescimento expressivo do uso de *marketing* direto pelas organizações.

2.1.6 Relações públicas

Para o bom andamento das organizações, é preciso manter uma imagem favorável com os não clientes. O setor de relações públicas tem a tarefa de representar a direção da organização junto à comunidade, ao governo, à imprensa e outras associações e órgãos de várias naturezas (COBRA, 2009).

Conforme Las Casas (2009), além dos fornecedores e grupos externos, também formam o público das empresas os funcionários e acionistas, com os quais é importante manter um bom relacionamento, pois são grandes propagandistas capazes de influenciar na manutenção e crescimento da empresa.

Segundo Kotler e Keller (2013), para construir um bom relacionamento entre a organização e seu público é preciso monitorar as atitudes dos públicos da organização e divulgar informações e boletins.

Uma ferramenta popular em relações públicas é o patrocínio de eventos. Conforme Grewal e Levy (2012, p. 353), “o patrocínio de eventos ocorre quando as corporações apoiam várias atividades (financeiramente ou de outra maneira), geralmente nos setores culturais, esportivos ou de entretenimento.”

A respeito do planejamento estratégico de relações públicas, Kunsch (2006) expõe que ele deve ser orientado por princípios ou atributos de comunicação que priorizam a visão estratégica e a competência do executivo responsável pela comunicação, e valorizam a cultura corporativa no âmbito das organizações.

3 MÉTODO

Esse estudo teve como objetivo identificar a composição da estratégia promocional mais adequada para um centro automotivo, através da verificação das estratégias atualmente desenvolvidas e por meio de pesquisas junto aos clientes e gestores da empresa sobre a percepção das promoções atuais. O procedimento técnico realizado foi o estudo de caso, que, de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 61), é conceituado como “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.”

O estudo de caso utilizado foi o estudo de caso único, que possui cinco justificativas para sua aplicação. São elas: deve representar um teste crítico da teoria existente; uma circunstância extrema ou peculiar; um caso comum; uma proposta reveladora; ou, uma proposta longitudinal (YIN, 2015).

A orientação da pesquisa foi qualitativa e exploratória, pois buscaram-se respostas detalhadas. A pesquisa qualitativa, de acordo com Creswell (2010, p.



26), “é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Conforme Cervo e Bervian (2007), a pesquisa exploratória consiste na definição de objetivos e a busca por mais informações a respeito do assunto de estudo, o que permitirá uma aproximação com o dado ou obtenção de outra visão dele e também a descoberta de novas ideias.

Para facilitar as entrevistas foram elaborados dois roteiros com base na teoria de um dos 4Ps, a promoção. Para a realização da coleta de dados foram utilizados: o roteiro de entrevistas semiestruturadas, a análise documental, a observação do pesquisador e a análise de artefatos.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, cujas questões foram abertas. Segundo Santos e Candeloro (2006), a entrevista é um instrumento de coleta de dados que é a técnica mais adequada para os acadêmicos de Ciências Sociais. Os autores definem que na entrevista semiestruturada deve haver uma confluência de perguntas previamente elaboradas com outras pautadas a partir das respostas e elucubrações dos entrevistados.

Foram realizadas entrevistas com clientes e gestores do centro automotivo. Entrevistaram-se seis clientes e os três gestores, que são os sócios proprietários da empresa. Para este procedimento foram elaborados dois roteiros semiestruturados com base na teoria de um dos 4Ps, a promoção, a fim de que a condução das entrevistas proporcionasse dados para uma análise segura.

Para complementar as entrevistas, foi adotada a análise documental. Flick (2009) afirma que na pesquisa qualitativa o uso de documentos e sua análise servem de estratégia complementar para o método da entrevista. Creswell (2010) cita como exemplos de documentos a serem analisados: os documentos públicos (jornais, minutas de reuniões, relatórios oficiais) ou documentos privados (diários pessoais, cartas, *e-mails*). Foram utilizados os documentos que a empresa disponibilizou para análise, como recortes de notícias, documentos administrativos, anúncios e outros disponíveis nas mídias.

É interessante mencionar que durante a realização das entrevistas, o pesquisador tem a oportunidade de observar o respondente e assim coletar maiores informações e aprimorar seu conhecimento sobre o assunto. Conforme Flick (2009), a observação possibilita ao pesquisador encontrar como algo realmente funciona ou ocorre. Diehl e Tatim (2004, p. 72) afirmam que “a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.” A aplicação desta técnica de coleta de dados permitiu a apuração da verdadeira percepção dos clientes sobre as promoções atuais da empresa. Embora seu uso não seja tão generalizado, os artefatos podem ser coletados ou observados como parte de um estudo de caso. Yin (2015) cita que quando os artefatos são relevantes, eles podem ser um componente importante no caso em geral. Os artefatos da empresa que foram analisados são os brindes fornecidos para clientes: bolas, mochilas, uniformes e canetas personalizadas com a logomarca do centro automotivo.



A análise é um processo relevante em razão da necessidade de compreensão e interpretação dos dados coletados. Conforme Creswell (2010), este processo abrange a preparação dos dados para a análise, a condução de diferentes análises, o aprofundamento na compreensão, representação e a interpretação do sentido mais amplo dos dados. Diehl e Tatim (2004) afirmam que para haver interpretação dos dados colhidos pelo pesquisador é necessário organizá-los em quatro etapas: seleção, classificação, codificação e representação.

Foram analisadas separadamente as respostas das entrevistas dos clientes e gestores. Na análise final o propósito foi comparar a visão dos gestores com a dos clientes em relação aos tipos de promoção, através da análise de semelhanças e diferenças. Conforme Creswell (2014), o pesquisador pode organizar os temas ou questões em uma cronologia, analisados entre os casos por semelhanças e diferenças entre eles. Os dados significativos foram confrontados com o referencial teórico, o que proporcionou a análise que gerou como resultado as semelhanças obtidas no estudo. O objetivo foi verificar como são percebidas as promoções atuais pelos clientes e gestores, em se tratando da utilização do composto promocional.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

A partir de entrevistas realizadas com os três gestores e seis clientes da empresa foram obtidos os dados que serviram como base da verificação das estratégias atualmente desenvolvidas e a percepção das promoções atuais, conforme definiu-se nos objetivos deste estudo.

4.1 Resultados gerados conforme a visão dos gestores

O centro automotivo utiliza meios de comunicação para divulgar promoções, produtos e serviços aos clientes. As mídias mais utilizadas são rádio, jornal e mídias sociais. A empresa promove seus produtos e serviços através de inserções fixas e temporárias em programas de rádio de grande audiência na cidade de atuação e divulgação de promoções em jornais de grande circulação no Vale do Rio Pardo.

Nos anúncios realizados é destacado o fator segurança, tendo em vista o comprometimento que a empresa possui em realizar a solução correta dos problemas nos veículos dos clientes. Para os consumidores, o investimento expressivo em propaganda anteriormente às vendas representa que a empresa acredita na qualidade de seu serviço (KOETZ; DOS SANTOS; KOPSCHINA, 2009). Os gestores da empresa estabelecem em reuniões a média mensal de gastos em publicidade, com base no retorno esperado da promoção e no tempo de sua duração. Para Lupetti (2012), o termo ideal não é gasto, e sim investimento, considerando o retorno da publicidade em credibilidade de marca e imagem no mercado. Não existe avaliação do resultado das ações promocionais que a empresa realiza, somente tomam conhecimento se o cliente citar que realizou um serviço ou compra de produto por influência da



propaganda. Para avaliar as estratégias de *marketing* de uma empresa, Las Casas (2011) sugere a auditoria de *marketing*, que deve ocorrer com frequência e buscar a adequação com o plano de *marketing*.

A venda pessoal no centro automotivo é considerada prioridade, em razão de ser a porta de entrada dos negócios. Os gestores exigem que os vendedores tenham conhecimento dos produtos e serviços oferecidos e prestação de bom atendimento aos clientes. Spiro, Rich e Stanton (2009) justificam a necessidade desta exigência por parte dos gestores ao afirmar que os consumidores atuais esperam muito dos profissionais de vendas. Não existe por parte da empresa a mensuração dos resultados proporcionados pela venda pessoal, apenas buscam o *feedback* dos clientes e acompanham o desempenho dos vendedores. É preciso olhar o passado, através da análise dos resultados, para então definir as ações futuras (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

A empresa investe em treinamento dos vendedores com frequência, visando à atualização dos mesmos no ramo automotivo. Quando ocorrem cursos, a empresa informa aos funcionários e se eles tiverem interesse, são inscritos. Quando cursos externos são de interesse do colaborador a empresa apoia a participação e custeia todas as despesas. Este investimento por parte dos gestores é vantajoso. Conforme afirma Lupetti (2012, p. 20), “um vendedor bem treinado é bem mais eficiente que a propaganda veiculada nos meios de comunicação.”

O centro automotivo utiliza-se da promoção de vendas através da distribuição de brindes, garantias em todos os produtos e serviços, bonificação e promoção desconto. A empresa fornece brindes aos clientes, como mochilas, bolas, canetas e uniformes personalizados com a logomarca do centro automotivo. Para a empresa estes brindes possuem um baixo custo de aquisição. Pinheiro e Gullo (2005) afirmam que o consumidor percebe no brinde um benefício além para a aquisição do produto ou serviço.

A ferramenta de promoção de vendas de maior retorno para a empresa é a garantia, pois fortalece a confiança do cliente. Nunes, Mondo e Costa (2011) confirmam a visão dos gestores da empresa ao afirmarem que a garantia pode ser vista como um instrumento de relacionamento com o cliente.

A logomarca da empresa foi colocada nos táxis que fazem parte da Rádio Táxi da cidade de atuação. O centro automotivo auxilia na metade do custo de todas as tarjas colocadas e fornece aos taxistas descontos especiais em produtos e serviços, como exemplo, na compra de pneus o taxista não paga a primeira geometria do veículo. A empresa realiza com frequência promoções desconto nos serviços de balanceamento e geometria, adquiridos juntos. O desconto no *kit* dos serviços varia em torno de R\$ 30,00, o que, segundo um dos gestores, tem como objetivo conquistar novos clientes.

Os gestores explicam que as promoções desconto são capazes de proporcionar outros serviços e venda de produto. Um dos gestores cita um exemplo comum que ocorre durante a promoção desconto: o cliente deixa o carro para fazer apenas o



serviço pelo qual obterá desconto, porém se o funcionário responsável pelo serviço notar algum problema no veículo ele informará este cliente. Como o cliente já se encontra na loja, ele autoriza a fazer este serviço que foi detectado. Também, se for verificado que os pneus do veículo não se encontram em bom estado, são oferecidos novos pneus ao cliente, o qual, mesmo sem ter planejado, acaba realizando a troca destes itens. Mondo e Costa (2013) destacam que a promoção de vendas é uma grande aliada das empresas em momentos de pouco movimento. Atualmente, a empresa não acompanha nem calcula os resultados da promoção de vendas, apenas acredita que possui retorno positivo. Para Ferrell e Hartline (2005), uma forma de assegurar que os resultados de *marketing* estão alinhados com os resultados previstos é através dos controles de *output*. De acordo com os autores, a utilização desse controle consiste em estabelecer padrões de desempenho com os quais se possa comparar o desempenho real.

A disposição atual dos produtos no interior da loja não permite comunicação com o cliente. Os gestores explicam que existem centenas de medidas de pneus e a maioria dos clientes não possui muito conhecimento a respeito. Portanto, ao entrar na loja, o cliente depende do atendimento de um vendedor. Esta dependência é negativa, pois podem ocorrer momentos em que o cliente não terá um vendedor à sua disposição (FEIJÓ; BOTELHO, 2012). Quanto ao preço dos itens, eles encontram-se no interior do produto. Na escolha dos itens que devem compor a vitrine da loja são procurados produtos que despertem o desejo do cliente. Um exemplo são as rodas esportivas que se destacam e assim atraem novos clientes. As vitrines que mais chamam atenção das pessoas são as diferenciadas, que provocam encantamento, interesse e despertam curiosidade (COSTA et al., 2014).

Na fachada da loja constam as principais marcas de produtos oferecidos. Na elaboração de uma fachada, é preciso saber o que atrai a atenção do público. Strunck (2011) afirma que o excesso de informação em uma mensagem retarda e dificulta a leitura. A empresa realiza ações que priorizam o relacionamento duradouro com o cliente através de ações de acompanhamento e solução dos problemas com o veículo. A ferramenta de *marketing* direto mais utilizada é a Internet, que permite uma maior aproximação com o cliente. O *site* da empresa é completo e possui diversas informações. Conforme Galão e Crescitelli (2015), os benefícios da realização de comunicação baseada na Internet são o baixo custo de execução, maior controle e acompanhamento dos resultados e a grande exposição gerada por esse meio.

Além do *site*, a empresa também está presente em uma rede social, o *Facebook*. O centro automotivo possui página atualizada com demonstração do resultado final dos carros dos clientes e dicas sobre manutenção dos veículos. Para os gestores, o *Facebook* permite uma aproximação com o cliente e um retorno rápido. A avaliação do centro automotivo na página é motivadora, são 4,8 de 5 estrelas. Visando alcançar novos clientes, a empresa patrocina algumas de suas publicações e realiza a medição do resultado das mesmas. As ações realizadas pelos gestores no *Facebook* são positivas, segundo Barefoot e Szabo (2010), para garantir visitas no perfil, as empresas devem postar conteúdos interessantes ligados ao ramo em



que estão inseridas. Existe uma grande preocupação da empresa em se relacionar e transmitir uma boa imagem aos não clientes e público externo, com a finalidade de atrair mais clientes. A empresa prioriza o oferecimento de produtos e serviços de qualidade para conseguir um resultado e uma pós-venda que satisfaça a expectativa do consumidor. Essa consciência é em razão de que um cliente insatisfeito pode divulgar seu descontentamento aos não clientes e prejudicar a imagem institucional da empresa.

A empresa realiza patrocínio de eventos esportivos através da doação de itens personalizados com a sua logomarca. Também são patrocinados times de futebol da cidade de atuação da empresa, em que a logomarca está presente em uniformes e placas. Os gestores possuem convicção de que muitos clientes são oriundos do meio esportivo. Esta convicção dos gestores é confirmada por Romão (2007) ao afirmar que o consumidor pode tornar-se fiel à marca e passar a comprar do patrocinador do seu time. Os gestores da empresa se dedicam em manter um bom relacionamento com os colaboradores, através de diálogos diários e acompanhamento da produtividade. Um ambiente agradável tanto para a gerência como para os colaboradores é uma fonte de motivação (CORDEIRO et al., 2012). Recentemente foi criada uma biblioteca para os colaboradores com a finalidade de incentivá-los à leitura. Atualmente, os gestores estão estudando a ideia de contratar uma agência para realizar palestras, atividades motivacionais, e também a implantação de um sistema de bonificações por metas atingidas.

4.2 Resultados gerados conforme a visão dos clientes

Segundo os clientes, através das promoções que realiza, a empresa consegue transmitir confiança, credibilidade e conhecimento do ramo. Considerando que para Costa e Crescitelli (2007) construir uma imagem favorável da empresa é o objetivo principal da propaganda, pode-se afirmar que a propaganda na empresa estudada alcançou o resultado esperado. A maioria dos clientes respondeu que não é influenciado a comprar um produto ou serviço em razão de alguma campanha promocional da empresa. Para Ogden e Crescitelli (2007), a propaganda motiva os consumidores a comprar quando possui uma promessa, passando a mensagem de que o produto ou serviço é capaz de solucionar os problemas.

As mídias pelas quais o cliente mais obtém conhecimento dos anúncios do centro automotivo são rádio e jornal. As vantagens em comum entre o rádio e o jornal são a excelente flexibilidade, bom alcance e a possibilidade de seletividade demográfica (OGDEN; CRESCITELLI, 2007).

Dos seis clientes entrevistados, apenas três acreditam que a venda pessoal realizada pela empresa interfere na decisão de compra. Os vendedores devem buscar um relacionamento duradouro com seus clientes visando compreender suas necessidades e oferecer soluções adequadas (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

Os clientes consideram que os vendedores da empresa possuem conhecimento



sobre os produtos e serviços que oferecem. Como qualidades dos vendedores do centro automotivo que mais se destacam durante a prestação do atendimento são citadas pelos clientes: atenção, ética, coerência, humildade, confiabilidade, carisma, simpatia, gentileza e disponibilidade.

Todos os clientes entrevistados realizam alguma compra de produto ou serviço por incentivo de brindes, amostras e descontos realizados pela empresa. Baseado em Costa e Crescitelli (2007), pode-se confirmar que os clientes percebem vantagem nas ferramentas de promoção de vendas do centro automotivo.

Nenhum dos clientes entrevistados comprou por impulso algum produto ou serviço da empresa em razão de uma campanha de desconto. Para Pinheiro e Gullo (2005, p. 74), o desconto no preço do produto “serve para acelerar as vendas por uma vantagem imediata para o consumidor no ato da compra.”

A maioria dos clientes considera atraentes as promoções de vendas que a empresa realiza e as impulsionam a comprar. Além de impulsionar a compra, a promoção de vendas também possui outras funções. Odgen e Crescitelli (2007, p. 77) afirmam que a promoção de vendas é capaz de “[...] provocar experimentação de novos produtos, atingir novos segmentos de mercados, regularizar excesso de estoques e neutralizar o impacto de ações da concorrência.”

A maioria dos clientes respondeu que a vitrine da empresa não é capaz de despertar sua atenção. Na percepção de Costa et al. (2014), a diferenciação da vitrine é essencial em um ambiente acirrado. Metade dos entrevistados considera que a disposição dos produtos expostos no interior da loja não permite um autoatendimento e uma comunicação. Podemos acreditar que o *layout* atual da empresa não permite uma exposição adequada dos produtos. Sobre *layout* no varejo, Strunck (2011, p. 138) afirma que “[...] suas personalidades são definidas por suas marcas, arquitetura e *design*, portfólio, forma de trabalhar e expor o que vendem e sua precificação e pelo modo de atender seus clientes.”

Todos os entrevistados responderam que quando necessitam de um produto ou serviço no carro, a primeira empresa do ramo que lhes vem à memória é a empresa em estudo. Esta resposta demonstra o quanto o centro automotivo está presente na lembrança dos clientes. Strunck (2011) avalia que os varejos possuem grande importância na vida das pessoas, isto é percebido pelo encantamento e fidelidade que os clientes possuem por certas lojas.

As ações que a empresa realiza via Internet são consideradas positivas e atraentes pelos clientes questionados. O uso das redes sociais permite uma troca de informações sobre diversos assuntos, e produtos e marcas também são discutidos, o que acaba influenciando o comportamento do consumidor (ABBADÉ; DELLA FLORA; DE BEM NORO, 2014). Todos os entrevistados responderam que acreditam que a empresa busca conhecer suas necessidades e desejos. A partir desse retorno positivo afirmamos, com base em Strunck (2011), que o centro automotivo pertence às empresas competitivas que fazem o melhor para serem as preferidas dos clientes. Metade dos entrevistados identifica a presença do centro automotivo em eventos



esportivos. Esse resultado não significa, segundo Costa e Crescitelli (2007), que a empresa deve esperar por retorno em vendas, mas sim que sua imagem está sendo visualizada e será lembrada.

Os clientes entrevistados responderam que a empresa transmite uma imagem positiva, sólida, de confiabilidade e de segurança. Para Ogden e Crescitelli (2007, p. 123) “[...] o foco das relações públicas é prioritariamente formar, manter ou resgatar a boa imagem da empresa na sociedade, e não vender produtos a seu público-alvo.”

A maioria dos entrevistados demonstrou conhecimento limitado dos produtos e serviços que a empresa oferece. Muitos clientes responderam que conhecem apenas pneus e rodas, e serviço de geometria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi identificar a composição da estratégia promocional mais adequada para um centro automotivo, o qual foi realizado. Foi detectado que as estratégias que mais atraem os clientes são a garantia, o tempo de mercado e o *marketing* boca a boca.

Verificamos que as estratégias atualmente desenvolvidas pelo centro automotivo possuem relação com o referencial de *marketing* e que a maioria dos clientes procura a empresa pela necessidade de um produto ou serviço, sem serem influenciados por uma campanha promocional, enquanto que os gestores acreditam nas campanhas promocionais e permanecem investindo sem realmente mensurar os resultados proporcionados. Os clientes avaliaram de forma positiva os vendedores da empresa. Isso nos leva a acreditar que os vendedores estão bem preparados, prestando um bom atendimento e que o investimento em treinamento e aperfeiçoamento está obtendo resultado favorável. Também avaliaram positivamente as ações *on-line* da empresa, o que evidencia que os gestores estão utilizando corretamente as ferramentas de comunicação. Já a vitrine, segundo os clientes, não desperta atenção, então podemos considerar que falta personalização na composição da vitrine da loja.

Percebemos que os clientes não adquirem produtos ou serviços por impulso em razão de uma campanha de desconto. Esta constatação pode ser justificada pelo fato de os serviços e produtos oferecidos pelo centro automotivo serem adquiridos por necessidade. Porém, conforme os gestores, outros serviços e produtos são adquiridos pelos clientes que inicialmente tinham a intenção de realizar apenas o serviço com desconto. Assim o investimento em divulgação e o valor que a empresa deixa de receber compensam com as novas aquisições.

Através das pesquisas e análises realizadas foi possível propor melhorias na forma de promoção da empresa. A empresa não calcula os resultados de seus investimentos em *marketing*. Considerando a importância dessa medição, sugerimos aos gestores a realização da avaliação periodicamente.

Detectamos que o preço no interior do produto dificulta a visualização pelos



clientes e impede um autoatendimento e uma comunicação. Apresentamos, como sugestão, a colocação do preço logo abaixo ou acima do produto.

O centro automotivo possui aumento significativo no movimento nos meses de outubro a fevereiro, em decorrência das revisões dos veículos para viagens. Portanto, nos meses restantes, a circulação de clientes é reduzida, sendo este o momento ideal para utilizar-se da promoção de vendas a fim de captar clientes.

O aumento da concorrência é notável entre os centros automotivos da cidade de atuação. Sendo assim, a empresa deve enfatizar que está há 19 anos no mercado e que esta permanência se deve ao fato de priorizar a qualidade e a segurança dos produtos e serviços oferecidos. Podemos apontar como limitação da pesquisa o estudo do composto promocional de apenas um centro automotivo. Em estudos futuros, pode-se analisar o composto promocional de mais de um centro automotivo.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B.; DELLA FLORA, A.; DE BEM NORO, G. A influência interpessoal em redes sociais virtuais e as decisões de consumo. **ReA**, UFSM, v. 7, n. 2, 2014.

BAREFOOT, D.; SZABO, J. **Manual de marketing em mídias sociais**. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2010.

BRITTO, M. J.; FARIAS, S. A.; PAULA, S. L. Um estudo da relação entre o ambiente dos provedores de roupa em lojas de vestuário e a avaliação e decisão de compra do consumidor. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 115-138, 2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORDEIRO, V. J. et al. Relação entre o estilo de liderança dos gestores e a motivação dos colaboradores da empresa Lamipack da cidade de Caçador/SC. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 119-127, 2012.

CORREA, D. et al. Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial. **Cuad. Adm.**, Bogotá, v. 26, n. 47, p. 233-257, 2013.

COSTA, A. R. F. et al. Encantos dos Elementos Constitutivos no Visual Merchandising das Vitrinas: um Estudo de Caso Sobre a Percepção do Consumidor Natalense. **Interface**, Botucatu, v. 11, n. 2, p. 5-25, 2014.

COSTA, A. R.; CRESCITELLI, E. **Marketing promocional para mercados competitivos**: planejamento, implementação, controle. São Paulo: Atlas, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco



abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2004.

DONASSOLO, P. H.; MATOS, C. A. Os fatores preditores do desempenho de vendas: um estudo com vendedores atacadistas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 52, p. 448-465, 2014.

FARIA, Alexandre. Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de marketing. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p.13-24, 2006.

FEIJÓ, F. R.; BOTELHO, D. Efeito dos fatores de merchandising nas vendas do varejo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 6, p. 628-642, 2012.

FENABRAVE. Dados de mercado. Disponível em: <<http://www.fenabrave.org.br>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2005. 681 p.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GALÃO, F. P.; CRESCITELLI, E. Planejamento e implantação da comunicação de marketing: uma análise entre teoria e prática. **Rev. de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 435-452, 2015.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing**. 2. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2012.

GUARESCHI, P. A.; ROMANZINI, L. P.; GRASSI, L. B. A “mercadoria” informação: um estudo sobre comerciais de TV e rádio. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 41, p. 567-580, 2008.

KOETZ, C. I.; DOS SANTOS, C. P.; KOPSCHINA, L. C. Y. A sinalização da qualidade nos serviços. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 81, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KUNSCH, Margarida M. K. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura**, Barcelona, n. 34, p. 125-139, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 185 p.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica: planejamento**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.



- MCDONALD, Malcolm. **Planejamento e gestão estratégica**: planos de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MONDO, T. S.; DA COSTA, J. I. P. A influência da promoção de vendas na captação de clientes: um estudo na hotelaria catarinense. **REMark**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 87, 2013.
- NUNES, J. D.; MONDO, T. S.; COSTA, J. I. P. Garantias em serviços: da promessa à recuperação. **REAd.**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 687-715, 2011.
- OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- PINHEIRO, D.; GULLO, J. **Comunicação integrada de marketing**: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa. São Paulo: Atlas, 2005. 209 p.
- ROMÃO, Érika. Marketing esportivo. **GVexecutivo**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 65-69, 2007.
- SANTINI, F. O.; LÜBECK, R. M.; SAMPAIO, C. H. Promoção de desconto: seus efeitos na compra por impulso e nas intenções de recompra. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 3, p. 501-520, 2014.
- SANTOS, V.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.
- SILVA, O. T. et al. Varejo estratégico: o papel da comunicação integrada. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, art. 5, p. 102-127, 2010.
- SOARES, F. R.; MONTEIRO, P. R. R. Marketing digital e marketing de relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do Facebook. **NAVUS**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 42-59, 2015.
- SPIRO, R. L.; RICH, G. A.; STANTON, W. J. **Gestão da Força de Vendas**. São Paulo: AMGH Editora, 2009.
- STRUNCK, Gilberto. **Compras por impulso**. Trade marketing, merchandising e o poder da comunicação e do design no varejo. Rio de Janeiro: 2AB, 2011.
- TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 25-35, 2006.
- TOLEDO, L. A.; CAIGAWA, S. M.; ROCHA, T. J. Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da Internet. **Revista de Administração Contemporânea** [online], v. 10, n. 1, p. 117-138, 2006.
- VIEIRA, P. R. C.; RIBAS, J. R.; SILVA, R. B. Variáveis determinantes na produtividade da força de vendas de seguros. **ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, 93-112, 2009.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



A INFLUÊNCIA DA PROMOÇÃO DE VENDAS NA DECISÃO DE COMPRA DOS CONSUMIDORES DE UMA LOJA DE PRESENTES

Jordana Landskren¹

Mirela Jeffman dos Santos²

1 INTRODUÇÃO

O contexto mundial atual apresenta grandes transformações, desde surgimento e avanço de tecnologias, propagação de informações, concorrência mais acirrada, enfim, fatores consequentes da globalização. Este cenário exige que as corporações se mantenham atualizadas para que não sejam ultrapassadas pela concorrência e busquem sempre inovar para atrair a atenção dos seus clientes, uma vez que estes se tornaram mais exigentes e aumentaram seu poder de negociação, procurando por aquela empresa que lhes apresente mais vantagens.

Além disso, os hábitos de consumo também vêm sofrendo mudanças frente ao conturbado cenário econômico, fazendo com que as pessoas tenham que planejar melhor suas compras para não se endividarem. Com a queda do poder aquisitivo, rever a importância de comprar determinados produtos se tornou uma necessidade, e o dinheiro passou a ser destinado primeiramente para mercadorias que determinam a sobrevivência, fazendo com que os objetos supérfluos fiquem para segundo plano, sendo analisada a sua real importância antes de serem adquiridos. Esse novo processo de compra faz com que as empresas procurem entender a perspectiva do cliente para se adequar a ela e assim superar essa retração do mercado da melhor maneira possível.

Diante deste contexto, a promoção de vendas ganhou espaço, pois é considerada um importante instrumento no processo de comunicação, além de ser uma solução para os períodos de crise. Usada com frequência pelo comércio varejista com o propósito de atrair a atenção dos seus clientes e despertar o interesse dos consumidores pela compra, a promoção de vendas é fácil de ser aplicada e apresenta um custo relativamente baixo, proporcionando resultados mensuráveis e

¹ Bacharela em Administração (UNISC).

² Doutora em Administração.



imediatos e atingindo diretamente os estágios de tomada de decisão e de aquisição do processo de compra (PINHO, 2001).

A promoção é capaz de envolver o consumidor captando a sua atenção, além de ter grande efeito persuasivo, convencendo as pessoas a comprarem em maiores quantidades, o que evita quedas de vendas de produtos sazonais (PINHO, 2001).

Grandes promoções tendem a atrair o consumidor ao ponto de venda, que é onde se recebem inúmeros estímulos, o que torna o indivíduo incapaz de processar todos ao mesmo tempo e faz com que ele aja de forma emocional e, muitas vezes, compre itens além dos que estão na promoção (PROPMARK, 2015). A promoção também remete à ideia de lucro ou vantagem para o cliente, o que o estimula a comprar produtos que não foram planejados ou dos quais não esteja precisando no momento, devido ao fato de perceber vantagem por antecipar a compra.

Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo analisar a influência da promoção de vendas no processo de compras dos clientes da empresa Fabi Presentes, situada na cidade de Herveiras/RS. Buscou-se também pesquisar junto aos clientes da empresa como são percebidas as promoções de vendas e qual o papel das atividades de *merchandising* nas ações de promoção de vendas.

Conhecida na região devido aos quase vinte anos de atuação no mercado da cidade de Herveiras, a loja Fabi Presentes é uma empresa pequena que comercializa um mix bem variado de produtos, geralmente comprados para presentear, e busca a cada ano evoluir para se destacar no mercado em que está atuando.

O estudo em questão pretendeu contribuir para a empresa de modo que possa se destacar entre as concorrentes, manter os seus atuais clientes e conquistar novos consumidores. Com o possível aumento nas vendas advindo da eficácia das promoções foi possível sugerir estratégias para que a empresa obtenha maior lucro no seu negócio.

Por meio dessa pesquisa também foi possível fornecer subsídios para a redução de custos da loja Fabi Presentes, uma vez que a mesma obteve uma ideia mais clara sobre em quais estratégias promocionais investir, evitando o gasto desnecessário em promoções que não surtem tanto efeito na região.

Com o intuito de alcançar a proposta desejada, o referencial teórico foi comparado com a pesquisa prática, buscando assim o desenvolvimento da empresa na cidade de Herveiras.

O artigo está dividido em cinco partes, incluída esta introdução. A seguir, apresenta-se a teoria que deu suporte para o desenvolvimento do estudo. Na sequência, expõe-se o método utilizado para conduzir a pesquisa de campo. Em seguida, os resultados são apresentados e analisados. Por fim, conclusões, limitações e sugestões são expostas nas considerações finais.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, as empresas enfrentam dificuldades para conseguir se firmar no mercado diante da grande concorrência e da instabilidade no comportamento do consumidor. Esses fatores fazem com que as organizações se conscientizem sobre a importância de atrair a atenção do consumidor e, para isso, fazem uso principalmente de promoção de vendas (SILVA, 2016).

2.1 Promoção de vendas

Ogden (2007) afirma que a promoção é usada para complementar outros elementos do mix de comunicação integrada de *marketing*, podendo ser entendida com base em três fundamentos, que são a oferta de benefício adicional, trazendo benefícios extras ao produto, tempo determinado, que delimita o período de duração do benefício, e objetivo específico, que indica o momento certo de encerrar a promoção, que é quando o objetivo é atingido.

Conforme Zenone (2006, p. 2),

Promoção de vendas é a “pressão” de *marketing* exercido pela mídia ou não mídia, durante um período predeterminado e limitado ao nível de consumidor, varejista ou atacadista, para estimular a experiência, aumentar a demanda de consumo ou melhorar a disponibilidade do produto.

A promoção implica um planejamento das ações que serão realizadas contendo os níveis adequados das técnicas disponíveis a serem empregadas. Para isso é necessária a definição de um valor estimado a ser investido, o momento ideal, a intensidade e a frequência, o tempo de duração, o momento certo de interrompê-lo e o retorno obtido com esse esforço (PINHEIRO, 2005).

Os objetivos de uma promoção variam conforme a empresa e o tipo de negócio, beneficiando tanto a empresa como o consumidor. Os principais são: motivar a força de vendas (SHIMP, 2009), aumentar as vendas (ZENONE, 2006), revigorar as vendas de um produto amadurecido que necessita de revitalização (PINHEIRO, 2005), divulgar novos produtos no mercado (SHIMP, 2009), neutralizar a publicidade e as promoções de vendas dos concorrentes (PINHEIRO, 2005).

Segundo Pinho (2001), a promoção de vendas evoluiu, passando agora a ter um destaque maior também como estratégia, e suas vantagens podem ser percebidas tanto pela empresa como pelo consumidor.

Para a empresa, a promoção representa um meio de conquistar e fidelizar novos clientes (SHIMP, 2009) e é responsável pela redução do estoque (SANTINI; LÜBECK; SAMPAIO, 2015), pois muitas vezes acontece uma estagnação nas vendas,



e as promoções são um meio de se desfazer do montante excedente do produto, fazendo com que o mesmo seja vendido.

Já para o consumidor, as promoções representam uma espécie de recompensa, na qual os principais benefícios vistos são: economia de dinheiro, redução de custos de procura e de decisões e disponibilizar um produto de qualidade superior através de uma redução de preços (SHIMP, 2009). Além do aproveitamento de benefícios hedônicos (SANTINI; LÜBECK; SAMPAIO, 2015), que são ter a sensação de ser um comprador inteligente ao aproveitar a promoção, atender a uma necessidade de estímulo e variedade e, divertir-se, por exemplo, concorrendo a um sorteio.

De acordo com Kotler e Keller (2013), a promoção possui em sua composição as mais variadas ferramentas, e para escolher a mais adequada é importante analisar o mercado em que se está inserido, as condições de competitividade, os objetivos e as vantagens da promoção de vendas e o custo a ser desembolsado em cada ferramenta. Amostragem, demonstração, concursos, sorteios, vale-brinde, cupons de desconto, promoções de continuidade e promoções de desconto, que abrangem também os pacotes de bonificação, *kit* promocional e promoções casadas são alguns dos exemplos deste item do mix de comunicação de *marketing* (OGDEN, 2007). As promoções monetárias (descontos, cupons) são relacionadas a benefícios utilitários. Já as promoções não monetárias (concursos, sorteios, brindes) estão relacionadas a benefícios hedônicos, uma vez que são gratificantes e mexem com as emoções, o prazer e a autoestima (MONDO; COSTA, 2013).

As ações promocionais, que são voltadas para o preço, têm a preferência dos consumidores e são as mais utilizadas no mercado, com o intuito de influenciar a decisão de compra do consumidor, uma vez que este tem uma variável fundamental na hora de compra, que é a análise do preço (SANTINI, 2013). De acordo com Shimp (2009), esse tipo de promoção explora no consumidor o desejo de levar vantagem, satisfazendo a autoestima.

2.2 Merchandising

Dentro da promoção, podemos destacar também o *merchandising*, que é uma importante ferramenta de *marketing*, que tem por finalidade dar suporte à promoção de vendas com suas atividades realizadas no próprio Ponto De Venda (PDV). As atividades referentes ao *merchandising* tendem a destacar o produto e as ações promocionais realizadas no ambiente da loja, criando ainda mais razões para que o cliente permaneça por mais tempo dentro da empresa (URDAN, 2006).

Zenone (2006, p. 123) define *merchandising* como

Um conjunto de técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda, a fim de proporcionar informação e melhor visibilidade dos



produtos, marcas ou serviços para motivar e influenciar as decisões de compra aos consumidores.

De acordo com Shimp (2009), a maioria das compras não são planejadas, eis que surge o *merchandising*, favorecendo a compra por impulso (MEMÓRIA, 2010), uma vez que ao comparecer ao PDV, ainda sem saber exatamente o que comprar, o consumidor tende a movimentar-se ao longo de toda a loja e, a partir disso, tem uma ideia geral dos produtos que está necessitando ou que satisfaça seu desejo, comprando mais itens do que o esperado.

Similar à promoção de vendas, o *merchandising* tem como objetivo propiciar uma maior rotatividade do produto. No entanto, a diferença é a que a promoção dura por um determinado período, e seu material tem o propósito de acrescentar algum benefício ao produto, enquanto que o *merchandising* é constante e o material utilizado no PDV pode durar meses ou até mesmo anos (BLESSA, 2006).

Zenone (2006) diz que para a execução do *merchandising* existem técnicas de exposição de produtos, além de uma série de materiais de apoio destinados a chamar a atenção do consumidor para que este seja convencido a efetuar a compra.

Shimp (2009) acrescenta que dentre os materiais mais utilizados estão os adesivos, balcão para demonstração, bandeirolas, bandeja para degustação, *banner*, cartões de balcão, cartaz de carrinho, *displays* expositores, etiquetas de preço, faixas de gôndola, infláveis, *in store* mídia, luminosos, *mobile*, papel forração, sinalização de vitrine ou entrada, sinalizador de ilha, *stopper*, entre outros.

2.2.1 Experiência de compras e os cinco sentidos

Segundo Strunck (2011), uma loja deve estimular os cinco sentidos do consumidor, propiciando ao mesmo uma experiência prazerosa e única, despertando emoções e criando um relacionamento com a empresa. Ferracciu (2008) nos apresenta a exhibitécnica, que trata da técnica de expor adequadamente os produtos no ponto de venda, sendo considerada uma das atividades mais importantes do *merchandising*, responsável por realizar uma combinação dos elementos que compõem os nossos sentidos, como podemos ver a seguir.

a) A importância das cores

As cores, quando corretamente combinadas, tendem a envolver o público-alvo ou destacar determinadas mercadorias (BLESSA, 2006). Ferracciu (2008) complementa dizendo que as cores possuem uma linguagem cheia de códigos que podem vir a induzir determinados comportamentos, podendo provocar também sensações, como frio, calor, doçura, entre outros.

b) A iluminação do ambiente

A iluminação tende a influenciar o ambiente (PARENTE, 2000), transmitindo uma



ideia de limpeza, tornando o espaço um ambiente agradável. Um plano de iluminação pode sugerir diversos climas desde classe, privacidade ou até mesmo praticidade ou descontração (BLESSA, 2006).

c) A influência da música

A música tem grande poder sobre o ritmo de compra do consumidor, uma vez que a música rápida e alegre estimula o consumidor a apressar-se em sua escolha, induzindo-o a comprar rapidamente e sair da loja. Já em horários de pequena movimentação é aconselhável a escolha de música calma e suave, pois esta influencia o consumidor a permanecer mais tempo na loja (FERRACCIU, 2008).

d) A sensação dos aromas

A estratégia conhecida como *marketing* olfativo vem sendo usada para personalizar o cheiro no PDV. Isso atribui identidade e personalidade a ele, tornando o ambiente de compras um lugar agradável e prazeroso, estimulando o bem-estar do consumidor e aumentando o seu tempo de permanência no local, estimulando o consumo, além de fortalecer uma lembrança positiva sobre a empresa (BIOMIST, 2016).

e) A importância do tato

Conforme Parente (2000), o contato físico do consumidor com o produto se torna indispensável no processo de decisão de compra, pois já é um hábito ao consumidor querer pegar no produto para sentir a sua textura e flexibilidade, e esse ato lhe gera um prazer antecipado à compra.

f) Apelo ao paladar

As atividades de degustação estimulam a venda do produto e tornam o processo de compra divertido e prazeroso, aumentando a satisfação do consumidor (PARENTE, 2000). Mesmo que a empresa não comercialize produtos comestíveis que lhe permitam fazer uma degustação, as lojas podem agradar os seus clientes disponibilizando café, água e algumas balas como um mimo, fazendo o cliente sentir-se importante e agraciado (INFOJOIA, 2016).

3 MÉTODO

O objetivo deste trabalho foi analisar a influência que a promoção de vendas gera no processo de compra, por meio de uma pesquisa junto aos clientes da empresa Fabi Presentes. O método de abordagem da pesquisa foi quantitativo e descritivo, pois, após a obtenção dos dados, os mesmos foram descritos e classificados estatisticamente (MALHOTRA, 2006).

3.1 Procedimentos de coleta de dados

O procedimento técnico utilizado para a coleta de dados foi o levantamento, e o instrumento de aplicação da pesquisa foi o questionário. Os questionários elaborados foram escritos e aplicados no próprio ponto de venda para os clientes da loja Fabi



Presentes. A aplicação do questionário aconteceu entre os dias 04 e 30 de agosto de 2016, de segunda a sábado, durante o horário de funcionamento do estabelecimento.

As aplicadoras dos questionários foram a própria autora do estudo e mais uma pessoa, fazendo uso de uma prancheta e caneta, questionando os clientes e anotando as respostas. Desta maneira foram respondidas todas as questões do instrumento, evitando que alguma questão fosse deixada em branco pelo cliente pesquisado.

3.1.1 Amostragem

Por ser inviável uma análise com toda a população, ou com todos os clientes da empresa, devido ao grande número de pessoas envolvidas, foi realizada uma amostra do público-alvo deste estudo. Para tal foi utilizada a amostra por conveniência, sendo abordada uma amostra de 100 pessoas, clientes da loja Fabi Presentes, que moram na cidade de Herveiras e região.

3.1.2 Instrumento de coleta de dados

Para a obtenção dos dados, optou-se pela realização de um questionário, e para a realização do mesmo foi escolhido um produto que recebeu uma promoção de desconto. O produto eleito foi um brinquedo, mais precisamente um *laptop*, que, conforme o histórico de vendas, é um dos produtos mais vendidos pela empresa mensalmente. Foram impressas duas imagens deste produto, que foram apresentadas ao cliente abordado, ambas em um tamanho grande (21 cm x 29 cm) para facilitar a visualização pelo consumidor. Inicialmente, foi apresentada ao cliente a primeira imagem do *laptop* com suas especificações e preço, e o cliente teve que responder a algumas perguntas sobre sua intenção de compra em relação a este produto.

A seguir, foi apresentada a mesma imagem do produto, mas desta vez com o anúncio de um desconto enfaticamente demonstrado na figura. Então foram realizadas as mesmas perguntas sobre a intenção de compra deste produto, agora com um preço mais baixo devido ao desconto ofertado. A aplicação de um desconto serviu para comparar a intenção de compra do consumidor quando lhe é apresentado alguma promoção de venda.

O questionário aplicado neste estudo foi adaptado de Santini (2013) e estruturado com vários tipos de perguntas, envolvendo questões de caracterização, que são usadas para identificar características do cliente abordado, como sexo, idade, faixa de renda, escolaridade, entre outros. E perguntas com escalas que são usadas para que o questionado dê uma nota dentro de uma escala predefinida (PINHEIRO, 2006).

A escala utilizada nesse questionário foi a escala de diferencial semântico, que, conforme Malhotra (2006), é uma escala de classificação de pontos cujos pontos extremos estão associados a rótulos bipolares, por exemplo, 5 representa muito



satisfeito, 4, satisfeito, 3, neutro, 2, insatisfeito, e 1, muito insatisfeito. As questões elaboradas para este procedimento foram realizadas com base nos tipos de promoções de vendas, bem como perguntas sobre o comportamento do cliente, suas atitudes, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida, com a finalidade de se obter dados suficientes para uma análise mais precisa, que nos possibilitou traçar um perfil do consumidor e obter uma perspectiva concreta sobre o tema.

O questionário foi validado e testado antes de ser aplicado com os clientes da loja Fabi Presentes. Para validação do questionário, o mesmo foi encaminhado para dois especialistas na área de *marketing* para que fizessem suas considerações sobre o entendimento do instrumento. O pré-teste foi aplicado a três pessoas com o intuito de identificar a eficácia do questionário, permitindo que o aplicador consiga perceber se a pessoa questionada entende claramente as perguntas realizadas, antes de serem repassadas para a amostra total do estudo.

3.2 Técnica de análise de dados

A análise dos dados obtidos através dos questionários foi feita pelo método estatístico. A análise estatística foi realizada no computador, com a ajuda de planilhas para a codificação manual dos dados no Excel. E a apresentação dos resultados foi realizada com o suporte de tabelas e gráficos.

Para uma análise de dados mais completa foi realizado também o cálculo da média e desvio padrão nas questões com escala. Além disso, também foi feito o cálculo do teste *t* para as perguntas com desconto e sem desconto, com o intuito de comparar as médias das respostas.

4 RESULTADOS

Dos 100 clientes da loja Fabi Presentes que responderam aos questionários, a maioria, representada pelo percentual de 66%, é do sexo feminino. 82% estão na faixa etária dos 19 aos 45 anos, 62% dos clientes abordados durante a pesquisa são casados. Em relação à renda mensal, 47% dos entrevistados recebem mensalmente um valor que varia de R\$1.001,00 a R\$ 2.000,00. No que tange à escolaridade, 26% dos interrogados possuem o Ensino Médio completo.

4.1 Influência da promoção de vendas

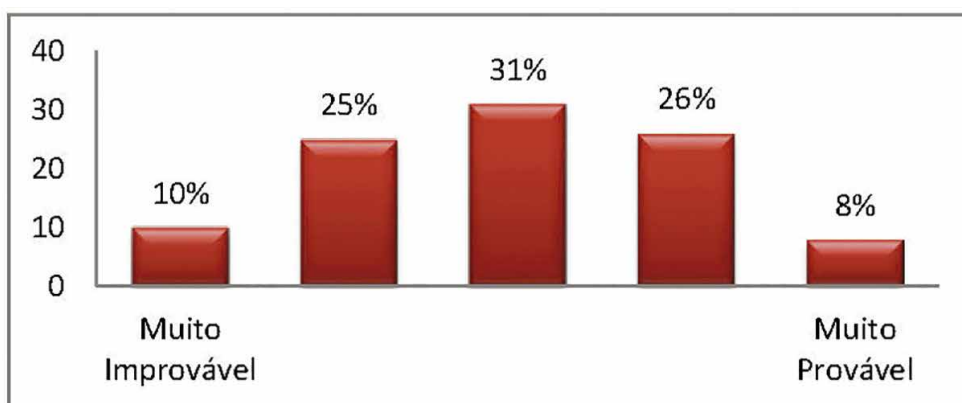
Para averiguar se a promoção de vendas tem influência sobre o processo de decisão de compra do consumidor foi elaborado no questionário uma pergunta sobre a intenção de compra de um produto comercializado pela empresa. O escolhido foi um *laptop* infantil muito desejado pelas crianças e considerado um brinquedo



educativo pelos pais. Os clientes foram solicitados a indicar a sua intenção de compra do *laptop* em uma escala de cinco pontos, na qual 1 representou “muito improvável” e 5, “muito provável”.

Inicialmente, os respondentes foram expostos ao preço original do produto: R\$ 68,80 (sessenta e oito reais e oitenta centavos). Nesta questão, o resultado se mostrou equilibrado, conforme pode ser visto na Figura 1. A média das respostas foi 2,97, encontrando-se muito próximo à posição neutra. O desvio padrão sobre a média foi de 1,11, demonstrando maior concentração de respostas entre os números 1,86 e 4,08. Esse resultado revela que os respondentes estão bem distribuídos entre as opções de resposta.

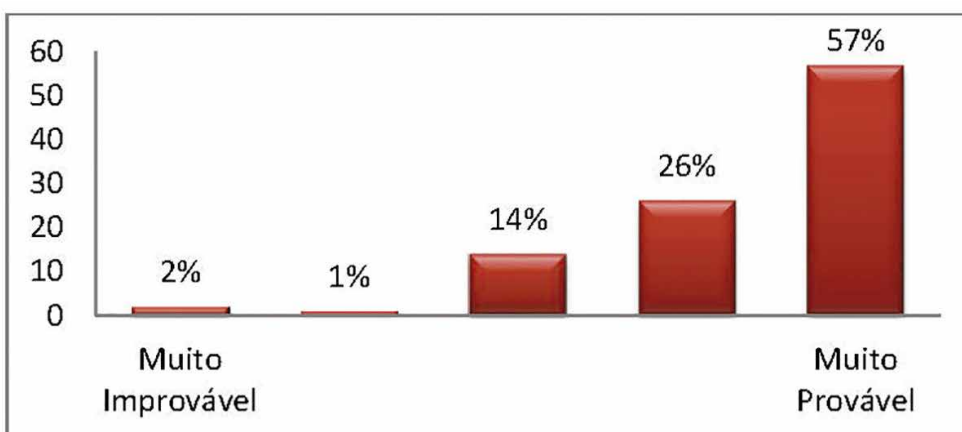
Figura 1 - Intenção de compra de produto sem desconto



Fonte: dados da pesquisa.

No entanto, quando anunciada a promoção de 30% de desconto sobre o valor do produto ofertado, fazendo com que seu preço passasse para R\$ 48,15 (quarenta e oito reais e quinze centavos), 57% dos questionados afirmaram ser muito provável comprar o *laptop* com desconto, informações estas observáveis na Figura 2. A média passou de 2,97 para 4,35, bem próxima do muito provável. Quanto ao desvio padrão, obteve-se o valor de 0,89, o que indica que a maior concentração de respostas está entre 3,46 e 5.

Figura 2 - Intenção de compra de produto com desconto



Fonte: dados da pesquisa.



O resultado reforçou a teoria de que as promoções, quando realizadas de modo adequado, influenciam no comportamento do consumidor, fazendo-o optar por uma compra que antes seria improvável, pelo fato de o mesmo estar em um preço abaixo do normal praticado (OGDEN, 2007). Os consumidores, neste estudo, se revelaram propensos a aceitar promoções monetárias, como é o caso do desconto oferecido diretamente no produto anunciado (MONDO; COSTA, 2013). Foi possível observar que o consumidor tem como variável fundamental na hora da compra a análise do preço (SANTINI, 2013), o que influenciou os respondentes desta pesquisa.

Com o intuito de analisar de forma mais precisa o objetivo desse estudo foi elaborada a seguinte hipótese:

H1: A promoção de vendas influencia a decisão de compra dos clientes da Fabi Presentes.

E para testar a hipótese, foi realizado o teste *t* com o intuito de comparar as médias das questões sem e com desconto. Como pode ser visto na Tabela 1, o cálculo do *p-value* foi de 0,00, o que indica que a hipótese é estatisticamente significativa, com um percentual de confiança de 99,99%. Isso comprova que após a realização do desconto houve uma variação positiva e significativa das médias, uma vez que a probabilidade de o consumidor comprar o produto aumentou.

Tabela 1 - Teste *t* das perguntas sem e com desconto

Teste T	Confiança	<i>p-value</i>
	99,99%	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

Com o intuito de obter respostas mais específicas sobre a promoção de desconto foram realizadas algumas perguntas aos clientes da empresa, e para cada pergunta relacionada à promoção foi calculada a média e o desvio padrão das respostas. Conforme apresentado na Tabela 2, nenhuma média ficou abaixo de 4, o que representa uma concordância geral com as perguntas realizadas.

Tabela 2 - Média e desvio padrão das respostas

(continua)

QUESTIONAMENTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Essa promoção de vendas me agrada	4,06	1,04
Essa promoção de desconto é de qualidade	4,00	0,84
Essa promoção de desconto me interessa	4,11	0,97
Essa promoção de desconto me incentiva a adquirir o <i>laptop</i> anunciado	4,07	1,02
Essa promoção de desconto parece ser honesta	4,08	1,04
Essa promoção de desconto produz uma boa imagem ao <i>laptop</i> oferecido	4,23	0,93

Tabela 2 - Média e desvio padrão das respostas

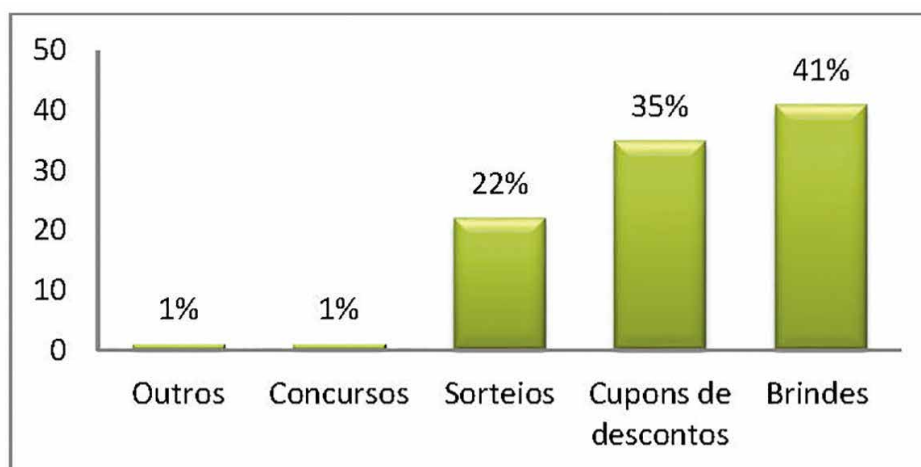
(conclusão)

QUESTIONAMENTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Essa promoção de desconto me dá a impressão de obter mais valor para a minha compra	4,15	1,03

Fonte: elaborada pela autora.

4.2 Ações no ponto de venda

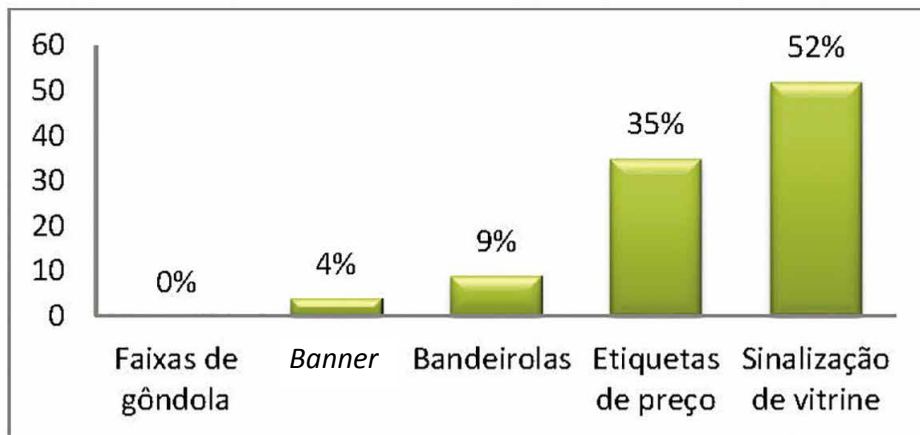
No que tange aos tipos de promoções de vendas, a preferida dos entrevistados, com 41% das respostas, foi os brindes associados à compra dos produtos, uma vez que estes são uma garantia de ganho imediato para o cliente. Em seguida, com 35% das respostas, estão os cupons de desconto para a próxima compra. Estes não conquistaram o primeiro lugar das preferências, provavelmente, pelo fato de o cupom somente poder ser usado para a próxima compra e não no mesmo dia. Esses resultados podem ser observados na Figura 3.

Figura 3 - Promoções de vendas

Fonte: dados da pesquisa.

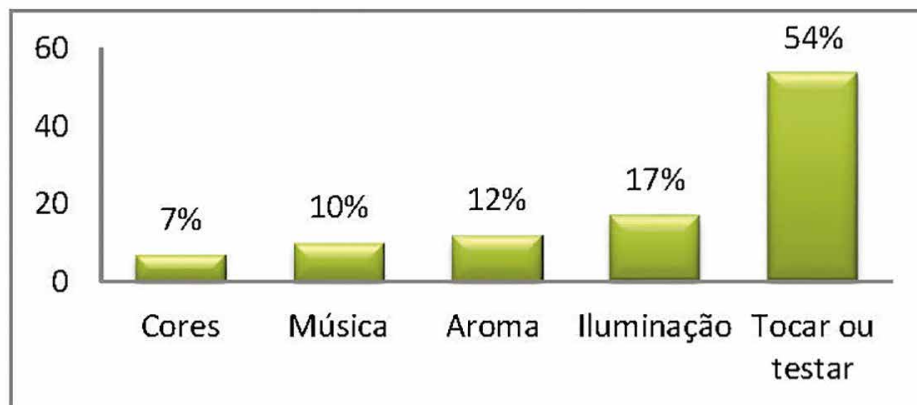
Quando perguntados sobre quais ações praticadas no ponto de venda para destacar as promoções realizadas que mais lhes desperta a atenção, 52% dos respondentes dizem ser atraídos pela sinalização de vitrine ou entrada, uma vez que a mesma destaca a ocorrência da promoção e incentiva as pessoas a entrarem para o estabelecimento. Este resultado reforça a teoria de Shimp (2009).

Em segundo lugar, 35% dos questionados expõem sua preferência pelas etiquetas de preço, relatando a importância dessas etiquetas no autoatendimento. Conforme já apontado por Blessa (2006), quando possuem um visual destacado, as etiquetas podem influenciar a decisão de compra dos consumidores, o que pode ser visualizado na Figura 4.

Figura 4 - Ações praticadas no ponto de venda

Fonte: dados da pesquisa.

Ao serem perguntados sobre qual dos cinco sentidos mais lhes chama a atenção em uma loja, a maioria, declarada por 54% dos participantes, prefere tocar ou testar os produtos, conforme apresentado na Figura 5. Isso que pode estar relacionado ao fato de muitos dos produtos vendidos pela Fabi Presentes poderem ser testados com pilhas, como é o caso dos brinquedos, e também de estarem expostos em prateleiras baixas ao alcance dos clientes que preferem conferir sua textura e flexibilidade, avaliando o material do qual os produtos são fabricados. Esse resultado vai ao encontro dos apontamentos de Parente (2000).

Figura 5 - A experiência de compra e os cinco sentidos

Fonte: dados da pesquisa.

4.3 Sugestões para a empresa

Analisados os dados obtidos com a realização deste estudo foi possível fazer algumas sugestões à empresa com o intuito de melhorar as vendas, fidelizar os clientes e se destacar entre a concorrência.

Já que os clientes gostam de promoções e são capazes de mudar sua



decisão de compra quando se deparam com um produto sob o efeito da promoção, sugere-se a realização de um composto promocional repleto de atrativos para os compradores. O plano promocional inclui a realização de promoções específicas de desconto que seriam realizadas nos meses que apresentam datas comemorativas que são expressivas para o comércio. As promoções serviriam para atrair ainda mais consumidores, destacando o estabelecimento no mercado, sendo um atrativo para que os clientes entrem na loja Fabi Presentes e não nas lojas concorrentes. As promoções seriam válidas por um período de sete dias, semana que antecede o feriado.

Quanto aos produtos ofertados, seriam artigos que têm relação com a data comemorativa, por exemplo: no Dia das Crianças poderia ser escolhido um brinquedo para receber a promoção, no Natal a promoção seria sobre artigos de decoração natalinos, etc.

Já nos meses em que a demanda é menor, poderiam ser utilizados os cupons de desconto no valor de R\$10,00 para cada compra a partir de R\$ 100,00. Os cupons seriam válidos para a próxima compra realizada num prazo máximo de 30 dias. Os cupons servem para motivar o cliente a voltar para a loja e fazer mais compras.

As promoções poderiam ser anunciadas por meio das redes sociais, principalmente pelo *facebook*, no qual a loja já possui uma página e faz algumas propagandas. Também fazendo uso de sinalização de vitrine, colocando adesivos ou placas na vitrine e na entrada da loja anunciando o produto e sua respectiva promoção de desconto.

Outra ação que merece atenção é a oferta de brindes que podem ser desde produtos customizados, como calendários, panos de copa, copos, canetas, entre outros artigos, com o logo da loja para promover a empresa em questão. Os brindes podem ser do estilo “compre um e leve outro”, no qual a pessoa compra um artigo de cozinha e leva um pano de copa, ou compra um brinquedo e leva um chaveiro, compra um material escolar e leva uma caneta, enfim produtos que tenham relação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi realizado com o intuito de investigar se a promoção de vendas gera alguma influência no processo de compra. Para isso foi aplicado um questionário com uma amostra de 100 clientes da loja Fabi Presentes no momento que realizavam suas compras no próprio ambiente da loja.

Foi possível confirmar a teoria de que as pessoas são influenciadas por promoções de vendas, especialmente a promoção de desconto, que foi avaliada neste estudo por meio de um produto (*laptop* infantil) apresentado na amostra investigada com e sem desconto no seu preço original. O teste *t* indicou que existe diferença



significativa entre as médias das respostas com e sem desconto, sustentando a hipótese de estudo.

Além disso, foi revelado que dentre as promoções que mais atraem os consumidores estão os brindes e os cupons de desconto para a próxima compra. Analisando o papel das atividades de *merchandising* nas ações de promoção de vendas foi possível concluir que os consumidores da loja Fabi Presentes sentem-se atraídos principalmente pela sinalização de vitrine ou entrada e etiquetas de preço. Foi possível constatar também que os clientes consideram muito importante o fato de poder tocar ou testar os produtos, o que é justificado pela curiosidade em sentir a textura do produto.

Foram propostas algumas sugestões para melhorias nas estratégias promocionais da loja Fabi Presentes, realizando com mais frequência promoções, desconto, brindes e até cupons de desconto para a próxima compra, bem como a realização de técnicas de *merchandising* por meio de adesivos autocolantes para sinalizar na vitrine as promoções da loja e de técnicas diferentes para personalizar a vitrine.

Este estudo, além de apresentar um referencial teórico sobre promoção de vendas, contribuiu para uma melhoria nas ações promocionais da empresa Fabi Presentes, uma vez que foram identificados o perfil e as preferências do consumidor, oportunizando conquistá-lo e fidelizá-lo. O investimento em promoções poderá atrair mais consumidores, uma vez que os mesmos procuram por empresas que possuam produtos e preços acessíveis às suas condições.

Para futuros trabalhos na área de *marketing*, poderia ser analisada a importância da vitrine para as vendas, sendo esta uma interessante ferramenta de comunicação entre a loja e o consumidor. O seu papel pode vir a ser examinado para atrair mais clientes e manter uma boa imagem da empresa.

REFERÊNCIAS

BIOMIST. Marketing Olfativo. Disponível em: <<http://www.biomist.com.br/home.aspx/detalhes/4284/Marketing-Olfativo>> Acesso em: 2 mai. 2016.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto de venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERRACCIÙ, João De Simoni Soderini. **Marketing promocional: a evolução da promoção de vendas**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

INFOJOIA. Marketing sensorial: os sentidos e a experiência de compra. Disponível em: <http://www.infojoia.com.br/news_portal/noticia_13221>. Acesso em: 26 mai. 2016.



KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

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

MEMÓRIA, Paula Roberta Fernandes. O merchandising em ponto-de-venda como ferramenta de estratégia para vendas no varejo. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery Curso de Administração**, n. 8, 2010.

MONDO, Tiago Savi; DA COSTA, Jane Iara Pereira. A influência da promoção de vendas na captação de clientes: um estudo na hotelaria catarinense. **REMark**, São Paulo, v. 12, n. 2, 2013.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa**. São Paulo: Atlas, 2005.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica**. 5. ed. Campinas: Papirus, 2001.

PROPMARK. 70% das decisões de compra acontecem no PDV. Disponível em: <<http://propmark.com.br/mercado/70-das-decisoes-de-compra-acontecem-no-pdv>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

SANTINI, F. O. **Uma análise da influência da promoção de vendas de desconto na intenção de compra do consumidor e os efeitos moderadores da atratividade**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2013.

SANTINI, Fernando Oliveira; LÜBECK, Rafael Mendes; HOFFMANN SAMPAIO, Cláudio. Promoção de vendas: uma análise dos fatores influenciadores da intenção de compra de um produto em desconto. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 4, 2015.

SHIMP, Terence A. **Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SILVA, Diego Ferreira et al. Promoção de vendas: uma ferramenta estratégica para a fidelização de clientes em tempos de crise. **REINPEC - Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 2, n. 1, 2016.



STRUNCK. **Compras por impulso!:** trade marketing, merchandising e o poder da comunicação e do design no varejo. Teresópolis: 2AB, 2011.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

ZENONE, Luiz Claudio; BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. **Marketing da promoção e merchandising:** conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas. São Paulo: Thomson, 2006.



DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO SUPERMERCADO SCHWENGBER

Michele Kremer Sott¹

Carlos Alberto Mello Moyano²

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado globalizado e em permanente ascensão, onde o número de concorrentes cresce a cada dia e a geração de tecnologia e inovação são necessárias para manter-se competitivo e eficaz frente aos concorrentes, é fundamental conhecer o cliente para tornar-se a melhor opção. Esta característica se acentua ao se tratar do varejo de alimentos, principalmente os supermercados, categoria que tem mantido crescimento constante e é um dos grandes responsáveis pela produção de emprego e renda no país e no mundo, gerando um número alto de empregos formais e tomando um capital financeiro e de recursos cada vez maior. O setor, hoje, conta com um número expressivo de lojas em todo o país, distribuindo diversos produtos de diversas marcas, nos mais variados lugares, e para um público cada vez maior, mais exigente e disposto a comprar e consumir produtos de qualidade e inovadores.

Diante de tantos concorrentes e de uma economia tão pulsante se faz necessário investir em medidas de melhoria para aproximar-se dos clientes, principalmente para mercados de pequeno e médio portes. Por se tratarem de mercados de bairro e ter como público alvo os moradores de determinada região, normalmente abrangem um espaço geográfico pequeno e esta característica acentua a necessidade de construir uma relação de fidelização com os clientes para permanecer ativo no mercado.

É com o objetivo de medir a satisfação dos clientes da loja que esta pesquisa utiliza-se do *marketing* de serviços para identificar os pontos positivos e os que ainda são deficientes na empresa, a fim de que a mesma possa fortalecer ainda mais seus pontos fortes e adaptar os fracos. Desta forma, o presente trabalho busca avaliar o grau de satisfação dos clientes do Supermercado Schwengber a partir de suas dimensões de qualidade. Para alcançar este objetivo, a pesquisa se caracterizou em

¹ Graduada em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. *E-mail:* micheleksott@hotmail.com.

² Professor Doutor da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. *E-mail:* Carlos@unisc.br.



duas etapas principais, a primeira de caráter exploratório qualitativo, em que aplicou-se uma pesquisa com uma amostra de 15 clientes da loja, apoiando-se no método do incidente crítico para identificar as dimensões de qualidade e criar as categorias de análise. Na segunda etapa foram abordados 70 clientes da loja, aos quais foi aplicado um questionário estruturado, formando assim a parte quantitativa descritiva da pesquisa.

A empresa protagonista da presente pesquisa é Nélcia Maria Schwengber e CIA LTDA, a qual é tratada no presente trabalho pelo nome fantasia Supermercado Shwengber. Atuante no município de Santa Cruz do Sul desde 1992, o Supermercado Schwengber vem expandindo seus ativos e seu reconhecimento veio através da fidelização dos clientes, que passaram a retornar à loja para fazer suas compras. Em 2016, com mais de 20 anos de experiência no mercado varejista de alimentos, a empresa já conquistou um público fiel. A empresa orgulha-se de sua história, sempre tendo como principal objetivo a satisfação total de seus clientes, a fim de se consolidar como referência de qualidade para aquisição de produtos e serviços do setor varejista de alimentos santa-cruzense.

Ademais, o presente artigo está estruturado em capítulos o qual, a partir da introdução, desenvolve-se da seguinte forma: o referencial teórico, o método de pesquisa, análise dos resultados e conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Marketing* de serviços

Para Las Casas (2002), o *marketing* trata-se de uma atividade que abrange as trocas de mercadorias quando realizadas, a fim de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, ao mesmo tempo em que busca atingir os objetivos da organização, levando em consideração como tais relações impactam no bem-estar da sociedade. Com base nesta visão, o *marketing* de uma organização deve ser estruturado de forma que as necessidades e desejos dos clientes sejam o objetivo principal da organização, devem ser estudados e entendidos para que a oferta de bens e serviços seja um reflexo das expectativas, necessidades e desejos dos clientes.

De acordo com Gronroos (2004), diferentemente dos produtos, os serviços se diferenciam por serem intangíveis e heterogêneos, ou seja, é vendido o processo e não o objeto, o valor central do serviço é gerado a partir de interações entre o comprador e o vendedor. Com os serviços há a participação dos clientes no processo de produção, os serviços não podem ser mantidos em estoque e não há transferência de propriedade.

Os serviços são considerados intangíveis pelo fato de não poderem ser sentidos através de nossos cinco sentidos antes da compra. De acordo com Lima (2006),



antes da efetivação da venda existe apenas a promessa, na maioria das vezes sem constatação prévia, é neste momento que se faz necessária a confiança no vendedor, que oferece ao cliente uma promessa de satisfação. Para reduzir a incerteza, os compradores buscam encontrar evidências de qualidade no serviço, fazendo inferências sobre a qualidade com base em diferentes fatores, como a localização da loja, os funcionários, os equipamentos, o material de comunicação utilizado e o preço percebido. Desta forma, a tarefa do fornecedor do serviço é “administrar a evidência” e “tangibilizar o intangível”. Estas impressões geradas no comprador, quando bem gerenciadas, podem representar um diferencial competitivo para a organização.

A percepção do cliente em relação aos serviços prestados é formada de duas maneiras: através da prestação do serviço e da comunicação transmitida ao cliente durante e/ou após o processo de venda. A comunicação transmitida ao cliente pode modificar a percepção do mesmo em relação ao serviço prestado, mas a prestação de serviço é a principal responsável pela percepção do mesmo. Esta percepção pode ser alterada a qualquer momento em que o comprador entra em contato com a empresa fornecedora do serviço, e sobre qualquer aspecto da mesma. Uma vez formada a percepção do cliente sobre determinado aspecto ou empresa, dificilmente é possível revertê-la (GIANESI; CORREA, 2008).

A qualidade dos serviços oferecidos pela organização deve se basear nas expectativas dos clientes, pois estes se apoiam nas informações fornecidas pelo vendedor, que são comparadas com as informações obtidas com terceiros. Ao oferecer ao comprador um serviço com a qualidade desejada, o mesmo fica satisfeito. Desta forma, “a qualidade dos serviços deve equivaler à percepção dos clientes de como os serviços oferecidos adaptam-se as suas expectativas” (FUTRELL, 2014, p. 344). Além disso, ao ficarem satisfeitos os clientes fazem indicações a outras pessoas. Por este motivo tomar cuidado na realização de uma venda é de extrema importância, porque o profissional de venda fica envolvido no processo contínuo de prospecção de clientes.

2.2 Satisfação do consumidor

Nos últimos anos, inúmeros estudos sobre satisfação do consumidor têm sido desenvolvidos, até torná-la parte fundamental das organizações, que passaram a ficar interessadas em implantar programas de qualidade total, aumentar seus números de clientes, de vendas, competitividade e fidelização dos consumidores. Para tanto, é realizado um monitoramento da satisfação dos consumidores, em que o desempenho de todas as empresas, principalmente das concorrentes, é medido e transformado em objeto de estudo, juntamente das ações e das exigências dos clientes em relação à satisfação e benefícios oferecidos pelas organizações, pois este é o elo principal no desenvolvimento da empresa sob o ponto de vista dos clientes (MARCHETTI; PRADO, 2001).



De acordo com Zeithaml, Parasuraman e Barry (1992, p. 210), “os clientes avaliam a qualidade dos serviços em cinco dimensões: confiança, empatia, segurança, sensibilidade e tangíveis”, sendo estas as formas de os consumidores organizarem em suas mentes informações referentes ao serviço e aspectos sobre os quais as organizações precisam estar atentas caso desejem desenvolver a fidelização de clientes. Para Futrell (2014), a satisfação do consumidor trata-se dos sentimentos do cliente em relação à compra, ou seja, de suas necessidades terem sido atingidas ou não, e a insatisfação pode vir de qualquer diferença percebida entre o produto esperado e o resultado da compra. Ao deixar um cliente satisfeito com a compra, a empresa aumenta as chances de fidelizá-lo e de que o mesmo volte a comprar seus produtos repetidas vezes, desta forma, a retenção de clientes é fundamental para o sucesso a longo prazo da organização.

As empresas buscam primeiramente obter novos consumidores, em seguida mantê-los seus clientes através da fidelização, e logo depois obter outros mais. A partir deste ponto surgem as dificuldades de *marketing* para que a empresa possa sobressair-se frente a tantos concorrentes, como preços variados, ofertas, opções de marcas, produtos e serviços. A preocupação com este processo ocorre, pois os clientes estimam qual oferta do mercado lhe estará entregando mais valor, aquela que atrair o cliente ganha a possibilidade de gerar satisfação para o consumidor, dependendo do desempenho entregue e do desempenho esperado do produto e serviço (GUIMARÃES DE SÁ, 2004).

De acordo com Berry, Parasuraman e Zeithaml (1991, p. 75), “os clientes são os únicos juízes da qualidade do serviço. A administração pode pensar que o serviço da empresa é ótimo, mas, quando os clientes discordam dessa ideia, é porque há algum problema”. Por este motivo, os gestores precisam estar atentos a possíveis lacunas que podem existir entre o que a empresa imagina serem as expectativas dos clientes, e quais realmente são as expectativas e necessidades dos clientes, a fim de que esta discrepância não influencie diretamente na qualidade, pois esta é definida pela visão do cliente. Desta forma, recentemente a satisfação tornou-se novamente uma referência para realizar assimilações entre consumidores e produtos, podendo incluir desde a satisfação do consumo de produtos e serviços, até o trabalho e a remuneração relativas ao bem-estar econômico de forma global.

2.3 Expectativas

Os clientes formam expectativas em relação ao valor e satisfação a partir do que as ofertas proporcionam, e suas escolhas são baseadas nestas expectativas. Os clientes satisfeitos podem voltar a comprar na loja, enquanto os clientes insatisfeitos, muitas vezes, podem passar a comprar o produto do concorrente, além de depreciar o produto para outras pessoas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Os profissionais



de *marketing* devem tomar cuidado ao definir o nível de expectativas dos clientes pelo produto, pois ao definir um nível de expectativas muito baixo, apesar de poder satisfazer os que compram, estará deixando de atrair novos compradores, e caso elevem demais as expectativas, geram o risco de deixar compradores insatisfeitos. O valor percebido e a satisfação gerada ao cliente são características fundamentais no desenvolvimento e gestão do relacionamento de longo prazo com os consumidores.

Dada a importância das expectativas do cliente, é importante averiguar como as mesmas são formadas, para que se possa fazer uma avaliação do poder de atuação do fornecedor do produto ou serviço em relação à avaliação do cliente e, conseqüentemente, de sua competitividade. De acordo com Giansi e Correa (2008), quatro principais fatores podem influenciar na expectativa do cliente, sendo eles: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa. Estes fatores representam, respectivamente, recomendações de terceiros, necessidade físicas, sociais ou emocionais, experiências positivas anteriores, e como a empresa pode aumentar as expectativas do cliente, podendo o próprio fornecedor criar variados níveis de influência sobre o consumidor.

Moraes e Toledo (2006) afirmam que compreender expectativas dos clientes é provavelmente o mais importante passo para desenvolver e oferecer um serviço de qualidade aos consumidores. Desta forma, devem ser explorados e entendidos diferentes aspectos da satisfação do consumidor para realizar um trabalho de *marketing* de serviços efetivo e satisfatório. Segundo Zeithmal et al. (1993), a expectativa não é um conjunto previsto acerca do desempenho, mas sim uma forma de como algo é desejado pelo consumidor, desta forma não é necessariamente o que o cliente espera, e sim o que ele deseja receber no ato da troca. As expectativas ainda podem ser citadas como um resultado de comparações, no qual são definidos padrões, por exemplo, o ideal ou desejado, o esperado, mínimo tolerável e ainda merecido ou justo. Sendo que o ideal ou desejado trata-se do que o consumidor gostaria de receber, o esperado é o que ele acha que receberá de fato, o mínimo aceitável é o limite de baixo desempenho aceito pelo consumidor, enquanto o merecido ou justo refere-se ao sentimento do consumidor em relação ao que ele pagou e ao que ele recebeu.

2.4 Necessidades

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), as necessidades humanas são o conceito mais básico de *marketing*, sendo que o primeiro passo para que os profissionais de *marketing* entendam o mercado é entender os desejos e as necessidades dos clientes. Tais necessidades podem ser de alimentação, vestuário, abrigo e segurança, bem como necessidades sociais de pertencimento a um grupo, ou individuais de expressão de ideias e sentimentos, pois são elementos básicos da condição humana, enquanto os desejos são necessidades moldadas pela cultura e



personalidade individual. Os desejos podem ser compartilhados em uma sociedade, e quando apoiados pelo poder de compra passam a constituir uma demanda, que possibilita gerar ao cliente produtos com benefícios que contemplam valor e satisfação.

De acordo com Schiffman e Kanuk (2000), o consumidor se encontra a todo o tempo à procura de produtos e serviços que venham a satisfazer suas necessidades. Para isso, o cliente utiliza-se de informações disponíveis no mercado e forma uma preferência, de acordo com suas características pessoais, gerando as intenções de compra. Essas tomadas de decisões do consumidor em relação à compra apresentam-se através de diferentes visões, podem ser elas, visão econômica, visão passiva e/ou visão emocional, entre outras influências. Embora haja variações nesse processo de tomada de decisão de compra, tem-se em comum, nesta ordem: o reconhecimento das necessidades, a busca de informações, a avaliação de alternativas, a decisão de compra e o comportamento pós-compra.

Para Berkman et al. (1996), também é importante que as empresas tenham consciência das formas como os clientes lidam com a insatisfação, pois eles podem adotar até mesmo alguma ação pública e/ou privada, incluindo reclamações junto à empresa, movimentações de ações ou processos legais, bem como buscar apoio em serviços de proteção ao consumidor. Esta questão torna-se ainda mais preocupante quando pesquisas apontam que 95% dos clientes não apresentam reclamações quanto à insatisfação para a empresa, apenas param de comprar. É necessário criar formas de encorajar os clientes a reclamarem, para que a empresa conheça a qualidade de seu desempenho e possa melhorá-lo caso e onde se faça necessário.

Para que as organizações entendam as necessidades e expectativas dos clientes é necessário que suas individualidades sejam reconhecidas, pois todos os indivíduos, mesmo que sejam expostos a condições e estímulos iguais, terão interpretações diferentes, com base em suas particularidades pessoais, sua cultura, seus valores, expectativas e necessidades individuais. Elas podem ou não ser influenciadas pelo ambiente e mercado que os cerca, sendo que as empresas podem buscar estimular e exceder as expectativas de seus clientes a fim de satisfazê-los e fidelizá-los.

Os clientes avaliam, na maioria das vezes, seus níveis de satisfação ou insatisfação depois de cada compra, atualizando suas percepções a respeito do produto e/ou serviço e da empresa, mas tais opiniões não dependem unicamente da experiência, pois clientes podem se basear em julgamentos de outras pessoas e na propaganda da empresa mesmo sem nunca terem consumido o produto ou serviço oferecido.

Para atingir melhores resultados toda organização precisa conhecer seus consumidores, o que eles necessitam, como desejam e o que objetivam com uma compra. Compra esta que não se dá apenas no momento de troca de mercadoria,



mas já vem desde as formas utilizadas para atrair o comprador, até o pós-compra e as reações do cliente em relação a mesma, tornando-se um cliente fidelizado ou gerando propagandas negativas para a organização e seus produtos e serviços. Desta forma, se faz necessária a medição de satisfação dos consumidores, através da qual a empresa poderá manter, melhorar e/ou inovar seus produtos e serviços, a fim de manter uma relação de longo prazo com seus clientes. Segundo Brandão Junior (2004), a qualidade dos serviços oferecidos pelas organizações se tornou mais que um diferencial competitivo, e sim uma de suas formas de sobrevivência.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, uma investigação empírica que investiga determinado fenômeno no contexto da vida real, que, de acordo com Yin (2005), trata-se de uma técnica que abrange desde o planejamento às técnicas de coletas de dados e suas respectivas abordagens específicas, a fim de permitir um conhecimento detalhado e amplo do mesmo. A pesquisa tem delineamento descritivo-exploratório, no que tange ao caráter descritivo. De acordo com Santos e Candeloro (2006), o objetivo é descrever um fenômeno ou fato, buscando explicar e explicitar as relações existentes entre suas variáveis. Para Gil (1994), em sua maioria, as pesquisas descritivas têm como principal objetivo estudar as características de um grupo populacional, podendo ser aprofundada de forma exploratória ou explicativa.

No que tange ao seu caráter exploratório, Marconi e Lakatos (2008) referem que este tem como principal objetivo proporcionar uma ampla visão sobre o tema, se dedicando ao levantamento bibliográfico e/ou documental, bem como às inter-relações entre as propriedades do fenômeno estudado. A pesquisa exploratória visa desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos, deixando ao final do processo “um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados”. Desta forma a pesquisa descritivo-exploratória tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno (GIL, 1994, p. 45).

Dentre as técnicas disponíveis para estudos exploratórios, optou-se pela técnica do Incidente Crítico, que, de acordo com Guimarães (2006), foi desenvolvida no American Institute for Research, em 1947, por Flanagan, que utilizou o modelo para definir e estudar requisitos considerados críticos em diferentes áreas, utilizando-o para atender necessidades de pesquisas científicas, em que a técnica é adequada à metodologia e à técnica do referencial teórico, para auxiliar no estudo do comportamento humano. Esta relação de incidentes resulta em uma série de atributos, positivos ou negativos, utilizados para identificar e/ou medir a satisfação e as expectativas dos clientes a partir da análise de sua percepção. Para esta medição é adequado que apenas clientes frequentes do estabelecimento sejam utilizados na amostra da pesquisa (HAYES, 2001).



Além disso, como forma de estudo optou-se por uma pesquisa quali-quantitativa, que enquanto exploratória qualitativa busca fazer contato com o cliente para obter dados que expliquem o comportamento do mesmo, bem como os elementos que influenciam seu comportamento e sua satisfação. A pesquisa qualitativa é considerada como ponto inicial do estudo, a fim de possibilitar o conhecimento prévio das variáveis que permeiam os diferentes comportamentos dos consumidores, pois possibilita compreender necessidades e desejos dos clientes, identificando o que os mesmos sentem e desejam em relação à determinada organização.

No que tange à parte qualitativa da pesquisa aplicou-se uma entrevista semi-estruturada, que, de acordo com Santos e Caneloro (2006, p. 75), gera uma confluência de “perguntas previamente elaboradas com outras pautadas a partir das respostas” dos entrevistados. A seguir a entrevista foi transcrita e transformada em objeto de análise de conteúdo, para então ser trabalhada para fim de comparação e formação de um diagnóstico desenvolvido com auxílio do método do incidente crítico. Foram realizadas entrevistas em profundidade, conforme a Técnica do Incidente Crítico, com quinze (15) clientes do Supermercado Schwengber, a fim de conhecer melhor sua percepção em relação ao supermercado, destacando sua satisfação, necessidades e desejos em relação ao prestador de serviços.

A fase quantitativa da pesquisa exploratória utiliza-se de técnicas e recursos que permitam realizar a estatística dos dados obtidos, buscando transformar as informações obtidas em dados numéricos para posterior análise (PRADONOV; FREITAS, 2013). Esta fase da pesquisa tem como intuito fazer a medição das informações fornecidas pelos clientes, ou seja, medir as faces da percepção da amostra estudada e anteriormente selecionada, de forma que possa representar o universo da pesquisa. Estes resultados são tabelados de forma estatística a fim de que possam ser analisados e interpretados através de percentuais em suas variadas facetas.

Na presente pesquisa a coleta de dados foi realizada compreendendo a escala de categorias de análise, optando pela quantia de sete categorias, por se tratar de ser um número que apresenta maiores dimensões e opções a serem medidas, sendo as categorias apresentadas: muito insatisfeito, insatisfeito, algo insatisfeito, indiferente, algo satisfeito, satisfeito e muito satisfeito. Os questionários foram aplicados a setenta (70) clientes do Supermercado Schwengber após os mesmos realizarem compras na loja, tendo como foco clientes habituais, que em sua maioria moram nas proximidades da empresa e realizam compras com determinada frequência no estabelecimento, buscando também abordar ambos os sexos e de idades variadas. Após concluída a aplicação dos questionários, os dados foram tabulados para posterior análise dos resultados.



4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da pesquisa qualitativa realizada de acordo com o Método do Incidente Crítico foram aplicadas 15 entrevistas de profundidade com clientes do Supermercado Schwengber, a fim de obter dados referentes à percepção dos atributos oferecidos ou não pela empresa, a partir do grau de importância aplicada pelos próprios clientes a tais atributos.

Ao aplicar a entrevista a um total de 15 clientes, obteve-se um total de 6 homens e 9 mulheres, entre 20 e 59 anos de idade. Nesta entrevista inicial foi possível identificar previamente alguns dos atributos considerados positivos e que instigam a escolha do estabelecimento para realização de compras. Com base nos incidentes obtidos nas entrevistas foram tabuladas 6 Macrodimensões, 27 Microdimensões, e destas foram selecionadas 25 Microdimensões para desenvolvimento do questionário a ser aplicado a uma amostra de 70 clientes, através dos quais atingiu-se 34 homens (48,6%) e 36 mulheres (51,4%), o que demonstra uma quantidade semelhante de homens e mulheres clientes do Supermercado Schwengber. Em relação à faixa etária, percebe-se que 38,2% dos homens entrevistados têm entre 41 e 60 anos, em seguida com 26,5% encontram-se os homens com mais de 60 anos. Em relação às mulheres, observa-se a predominância das mulheres entre 41 e 60 anos de idade, com 36,1%, em seguida com 33,3% as mulheres entre 21 e 40 anos. No que tange ao estado civil dos homens entrevistados, observa-se que 52,9% são casados, enquanto as mulheres, 41,7%, estão em uma união estável.

Através das microdimensões foram identificadas as médias em relação à satisfação dos clientes, conforme tabela a seguir.

Tabela 1- Médias das microdimensões em relação à satisfação (continua)

Microdimensões	Médias de satisfação
1 Localização	5,3
2 Padaria	5,3
3 Açougue	4,5
4 Estacionamento	4,2
5 Fruteira	4,3
6 Higiene	5,9
7 N° de caixas	4,3
8 Espaço interno	5,1
9 Organização	6,1
10 Qualidade do atendimento	6,1
11 Serviços padaria	5,5
12 Serviços caixa	5,8
13 Serviços açougue	5,6
14 Atendimento familiar	6,6
15 Educação dos funcionários	6,0
16 Comprometimento	5,8



Tabela 1- Médias das microdimensões em relação à satisfação

(conclusão)

Microdimensões	Médias de satisfação
17 Eficiência no atendimento	6,5
18 Condições de pagamento	5,6
19 Horário de atendimento	6,4
20 Entrega de ranchos	6,0
21 Empacotamento	6,0
22 Preço	4,9
23 Mix de produtos	6,1
24 Marcas	5,9
25 Variedade de setores	6,2
26 Qualidade dos produtos	6,4
27 Ofertas	5,6
28 Satisfação Geral	6,0

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados obtidos na pesquisa (2016).

Percebe-se através da tabulação que os atributos que obtiveram as maiores médias em relação à satisfação foram:

- Atendimento familiar – 6,6
- Eficiência no atendimento – 6,5
- Qualidade dos produtos – 6,4
- Horário de atendimento 6,4
- Variedade de setores – 6,2

Em contrapartida, os atributos que receberam as piores médias foram:

- Estacionamento – 4,2
- Fruteira – 4,3
- N° de caixas – 4,3
- Açougue – 4,5
- Preço – 4,9

Percebe-se que um dos atributos mais bem avaliados do Supermercado Schwengber é o atendimento, que, por se tratar de uma empresa familiar, trabalha de forma eficiente e próxima do cliente. Esta identificação da pesquisa condiz com as palavras de Semenik e Bamossy (1995) que defendem que a satisfação dos consumidores pode variar tanto de acordo com os benefícios percebidos do produto/serviço, quanto da capacidade da organização em oferecer o produto certo, no local e no momento que o cliente precisar.

Percebe-se que em alguns aspectos a empresa já se encaminha para a geração de uma transação com o cliente que se caracterize como mais que compra e venda,



e sim como fidelização do consumidor para voltar a vender ao mesmo no futuro, mostrando ao cliente que tem capacidade de atender suas necessidades. É com base neste pensamento que a empresa busca fortalecer ainda mais seus pontos positivos e trabalhar para melhorar os pontos que necessitam de melhoras para obter, reter e/ou conservar seus clientes.

Além da avaliação positiva percebida na pesquisa em relação ao atendimento familiar e na eficiência no atendimento do supermercado, outro quesito com boa avaliação por parte dos clientes da loja diz respeito aos produtos oferecidos, cuja média geral é de 6,4 pontos. Para uma loja varejista de alimentos, oferecer produtos de qualidade e garantir que o consumidor encontre todos os produtos que precisa no estabelecimento é de extrema importância. Corroborando, Kotler e Keller (2006) afirmam que o produto pode oferecer atributos tangíveis ou intangíveis, desde que gerem benefícios aos consumidores, sejam estes benefícios reais ou percebidos, seja para suprir uma necessidade ou um desejo de compra. Por esta razão se dá a necessidade de realizar pesquisas sobre a percepção do cliente em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, bem como sobre as necessidades e desejos dos clientes e a satisfação ou insatisfação gerada a partir de determinada transação entre o vendedor e o comprador.

Em contrapartida aos pontos positivos citados anteriormente, percebeu-se também avaliações cujas médias foram baixas, caracterizando um nível de insatisfação dos clientes em relação a determinados pontos. Entre as características cujas médias foram mais baixas, pode-se citar as relacionadas à infraestrutura da loja, principalmente devido ao pouco espaço da mesma, como estacionamento, fruteira e número de caixas, cuja média da primeira é de 4,2, e das seguintes de 4,3. Com base nas avaliações dos clientes em relação a estes fatores, pode-se perceber determinada insatisfação dos mesmos, que gostariam de mais espaço ou organização em relação a estes setores ou serviços da empresa. O déficit em determinados serviços se posiciona como característica desfavorável para a organização, não suprimindo todas as necessidades dos clientes, que podem preferir deslocar-se a um estabelecimento que conte com as facilidades inexistentes na loja em questão.

Por fim, percebe-se que de forma geral a empresa apresenta uma quantidade maior de características positivas do que pontos negativos, o que favorece a mesma e estimula para permanecer melhorando os pontos fortes e adaptando os pontos que estão debilitados e necessitam mudanças e considerações cuidadosas por parte dos gestores da organização. Para Kotler e Armstrong (2007), a busca de geração de valor e satisfação superiores, em todos os aspectos de adquirir, manter e desenvolver clientes é a chave para criar relacionamentos duradouros a partir da percepção do desempenho se comparado às expectativas. Logo, se o desempenho não atender as expectativas, o comprador ficará insatisfeito; se corresponder às expectativas, ele ficará satisfeito, e ainda, se excedê-las, a empresa será capaz de deixar o cliente



encantado e fidelizado criando uma relação de longo prazo.

5 CONCLUSÃO

A concorrência globalizada, as inovações constantes de produtos, serviços, atendimentos e o foco na relação com os clientes, têm se tornado cada vez mais importantes para uma empresa manter-se atuante e competitiva em um mercado consumidor que permanece em ascensão. A importância de manter-se atualizada e com foco no cliente é fundamental, principalmente para empresas de pequeno e médio portes, como o Supermercado Schwengber, protagonista da presente pesquisa, para conseguir manter-se atraindo clientes e fidelizando-os, sem precisar competir diretamente com grandes lojas supermercadistas.

Com o dinamismo do mercado consumidor faz-se necessário conquistar a lealdade do cliente. De acordo com pesquisas, é muito mais barato para uma organização fidelizar seus atuais clientes que conquistar novos, pois a retenção de clientes aumenta as vendas e reduz as despesas, aumentando assim o faturamento da empresa. Porém, para conseguir fidelizar um cliente as organizações precisam mais do que manter um preço com medida de valor, é preciso também oferecer ao cliente serviços e benefícios agregados, juntamente com um atendimento diferenciado, com garantia de que tais benefícios não sejam apenas presentes, mas também futuros.

Com base nestas considerações, o diagnóstico realizado no Supermercado Schwengber proporcionou à pesquisadora uma visão mais ampla da administração de uma loja varejista de alimentos, e da importância da fidelização dos clientes, bem como as distintas percepções que cada consumidor forma sobre a empresa e seus produtos e serviços. A presente pesquisa permitiu gerar para os sócios e administradores da empresa uma visão dos pontos positivos e negativos no que tange à satisfação dos clientes. Também gerou uma maior preocupação dos administradores da loja sobre os fatores que geraram uma avaliação de média baixa, como os itens que fazem parte da infraestrutura da loja, como estacionamento, fruteira, número de caixas, açougue, espaço interno, e outros como produtos, marcas, preço e condições de pagamento, entre outros diversos itens avaliados pelos clientes, tanto de forma positiva quanto negativa, sendo possível após tal análise investir em melhorias nos pontos que se fizerem necessários.

Entre todos os quesitos avaliados percebeu-se que os que obtiveram as menores avaliações foram os que dizem respeito à infraestrutura da loja, visto que a mesma não conta com estacionamento próprio, como também possui apenas dois *checkouts* de saída para seus clientes efetuarem suas compras, causando muito movimento na entrada/saída da loja. Além disso, percebe-se que a fruteira e o açougue também obtiveram avaliação baixa, devido sua pequena variedade de produtos e pela dificuldade de locomoção no quesito fruteira.

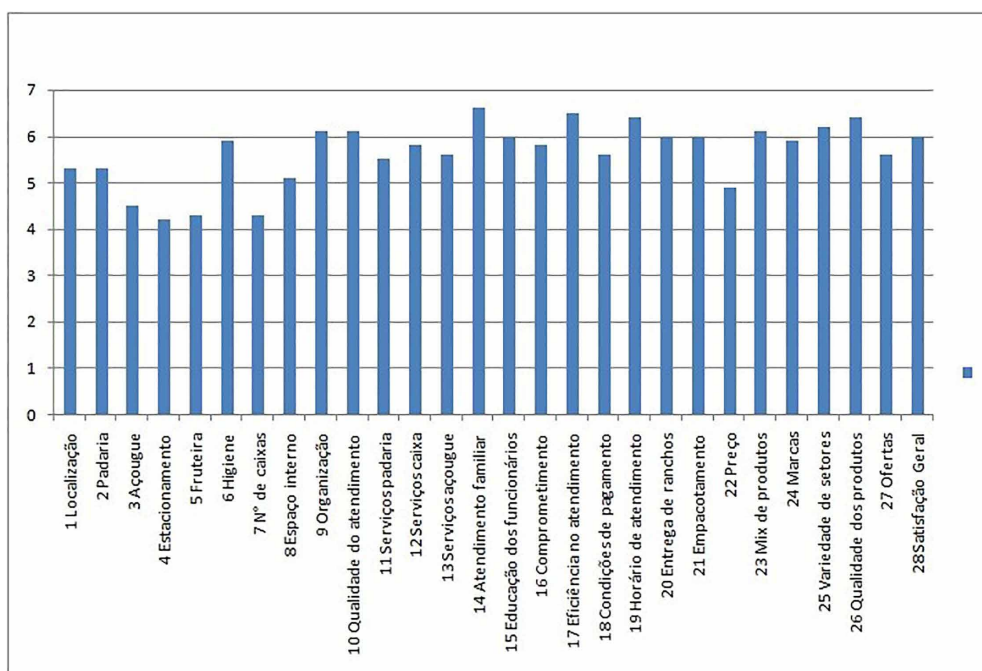


O espaço interno e a organização dos produtos também receberam críticas dos clientes, principalmente devido a falta de espaço para circulação no espaço interno da loja, situação que se acentua em dias de pico, como em sábados, por exemplo, quando o número de clientes aumenta e a dificuldade de locomoção também. Diante disso, se faz necessário que a empresa invista na adequação dos espaços como forma de solução para as necessidades dos clientes, a fim de que estes se sintam mais a vontade na loja, e que esta possa garantir um momento de compras cômodo e prazeroso para seus consumidores.

O estudo também permitiu identificar a necessidade de aumento da diversidade de produtos e marcas no estabelecimento, bem como buscar o aumento de ofertas para atrair os consumidores. Por se tratar de um supermercado de pequeno porte, se faz mais fácil manter uma relação mais próxima com os clientes, conhecendo os mesmos e oferecendo o que precisam. Percebe-se que, atualmente, a empresa já é reconhecida por seus consumidores pelo bom atendimento, e pelo fato de este ser familiar e próximo dos clientes, este fator é muito importante para fidelização dos clientes, mas precisa ainda ser unido a outros fatores que não atingem as expectativas dos consumidores, como a infraestrutura já mencionada.

A seguir é apresentado um gráfico com as médias de satisfação dos clientes do Supermercado Schwengber, útil para objeto de análise da pesquisa e para tomada de decisões dos administradores da loja. Nele pode-se observar que de forma geral as médias da empresa foram positivas e o nível de satisfação dos clientes é grande na maior parte dos pontos analisados.

Figura 1 – Médias de satisfação



Fonte: elaborado pela autora no decorrer da pesquisa (2016).



De modo geral, percebeu-se com a presente pesquisa que o Supermercado Schwengber possui médias gerais satisfatórias, e seu desempenho de forma geral pode ser considerado positivo, visto que nenhum dos quesitos mencionados pelos clientes apresentou média inferior a 4 pontos. Alguns dos quesitos são passíveis de melhorias para garantir que os clientes frequentem a loja e encontrem o que precisam, e que sintam-se assim satisfeitos com um conjunto de pontos positivos, de mudanças e adaptações realizadas de acordo com suas necessidades. Para servi-los da melhor forma possível deve-se criar este laço de proximidade com os clientes, este é o primeiro passo para fidelizá-los.

REFERÊNCIAS

- BERKMAN, H. WW; LINDQUIST, J. D.; SIRGY, M. J. **Consumer Behavior**. Lincolnwood: NTC Publishing, 1996.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. **A excelência em serviços: como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes**. São Paulo: Saraiva, 1992.
- BRANDÃO JUNIOR, Antônio. **A satisfação do cliente como base para a qualidade em serviços: o caso de um supermercado de pequeno porte**. 2004. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/37/29>>. Acesso em: 30 out. 2016.
- FUTRELL, C. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMA, A. H. S. **A natureza das expectativas do consumidor e o impacto no gerenciamento do marketing de serviços bancários**. Rio de Janeiro: 2006. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/208323/disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20>



alexandre%20henrique%20completa.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2016.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. **Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor**. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n4/v41n4a07>>. Acesso em: 26 mai. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORAES, C. A.; TOLEDO, Geraldo Luciano. **Expectativas do consumidor e qualidade do serviço**: natureza e determinantes, 2006. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/103.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

PRADONOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

RÉVILLION, A. S. P. **Um estudo sobre a satisfação do consumidor com o setor supermercadista em Porto Alegre**. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/2805>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

SÁ, G. **Relações entre satisfação do consumidor, seus antecedentes e lealdade ao fabricante**: um estudo na indústria automobilística. 2006. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-LFodpNibSAJ:bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3681/000359163.pdf%3Fsequence%3D1+%&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

SANTOS, V.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, e L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n3-vav.pdf>. Acesso em: 24 set. 2016.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

ZEITHAML, V. A. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.



CIÊNCIAS CONTÁBEIS



PACTO GLOBAL: UM ESTUDO DA ADESÃO DA EMPRESA DE VIGILÂNCIA CINDAPA DO BRASIL LTDA.

Kelly Emelin Rauber¹

Márcia Rosane Frey²

1 INTRODUÇÃO

O meio empresarial vem demonstrando, nos últimos anos, sua preocupação em atingir seus objetivos econômicos sem comprometer a capacidade do planeta. A partir deste anseio surgiram diversas discussões sobre a responsabilidade social e ambiental das empresas. A responsabilidade social busca, por meio da conscientização por parte da sociedade, preservar o meio externo de forma que as atividades empresariais não sufoquem o meio envolvido.

A Organização das Nações Unidas (ONU), preocupada com a sustentabilidade, conclamou as empresas por meio do Pacto Global. Uma iniciativa desenvolvida pelo ex-secretário geral da ONU, Kofi Annan, tem com o objetivo mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletida em 10 princípios.

Essa iniciativa conta com a participação de agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário. Hoje, já são mais de 5.200 organizações signatárias articuladas por 150 redes ao redor do mundo (PACTO GLOBAL, 2015). Diversas empresas estão aderindo aos princípios do Pacto Global. Conforme dados da ONU de 2015, o Brasil conta com 712 participantes, incluindo a empresa de Vigilância Cindapa do Brasil Ltda.

A Empresa de Vigilância Cindapa do Brasil Ltda. está constantemente em busca de soluções tecnológicas que tragam tranquilidade e segurança aos seus clientes e parceiros no que diz respeito à segurança patrimonial. Para os sócios é fundamental preservar em suas rotinas de trabalho um comportamento responsável com o meio

¹ Bacharela em Ciências Contábeis. *E-mail:* kelly@cindapa.com.br.

² Doutora em Desenvolvimento Regional. *E-mail:* mfrey@unisc.br.



ambiente, aplicando medidas sustentáveis e respeitando e preservando ações que colaborem com o planeta.

Neste contexto, no presente estudo levantaram-se os seguintes questionamentos: o que despertou nos gestores da empresa sua preocupação com a responsabilidade social e sua adesão ao Pacto Global da ONU? Quais são os princípios vinculados ao Pacto já seguidos pela empresa e o que a adesão ao Pacto Global impactou na gestão da Cindapa? Para subsidiar a investigação teve-se como pressuposto que nas atividades do dia a dia da Empresa já existe um posicionamento ético dos gestores com os procedimentos em relação ao cuidado com o meio ambiente e com o relacionamento junto aos seus *stakeholders*.

Para fundamentar o estudo, o referencial teórico apresentado está dividido em duas seções, respectivamente: a responsabilidade social empresarial e o Pacto Global das Nações Unidas. Na sequência, apresenta-se a metodologia, a análise dos resultados dividida em três seções e a conclusão. Ao final segue a lista de referências citadas no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No Referencial Teórico apresenta-se uma contextualização sobre a responsabilidade social empresarial na visão de diversos autores, bem como uma síntese das principais iniciativas para gestão da Responsabilidade Social e Sustentabilidade nos negócios com ênfase no Pacto Global das Nações Unidas.

2.1 Responsabilidade social empresarial

A responsabilidade social é um tema que desperta diferentes formas de compreensão. O termo Responsabilidade Social, muito embora esteja no novo vocabulário das empresas, no entendimento de Gomes e Moretti (2007), não está plenamente definido e não encontrou ainda um grau de estabilidade semântica, como tantos outros termos léxicos empresariais.

Para Kraemer e Tinoco (2011), a gestão de qualidade empresarial passa pela obrigatoriedade de que sejam implantados sistemas organizacionais e de produção que valorizem os bens naturais, as fontes de matérias-primas, as potencialidades do quadro humano criativo, as comunidades locais e de que deve iniciar-se o novo ciclo, em que a cultura do descartável e do desperdício sejam coisas do passado. Salientam ainda que a atividade de reciclagem incentiva a diminuição do consumo, o controle de resíduos, a capacitação permanente dos quadros profissionais, em diferentes níveis e escalas de conhecimento, o fomento ao trabalho em equipe, e as ações criativas são desafios chaves neste novo cenário.

Verifica-se que o tema ainda está em construção, que ações cooperativas



tanto em âmbito local quanto regional, nacional ou internacional, são cada vez mais necessárias para a manutenção do bem-estar da humanidade. A consciência global é fundamental no processo de preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural, na promoção dos direitos humanos e na construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa. As empresas, adotando um comportamento socialmente responsável, são poderosas agentes de mudança para, juntamente com os estados e a sociedade civil, construir um mundo melhor (INSTITUTO ETHOS, 2015).

De acordo com Leandro e Rebelo (2011), a responsabilidade social das empresas é um conjunto de políticas e práticas alinhadas com os objetivos estratégicos das mesmas, voltadas para atender às exigências internas, do mercado e da comunidade, articuladas com o interesse comum. Uma empresa socialmente responsável é geradora de valor para todos os seus *stakeholders* internos e externos.

Na visão de Charoux (2007), a responsabilidade social das empresas vem adquirindo cada dia mais notoriedade. Muitos acreditam que esse crescimento é indicativo inequívoco do comprometimento das empresas com o combate às desigualdades do país. Outros mostram que essa preocupação nada mais é do que modismo, ou ainda, a valorização estratégica da dimensão simbólica dos negócios.

Para Tenório (2004), a responsabilidade social empresarial também é um tema polêmico e dinâmico, envolvendo desde a geração de lucros pelos empresários, em visão bastante simplificada, até a implementação de ações sociais no plano de negócios das companhias, em contexto abrangente e complexo. Vellani (2011) explica, ao mesmo tempo em que proporciona valor aos seus acionistas, que as empresas também podem fornecer educação, cultura, lazer e justiça social à comunidade e proteção da diversidade e ecossistemas. Assim, na busca por sustentabilidade, ações são programadas para obterem desempenho social, ecológico e econômico.

Na interpretação de Lauriano (2012), as organizações passam a atuar de maneira sustentável como resposta a um conjunto de mudanças que o ambiente interno e externo das empresas vêm sofrendo. Medeiros e Reis (2007) acrescentam que na Filosofia pode-se compreender a Responsabilidade Social como a responsabilidade individual e de livre escolha pela realização ou não de um ato, em função de antever as consequências sociais que poderão ocorrer, mas, uma vez realizado, esse ato deve ser assumido por quem o realizou.

Diante das diferentes visões e entendimentos do tema responsabilidade social surgiram várias iniciativas e ferramentas que buscam a adesão, bem como o monitoramento da responsabilidade social e da sustentabilidade empresarial. As iniciativas e ferramentas de Responsabilidade Social, na opinião de Louette (2007), são um consenso que uma política de desenvolvimento sustentável não é possível sem indicadores. Várias são as iniciativas e ferramentas inventariadas por Louette (2007) no qual aborda-se no presente estudo o Pacto Global da ONU.



2.2 Pacto Global das Nações Unidas

O Pacto Global é um programa criado em 2000 pelo então secretário geral da ONU Kofi Anann, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção (PACTO GLOBAL, 2015).

A iniciativa conta com a participação de agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário. Até 2015, já são mais de 5.200 organizações signatárias articuladas por 150 redes ao redor do mundo. Para a ONU, o Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, através de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras.

Conforme Carvalhães (2012), o Pacto Global é uma plataforma de múltiplos fatores e agentes do cenário internacional, que forma uma rede de cooperação e colaboração em prol de objetivos globais comuns. A iniciativa busca apoiar corporações do mundo inteiro a inserirem o desenvolvimento sustentável em suas práticas empresariais, estimulando a perpetuação de valores universais acordados e trabalhados na ONU. O Pacto fomenta a implementação de princípios ambientais, trabalhistas e de direitos humanos dentro das organizações, incitando uma ação conjunta que visa conectar empresas, sociedade civil e organizações, governamentais e não governamentais, em prol do desenvolvimento sustentável.

As empresas participantes do Pacto Global são diversificadas e representam diferentes setores da economia, regiões geográficas, e buscam gerenciar seu crescimento de uma maneira responsável, que contemple os interesses e preocupações de suas partes interessadas incluindo funcionários, investidores, consumidores, organizações militantes, associações empresariais e comunidade.

Para Gomes e Moretti (2007), o grande mérito do Pacto Global foi trazer, para a agenda internacional, o comprometimento das empresas com as metas de desenvolvimento sustentável e estabelecer uma agenda positiva com a participação de todos os agentes. Criado em 2000, o Pacto Global vem revolucionando a história do planeta contando com mais de 12 mil signatários e mais de 8 mil empresas, distribuídos em mais de 145 países (PACTO GLOBAL, 2015).

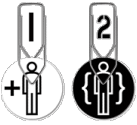



No Brasil, conta-se com a Rede Brasileira do Pacto Global, a quarta maior no mundo em número de empresas signatárias trabalhando em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O PNUD é a agência líder da rede global de desenvolvimento da ONU e trabalha principalmente pelo combate à pobreza e pelo desenvolvimento humano. O PNUD está presente em 166 países,



colaborando com governos, iniciativa privada e sociedade civil para ajudar as pessoas a construírem uma vida mais digna (NAÇÕES UNIDAS, 2015).

O Pacto Global é composto por dez princípios universais, derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. Ao surgir interesse por parte da organização em aderir à iniciativa, o presidente da organização deverá comprometer-se em alguns dos dez princípios impostos pelo programa. Estes princípios são divididos em quatro grupos temáticos: direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção, evidenciados e detalhados no Quadro 1.

Quadro 1 - Dez Princípios do Pacto Global

Grupo temático	Princípios
Direitos humanos 	1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente. 2. Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.
Trabalho 	3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. 4. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório. 5. A abolição efetiva do trabalho infantil. 6. Eliminar a discriminação no emprego.
Meio ambiente 	7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais. 8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental. 9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.
Contra a corrupção 	10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Fonte: Pacto Global (2015).

Quando os sócios de uma empresa decidem participar do Pacto Global eles devem seguir algumas exigências, como emitir uma clara declaração de apoio ao Pacto Global e seus dez princípios e publicamente advogar o Pacto Global. Isso significa informar os funcionários, acionistas, consumidores e fornecedores da sua adesão ao



Pacto Global, acessar a página *web* do Pacto Global (www.unglobalcompact.org) para conhecer as formas de integrar o Pacto Global e os dez princípios nos programas de desenvolvimento corporativo e treinamento. Também devem incorporar os princípios do Pacto Global na declaração da missão da empresa, incluir o compromisso com o Pacto Global no relatório anual e em outros documentos publicados pela empresa, emitir comunicados para a imprensa para tornar o compromisso público.

Para atender aos requisitos da adesão ao Pacto Global é necessário, por parte das organizações signatárias, reportar anualmente um relatório de acompanhamento de avanço nos quatro grandes grupos temáticos. Por meio da Comunicação de Progresso (COP), a organização garantirá sua participação no rol de empresas signatárias. Todos os participantes com atividades empresariais devem publicar sua comunicação de progresso no site internacional do Pacto Global e compartilhar o documento junto a suas partes interessadas (por exemplo, investidores, consumidores, sociedade civil, governos, etc.).

A exigência do COP deve-se a vários propósitos importantes: avanço na transparência e prestação de contas, promoção contínua de melhoria do desempenho, resguardo à integridade do Pacto Global e apoio na construção de um banco crescente de práticas empresariais de sustentabilidade para facilitar o diálogo e a aprendizagem sobre o tema (PACTO GLOBAL, 2015). O programa do Pacto Global classifica as empresas signatárias em diferentes níveis, de acordo com o progresso alcançado na implementação dos 10 princípios, evidenciados no Quadro 2.

Quadro 2 – Níveis de empresas signatárias ao Pacto Global

Nível	Descrição
Nível Aprendiz	Para empresas cujos COPs não atendem aos três requisitos mínimos do COP. Este <i>status</i> será concedido por um período de 12 meses a partir da data de publicação do COP.
Nível Ativo	Para empresas que atendem a todos os três requisitos mínimos do COP. Neste nível, o objetivo do programa é encorajar a implementação dos 10 Princípios e a adoção de padrões de atuação e transparência.
Nível Avançado	Para empresas que atendem aos três requisitos mínimos do COP e se empenham para ser " <i>top performers</i> ", respondendo a 24 questões específicas relacionada aos quatro grandes temas do Pacto Global. Adicionalmente, espera-se que empresas deste nível também reportem suas ações seguindo o modelo de boas práticas de governança e gestão.

Fonte: Pacto Global, 2015.

No Brasil, a rede do Pacto Global foi fundada em 2003, dois anos após a criação em Nova York, e conta com a parceria do PNUD desde 2011. Há dois anos em São Paulo, conta-se com a secretaria executiva para apoiar a área de engajamento e dar suporte aos signatários. Além da divisão por setores as empresas podem ser



classificadas em pequenas e médias empresas, para aquelas que possuem até 300 funcionários. Empresa com um número superior classifica-se como grande empresa. Para participar desta iniciativa, a empresa não terá nenhum desembolso financeiro, espera-se somente o comprometimento empresarial com a sustentabilidade corporativa e com as ações propostas.

A rede brasileira do Pacto Global, atualmente, conta com um comitê de 39 organizações que se reúne bimestralmente para definir ações e planejamentos estratégicos. Atualmente, a presidência do comitê está nas mãos da BASF América do Sul, e a vice-presidência está dividida entre quatro empresas: Beraca, Grupo Abril, Grupo Libra e Itaú Unibanco (PACTO GLOBAL, 2015).

O planejamento estratégico e as práticas de gestão da Rede Brasileira do Pacto Global seguem alinhadamente todos os objetivos da Rede do Pacto Global de Nova York, os mesmos são: crescimento em escala, o crescimento da rede local, assegurar coerência e maior impacto nas plataformas temáticas e engajar o negócio sustentável em apoio aos objetivos das nações unidas. No Quadro 3 apresentam-se as oportunidades de engajamento nos quatro grupos temáticos dos princípios do Pacto Global.

Quadro 3 – Oportunidades de engajamento por grupo temático

(continua)

Temas	Descrição das oportunidades de engajamento
Direitos humanos	Respeitar a dignidade inerente, autonomia individual e a independência das pessoas, não discriminação, inclusão, participação completa e efetiva na sociedade, respeito pela diferença e aceitação de pessoas com deficiência como diversidade humana e humanidade, igualdade de oportunidades, acessibilidade, igualdade entre homens e mulheres, respeito pelas capacidades em evolução de crianças com deficiência e respeito para que conservem suas identidades.
Trabalho	Treinamento apropriado e funções que permitam que as pessoas alcancem seu potencial, recrutamento e retenção de empregados, oferecimento de vagas específicas para a inclusão social.
Meio ambiente	Para fazer parte deste grupo são necessários cinco compromissos: reduzir emissões, estabelecer metas e reportar desempenho anual, desenvolver estratégias para identificar riscos e oportunidades para o clima, engajar formuladores de políticas para encorajar uma ação de escala para o clima, trabalhar e colaborar com outras empresas para buscar mudanças climáticas; tornar-se um exemplo para assuntos climáticos.



Quadro 3 – Oportunidades de engajamento por grupo temático

(conclusão)

Temas	Descrição das oportunidades de engajamento
Anticorrupção	A criação de canais de denúncias e a divulgação em <i>site</i> dos contratos de patrocínios são algumas ações propostas. Divulgar a legislação brasileira de anticorrupção para seus funcionários e <i>stakeholders</i> , a fim de que ela seja cumprida integralmente. Também devem comprometer-se a vetar qualquer forma de suborno, trabalhar pela legalidade e transparência nas contribuições a campanhas políticas e primar pela transparência de informações e colaboração em investigações, quando necessário.

Fonte: Pacto Global, 2015.

Conforme evidenciado no Quadro 3, várias são as possibilidades de engajamento das empresas em ações que possam contribuir e internalizar ações de responsabilidade social, contribuindo desta forma para a sustentabilidade empresarial. Com o propósito de desenvolver estratégias para apoiar as empresas signatárias foi criado o Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção. Entre suas funções está a de auxiliar na implementação de políticas de promoção da integridade e combate à corrupção e mobilizar empresas e entidades empresariais. Posteriormente, para ampliar a participação de empresas, o grupo coordenador constituiu um Conselho de Mobilização, formado por entidades empresariais e representantes da sociedade civil (INSTITUTO ETHOS, 2015).

Com sua influência, a ONU, por meio do Pacto Global, mantém um acompanhamento de suas signatárias, monitorando seus progressos e elevando o nível de transparência destas empresas perante a sociedade. As ações propostas pelo Pacto Global vêm ao encontro das necessidades de empresários que buscam alternativas para consolidar seus negócios com responsabilidade social, além da evidenciação dessas ações por meio de Relatórios que evidenciam sua evolução no que diz respeito à Responsabilidade Social.

3 METODOLOGIA

O presente estudo, dadas as particularidades do problema proposto, no qual investigou-se o que despertou nos gestores da Cindapa a preocupação e a busca pela responsabilidade social e sua adesão ao Pacto Global da ONU, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizada, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 1999).



Quanto à abordagem do problema, a mesma classifica-se como uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa busca o aprofundamento do estudo, e de como ela será compreendida pelas pessoas. No entendimento de Richardson (1999), a abordagem qualitativa não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema, pois busca conhecer a natureza de um fenômeno social.

Para o levantamento dos dados foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental. Na visão de Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo o referencial já tornado público, em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros.

Também utilizou-se a pesquisa documental, similar à pesquisa bibliográfica. Porém, Gil (1999) destaca como principal diferença a natureza das fontes de ambas as pesquisas. A pesquisa bibliográfica utiliza-se principalmente das contribuições de vários autores sobre determinada temática de estudo, já a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Na pesquisa documental foram analisados relatórios e documentos da empresa Cindapa e dados fornecidos pela assessoria do Pacto Global no Brasil referentes à adesão das empresas brasileiras ao Pacto Global. Para a identificação dos fatores que influenciaram o interesse dos gestores da Cindapa em relação aos princípios do Pacto Global, utilizou-se a técnica de entrevista.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

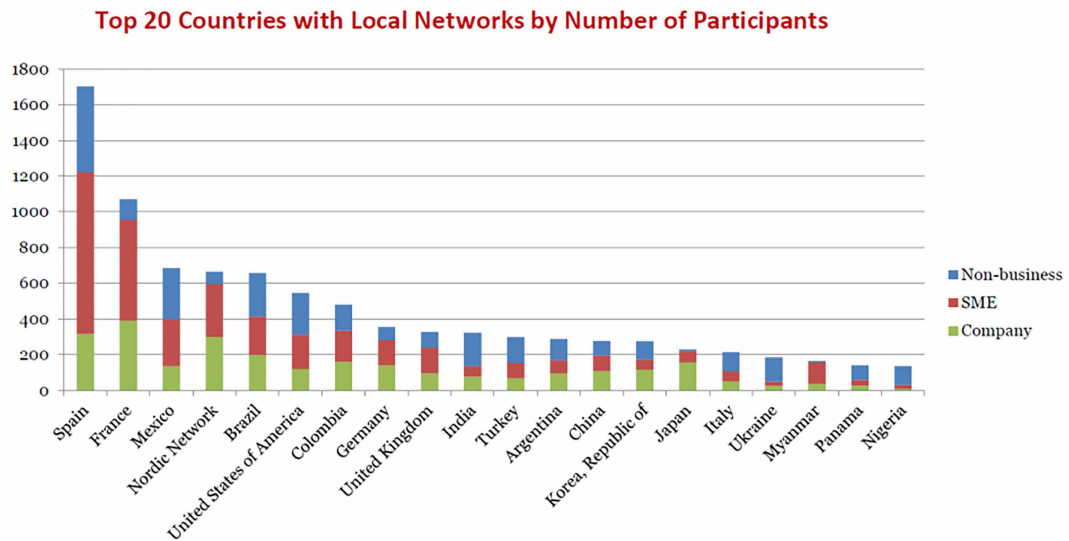
A análise dos resultados está dividida em três seções. Inicialmente, aborda-se a adesão da Empresa de Vigilância Cindapa do Brasil Ltda. ao Pacto Global no qual apresentam-se alguns aspectos gerais referentes às organizações que aderiram ao Pacto Global. Na sequência, verifica-se os princípios já seguidos pela empresa, e em seguida apresenta-se a análise dos impactos na gestão da Cindapa, após sua adesão.

4.1 Adesão da Empresa de Vigilância Cindapa do Brasil Ltda. ao Pacto Global

No estudo da adesão da empresa de Vigilância Cindapa Ltda. ao Pacto Global constatou-se que essa corrente mundial está presente em vários países, fazendo com que empresários do mundo inteiro apostem em um programa que dispõe de diversos aspectos de proteção e preservação do planeta e da sociedade. Até 2015, o Pacto Global contava com mais de vinte países engajados, conforme ilustrado no Gráfico 1.



Gráfico 1 – Países signatários ao Pacto Global



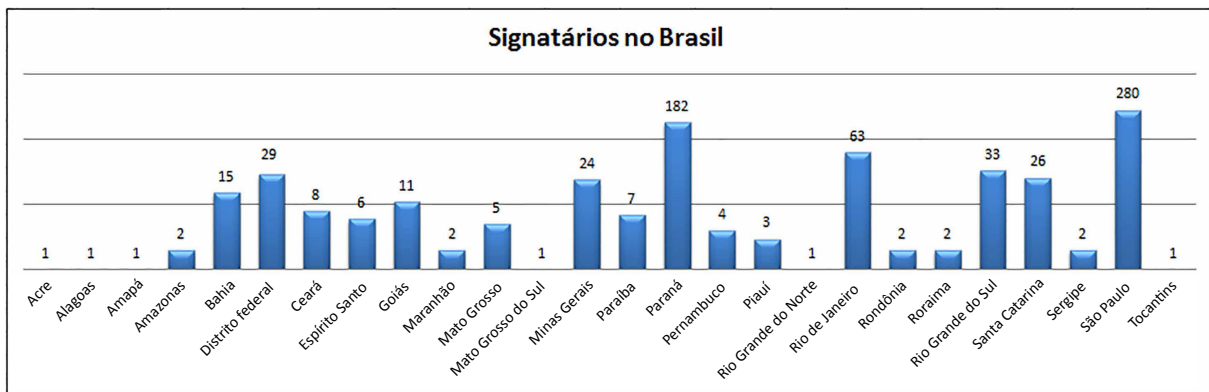
Fonte: Pacto Global Rede Brasileira (2014).

No contexto mundial, conforme ilustrado no Gráfico 1, verifica-se que o Brasil ocupa a 5ª posição entre os países simpatizantes a este compromisso social. A Rede Brasileira do Pacto Global conta até março de 2016 com 712 empresas signatárias ativas, representando um número significativo no cenário mundial. As empresas signatárias podem ser consultadas no *site* do Pacto Global que apresenta tanto as ativas como as não comunicantes, ou seja, as que fizeram sua adesão e não continuaram participando, encaminhando seus Relatórios. Atualmente, o Brasil encontra-se entre os cinco países com maior número de adeptos. Na América do Sul, o Brasil é um dos países com maior número de participantes, estando entre México, Colômbia, Argentina entre outros.

Encorajando as empresas a adotar políticas de responsabilidade social o Pacto Global promove entre seus seguidores uma linha de diretrizes em que as organizações, sindicatos, organizações não governamentais e demais parceiros sejam inseridos e promovam o desenvolvimento de um mercado global mais inclusivo e sustentável.

A Rede Brasileira do Pacto Global introduz no meio empresarial debate no intuito de promover a inclusão da responsabilidade social no dia a dia das organizações. Observa-se pelos gráficos que estes clamores vêm refletindo resultados positivos, dada a participação de vários setores. O Brasil apresenta um quadro significativo de signatários espalhados por todo o País, evidenciados no Gráfico por estados.



Gráfico 2 – Empresas signatárias do Pacto Global – Rede brasileira

Fonte: Banco de Dados do Pacto Global Rede Brasileira (2016).

Com base nos dados até o primeiro semestre de 2016, o Brasil possui 712 empresas que aderiram ao Pacto Global. Pelo Gráfico 2 observa-se que os estados com maior número de empresas participantes ao programa do Pacto Global são: São Paulo, com 280 empresas cadastradas, seguido pelo estado do Paraná, que conta com 182 inscritos, em seguida estão os estados do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Distrito Federal. Os estados que possuem um menor número de representantes perante a Organização das Nações Unidas são: Acre, Alagoas, Amapá, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Norte e Tocantins, cada um com somente 01 signatário. Apenas um estado brasileiro fica de fora desta lista com nenhum signatário, que é o Pará. As regiões que mais promovem a integração global por meio do Pacto Global são as regiões Sul e Sudeste.

Dadas as regiões com maior número de interessados em promover a igualdade e a responsabilidade socioambiental entre as empresas seus *stakeholders*, percebe-se que a região Sul apresenta uma conscientização transcendente quando tratada a questão do compromisso social. Esta região composta pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul estreita nossa pesquisa cujo interesse é evidenciar no íntimo do estado do Rio Grande do Sul quais as cidades e empresas que compõem o rol de signatários do Pacto Global das Nações Unidas.

No Estado do Rio Grande do Sul foram identificadas 31 empresas signatárias, contemplado 13 municípios. Com exceção dos municípios de Porto Alegre, com 20 signatárias e Novo Hamburgo com duas signatárias, os demais municípios (Cambará do Sul, Caxias do Sul, Erechim, Igrejinha, Lajeado, Marcelino Ramos, Nova Prata, Restinga Seca, Santa Cruz do Sul, Santo Ângelo e Viamão) contam apenas com uma organização signatária. No município de Santa Cruz do Sul, integrando o setor de serviços de suporte, encontra-se a Empresa de Vigilância Cindapa do Brasil, especializada em oferecer serviços em segurança patrimonial, objeto de análise do presente estudo.

4.2 Princípios do Pacto Global observados pela Cindapa

A empresa de Vigilância Cindapa do Brasil pertence ao Grupo Cindapa. O grupo conta com duas empresas no ramo de segurança, uma é a Empresa de Segurança Cindapa do Sul, especializada em segurança eletrônica (monitoramento), que oferece também os serviços de portaria e limpeza, e a outra é a Empresa de Vigilância Cindapa do Brasil, estudada neste trabalho.

Oportunizando em torno de 700 empregos diretos, o grupo Cindapa atua na região com sedes nas cidades de Santa Cruz do Sul, Venâncio Aires, Lajeado e Uruguaiana. Expandindo seus horizontes a Cindapa apostou, no ano de 2001, no sistema de franquias, atingindo diversas cidades do Rio Grande do Sul, como Arroio do Sal, Cidreira, Balneário Pinhal, Tramandaí, Antônio Prado, Santana do Livramento. Cabe destacar que somente a empresa de Vigilância Cindapa do Brasil encaminhou sua adesão, mas o comprometimento e responsabilidade faz parte do Grupo Cindapa em qualquer unidade, são seguidos os mesmos padrões de ética e comprometimento.

Quando iniciou suas atividades na cidade de Santa Cruz do Sul, em junho de 1991, com poucos recursos, porém com um espírito empreendedor, o fundador e atual diretor da empresa Sr. Carlos Kohler apostou todo seu conhecimento e visão tecnológica em desenvolver serviços que fossem um diferencial na região. Trabalhando de forma honesta e com princípios firmes a empresa conquistou mercado e expandiu seus serviços.

Kohler (2016) destaca que nem sempre o mercado mostra-se cordial para com a responsabilidade social. Segundo Kohler (2016), um acontecimento definiu a postura de gestão da empresa, no qual a integridade não está à venda.

Estava com uma “lobista”, em um restaurante em Maceió, quando no meio da conversa ela disse explicitamente: “tenho um produto que é muito bom, mas se fosse uma porcaria eu venderia igual”. Naquela noite não dormi, minha consciência martelava: por um lado os valores morais e no outro o financeiro. Não foi difícil de resolver, decidi imediatamente não atuar mais em venda para o governo utilizando este tipo de meio. Decidi que só trabalharia para o governo por meio de licitação de forma limpa.

Abolindo qualquer forma de corrupção, os sócios da empresa sentiram a necessidade de redigir uma ferramenta que padronizasse e formalizasse suas diretrizes e seus princípios. Iniciou-se então a busca pelas bibliografias que embasariam seu código de ética. Este até então era um manual, e logo passou a ser um guia de gestão. Esta busca aprofundou os olhares dos sócios aos preceitos e condutas mundiais, chegando a Rede Brasileira do Pacto Global.

Desafiado pelo desejo de fazer a diferença em uma sociedade na qual a



vaidade e a ganância fazem-se presentes e entusiasmados com a proposta do Pacto Global, a empresa identificou-se com as ações propostas e encaminhou sua adesão como forma de contribuição para uma sociedade mais responsável. Em constante busca pelo aperfeiçoamento e qualidade, a Cindapa procura atingir além de metas econômicas, seus objetivos sociais e ambientais.

O Pacto Global promove nos interessados o desafio em manter atividades relacionadas a quatro grupos temáticos, divididos em dez princípios. Em todos os dez princípios a empresa Cindapa possui práticas que se enquadram, desenvolvendo ações que assegurem seu cumprimento. Diversas barreiras já foram vencidas no dia a dia da Cindapa que busca atender, sem qualquer oposição, estes princípios propostos que levam o reconhecimento e garantia dos direitos humanos.

Na área de direitos humanos, a Cindapa promove e estimula junto ao seu quadro de funcionários a igualdade, a inclusão social e o respeito às diferenças. Verificou-se que a vida do colaborador é muito importante para a empresa, para o qual são promovidas palestras sobre diversos assuntos, como doenças sexualmente transmissíveis, trânsito, bem-estar, entre outros temas. Programas de vacinação também são promovidos, por meio de parcerias. A empresa disponibiliza aos seus funcionários e seus familiares a oportunidade de participar destas campanhas por um valor acessível descontado em folha.

No Grupo Temático Trabalho, a empresa não apoia o trabalho escravo ou infantil, garantindo que menores não façam parte do grupo de funcionários. A igualdade entre gêneros também é respeitada e está evidência no cargo da diretoria, que é composta por um homem e uma mulher. A Cindapa apoia a liberdade de associação e negociação coletiva e em sindicatos. A empresa não aceita nenhum tipo de discriminação.

No Grupo Temático Meio Ambiente, a empresa Cindapa estimula seus funcionários a praticarem uma política responsável de preservação da natureza, como impressão consciente, utilização de papel reciclável e utilização de *drone* em rondas para que as mesmas não sejam feitas com veículos, diminuindo a emissão de poluentes. Além disso, a empresa distribuiu mudas de árvores nativas e incentiva as pessoas para que contribuam com um mundo melhor.

O tema anticorrupção é um legado para a empresa de vigilância Cindapa do Brasil, no qual a empresa disponibiliza aos seus *stakeholders* seu Código de Ética e Conduta. Por meio do Código a empresa busca manter uma gestão que colabore com a construção de uma sociedade mais íntegra e honesta. Para conseguir atuar de forma mais específica em cada grupo temático, a empresa busca diversas formas de ampliar suas ações nos dez princípios propostos pelo Pacto Global.

A Rede Brasileira do Pacto Global promove através de *webinar* seminários virtuais fornecendo diversos materiais para promover junto aos seus signatários



ações relacionadas às áreas temáticas e aos dez princípios. A ONU apresenta cartilhas que conectam as signatárias aos temas a serem debatidos, como: cadeia de fornecedores; trabalho infantil e trabalho forçado; exploração sexual (tráfico humano, turismo sexual etc.); direitos das crianças; trabalho decente; acesso à água; acesso à energia; equidade de gênero; direito de indígenas; trabalhadores refugiados; inclusão de pessoas com deficiência; igualdade racial entre outros.

A empresa de Vigilância Cindapa do Brasil, como signatária, teve a oportunidade de participar de alguns destes seminários que trazem na pauta assuntos mundiais a serem tratados e desenvolvidos nas organizações para impactar positivamente na sociedade. A Rede Brasileira do Pacto Global oferece aos signatários treinamentos *on-line* que norteiem suas gestões e contribuam com ações em diversos temas. Entre os treinamentos disponibilizados em 2015, a Cindapa teve oportunidade de participar do *webinar* pessoas com deficiências nas empresas; *webinar* migrantes e refugiados e o papel das empresas; e *webinar* para participantes de negócios – COP.

Todas as instituições que se tornam signatárias do Pacto Global precisam anualmente prestar contas da sua evolução por meio de um relatório direcionado à população, sendo seu envio obrigatório. Além do envio, deve ser publicado no site da rede Brasileira do Pacto Global e ficar disponível para consulta de seus *stakeholders*. Para a execução desta publicação, a rede brasileira fornece um *webinar* que promove o conhecimento para sua elaboração e submissão. A publicação é monitorada pela Rede Brasileira que propõe prazos para o encaminhamento.

Para a submissão é concedido um período de carência de 90 dias. Caso o signatário não consiga cumprir o prazo, deverá submeter uma carta ao pacto global, explicando as razões para a não submissão no período. Conforme mencionado no referencial teórico, existem diferentes níveis de submissão, a saber: nível aprendiz, para empresas, que não atendem aos três requisitos mínimos do COP; nível ativo, para empresas que atendem a todos os três requisitos mínimos do COP; e nível avançado, para empresas que reportem suas ações seguindo o modelo de boas práticas de governança e gestão.

Caso a empresa estimule práticas que sejam representativas e possam contribuir aos diversos grupos temáticos, ela deverá, no momento do envio desta submissão, fazer uma autoavaliação para encaminhar seu relatório enquadrando-se no nível em que ela melhor se identificar. Ao se autoanalisar, a empresa necessita responder alguns questionamentos a respeito dos princípios do Pacto Global. Respondendo a estas perguntas e tendo em mãos seu relatório anual a empresa pode submetê-lo ao envio e o mesmo ficará disponível para seus *stakeholders* na página Rede Brasileira do Pacto Global. O Relatório de acompanhamento (COP) é um documento que visa demonstrar à sociedade a evolução das empresas perante o papel da responsabilidade social. A submissão deste relatório é feito no site do Pacto Global e fica disponível para consulta pública a todos *stakeholders*.



Para a adesão da empresa foram solicitados os seguintes documentos: documentos Constitutivos da empresa; Carta de Compromisso com dez princípios; declaração assinada pelo presidente ou diretor-executivo da empresa, expressando o apoio contínuo ao Pacto Global e renovando o compromisso contínuo com a iniciativa e os seus princípios; uma descrição de ações práticas (ou seja, a divulgação de quaisquer políticas, procedimentos, atividades relevantes) que a empresa realizou (ou pretende realizar) para implementar os princípios do Pacto Global, em cada uma das quatro áreas temáticas (direitos humanos, trabalho, meio ambiente, anticorrupção) e uma medição de resultados (ou seja, o grau em que os indicadores de metas/desempenho foram cumpridos, ou outras medidas qualitativas ou quantitativas de resultados).

Após a diretoria confirmar o seu interesse em fazer parte do rol de signatária ao Pacto Global foi necessário realizar um pedido formal da empresa dirigida ao presidente do Pacto Global Mundial, o Sr. Kofi Annan, e uma declaração em que a CINDAPA, como signatária, se compromete em apoiar e difundir tais princípios dentro da sua esfera de influência, bem como enviar relatórios comprobatórios anualmente para a renovação (KOHLENER, 2016).

A adesão ao Pacto Global, em abril de 2015, trouxe à gestão da Cindapa o reforço do compromisso com a sociedade, clientes e colaboradores. Após tornar-se signatária a empresa pode apresentar aos seus *stakeholders* suas ações perante os princípios do Pacto Global por meio do Relatório de Acompanhamento (COP). Em termos de compromisso o presidente da empresa, o Sr. Carlos Alberto Kohler, reforça o seu anseio em promover ações que contribuam com a evolução da responsabilidade social, salientando ainda que

Cientes de nosso papel na busca pela excelência profissional e de nossa responsabilidade, dentro da sociedade na qual atuamos, declaramos nosso comprometimento com o objetivo contínuo de desenvolver o lado econômico, ambiental e social das localidades onde estamos presentes através de ações pertinentes e adequadas. (CINDAPA, 2016, p. 4).

Em relação aos princípios da Cindapa, a diretora, Sra. Fabiane Schutz, destaca “o compromisso de trabalhar para manter empresas saudáveis, respeitando na íntegra os direitos humanos, as individualidades e com respeito ao meio ambiente, sempre por meio de valores éticos (CINDAPA, 2016, p. 12). Neste contexto, cabe destacar as ações promovidas pela empresa no decorrer do ano de 2015, como: cumprimento de 100% dos requisitos legais exigidos para a atividade, garantia da igualdade de direitos a todos os seus colaboradores, evidenciados por meio de práticas inclusivas com respeito à diversidade, entre outros.



4.3 Impactos na gestão da Cindapa após a adesão

Ao construir uma gestão baseada em atitudes íntegras e que enalteçam os princípios do Pacto Global, a Cindapa, por meio de suas políticas de conduta, solidifica a cada dia os laços de confiança com os seus *stakeholders*. Como forma de contribuir com uma sociedade mais justa, a empresa começa suas ações zelando por quem contribui diariamente com seu crescimento, os seus colaboradores. Algumas das características observadas neste período pós-adesão foram o reforço do compromisso de promover políticas sociais que preservem a vida e o bem-estar das pessoas por meio de projetos sociais.

Como resultado das ações sociais realizadas pela Cindapa, percebe-se que o pouco que é feito torna-se muito para quem não tem nada. Como signatária, a empresa participou de campanhas para ajudar a população na enchente de Rio Pardo, auxiliou na vacinação de familiares dos colaboradores e estimulou a doação de sangue. Com este empenho, observou-se que a conduta dos colaboradores mudou perante a empresa, pois os mesmos passaram a contribuir com ideias sustentáveis em projetos desenvolvidos pela empresa, auxiliando no desenvolvimento dos colaboradores.

Notou-se que quando o colaborador, no seu ambiente de trabalho, percebe a existência de intenções favoráveis ao respeito e à integração, o mesmo trabalha melhor e mais feliz. Essa abertura que os funcionários encontram na Cindapa possibilita que a responsabilidade social não fique restrita às atividades internas da empresa. O colaborador, muitas vezes, leva este conceito para seus lares, em consequência disso, toda uma comunidade se engaja.

Por meio do Pacto Global e a elaboração do COP, a Cindapa percebeu que muitas informações, que antes não estavam sistematizadas, passaram a ter forma de indicadores como, por exemplo, a faixa etária dos colaboradores. Verificou-se que 30% dos colaboradores possuem entre 40 a 49 anos, 9%, de 50 a 59 anos, e 2%, de 60 a 69 anos. Estas informações passaram a ser analisadas e medidas, graças aos indicadores desenvolvidos a partir da elaboração do Relatório Socioambiental 2015.

Investimentos com treinamento e desenvolvimento aumentaram mais de R\$ 30.000,00 de 2014 para 2015. A empresa acredita que o colaborador capacitado trabalha com maior satisfação e tem maior qualidade de vida. Este investimento está em constante crescimento, pois o conhecimento não pode parar, é preciso melhorar a cada dia, e esta também é uma meta da Cindapa.

A empresa, ao realizar o calendário de atividades de 2015, estipulou as metas para o ano de 2016. A empresa deseja aumentar o número de participantes nos eventos em 10%, atingindo um público maior e promovendo atividades que contribuam com a sociedade. Ao ser questionado a respeito dos impactos após a adesão e sobre os rumos que a Cindapa deve tomar em 2016, no que diz respeito ao Pacto Global, o presidente da empresa, o Sr. Kohler (2016), afirmou que



os valores estratégicos nas diretrizes da empresa ficaram mais claros, demonstrando que os princípios regem nossas ações do dia a dia. Nossos negócios continuaram ainda mais solidificados nestes princípios. Nosso desejo é que os princípios sejam amadurecidos por todos na empresa, que cada vez mais isso faça parte de nossas vidas e negócios.

Com a adesão ao Pacto Global, verificou-se que a Cindapa, mais do que somente crescimento financeiro, almeja o crescimento social. Acredita que este crescimento só é possível por meio de uma gestão que cumpra com seus compromissos perante a sociedade e o governo, para o qual atingiu 100% dos seus indicadores de requisitos legais. Investir em inovações tecnológicas para atender bem ao seu cliente e ao mesmo tempo ter presente a visão de não impactar o meio ambiente, vem mudando os rumos da empresa a cada dia.

5 CONCLUSÃO

Na busca por uma sociedade mais consciente e socialmente correta, a ONU promoveu um divisor de águas no que diz respeito à responsabilidade social. Por meio do Pacto Global, a ONU instiga os empresários para promoverem políticas de conduta, coerente com dez princípios sociais. Ao cumprir com ações propostas, as empresas signatárias reforçam o seu compromisso com a sociedade.

Neste contexto, o presente estudo buscou identificar os fatores que despertam nos gestores da Empresa de Vigilância Cindapa do Brasil Ltda. uma empresa de vigilância da cidade de Santa Cruz do Sul- RS, a preocupação com a Responsabilidade Social e a sua adesão ao Pacto Global da ONU, bem como os princípios do Pacto Global que já estão sendo observados pela empresa.

Inicialmente, com o estudo verificou-se que diversos países vêm destacando-se com a adesão de organizações sensíveis aos princípios do Pacto Global. Segundo dados da Rede Brasileira do Pacto Global, o Brasil é o quinto país com maior número de signatárias, com 712 organizações até março de 2016. Observou-se que os setores mais representativos são materiais de construção, eletricidade, serviços financeiros, indústrias em geral, equipamentos e serviços de saúde, *software* e computadores, serviços de suporte, entre outros. Identificou-se que a Cindapa é a única empresa signatária na cidade de Santa Cruz do Sul, sendo pioneira no município.

A adesão da Empresa de Vigilância Cindapa do Brasil ao Pacto Global foi realizada a partir do desejo de seus diretores de construir uma gestão favorável à responsabilidade social. Verificou-se, por meio do estudo, que a empresa vem apresentando, no decorrer de sua história, atitudes que comprovam uma conduta correta perante a sociedade. Ao sentir a necessidade de desenvolver um código de ética, com diretrizes a serem observados pelos colaboradores, fornecedores e



gestores da empresa, o presidente da empresa Cindapa, Sr. Carlos Alberto Kohler, buscou bibliografias que pudessem embasar o conceito de ética empresarial, chegando à Rede Brasileira do Pacto Global. Ao se identificar com os princípios propostos pela ONU encaminhou sua adesão.

Após o encaminhamento dos documentos e declarações necessárias, a Cindapa teve um ano para realizar atividades que garantissem que fossem cumpridos os princípios propostos pelo Pacto Global. Para esse processo a Cindapa elaborou um calendário de atividades que foi implementado e cumprido. As atividades envolveram os colaboradores, familiares e terceiros. Campanhas foram desenvolvidas como forma de preservar a saúde dos colaboradores. Após isso, todas estas atividades foram listadas e encaminhadas no Relatório de Acompanhamento.

Constatou-se uma grande satisfação por parte da equipe de trabalho da Cindapa em relação à adesão da empresa ao Pacto Global. A realização de ações sociais incentivadas pelos gestores da Cindapa promoveu nos colaboradores um maior engajamento com movimentos solidários. Percebeu-se também uma maior união entre a equipe de trabalho. A inclusão e o respeito às diferenças são fundamentais nos corredores da empresa. Os terceiros passaram a ser induzidos a trabalhar com uma conduta íntegra, caso contrário a empresa passou a não aprovar nenhuma contratação de novos serviços. Reforça-se que estas atitudes são fundamentais para uma empresa que quer trilhar os princípios do Pacto Global.

Também percebeu-se que a gestão da empresa estudada já executava ações que iam ao encontro de uma conduta ética. A adesão ao Pacto Global foi uma forma de reforçar seu compromisso perante seus *stakeholders* e promover cada vez mais a inclusão, a preservação dos direitos humanos, os cuidados com o meio ambiente e a não corrupção nas suas rotinas de trabalho, tornando-se assim participante em todos os princípios propostos.

Ao firmar compromisso com a responsabilidade social, a organização signatária está investindo em uma sociedade mais inclusiva. A exemplo da Cindapa, outras empresas da região podem se tornar signatárias. Reforça-se que, independentemente do tamanho da empresa ou ramo de negócio, o importante é a vontade de fazer a diferença na sociedade.

Como sugestão de futuras pesquisas, com base no banco de dados da Rede Brasileira do Pacto Global, em relação às organizações brasileiras signatárias e assim como a pesquisa realizada na Cindapa, poder-se-ia investigar os motivos que levam as organizações das regiões Sul e Sudeste aderirem ao Pacto Global.



REFERÊNCIAS

- CARVALHARES, Eduarda Ribeiro. **O Pacto Global e as empresas**. Bolsista de pesquisa da Fundação Dom Cabral. Publicado em 29 set. 2012. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=136>>. Acesso em: 19 out. 2015.
- CHAROUX, Adriana Guazzelli. **A ação social das empresas**. Quem ganha com isso? São Paulo: Peirópolis, 2007.
- CINDAPA. **Relatório de Sustentabilidade - COP**. Disponível em <<http://www.cindapa.com.br/wp-content/uploads/2016/04/relatorio-socioambiental-2015.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2016.
- _____. **Sistema de gestão ambiental**. Disponível em: <<http://www.cindapa.com.br/sga/>>. Acesso em: 24 mai. 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. **A responsabilidade e o social: uma discussão sobre o papel das empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- INSTITUTO ETHOS. Apresenta informações sobre a visão do instituto. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/visao/#.VjUBKNKrTGI>>. Acesso em: 23 out. 2015.
- KRAEMER, Maria E. P.; TINOCO, João E. P. **Contabilidade e gestão ambiental**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- KOHLER, Carlos. Adesão ao Pacto Global (Questionário aplicado ao presidente) em: 15 set. 2015.
- _____. Resposta a questionamento de episódio contra corrupção. Mensagem recebida por <kelly@cindapa.com.br> em: 15 abr. 2016
- LAURIANO, Lucas Amaral. Rumo a Integração de Sustentabilidade no sistema de gestão empresarial, **Working Paper 2012**. Pacto Global Rede Brasileira Leitura Acadêmica. set. 2014. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Cadernos%20de%20Id%C3%A9ias/2012/CI1209.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2015.
- LEANDRO, Alexandra. REBELO Teresa. A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. **Exedra Revista Científica**. Número especial temático 2011. 30 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.exedrajournal.com/docs/s-CO/01-11-40.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2015.
- LOUETTE, Anne (Org.). **Indicadores de nações: uma contribuição ao diálogo da sustentabilidade: gestão do conhecimento**. São Paulo: Willis Harman Hose, 2007.
- MEDEIROS, Luiz Edgar; REIS, Carlos Nelson dos. **Responsabilidade social das**



empresas e balanço social. São Paulo: Atlas, 2007.

NAÇÕES UNIDAS. ONU BR Nações Unidas no Brasil. Apresenta informações sobre a ONU. Disponível em: <<http://nacoesunidas.org/onu-no-brasil/>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

PACTO GLOBAL. Termo e uso da campanha de comunicação do Comitê Brasileiro do Pacto Global. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br>>. Acesso em: 14 set. 2015.

_____. Apresenta informações gerais sobre a rede brasileira. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br>>. Acesso em: 19 out. 2015.

_____. Webinar para participantes de negócios_COP.Top 20 Countries with local Networks by Number of Participants. 2014. São Paulo, 2016.

_____. Webinar pessoas com deficiência nas empresas.GT Direitos Humanos e Trabalho. São Paulo, 2015.

_____. Webinar migrantes e refugiados e o papel das empresas. GT Direitos Humanos e Trabalho. São Paulo, 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Responsabilidade social empresarial:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VELLANI, Cássio Luiz. **Contabilidade e responsabilidade social:** integrando desempenho econômico, social e ecológico. São Paulo: Atlas, 2011.



MÉTODOS DE CUSTEIO RKW E UEP: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS NA IMPLANTAÇÃO, UM ESTUDO NAS MAIORES EMPRESAS DE SANTA CRUZ DO SUL - RS

Fernanda da Silva Leal¹

Fernando Batista Bandeira da Fontoura²

1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial necessita de subsídios adequados para obtenção dos melhores resultados, e, para tanto, são necessários instrumentos de controles apropriados. A contabilidade de custos vem para atender a este objetivo, considerando as alternativas mais convenientes em função das informações adequadas à realidade de cada negócio.

Em uma era de rápidas mudanças, a identificação de informações úteis é decisiva para o controle dos processos e para geração de dados que ajudarão os gestores das empresas. Desta forma, a escolha do método de custeio adequado é determinante, pois cada método possui suas vantagens e desvantagens, de acordo com a necessidade de informações de cada organização. (FONTOURA, 2009; CARDOSO; AQUINO; PUERI, 2007).

Desta forma, este estudo tem como tema a identificação das semelhanças e diferenças existentes na implantação dos métodos de custeio RKW e UEP, através de uma pesquisa nas maiores empresas do município de Santa Cruz do Sul. Como parte primordial da pesquisa descritiva exploratória foram identificadas quais empresas dentre as selecionadas utilizam os métodos citados.

Como principal questionamento da pesquisa destaca-se: *é possível identificar as semelhanças e diferenças na implantação dos métodos de custeio RKW e UEP, em meio às organizações que utilizam estas técnicas, dentre as maiores empresas do município de Santa Cruz do Sul, classificadas por atividades?*

¹ Bacharela em Ciências Contábeis – UNISC – RS.

² Doutorando em Desenvolvimento Regional, mestre em administração pela EBAPE – FGV – RJ, professor do departamento de Ciências Contábeis UNISC - RS.



Para operacionalização da pesquisa utilizou-se um questionário respondido pelas empresas identificadas como usuárias dos métodos e a partir destas respostas foi realizada uma análise comparativa.

A operacionalização dos métodos de custeio é um assunto discutido nacional e internacionalmente em função das alterações nas dinâmicas organizacionais, principalmente no pós-guerra, envolvendo o que se refere à gestão estratégica de custos para decisões de curto e longo prazo nas organizações (BORNIA, 2010; FONTOURA, 2013; MARTINS; ROCHA, 2010; BEUREN; SCHLINDWEIN, 2008).

A necessidade de análise de uma revisão nas dinâmicas organizacionais e nas práticas de gestão estratégica de custos são questões emergentes para a gestão empresarial, principalmente em uma era que passa de uma visão de desenvolvimento baseada na industrialização para possibilidades pós-industriais, com possibilidades diversificadas (HARVEY, 1992; TOFFLER, 1995; TENÓRIO, 2007; BELL, 1977).

Nesta senda, as organizações também precisam constantemente se questionar à luz da gestão estratégica de custos com uma visão interna e externa da organização observando as alterações na sociedade que impactam nos modos de produção e, conseqüentemente, na gestão organizacional, tendo como resultado o aumento da complexidade organizacional (MORIN, 2011; TOFFLER, 1995).

Este estudo aborda a evolução da contabilidade de custos, os métodos de custeio, principalmente o RKW e o UEP, que são metodologias derivadas do custeio por absorção (BORNIA, 2010; FONTOURA, 2013). Logo após se faz um levantamento empírico em duas organizações que declaram ter implementado o método UEP fazendo uma análise comparativa com publicações sobre o custeio RKW.

O artigo apresenta aspectos introdutórios, metodologias de custeio, custeio UEP e RKW, análise empírica levantada no processo de implementação de custos nas maiores organizações de Santa Cruz do Sul de acordo com a arrecadação de ICMS, levantando similaridades e discrepâncias entre as metodologias estudadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico apresenta aspectos fundamentais sobre metodologias e mudanças nas práticas de custeio salientando a questão que não existe metodologia “salvadora”, mais precisa, e sim métodos de custeio implementados sendo sempre um desafio o alinhamento estratégico com a contabilidade de custos.

A literatura em gestão empresarial muitas vezes é ingênua, segundo Ramos (1981), ao defender de forma unidimensional metodologias salvadoras no sentido de um método ou teoria ser mencionada como mais certa, precisa, ou vista como único fator de sucesso organizacional.



2.1 Métodos de custeio

Pode-se conceitualizar como uma forma de analisar os resultados sob várias perspectivas, escolhendo a que melhor fornece informações para determinadas situações. Os métodos de custeio são as diferentes formas de alocar os custos. Primeiro é necessário saber se as informações geradas são de interesse da empresa e importantes para sua gestão. Com a análise das diversas alternativas, identificam-se as informações mais relevantes para a tomada de decisões de acordo com a necessidade da empresa.

Método significa etimologicamente maneira de ordenar a ação segundo certos princípios; ordem seguida na investigação, no estudo, na persecução de quaisquer objetivos; modo de agir com disciplina, técnica e organização.

“A expressão *método de custeio* diz respeito à composição do valor de custo de um evento, atividade, produto, atributo, ou seja, de uma entidade objeto de custeio de interesse do gestor” (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 44).

Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 85) observam que “não existe método de custeio certo nem errado! Muito menos o método ‘ideal’.” O que existe são métodos de custeio implantados, logo as empresas tiram proveito das informações obtidas para suprirem as suas necessidades. Desta forma, serão apresentados os dois métodos de custeio derivados do princípio de custeio por absorção que são o foco do estudo.

1.2.1 Método de custeio RKW

O método de custeio RKW, abreviação de Reichskuratorim für Wirtschaaftlichkeit, também reconhecido por custeio pleno ou ainda método dos centros de custos, teve sua origem na Alemanha, no século XVII, e estímulo na segunda metade do século XIX, com seu ápice na primeira metade do século XX, quando o governo nazista passou a exigí-lo.

A entidade que gerou a sigla RKW era um antigo instituto de pesquisas aziendais, e, segundo Crepaldi (2011, p. 263),

impunha às empresas alemãs uma metodologia para o cálculo de todos os seus custos, numa época em que a economia era totalmente centralizada e até o lucro era fixado pelo governo. Por meio desta técnica, alocavam-se aos produtos e serviços todos os custos e despesas, inclusive as financeiras, fornecendo dessa maneira o montante total gasto pela empresa no esforço completo de obter receitas. Bastava no final dos cálculos acrescentar a margem de lucro fixada pelo governo alemão para o produto/serviço em questão e estava fixado o preço de venda.



O método de custeio pleno “considera como sendo dos produtos todos os custos de produção e também os gastos fixos de administração e de vendas” (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 127), se diferenciando de outros métodos por incorporar os gastos de administração geral e os fixos de vendas.

[...] o custo de um produto deve contemplar todos os sacrifícios em que a empresa incorre não só para produzir, mas também para administrar (planejar e controlar), vender (colocar os produtos no mercado) e para financiar suas atividades, remunerando o capital próprio e o de terceiros” (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 130).

Bornia (2010, p. 88) ressalta que “a característica principal deste método é a divisão da organização em ‘centros de custos’. Os custos são alocados aos centros, por meio de bases de distribuição e, depois, repassados aos produtos por unidades de trabalho.”

Os centros são determinados considerando-se o organograma (cada setor da empresa pode ser um centro de custos), a localização (quando partes da empresa encontram-se em localidades diferentes, cada local pode ser um centro), as responsabilidades (cada gerente pode ter sob sua responsabilidade um centro de custos) e a homogeneidade (BORNIA, 2010, p. 89).

Os centros de custos podem ser classificados como diretos, nos quais se trabalha diretamente com o produto, e indiretos, centros que prestam apoio aos centros diretos e serviços para a empresa em geral. Através dos centros diretos consegue-se uma boa alocação dos custos aos produtos, já nos centros indiretos é necessário relacionar seus custos com outros centros, até que se chegue aos centros diretos.

Segundo Bornia (2010), o método de custeio RKW pode ter seus processos resumidos em 5 etapas:

1. separação dos custos em itens;
2. identificação dos custos com os centros (distribuição primária);
3. distribuição dos custos dos centros indiretos até os diretos (distribuição secundária);
4. distribuição dos custos dos centros diretos aos produtos (distribuição final); e
5. distribuição final para os produtos ou serviços.

A primeira etapa, separação dos custos em itens, vem para tratar cada custo de acordo com sua natureza e comportamento, pois os custos são os valores dos insumos consumidos pelo produto. Assim a identificação destes elementos, de acordo com sua classe e desempenho, é importante para que a distribuição seja realizada da melhor forma possível, considerando cada custo em sua classificação correta, não os tratando de uma só maneira.



Como abordado anteriormente, os centros de custos são compostos através da identificação dos setores ou áreas da empresa que realizam atividades homogêneas e que permitem a apuração dos custos dessa atividade. Podem ser caracterizados por locais físicos, conjunto de atividades similares, máquinas semelhantes, responsabilidades, entre outras formas, tornando-se assim a segunda etapa do processo.

A distribuição primária, terceira etapa do processo, é a identificação dos custos com os centros. “Para isso, devem ser definidas bases de distribuição para os itens de custos, ou seja, critérios para se proceder à alocação dos custos aos centros” (BORNIA, 2010, p. 92).

Bornia (2010) observa que é necessário considerar uma regra para a escolha da base de distribuição dos custos, a representação da melhor forma possível do uso dos recursos. Desta forma, respeitando o consumo que cada centro teve dos insumos utilizados, quem empregou com maior intensidade um recurso deverá ficar com a maior parcela dos custos relativos ao material.

O critério para a distribuição primária pode ser mais ou menos objetivo, “de forma geral, podemos dizer que, quanto mais subjetivos forem os critérios empregados, pior é a alocação dos custos resultante” (BORNIA, 2010, p. 92). Alguns exemplos de bases para distribuição primária podem ser citados como:

- Energia elétrica = potência instalada
- Aluguéis = área
- Seguro = valor dos itens segurados

A quarta etapa, distribuição dos centros indiretos até os diretos, conforme Bornia (2010), deve-se ter o cuidado de empregar critérios que apontem da forma mais verdadeira possível o efetivo emprego dos centros indiretos pelos outros, procurando assim representar a utilização desse centro pelos demais. Possíveis exemplos de critérios podem ser apontados, como:

- Almoxarifado = requisições
- Compras = requisições
- Manutenção = ordens de manutenção

Salienta-se que para a distribuição final, ou seja, a distribuição dos custos aos produtos ou serviços o critério a ser utilizado é uma unidade de medida do trabalho do centro direto, que deve representar o esforço dedicado a cada produto. Desta forma, alguns exemplos de unidades de trabalho são apresentados:

- Usinagem = horas máquina
- Montagem = horas homem
- Embalagens = unidades



Beuren e Schlindwein (2008, p. 22) asseguram que

esse ciclo completo de rateio dos custos pressupõe o objetivo de se chegar ao custo final do objeto de custeio. No entanto, para fins de análise e controle dos custos podem ser importantes também as etapas intermediárias de alocação dos custos conforme preconizado por esse método. Portanto, o gestor pode estruturar o sistema de modo que consiga extrair informações nas fases intermediárias, de acordo com as necessidades do processo decisório.

Segundo Martins e Rocha (2010), o método de custeio RKW não costuma ser empregado pelas empresas para fins de valoração de estoques, mas o seu uso e a análise da sua medida de lucratividade por produto é encontrada em quase todas as finalidades citadas para este método. Crepaldi (2011, p. 266) menciona algumas utilidades deste método: “Suas aplicações são eminentemente gerenciais. Dentre elas destacam-se: monitoração de eficiência de processos fabris e de produtos; mensuração do preço de transferência; análise e posterior avaliação de desempenho de áreas e de gestores; decisões envolvendo preços de venda.”

Algumas observações ainda são feitas por Crepaldi (2011) sobre o método de custeio RKW, como o fato de serem levados em conta todos os gastos ocorridos em uma organização, sem exceções, resultando numa formação de custos completa e conservadora, pois com este método obtém-se o maior valor possível gasto por unidade.

Allora e Oliveira (2010, p. 17) lembram que

o método divide a fábrica em seções homogêneas, ou seja, compostas de máquinas todas iguais ou praticamente iguais. Feito isto, para cada seção homogênea é criada uma unidade de medida abstrata para, com ela, medir a produção da seção.

Martins e Rocha (2010) questionam sobre os riscos de distorção na mensuração do custo por produto e por unidade produzida, pois os critérios de rateio não são perfeitos, sendo o risco dependente da subjetividade e arbitrariedade na escolha dos mesmos.

Então, entende-se que o método de custeio RKW pode ser aceito para integração contábil, por ser um método derivado do princípio por absorção. Salienta-se também que, ao contrário do defendido por alguns autores, o método deve distribuir, primária ou secundariamente, como defendido por Borna, somente os custos dos departamentos alojados na produção, definido como custos técnicos por autores de engenharia de produção, existindo critérios de rastreabilidade de custos, sem fazer “rateios arbitrários”.

Com isso, o método de custeio RKW pode ser visto como o grande divisor de



águas na evolução da gestão estratégica de custos, tendo similaridade com o custeio ABC e UEP, apesar de não preconizar a padronização da produção e do método UEP trabalhar com o absorção parcial.

2.2 Método de custeio UEP

O método de custeio da Unidade de Esforço de Produção (UEP) tem suas origens na França, na Segunda Guerra Mundial, com a criação do método GP por Georges Perrin, que mais tarde sofreu variação por seu discípulo Franz Allora, criando assim o método das UEPs.

Segundo Allora (1985), a necessidade de uma unidade de medida que possa mensurar a produção, principalmente em locais onde mais de um produto é produzido, fez surgir a preocupação de encontrar a medida mais adequada. “A unificação da medida de produção trabalha esta lacuna fundando-se na noção do *esforço de produção*” (ALLORA, 1985, p. 65).

O Método de Custeio da Unidade de Esforço e Produção (UEP) baseia-se na unificação da produção para simplificar o processo de controle de gestão. Bornia (2010, p. 137) esclarece

Primeiramente, é preciso destacar que o método da unidade de esforço de produção trabalha apenas com os custos de transformação. Os custos de matéria-prima não são analisados pelo método, devendo ser tratados separadamente. Portanto, quando nos referimos aos custos, estaremos falando sobre os custos de transformação, não incluindo os custos de MP.

O autor ainda salienta que a mensuração do desempenho da empresa é feita por meio de custos e medidas físicas de eficiência, eficácia e produtividade. É ressaltado que o cálculo de custos e controle de desempenho em uma empresa que fabrica só um produto é bastante simplificado, já em empresas multiprodutoras a situação muda, pois existe um composto de produtos que não pode ser comparado com a combinação obtida em outros períodos.

A forma encontrada pelo método UEP para solucionar e contornar este problema é a simplificação do modelo de cálculo da produção do período, determinando uma unidade de medida comum a todos os produtos e processos da empresa, a UEP.

O uso do conceito de Unidade de Esforço de Produção unifica a medida de produção de vários produtos, permitindo comparabilidade entre a sua produção em vários períodos e, conseqüentemente, sua gestão. É útil para analisar e gerenciar processos produtivos avaliar desempenhos, custear produtos e até formar preços de venda (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 169).



Gantzel e Allora (1996, p. 47) observam o seguinte: “a Unidade de Produção – UP é um unificador dos controles de gestão produtiva das empresas, e que, por meio de uma única unidade de medida, permite medir toda e qualquer produção, por mais diversificada que seja”. Allora (1985) ainda ressalta que a soma das UEPs de cada produto, que é igual ao total dos esforços de produção em UEP, mede rigorosamente a produção da fábrica. Biasio e Monego (2005) afirmam que o método das UEP’s simplifica a atividade de medição da produção, pois produtos diferentes serão contabilizados por um único parâmetro, permitindo que se tenha um valor global e sintético das atividades da empresa.

Allora e Oliveira (2010, p. 55) apontam como característica do método UEP “o enfoque no processo produtivo, através da utilização de um custo ‘padrão’ e constante no tempo, o que facilita sua aplicação nas áreas produtivas”.

Este sistema permite visualização dos gargalos de produção, capacidade ociosa, e a capacidade total de produção instalada na fábrica, identificando, também, onde as empresas deverão investir para ter um melhor desempenho dos processos de fabricação. Com isso, é possível buscar a eficiência da produção e a redução constante de custos e, conseqüentemente, um preço de venda mais competitivo (BIASIO; MONEGO, 2005).

“Os esforços de produção estão diretamente associados aos elementos de produção geradores desses esforços, os quais serão denominados postos operativos” (KLIEMANN, 1994). Um posto operativo contém operações de transformação homogêneas, ou seja, um grupo de operações produtivas semelhantes. Segundo Kliemann (1994), o posto operativo representa uma ou mais operações de trabalho que possam manter os esforços de produção os mais constantes possíveis ao longo do tempo. Por unidade de capacidade, como medida (de capacidade), utiliza-se o tempo, normalmente medido em horas.

A capacidade de gerar esforços de produção é denominada potencial produtivo, que se define por ser a quantidade de esforço de produção provocada pelo posto operativo em funcionamento por uma hora.

Para dado posto operativo em funcionamento são estimados, da maneira mais precisa possível, os custos incorridos, de baixo para cima, isto é, determinando-se as quantidades de cada insumo empregado, com a ajuda da engenharia, diferentemente do processo contábil usual, que toma os montantes totais e os vai distribuindo até chegar aos centros de custos, ou seja, um processo de cima para baixo (BORNIA, 2010, p. 142-143).

Através deste procedimento, obtém-se um índice de custos para cada posto operativo denominado foto-índice, que representa os custos realmente incorridos no posto operativo.

Para a implantação do método da UEP, Bornia (2010) apresenta cinco etapas:



divisão da fábrica em postos operativos, determinação dos foto-índices, escolha do produto base, cálculo dos potenciais produtivos e determinação das equivalentes dos produtos.

Para a divisão da fábrica em postos operativos é importante observar operações com características semelhantes, podendo, então, o posto operativo ser formado por uma ou mais operações produtivas.

Deve-se levar em consideração a necessidade de haver uma relativa semelhança na estrutura de custos das operações elementares que constituem um determinado posto operativo, o que fará com que o custo médio das operações elementares seja aproximadamente igual ao custo unitário de cada uma delas (KLIEMANN, 1994).

Segundo Bornia (2010, p. 144), “uma máquina pode comportar dois ou mais postos operativos [...]. Da mesma maneira, um posto operativo pode englobar duas ou mais máquinas, se as operações nos produtos forem praticamente homogêneas”.

Neste processo, o papel dos foto-índices é proporcionar uma avaliação das relações entre os potenciais produtivos, tornando-se assim a segunda etapa, a partir da determinação dos custos horários dos postos operativos. O autor ainda ressalta que os índices de custos são calculados de acordo com o efetivo consumo de insumos por parte dos postos operativos, com exceção de matérias-primas e despesas de estrutura.

Kliemann (1994) salienta que nesta etapa deve-se alocar a cada um dos postos operativos os principais custos de transformação que ele emprega em uma hora de funcionamento.

Normalmente, os principais itens de custo de transformação considerados são a mão de obra direta, a mão de obra indireta, os encargos e benefícios sociais, as depreciações técnicas, os materiais indiretos, os custos de manutenção e as utilidades. O somatório de todos os custos de transformação absorvidos por um posto operativo durante uma hora de funcionamento dará o Foto-Índice do Posto Operativo (FIPO) (KLIEMANN, 1994).

A terceira etapa é a escolha do produto base, podendo este ser uma representação dos produtos da empresa, ele pode ser um produto ou a combinação de vários. Uma opção a ser feita é aplicar os tempos médios de passagem dos produtos pelos postos operativos como produto base. De domínio dos tempos e dos foto-índices, calcula-se o custo do produto base, chamado foto-custo base.

O cálculo dos potenciais produtivos é a quarta etapa, encontrado dividindo-se os foto-índices pelo foto-custo base. Bornia (2010, p. 145) enfatiza que “as relações entre os potenciais produtivos teoricamente permanecem constantes no tempo, desde que não haja alteração na estrutura de fabricação da empresa”.

Já a quinta e última etapa é a determinação dos equivalentes dos produtos,



que nada mais é do que o somatório dos esforços absorvidos pelo produto em todos os postos operativos por que passou. “Fazendo-se este procedimento para todos os produtos da empresa, têm-se todas as informações da etapa de implantação do método” (BORNIA, 2010, p. 145).

Algumas aplicações do método UEP são apresentadas por Gantzel e Allora (1996, p. 54) como o custo de cada produto fabricado; o custo de cada parte componente do produto; o conhecimento da rentabilidade real de cada produto devido ao método de cálculo ser extremamente preciso; o conhecimento da capacidade de produção em UP's de fábricas e seções por mais diversificada que seja a produção, entre outras aplicações.

Vantagens do método UEP também são apontadas pelo autor como a clareza e precisão em saber quem perde e quem ganha, até entre milhares de produtos, a melhoria dos lucros reais e o conhecimento da capacidade fabril instalada e utilizada.

Allora e Oliveira (2010, p. 45) esclarecem que “o Método das UEPs se adapta perfeitamente e proporciona resultados claros e precisos, com a maior simplicidade, pois a UEP é ligada estreitamente às operações de fabricação e seus reflexos nos resultados”.

O foco do Método da Unidade de Esforço de Produção são os custos de transformação, sendo sua principal preocupação as operações homogêneas em cada posto operativo, em ambientes de produção diversificada. Martins e Rocha (2010, p. 171) fazem as seguintes considerações:

O método UEP é um instrumento gerencial que converte os esforços de uma produção diversificada em uma medida única, para mensurar e comparar a produtividade de diferentes períodos. Serve para simplificar o processo de administração da produção e os controles no ambiente de manufatura e para avaliar o desempenho dos gestores.

A Unidade de Esforço de Produção une em uma mesma base os esforços físicos e monetários realizados ao longo dos postos operativos para a fabricação de diversos produtos, ligando e combinando as atividades desenvolvidas no processo de transformação, sendo um instrumento simples e de fácil operacionalização, permite ampla gama de informações com rapidez e precisão.

Autores como Bornia (2010) e Pereira (2015) mencionam similaridades entre os métodos RKW, UEP e o próprio custeio ABC, por serem metodologias derivadas do custeio por absorção e utilizarem a departamentalização para relações de causa e efeito de custos.

O “rastreamento” feito pelo ABC tem o significado de identificar, classificar e mensurar, numa primeira etapa, a maneira como as atividades consomem recursos e, numa segunda etapa, como os



produtos consomem as atividades de uma empresa. (NAKAGAWA, 2001, p. 31).

Com relevância na literatura internacional, Kaplan e Anderson (2004) apontam que é possível simplificar o modelo utilizado de ABC com uma abordagem chamada de ABC-“times”. Os autores revelam que, com a abordagem revisada, é possível estimar diretamente a demanda de recursos gerada por transação, produto ou cliente, em vez de alocar os custos de recursos primeiro para atividades e, a seguir, para produtos ou clientes.

Para cada tipo de recursos é preciso estimativas de dois parâmetros: o custo, por unidade de tempo, para suprir a capacidade de recursos, e os tempos unitários de consumo da capacidade de recursos por produtos, serviços e clientes. Ao mesmo tempo a nova abordagem gera taxas de direcionadores de custos mais precisas ao permitir a estimativa de tempos unitários até para transações complexas, especializadas (KAPLAN; ANDERSON, 2004).

3 ANÁLISE DOS DADOS

Como principal análise dos dados menciona-se o levantamento entre as maiores empresas de Santa Cruz do Sul que utilizam a metodologia UEP e RKW, bem como as diferenças e semelhanças encontradas no processo de implementação e mudanças de custeio nas empresas analisadas.

3.1 Caracterização das empresas

A análise dos dados apurados visa identificar entre as maiores empresas do município de Santa Cruz do Sul, classificadas pelas atividades, quais utilizam os métodos de custeio RKW e UEP e, dentre estas, analisar as semelhanças e diferenças encontradas na implantação dos métodos.

A pesquisa busca explicar as principais características na implantação dos métodos, assim como as principais dificuldades encontradas e os procedimentos realizados, resultando em uma análise comparativa.

Através de uma consulta à Receita Estadual, localizada no município de Santa Cruz do Sul, com o propósito de subsidiar esta pesquisa, contendo como base dados relativos ao exercício de 2015 de contribuintes da modalidade geral, inscritos no Cadastro Geral de Contribuintes do Rio Grande do Sul do município, obteve-se um *ranking* do faturamento das vinte maiores empresas, totalizando 87,20% da arrecadação municipal. O Quadro 1 apresenta a representatividade em relação ao retorno de impostos das indústrias de Santa Cruz do Sul - RS.



Quadro 1 - Distribuição do Faturamento por ramo de atividade

Indústria de Cigarros	75,49%
Indústria de Fumo	14,83%
Indústria Metalúrgica	2,69%
Supermercado	1,54%
Indústria Alimentícia	1,05%
Indústria de Artigos de Borracha	0,97%
Atacado de Bebidas	0,93%
Atacado de Fumo	0,74%
Indústria de Brinquedos	0,60%
Indústria de Combustíveis	0,46%
Atacado de Medicamentos	0,37%
Transporte de Passageiros	0,33%

Fonte: Receita Estadual RS (2015).

Através desses dados foi desenvolvido o presente trabalho, procurando reconhecer dentre as maiores empresas classificadas por segmento, de acordo com os critérios da receita estadual, com o objetivo de identificar qual o método de custeio utilizados por elas, seguido da identificação das semelhanças e diferenças que ocorrem durante a implantação dos métodos de custeio pesquisados neste trabalho.

Tomando por base as informações apresentadas no Quadro 1, dos ramos de atividades mais representativos do município de Santa Cruz do Sul, para restringir e se ater em um grupo específico, apenas as atividades com faturamento superior a 0,50% e que se enquadre como indústria foram alvos desta pesquisa. Desta forma, as indústrias de cigarro, fumo, metalúrgica, alimentícia, de artigos de borracha e de brinquedos foram o foco do primeiro questionário.

3.2 Identificação das empresas que utilizam os métodos RKW e UEP

Com a finalidade de identificar dentre as maiores indústrias localizadas no município de Santa Cruz do Sul quais se utilizam dos métodos de custeio RKW e UEP, o primeiro questionário foi enviado na forma de *e-mail* para as empresas que se enquadravam nas atividades selecionadas. Com um total de dez empresas questionadas com a seguinte pergunta: *A empresa utiliza o método de custeio RKW ou UEP?* foi estipulado um prazo de sete dias para que a empresa respondesse o questionamento, limite este estabelecido para que a pesquisa tivesse continuidade. Solicitou-se também que se a resposta ao questionário fosse positiva, haveria a possibilidade de uma visita técnica para aplicação de um segundo questionário e compreensão da implantação do método na empresa.

Apenas duas empresas responderam o questionamento, sendo que estas se enquadravam no objetivo proposto, ambas utilizam o método de custeio UEP



e disponibilizaram a possibilidade de uma visita para a aplicação do segundo questionário e assimilação da implementação do método utilizado.

Desta forma, não houve a identificação de nenhuma empresa fazendo uso do método RKW, sendo assim, o método será avaliado conforme as informações adquiridas no referencial teórico, sendo possível a comparação com o método UEP.

Identificadas as empresas, a etapa seguinte pôde acontecer através de um novo questionário, que foi aplicado nas empresas examinadas, questionário esse mais abrangente, em que os procedimentos utilizados na implantação do método de custeio foram examinados, podendo assim conhecer e distinguir as técnicas e processos empregados. Nas visitas realizadas nas empresas, além deste questionário, também aconteceram perguntas abertas, conforme as dúvidas foram surgindo.

3.3 Análise comparativa

A partir da pesquisa realizada foi possível efetuar uma comparação dos procedimentos utilizados por cada empresa, para implantar o método de custeio que atualmente está em funcionamento em cada uma delas. Essa comparação tem por objetivo revelar de forma clara e simples quais técnicas e processos foram empregados pelas empresas e de igual forma apresentar os procedimentos de implantação do método RKW, que acabou por não ser identificado em nenhuma empresa pesquisada.

O método de custeio UEP, detectado em duas empresas averiguadas, apresentou variações de uma empresa para a outra, sendo que seus procedimentos e técnicas durante a implantação foram diferentes e proporcionaram a visualização das distintas formas e as variadas posturas assumidas pelas empresas.

Para uma melhor visualização e entendimento, o Quadro 2 proporciona a visão dos procedimentos de cada empresa, juntamente com o método RKW, com informações retiradas do referencial teórico, seguido de algumas considerações sobre cada técnica adotada.

Quadro 2 - Procedimentos empregados

(continua)

	Empresa A	Empresa B	Método RKW
1	Identificação dos custos variáveis	Identificação dos custos variáveis	Separação dos custos em itens - variáveis e fixos
2	Divisão dos Postos operativos	Divisão dos Postos operativos	Divisão da empresa em centros de custos
3	Determinação dos foto-índices	Determinação dos foto-índices	Identificação dos custos com os centros de custos
4	Cálculo de conversão de cada produto	Escolha do produto base	Distribuição dos centros indiretos aos centros diretos



Quadro 2 - Procedimentos empregados

(conclusão)

	Empresa A	Empresa B	Método RKW
5	Somatório dos custos por Posto operativo	Cálculo dos potenciais produtivos	Distribuição dos centros de custos diretos aos produtos
6		Determinação dos equivalentes de produção	

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se, observando o quadro, que existem semelhanças e algumas alterações tanto no que se refere à implementação do método UEP nas empresas e relações com a literatura do custeio RKW.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de verificar as semelhanças e diferenças entre os métodos de custeio UEP e RKW, o presente trabalho buscou, por meio de pesquisa descritiva exploratória, levantar os processos de implantação dos referidos métodos entre as maiores empresa do município de Santa Cruz do Sul. Através de uma pesquisa realizada junto à Receita Estadual obteve-se a classificação das maiores empresas contribuintes de ICMS da cidade, considerando suas atividades desempenhadas.

Por meio desta pesquisa, os ramos de atividades foram especificados, sendo possível reduzir o número de empresas a serem pesquisadas, pois os métodos estudados são utilizados em sua maioria por indústrias.

Um dos objetivos propostos era a identificação das empresas que utilizam os métodos de custeio RKW e UEP. Esta aconteceu através do envio de questionários às empresas, por *e-mail*, solicitando a possibilidade de uma visita para conhecer o processo de implantação do método e, deste modo, aplicar o segundo questionário.

O levantamento do processo de implantação, segundo objetivo sugerido, ocorreu com a utilização do segundo questionário diretamente nas empresas, por meio de visita técnica, sendo observadas pessoalmente quais técnicas foram empregadas para o sucesso da implantação do método de custeio e as perguntas realizadas, que foram respondidas por profissionais que estiveram diretamente envolvidos na implantação do método de custeio.

A análise comparativa seguiu o intuito de revelar os procedimentos utilizados, comparando com o método RKW, método esse que não foi encontrado em nenhuma empresa dentre as pesquisadas. Revelando que apesar de utilizarem o mesmo método de custeio, as empresas analisadas não empregaram as mesmas técnicas, visto que uma padronizou sua produção e a outra optou por realizar apenas a conversão de



cada produto em unidade de esforço de produção.

Apesar de não obter dados abertos de todas as empresas, foi possível realizar todos os objetivos propostos, atingindo, portanto, a finalidade desta pesquisa. A problemática levantada por este trabalho obteve resultado positivo, sendo possível identificar semelhanças e diferenças na implantação dos métodos de custeio RKW e UEP. Problemática esta que foi a base para a pesquisa, promovendo a análise e estabelecendo ligações entre os métodos.

As respostas obtidas revelaram que, mesmo com a utilização de um mesmo método, não é necessária a utilização dos mesmos procedimentos. Além disso, um método pode ter processos e técnicas semelhantes ao outro, não perdendo as características por ser um método diferente.

Podem-se destacar algumas limitações do estudo, como na maioria das pesquisas. No caso, teve-se dificuldade de fazer o levantamento das empresas, utilizando como base dados da Receita Estadual. Também houve dificuldade de retorno das empresas, visto que das dez empresas questionadas somente duas retornaram sobre a utilização do método de custeio e deram abertura para visita e entrevista, com os responsáveis pela área de custos.

Como principal resultado da pesquisa percebe-se que os métodos apresentam similaridade apesar de ter algumas diferenças na implementação do método UEP nas empresas estudadas, sendo o método RKW o provável precursor do método ABC e com forte relação com a técnica francesa de unificação da produção UEP.

Examinando a literatura internacional, percebe-se a obra do professor Klümper (1979), que descreve a utilização do método RKW na Alemanha com definição de unidades homogêneas, distribuição de custos por centros de custos utilizando o absorção total. Desta forma, a principal similaridade das práticas de custos nas empresas pesquisadas foi que ambas absorvem para os produtos os custos de transformação não tratando as despesas administrativas e comerciais como custos, como preconizado pelo professor Klümper divergindo da técnica do RKW na sua origem.

Enfim, cabe ressaltar que o assunto é amplo e de variadas opiniões, sendo sugeridos mais estudos comparando os métodos de custeio derivados do custeio absorção, como o ABC, o UEP e o RKW, envolvendo fatores históricos e operacionais, bem como questões epistêmicas no sentido de entender-se a ontologia da necessidade das informações referentes à gestão estratégica de custos.

REFERÊNCIAS

ALLORA, Franz. **Engenharia de custos técnicos**. São Paulo: Pioneira, 1985.

ALLORA, Valerio; OLIVEIRA, Simone E. **Gestão de custos: metodologia para a melhoria da performance empresarial**. Curitiba: Juruá, 2010.



BEUREN, Ilse M.; SCHLINDWEIN, Nair F. Uso do custeio por absorção e do Sistema RKW para gerar informações gerenciais: Um estudo de caso em hospital. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, Vol. III, nº 2, maio/agosto 2008.

BELL, Daniel. **Las contradicciones culturales del capitalismo**. Madrid: Alianza, 1977. 264 p.

BIASIO, Roberto; MONEGO, Gilmar C. **Método de custeio por unidade de esforço de produção – UEP – um excelente sistema para gerenciamento da produção**. IX Congresso Internacional de Custos, 2005.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRUNI, Adriano L.; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARDOSO, Ricardo L.; MÁRIO, Poueri C.; AQUINO, André C. B. **Contabilidade Gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FONTOURA, B.B. Fernando. **Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio**. São Paulo: Atlas, 2013.

FONTOURA, B. B. Fernando; CARDOSO, R. Lopes. Mudanças de métodos de custeio e o impacto na informação gerencial: um estudo qualitativo. **Estudos do Cepe**, Santa Cruz do Sul RS, V. 42/ 2015.

CREPALDI, Silvio A. **A contabilidade gerencial: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GANTZEL, Gerson; ALLORA, Valerio. **Revolução nos custos: os métodos ABC e UP e a Gestão Estratégica de Custos como Ferramenta para a Competitividade**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, Robert S.; ANDERSON, Steven R. ABC: uma abordagem regida pelo tempo. **Harvard Business Review**, p. 130-136, novembro, 2004.

KLIEMANN NETO, José F. **Gerenciamento e controle de produção pelo método de Esforço de Produção**. I Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, São Leopoldo, 1994.

KLÜMPER, Peter. **Grundlagen der Kostenrechnung: Darstellung, Kontrollfragen, Aufgaben, Lösungen**. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 1979.



LEONE, George S. G.; LEONE, Rodrigo J. G. **Curso de Contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Calos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: custeio baseado em atividades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. I. Sara. **Custeio por atividades (ABC) e custeio por unidade de Esforço de produção (UEP), similaridades, diferenças e complementaridades**. 142 p. Dissertação (Mestrado) - USP, São Paulo, 2015.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

SANTOS, Joel J. **Contabilidade e análise de custos: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC – custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários, custos de tributos sobre compras e vendas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TENÓRIO, Guilherme F. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 216 p.

TOFFLER, Alvin. **“Powershift”, as mudanças de poder: um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações e natureza do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1995. 613 p.



PLANEJAMENTO DE AUDITORIA CONTÁBIL TRABALHISTA PARA EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Cássio Thiesen¹

Ana Cristine Heinen²

Clari Schuh³

1 INTRODUÇÃO

O estudo da contabilidade, para o usuário interno, vem evoluindo de acordo com as necessidades das empresas e inovações tecnológicas. A realidade de proporcionar informações para tomada de decisão eficiente, nos diversos assuntos relacionados com a área burocrática contábil societária, trabalhista e fiscal, tem sido um grande desafio. Sobretudo, gerenciá-las passa a ter um papel importante para que se evitem passivos inesperados (MARION, 2011).

Essa evolução no controle interno contábil é devida também por necessidades do usuário externo ao longo dos últimos anos. Foram criadas regras, como a Lei Sarbanes-Oxley, mais conhecida como lei SOX, assinada pelo governo dos Estados Unidos, em julho de 2002. A finalidade foi inserir um conjunto de medidas, a fim de minimizar rapidamente as fraudes nos demonstrativos contábeis de grandes companhias. Sua criação se originou pelo abalo na economia dos Estados Unidos devido a grandes fraudes, como exemplo nas empresas WorldCom, a Xerox, e o caso Enron (CANTIDIANO, 2005; SILVA, 2007).

De fato, formas de controle foram criadas e reguladas para amenizar problemas de fraudes. Nos Estados Unidos é a Lei Sarbanes-Oxley, e no Brasil são as normas de contabilidade que retratam a necessidade de existirem profissionais para auditar. Esta técnica deve ser assim realizada nos demonstrativos contábeis para usuários

1 Bacharel em Ciências Contábeis pela UNISC *E-mail*: djcassinhops@yahoo.com.br.

2 Mestre em Contabilidade pela Unisinos. Professora do Departamento de Ciências Contábeis da UNISC *E-mail*: anaheinen@gmail.com.

3 Mestre em Contabilidade pela Unisinos. Professora do Departamento de Ciências Contábeis da UNISC *E-mail*: clarishuh@uol.com.br.



externos, bem como para o usuário interno, nas diversas áreas operacionais (BRASIL, NBC TA 200, 2016).

Entre as diversas áreas operacionais de contabilidade está a prática trabalhista. Sua relação com o procedimento de auditoria está atrelada aos diversos cálculos da folha de pagamento, que podem estar sendo executados com inconformidades. Mudanças recentes explicam a necessidade de técnicas de verificação dos procedimentos internos. A partir do Social, por exemplo, que já está em vigor para o empregador doméstico, todas as informações são tempestivas e mais integradas, em uma única plataforma. Essas exigências virtuais valorizam ainda mais as técnicas contábeis, por trazerem a importância do princípio da oportunidade (LOPES; PELLINI, 2014).

As empresas, muitas vezes, estão diante de passivos contingentes, mas não sabem da existência dos mesmos. O procedimento de verificação pode ser realizado para a prevenção com problemas internos com funcionários, reclamatórias, reivindicações sindicais e por outros órgãos públicos. Afinal, obter o controle de como estão sendo executadas as tarefas ajuda nas tomadas de decisões mais simples, mas que podem evitar gastos desnecessários (GARCIA; VIER, 2016).

Muitos são os estudos recentes na literatura contábil demonstrando o quanto é importante verificar os procedimentos e gerenciar o risco de erros simples da folha de pagamento e seus encargos. São exemplos de estudos recentes de Queiroz (2013); Garcia e Vier (2016); Martins e Andrade (2014); Astrizzi e Dutra (2013), entre outros. A administração da empresa, conforme os estudos relacionados, muitas vezes não sabe dos passivos contingentes, por não estar atuando na parte operacional. Isso pode acarretar ações que afetam o grau de endividamento da empresa, no curto e longo, por tratar-se de um valor não esperado.

Os procedimentos de controle na área trabalhista podem ser determinados por áreas ou setores, uma vez que muitas regras devem ser cumpridas de acordo com a atividade preponderante da empresa e seus respectivos sindicatos. Ademais, algumas legislações federais também têm esse parâmetro de diferenciar as normas de acordo com o ramo da organização, principalmente quando se trata da questão tributária (OLIVEIRA, 2012).

Alterações tributárias recentes, como a regra da desoneração da folha de pagamento, com determinações de alíquotas por setores, explicam a importância de criar parâmetros e formas de realizar verificações das inconformidades a partir da escolha de um ramo de atividade específico. Neste contexto, o objetivo da pesquisa foi realizar o planejamento da auditoria contábil trabalhista para empresas da construção civil.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Auditoria contábil trabalhista

A auditoria é uma prática da contabilidade, advinda de empresas internacionais para investir no Brasil, com objetivo de evidenciar fraudes ou erros e orientar os procedimentos a serem adotados para uma correção destas possíveis inconformidades. É considerada uma técnica importante que analisa, examina e avalia os registros contábeis, auxiliando no planejamento e na tomada de decisões tanto do usuário interno como do externo (SÁ, 2010).

De outra forma, é o levantamento de dados, a avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações e rotinas contábeis. É um conjunto de procedimentos, com o objetivo de emitir parecer técnico tanto dos demonstrativos contábeis para o usuário externo, quanto das diversas áreas operacionais de controle patrimonial, para o usuário interno (CREPALDI, 2010).

Entre as áreas que vêm se destacando na literatura está o estudo sobre a auditoria para prevenir possíveis passivos, em detrimentos aos erros técnicos. O estudo do passivo trabalhista, por exemplo, envolve os salários a pagar dos respectivos funcionários e direitos previstos na legislação federal, bem como nas fontes autônomas de direito, as convenções coletivas impostas por sindicatos (ANDREOTTO, 2012; MARTINS, 2010).

É uma área de risco para o auditor, pois sua execução deve ser realizada mediante conhecimento da área abrangente, com base na legislação federal, bem como de questões da atividade principal da empresa. É um trabalho que normalmente envolve aspectos mais técnicos e operacionais contábeis, voltado para o gestor interno da empresa, como forma de detectar inconformidades e, assim, conseguir prevenir gastos com possíveis penalidades por órgãos, sindicatos e ações por funcionários (ANDREOTTO, 2012; MARTINS, 2010).

A auditoria trabalhista é uma técnica realizada por especialista contábil para verificação de um objeto relacionado à folha de pagamento, articulando princípios desta ciência para emissão do parecer. A partir do planejamento e adoção de procedimentos corretos, conforme o ramo de atividade da empresa, é possível determinar as possíveis inconformidades ou não das rotinas realizadas (MARTINS; ANDRADE, 2014).

O objetivo é detectar as possíveis falhas e, por isso, a importância de realização deste tipo de trabalho. Muitas vezes, a empresa tem passivos contingentes e não são identificados pelas pessoas que executam, pela falta de conhecimento ou formação. Existem fatores que interferem no planejamento da auditoria nesta área, principalmente o ramo de atividade da empresa e onde a prestação de serviços está sendo executada (MARTINS; ANDRADE, 2014).



Para determinar o que é relevante auditar é necessário, além de conhecer as particularidades do ramo de atividade, obter conhecimento dos principais direitos expressos na legislação especial, Consolidação das Leis do Trabalho e Constituição Federal, e também do que está previsto nas instruções de órgãos fiscalizadores, como a Receita Federal. Essa é a fase de conhecimento da empresa em um processo de planejamento de auditoria interna na folha de pagamento.

2.2 Auditoria contábil trabalhista na construção civil

A rotina da folha de pagamento depende de informações societárias para a sua correta execução. A partir da definição do Código Nacional da Atividade Econômica – CNAE – preponderante, que deve ser previsto já no processo de constituição empresarial pelos sócios, é que são definidos as verbas remuneratórias e os principais códigos para realizar o informativo da remuneração mensal dos trabalhadores, a Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social – GFIP.

De fato, tem relação com esta área toda pessoa física ou jurídica que celebrar contrato de construção civil ou de empreitada. Segundo a Instrução Normativa n. 971/2009, são exemplos os proprietários do imóvel, o incorporador, o dono da obra ou o condomínio e uma empresa, para a execução de obra ou serviço de construção civil, no todo ou em parte, podendo ser:

- a) total, quando celebrado com empresa construtora, assumindo a responsabilidade direta pela execução de todos os serviços necessários à realização da obra, compreendidos em todos os projetos a ela inerentes, com ou sem fornecimento de material; e
- b) parcial, quando celebrado com empresa construtora ou prestadora de serviços na área de construção civil, para execução de parte da obra, com ou sem fornecimento de material.

De acordo com os envolvidos no contrato de construção, as atividades na prática de execução devem ser as previstas no contrato social, para que assim sejam escrituradas as informações e fatos contábeis da melhor maneira possível. É importante o delineamento societário, visto que, dependendo do responsável pela obra de construção, ocorrem mudanças nos códigos aplicados de informativos e guias sociais trabalhistas. Existem vários tipos de pessoas, seja na forma jurídica seja física, que se envolvem em um ciclo operacional completo de construção de um imóvel, desde o seu início até o final.

Alguns exemplos de atividades são: a construção de edifícios ou construtora (CNAE 4120-4/00); incorporação de empreendimentos (CNAE 4110-7/00); condomínio predial (CNAE 8112-5/00); serviços de pintura e edifícios em geral (CNAE 4330-4/04); obras de urbanização (CNAE 5213-8/00), entre outros. Tudo depende da forma como



será realizada a prestação de serviço e quem é o responsável pela realização da obra. Pode, por exemplo, um conjunto de pessoas físicas formarem um condomínio para construir um edifício e este ser o responsável pela construção, realizando assim contratações para a execução da obra, em parte ou total.

No formato de construtora é realizada a execução do edifício, podendo ser por empreitada total ou parcial. Já na condição de incorporadora, a empresa é responsável por todo o processo operacional do imóvel, desde a compra do terreno, construção e após realizar a venda. A incorporadora tem o papel de estudar a viabilidade, contrata quem vai fazer a obra, identificando as oportunidades. É quem tem o maior lucro, porém é quem corre o maior risco, pois em caso de um estudo incorreto em que ocorra um prejuízo, ela é a responsável (TREVISAN, 2010).

A construtora é a responsável pela construção da obra, quem contrata a mão de obra, responsável pela qualidade do serviço prestado. A construtora pode ser contratada por uma incorporadora, e o risco é menor. Por outro lado, pode ser também incorporadora. A grande questão relacionada é que existe um tratamento tributário diferenciado para ambas.

As construtoras podem ser do simples nacional, anexo IV do simples nacional, contribuindo com alíquota de 20% sobre a folha de pagamento, adicional a alíquota de Risco Acidente de Trabalho – RAT – em 3%, podendo ser maior ou menor dependendo do fator acidentário de prevenção. Com as alterações recentes da legislação, relativas às regras da desoneração, o setor da construção civil, inserido no grupo 412 ao CNAE 2.2, enquadra-se na regra da desoneração por força do artigo 7º, inciso IV, da Lei n. 12.546/2011, com a redação dada pela Lei n. 12.844/2013, podendo optar pela regra a partir de 01.12.2015, com o recolhimento de 4,5% sobre a receita bruta (artigo 7º da Lei n. 12.546/2011, com redação pela Lei n. 13.161/2015) em substituição ao percentual de 20% sobre a folha de pagamento.

Ainda com relação à forma de tributação e regra da desoneração, nas empresas construtoras, a tributação deve ser realizada por matrícula de obra. Pela regra atual, existe a faculdade de realizar a desoneração com tributação pelo faturamento. Contudo, desde o início desta legislação o setor devia se ater a algumas questões importantes, pois para os grupos de CNAES 412, 432, 433, 439, 421, 422, 429 e 431 seriam devidas as seguintes análises por matrícula:

Quadro 1 – Regras de desoneração para construção

Período de abertura de matrícula	Tributação
Obras com início até 31.03.2013	20%
Obras com início entre 01.04 a 31.05	Desonera 2% até o término
Obras com início entre 01.06.13 até 31.10.2013	20% ou desonera em 2%
Obras com início a partir de 01.11.2013	Desonerada 2% até o término
Obras com início a partir de 01.12.2015	20% ou desonera em 4,5%

Fonte: BRASIL (Lei n. 12.546/2011).



Já as empresas incorporadoras não podem ser optantes pelo Simples Nacional em sua forma de tributação, bem como sua atividade não está enquadrada na regra de Desoneração da Folha de Pagamento, ou seja, continua recolhendo as contribuições previstas nos incisos I e III do artigo 22 da Lei nº 8.212-91.

Além de aspectos tributários, que estão muito relacionados com a questão societária da empresa, devem ser conceituados de acordo com esta área da construção civil os principais riscos que podem ocorrer na folha de pagamento.

Quadro 2 – Procedimentos da folha de pagamento versus risco associado

Procedimento Folha	Conceito básico	Risco
Informação de mão de obra contratada	Declaração em informativo social das pessoas contratadas, funcionários ou autônomos;	Previdenciário
Alocação de mão de obra por unidade	Declaração em informativo social das pessoas contratadas por obra;	Previdenciário
Equiparação salarial	Trabalho de igual valor, mesma produtividade e perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo não for superior a dois anos.	Trabalhista
Salário normativo	É o salário mínimo estabelecido em convenção ou acordo coletivo.	Trabalhista
Valor alimentação	Valor determinado em convenção ou acordo coletivo, que deve seguir as regras da legislação do Programa Alimentação do Trabalhador.	Trabalhista
Horas extraordinárias	Valor adicional pago pelo excedente de jornada trabalhada.	Trabalhista
Férias	Valor da remuneração paga acrescida de 1/3, durante folga de 30 dias no mínimo.	Trabalhista
13º Salário	Valor da remuneração paga em virtude de gratificação natalina	Trabalhista
Adicional de insalubridade	Adicional que é pago em virtude de risco químico, físico ou biológico que o trabalhador pode estar exposto.	Trabalhista

Fonte: Consolidação das Leis do Trabalho (1943).

Os riscos da folha de pagamento tanto podem ser relacionados com questões trabalhistas, de verbas e direitos do trabalhador, que normalmente são objeto de discussão jurídica nas petições ou reclamações, como também aspectos previdenciários tributários, envolvendo risco de penalidade com crimes de sonegação fiscal, por exemplo. Fagundes et al. (2008) concluíram que dentre os fatores que levam o empregado a acionar o empregador em ação são os mais variados, sendo principalmente questões que poderiam ser prevenidas, por exemplo, pela falta de pagamento de verbas.



O objetivo do estudo de Queiroz (2013) foi de aplicar procedimentos de auditoria em uma empresa de construção civil, em Ijuí, e concluiu que as empresas devem manter cada vez mais seus funcionários qualificados e treinados para a produção de dados confiáveis para a empresa. Afinal, manter constantemente trabalhos de análise é importante para o controle interno e a prevenção de passivos dentro deste setor com tantas peculiaridades, tanto trabalhistas quanto previdenciárias.

A partir do conhecimento as principais questões tributárias e das verbas da folha de pagamento do setor de construção civil podem ser analisados os principais procedimentos em um planejamento de auditoria. Esta etapa será descrita na análise de dados deste estudo, após a metodologia.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é descritiva, qualitativa e documental, pois a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de uma determinada população, preocupando-se em observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os dados. É qualitativa, pois tem como finalidade analisar a complexidade de um problema, sendo uma forma para conhecer um problema de natureza social (RAUPP; BEUREN, 2004).

O levantamento dos dados foi realizado por meio da pesquisa documental a partir de documentos secundários. Os usos de documentos possibilitam múltiplas formas de investigação e, nesse sentido, o aprofundamento do conhecimento sobre o tema estudado e consolidação de conclusões (BELTRÃO; NOGUEIRA, 2011).

Para a coleta das informações foram necessárias visitas técnicas para solicitação dos principais documentos trabalhistas, tais como: o informativo social GFIP, para identificação dos tributos; os recibos de pagamentos e convenção coletiva da categoria, para identificação dos proventos da folha de pagamento; e legislação atual sobre os principais conceitos da construção civil. Uma vez coletados os documentos foram analisados e elaborados os procedimentos da auditoria interna, em uma empresa construtora e outra incorporadora construtora. Os procedimentos auditados foram: a) cálculos da folha de pagamento e b) tributários.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados encontrados nas duas empresas da construção civil. Primeiramente, foi realizada a fase de conhecimento de cada empresa, detectando neste momento, a partir da literatura estudada, a sua forma de prestação de serviços, características e forma de constituição societária, conforme evidenciado no Quadro 3.



Quadro 3 – Características societárias das empresas

Empresa	Tipo de serviço	CNAE
Empresa A	Construtora	4120-4/00
Empresa B	Incorporadora e construtora	4120-4/00 e 4110-7/00

Fonte: elaborado pelos autores, com dados da empresa.

Após essa fase de conhecimento das empresas foram definidos e auditados os procedimentos padrão, os proventos da folha de pagamento e seus encargos tributários. Quanto às verbas trabalhistas que devem ser pagas, a empresa deve sempre respeitar os critérios de salário normativo e adicionais, previstos nas convenções coletivas de trabalho dos sindicatos. Da mesma forma, para análise de como estão sendo realizados os cálculos e informações de encargos tributários é necessária leitura da legislação específica que retrata os principais conceitos da construção civil e os procedimentos trabalhistas.

4.1 Planejamento de auditoria interna trabalhista para Construtora – Procedimentos

De acordo com análise em seu contrato social, a mesma tem em seu CNAE preponderante 4120-4/00 Construção de Edifícios. De fato, suas atividades são executadas na forma de empreitada total, conforme observação em seu Balanço Patrimonial, avaliação de notas fiscais, bem como pela emissão de suas matrículas específicas de INSS – CEI, nas quais, em análise observa-se que as matrículas CEI são de responsabilidade da empresa.

4.1.1 Procedimentos da folha de pagamento

Conforme avaliação da convenção coletiva de trabalho, foram determinados procedimentos de análise, com base nos proventos da folha de pagamento, detalhados no Quadro 4.

Quadro 4 – Procedimentos analisados da folha de pagamento

(continua)

Procedimento analisado	Parecer
Informação de mão de obra contratada	Inconformidade
Alocação de mão de obra por unidade	Inconformidade
Equiparação salarial	Conformidade
Salário normativo	Inconformidade
Valor alimentação	Conformidade
Horas extraordinárias	Abstenção de opinião
Férias	Conformidade



Quadro 4 – Procedimentos analisados da folha de pagamento

(continua)

Procedimento analisado	Parecer
13º Salário	Conformidade
Adicional de Insalubridade	Conformidade

Fonte: elaborado pelos autores, com dados da empresa.

A empresa está em conformidade na maioria dos procedimentos da folha de pagamento, representando 56% do total de procedimentos auditados. No geral, é possível perceber que existe maior risco previdenciário para a empresa do que trabalhista. Os dois procedimentos relacionados com informações sociais não estão sendo realizados de acordo com o legal.

No procedimento informação de mão de obra contratada, a empresa não está declarando dois profissionais que trabalham em todas as obras de construção. Os profissionais são autônomos e devem ser declarados em informativo previdenciário, uma vez executados serviços para pessoa jurídica. O recibo de pagamento era efetuado no formato de Recibo de Pagamento Autônomo – RPA, sendo descontado o INSS segurado. Este valor deve ser declarado e pago em guia de previdência pela empresa, para que a mesma esteja correta com seu informativo social. Além disso, estes profissionais terão dificuldades de comprovar este período de contribuição à previdência.

Neste mesmo sentido, o procedimento alocação de mão de obra por unidade não está em conformidade. A empresa não possui controle diário das obras em que seus funcionários se encontram. É importante essa informação, uma vez que neste setor é devido alocar proporcionalmente a mão de obra exata por matrícula de obra. Por outro lado, pelo princípio tempestivo da contabilidade e por questões gerenciais, somente é possível calcular o custo de obra se este controle for realizado.

O salário normativo, no geral, vem sendo respeitado conforme convenção coletiva. Contudo, em avaliação foi detectado o reajuste incorreto de salário de um dos funcionários. Esse procedimento é um erro técnico, podendo ser ajustado e provisionado na contabilidade como diferenças salariais.

Além disso, embora a empresa possua um número maior do que 10 funcionários, não apresentou controle de jornada. O cálculo das horas extraordinárias e avaliação do horário e respectivo cumprimento não foram avaliados. Contudo, foi indicado à empresa começar a realizar cartão ponto, por unidade de obra. O controle eletrônico inviabiliza pelo custo, mas nada impede que seja de forma manual ou mecânico.



4.1.2 Procedimentos tributários

Após a leitura da legislação, que dispõe sobre a tributação de empresas do ramo de construção civil, observou-se a necessidade de analisar os procedimentos tributários trabalhista da empresa.

Quadro 5 – Procedimentos analisados da tributação da folha de pagamento

Procedimento analisado	Parecer
Análise de obras de acordo com a desoneração	Conformidade
Análise da Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social	Conformidade
Análise dos descontos compulsórios da folha de pagamento	Conformidade

Fonte: elaborado pelos autores, com dados da empresa.

As construtoras, diferentemente das incorporadoras, podem optar, desde dezembro de 2015, pela desoneração da folha de pagamento. A opção deve ser realizada por obra quando inicia as atividades. Sempre é necessário um planejamento projetado, pois muitas vezes não é viável visto que a empresa passa a ter sua tributação em 4,5% do faturamento em substituição aos 20% de previdência sobre a folha de pagamento. No geral, sempre que a empresa tiver sua folha de pagamento menor que 25% do seu faturamento não é viável aplicação da desoneração.

Pela análise, percebe-se que, durante o ano de 2014, a empresa não estava em conformidade com os procedimentos tributários. Por exemplo, existiam obras no período em que era obrigatória a desoneração, com início em dezembro de 2013, mas não foram desoneradas. Contudo, a empresa, perante auditoria interna já realizada durante ano de 2015, detectou a falha técnica e corrigiu com retificações. No quesito tributário, a empresa está realizando os procedimentos corretos.

4.2 Planejamento de auditoria em empresa Construtora e Incorporadora – Procedimentos

Na fase de conhecimento, com a avaliação do contrato social constatou-se que suas atividades são de construção de edifícios e a incorporação de imóveis. A partir do demonstrativo de resultado foi possível perceber que o faturamento principal da empresa é de construção de edifícios – CNAE preponderante 4120-4/00. Portanto, a mesma pode ser desonerada, por seguir a regra de CNAE preponderante. Com relação aos procedimentos foram analisados aspectos de verbas, informações e após questões tributárias.



4.2.1 Procedimentos da folha de pagamento

Analisou-se os procedimentos da folha de pagamento relacionados no Quadro 6 com a finalidade de identificar inconformidades nos mesmos.

Quadro 6 – Procedimentos analisados da folha de pagamento

Procedimento analisado	Parecer
Informação de mão de obra contratada	Inconformidade
Alocação de mão de obra por unidade	Inconformidade
Equiparação salarial	Inconformidade
Salário normativo	Inconformidade
Valor alimentação	Inconformidade
Horas extraordinárias	Abstenção de opinião
Férias	Inconformidade
13º Salário	Conformidade
Adicional de Insalubridade	Inconformidade

Fonte: elaborado pelos autores, com dados da empresa.

A empresa não está em conformidade na maioria dos procedimentos da folha de pagamento, representando quase 90% do total de procedimentos auditados. No geral, é possível perceber que existe um grande risco tanto previdenciário quanto trabalhista para a empresa. Os dois procedimentos relacionados com informações sociais não estão sendo realizados de acordo com o legal. E de todos os procedimentos trabalhistas, de verbas e direitos da folha de pagamento, apenas um é realizado corretamente, que é o pagamento do 13º salário.

A empresa não está em conformidade com os salários e adicionais que devem ser pagos conforme convenção coletiva de trabalho. O procedimento de análise dos salários normativos está inadequado, pois três funcionários recebem valor menor do que o retratado pela classe sindical. Já com relação ao adicional de insalubridade, profissionais de mesma função percebem alíquotas distintas, ou diferem pelo não recebimento.

O valor alimentação, embora no acordo da categoria não esteja claro que deva existir tributação sobre o mesmo, quando pago em folha de pagamento, deve seguir a legislação do Programa Alimentação do Trabalhador – PAT. Uma vez que a empresa não esteja inscrita, o que é pago em folha deve ser tributado. Ademais, é necessário cuidados com valores remunerados de forma fixa, pois conforme o art. 457, § 1º da CLT, pode incorporar ao salário. Procedimentos como este geram um passivo contingente tributário e trabalhista para a empresa, pois a mesma não está considerando estes valores como salário.

Com relação às férias, podem ser verificadas medidas para a melhor apresentação de seu recibo, de forma a tornar mais claro. Existe a falta da descrição de todos os



itens pagos, tais como salário de férias, salário variável em decorrência de alguma média e o adicional 1/3 sobre férias.

Não existem nos recibos de pagamento adicional de horas extraordinárias. Não foi possível verificar este procedimento se está correto, pois a empresa não possui controle de jornada. A empresa também explica que é inviável este tipo de controle pelo fato do mesmo ser por unidade de obra.

Os procedimentos de informação da mão de obra também não estão em conformidade, pela falta de declaração de profissionais autônomos. Neste mesmo sentido, a alocação de mão de obra não é feita corretamente, por não manter um controle exato diário da mão de obra por unidade. Assim as informações prestadas no informativo social não estão condizentes com a realidade das obras.

Já com relação à forma de pagamento é possível perceber, no Quadro 7, que a empresa não tem um padrão geral. Alguns funcionários recebem no formato mensalista e outros, como horistas. Sabe-se que isso pode gerar conflito interno ou até mesmo alguma reclamatória, uma vez que o cálculo de um sistema muda com relação ao outro. Enquanto no regime horista o pagamento é exatamente conforme as horas trabalhadas, variável com seus reflexos sobre as mesmas, o mensalista tem seu valor mensurado pelo mês de prestação de serviço, com cálculo mais arbitrado e fixo.

Quadro 7 – Auditoria do procedimento de equiparação de salário

Cargo	Admissão	Salário
Almoxarife	05/01/2016	R\$ 1.080,00 p/mês
Almoxarife	23/08/2016	R\$ 1.113,20 p/mês
Assistente Administrativo	17/09/2010	R\$ 2.700,00 p/mês
Assistente Administrativo	01/04/2011	R\$ 3.000,00 p/mês
Assistente Administrativo	01/09/2011	R\$ 1.605,00 p/mês
Auxiliar Administrativo	23/01/2012	R\$ 2.500,00 p/mês
Auxiliar Administrativo	01/03/2013	R\$ 2.340,00 p/mês
Auxiliar Administrativo	01/08/2013	R\$ 1.170,00 p/mês
Auxiliar Administrativo	16/03/2015	R\$ 1.156,00 p/mês
Mestre de Obras	02/01/2008	R\$ 2.620,00 p/mês
Mestre de Obras	02/01/2008	R\$ 3.200,00 p/mês
Servente de Obras	01/02/2016	R\$ 5,06 p/hora
Servente de Obras	01/06/2016	R\$ 4,93 p/hora
Servente de Obras	01/06/2016	R\$ 4,93 p/hora

Fonte: elaborado pelos autores, com dados da empresa.

Além disso, conforme demonstrado no Quadro 7, a empresa possui inconformidades com a equiparação de salários. Funcionários com o mesmo cargo, admitidos em datas semelhantes, com salários bem diferentes. São exemplos de maior risco funções de assistente administrativo, com variação salarial adicional



entre os cargos de até 87%, quando não existe uma diferença de dois anos entre as contratações. Ou ainda, mestres de obras que executam as mesmas atividades, apresentam o mesmo rendimento, em igual tempo de contrato, com uma variação adicional de 22,13%. Neste caso, quando a empresa tem tantas discrepâncias nas remunerações e salários é alto seu risco contingente. É aconselhável uma avaliação na forma de remuneração da empresa, com propostas de gestão de pessoas.

4.2.2 Procedimentos tributários

A partir de uma análise vertical de seu demonstrativo de resultado do ano de 2015, na fase de conhecimento, foi possível observar que 99,20% de seu faturamento bruto refere-se aos serviços como construtora, sendo CNAE preponderante 4120-4/00. Neste sentido, a empresa pode optar pela desoneração se assim for mais vantajoso, com planejamento por obra ou matrícula de construção.

Quadro 8 – Procedimentos analisados da tributação da folha de pagamento

Procedimento analisado	Parecer
Análise de obras de acordo com a desoneração	Inconformidade
Análise da Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social	Inconformidade
Análise dos descontos compulsórios da folha de pagamento	Inconformidade

Fonte: elaborado pelos autores, com dados da empresa.

Todos os procedimentos analisados da tributação da folha de pagamento estão em inconformidades. Obras que deveriam sofrer desoneração por força de legislação não estão sendo informadas e, assim, contribuído. Com a análise das matrículas CEIs informadas foi identificado, por exemplo, que uma obra iniciou em 05 de janeiro de 2015 e não foi desonerada, devendo ter sido realizada desde seu início até seu término.

A guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social da empresa, assim como os descontos de INSS da folha de pagamento, estão em inconformidade. Paralelo às questões da desoneração, ainda existem inconsistências de atualização de tabelas previdenciárias, que deveriam estar sendo atualizadas todos os anos. Foi identificado que o informativo estava sendo declarado com tabela prevista em 2012. Isso causa um risco previdenciário e tributário, tanto perante benefícios futuros dos trabalhadores quanto a questões tributárias.

5 CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi de realizar um planejamento da auditoria contábil trabalhista para empresas da construção civil. Na fase de conhecimento, foram



estudadas a partir da literatura a forma de prestação de serviços, características e forma de constituição societária de duas empresas deste ramo. A atividade principal de ambas as empresas era no formato de construtora. Após essa etapa, foram definidos e auditados os procedimentos da folha de pagamento e seus encargos tributários.

Dentre os procedimentos auditados da folha de pagamento nas duas empresas são de riscos trabalhistas conforme classificação da pesquisa: equiparação salarial; salário normativo; valor alimentação; horas extraordinárias; insalubridade; férias e 13º salário. De riscos previdenciários e tributários: informação de mão de obra contratada; alocação dos trabalhadores por unidade; análise de obras de acordo com a desoneração; análise da Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social; e análise dos descontos compulsórios da folha de pagamento.

Pode-se observar que ocorreram inconformidades nas duas construtoras analisadas, mas em percentuais mais elevados na segunda empresa avaliada, cuja atividade principal é construtora, porém tem como atividade também a incorporação. Na primeira empresa a maioria dos procedimentos da folha de pagamento estavam em conformidade, representando 56% do total de procedimentos auditados. E os procedimentos tributários estavam 100% em conformidade. Ao contrário deste percentual, a segunda empresa estava 100% em inconformidade neste aspecto. E quanto à auditoria realizada nos aspectos trabalhistas da folha de pagamento, não estava em conformidade quase 90% do total de procedimentos auditados.

De forma comparativa, a empresa construtora incorporadora trabalha com maior quantidade de riscos nesta área trabalhista, identificados pela avaliação destes procedimentos escolhidos pela pesquisa. Sendo do mesmo setor, a empresa construtora A passou já por processo de auditoria interna em período anterior ao trabalho e procurou determinar melhorias em suas falhas. Isso demonstra a importância de realizar planejamento e execução de auditoria interna.

Neste mesmo sentido, estudos recentes, como de Garcia e Vier (2016), salientam a importância da auditoria e em conjunto, a verificação do que está sendo solicitado nas petições de reclamações como forma de prevenção. Existem verbas que podem ser mais requeridas de acordo com setor de atividade e isto pode ser inclusive um parâmetro para realização de planejamento em auditoria. Esta pode ser uma sugestão para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ANDREOTTO, Alexandre. Conceito de Folha de Pagamento e alguns aspectos. **Essência sobre a forma**, postado em 22/02/2012. Disponível em: <<http://www.esenciasobreaforma.com.br/artigos/Conceito%20da%20Folha%20de%20Pagamento.pdf>>. Acesso em: 23 nov 2016.



ASTRIZZI, Rosane Madalena; DUTRA, Pablo de Macedo. Auditoria trabalhista na empresa Euro Telhas Ind e Com Ltda. **Anais VI Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG**. Disponível em: <http://ojs.fsg.br/index.php/anais_contabeis/article/view/693/500>. Acesso em: 11 nov. 2016.

BELTRÃO, Ricardo Ernesto Vasquez; NOGUEIRA, Fernando do Amaral. A pesquisa documental nos estudos recentes em Administração Pública e Gestão Social no Brasil. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, de 4 a 7 de setembro 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ2700.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

BRASIL. Decreto Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 27 jun. 2016.

_____. Instrução Normativa RFB nº 971, de 13 de novembro de 2009. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=15937>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

_____. Lei nº 12.546, de 14 de dezembro de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12546.htm>. Acesso em: 27 jun. 2016.

_____. Lei nº 12.844, de 19 de julho de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12844.htm>. Acesso em: 27 jun. 2016.

_____. Lei nº 13.161, de 31 de agosto de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13161.htm>. Acesso em: 27 jun. 2016.

_____. Lei n.º 8.212, de 24 de Julho de 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8212cons.htm>. Acesso em: 27 jun. 2016.

CANTIDIANO, Luiz Leonardo. **Aspectos da Lei Sarbanes-Oxley**. Junho, 2005. Disponível em: <<http://mfra1.tempsite.ws/portal/attachments/article/431/2005.06%20-%20LLC.RI-88.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC TA 200 - Objetivos Gerais do Auditor Independente. Publicada em 03/12/2009. Disponível em: <[http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2016/NBCTA_200\(R1\)](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2016/NBCTA_200(R1))>. Acesso em: 15 nov. 2016.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FAGUNDES, Jair Antonio; POSSAMAI, Adriana Krasnievicz; CIUPAK, Clebia; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Perícia contábil trabalhista: um estudo multi-caso em processos lotados no Tribunal de Justiça do Trabalho da Comarca de Sorriso (MT). **ConTexto**, Porto Alegre, v. 8, n. 14, 2º semestre 2008.

GARCIA, Jessica Bibiane; VIER, Ailson José. A auditoria e os controles internos como



ferramentas para minimizar o passivo trabalhista. **Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis FACCAT**, n. 8, 2016.

LOPES; Henny Frank; PELLINI, Ana Maria. **Auditoria de recursos humanos perspectivas e mudanças de auditoria de RH com o ingresso do e-social**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. (Curso de Ciências Contábeis) Porto Alegre, 2014.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**: manual do professor. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Pablo Luiz; ANDRADE, Rodrigo. Importância da gestão do passivo trabalhista: Estudo de caso em uma empresa no Sul de Minas Gerais. **Revista acadêmica São Marcos – RASM**, Alvorada, ano 4, n. 2, p. 9-24, jul./dez. 2014.

OLIVEIRA, Katiane Santos. **Auditoria interna em departamento de pessoal**: uma ferramenta de prevenção a contingências trabalhistas. 2012. 66f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Paraíba, 2012.

QUEIROZ, Adriana Franco. **Auditoria operacional trabalhista em uma empresa da construção civil**. Trabalho de Conclusão de Curso. (Curso de Ciências Contábeis) – UNIJUI, Ijuí, 2013. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmliui/handle/123456789/1731>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 76- 97.

SÁ, Pretácio de Antônio Lopes. **Introdução à Perícia, Auditoria e Consultoria Contábil**: uma tricotomia contábil. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

SILVA, Letícia Medeiros. **A influência da Lei Sarbanes-Oxley e do Código Civil Brasileiro nos controles internos de empresas localizadas no Brasil**. Dissertação. (Programa de pós graduação – Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

TREVISAN, Ricardo. **Direitos autorais protegidos na forma da Lei**. Publicado em 31/07/2010. Disponível em: <<https://ricardotrevisan.com/2010/07/31/a-diferenca-entre-construtora-e-incorporadora>>. Acesso em: 12 nov. 2016.



REFLEXOS DA LEI COMPLEMENTAR N. 147/2014: UM ESTUDO EM EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE PASSAGEIROS

Ana Paula Hartung¹

Clari Schuh²

Ana Cristine Heinen³

1 INTRODUÇÃO

A alta carga tributária brasileira é uma inquietação dos empresários. Não bastasse isso, o retorno aos contribuintes, em termos de saúde, educação, transporte, segurança, pavimentação e saneamento, está cada vez menor (IBPT, 2015). Neste sentido, a pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (2015) relata que o Brasil está novamente em 30º lugar, dentre 30 países com maiores cargas tributárias, na relação carga tributária *versus* retorno dos recursos à população em termos de qualidade de vida.

Essa alta carga tributária reflete consideravelmente no aspecto financeiro das organizações. Os tributos refletem no desempenho das empresas como um limitador para seu desenvolvimento e, muitas vezes, são um entrave para novos investimentos. Além disso, os impostos refletem na vida econômica de cada indivíduo, sendo que poucos têm a consciência desses encargos no seu dia a dia.

Sendo assim, as empresas se utilizam de diversas formas para resguardar o seu patrimônio, buscando alternativas para rentabilizar seus recursos. Através do planejamento tributário, é feito um estudo prévio, desenvolvido de acordo com as atividades desenvolvidas pela empresa, de forma preventiva e lícita, buscando a redução dos tributos ou a postergação do fato gerador, sugerindo a opção tributária menos onerosa.

1 Bacharel em Ciências Contábeis pela UNISC *E-mail:* anahartung@yahoo.com.br.

2 Mestre em Contabilidade pela Unisinos. Professora do Departamento de Ciências Contábeis da UNISC *E-mail:* clarishuh@uol.com.br.

3 Mestre em Contabilidade pela Unisinos. Professora do Departamento de Ciências Contábeis da UNISC *E-mail:* ana.heinen@adcontec.com.br



Dessa forma, pretende-se abordar aspectos relacionados ao planejamento tributário de uma empresa prestadora de serviços de transporte intermunicipal de passageiros, visando investigar qual o regime de tributação menos oneroso, considerando as alterações promovidas pela Lei Complementar n. 147/2014.

Muitas empresas, assim como a objeto deste estudo, estavam impedidas de optar pelo regime de tributação conhecido como Simples Nacional. Em 07 de agosto de 2014 foi sancionada a Lei Complementar n. 147/2014, que provocou uma série de mudanças dentro desta modalidade de tributação. Sendo assim, a partir de 01 de janeiro de 2015, muitas empresas, principalmente do setor de serviços, também passaram a poder optar por esse regime que unifica oito impostos federais, estaduais e municipais em uma única guia.

Esta ampliação marca mais um passo importante à simplificação na apuração de impostos de empresas. Apesar da euforia inicial é preciso analisar muito bem as mudanças e estudar se a opção de enquadramento no Simples Nacional realmente é vantajosa para a empresa.

Neste contexto, o estudo tem a seguinte problemática: qual o regime de tributação que representa menor ônus tributário para a empresa em estudo, considerando as alterações promovidas pela Lei Complementar n. 147/2014?

Assim, para que seja possível responder o problema de pesquisa, além desta introdução, na sequência apresenta-se o referencial teórico, que sustenta teoricamente o estudo, seguido dos procedimentos metodológicos, a apresentação dos dados e resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade e formas de apuração dos tributos nas empresas

A contabilidade é uma ciência social que desenvolveu processos próprios a fim de controlar e estudar os fatos que podem afetar a vida financeira, econômica e patrimonial de uma entidade (OLIVEIRA, 2013). Assim, para Reis, Gallo e Pereira (2010), a execução de uma contabilidade correta e plena, aliada a um planejamento contábil, constituem uma base para a qualidade informativa das entidades. Seu surgimento ocorreu da necessidade de controlar o patrimônio, independentemente do porte ou natureza jurídica. Já a contabilidade tributária é o ramo dessa ciência que tem por objeto a apuração do resultado econômico e apuração dos tributos de acordo com a legislação vigente (FABRETTI, 2014).

A contabilidade tributária procura estudar e controlar as obrigações com impostos, taxas e contribuições das empresas observando os princípios e a legislação vigentes. E o planejamento tributário é um sistema da contabilidade



tributária, considerado pela legislação atual, que estuda formas lícitas para diminuir a carga tributária dos contribuintes, visando reduzir os custos e maximizar os lucros. Este estudo é feito através de projeções dos atos e fatos tributários e seus efeitos (BISOLO; BAGGIO, 2012).

A apuração dos tributos para as pessoas jurídicas é por opção ou determinação legal, tributadas por uma das seguintes formas: Simples Nacional, Lucro Presumido, Lucro Real ou Lucro Arbitrado. O **Simples Nacional** é o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Instituído pela Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. O sistema corresponde a um regime de tributação diferenciado, em que é efetuado o recolhimento mensal, mediante um único documento de arrecadação (DAS), dos seguintes impostos e contribuições: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição Patronal Previdenciária (CPP).

Consideram-se Microempresas e Empresas de Pequeno Porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário, os quais devem estar registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, desde que a receita bruta seja igual ou inferior a R\$ 360.000,00, e superior a R\$ 360.000,00, e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, respectivamente (OLIVEIRA, 2013, p. 173).

No entanto, a partir de 1º de janeiro de 2015, iniciaram as regras trazidas pela lei Complementar n. 147/2014 – o Supersimples. A lei estendeu benefícios para mais de 140 novas categorias (PORTAL, 2014). Além de beneficiar novas atividades, objetiva diminuir o tempo para abertura e fechamento de novas empresas, reduzindo o número de empresas inativas por causa do excesso de burocracia que existia.

Na tributação com base no **Lucro Presumido** são aplicadas alíquotas de presunção de acordo com a receita, para a base de cálculo do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e para Contribuição Social do Lucro Líquido (CSLL). A opção desse regime tributário, segundo Santos (2012), Oliveira (2013) e Fabretti (2014), está vetada apenas para as empresas que são obrigadas a tributar pelo lucro real em função de faturamento, atividade, entre outras. A apuração do PIS e da COFINS é pelo regime cumulativo, 0,65% e 2%, respectivamente (SANTOS, 2012; FABRETTI, 2014).

O **Lucro Real** é o lucro contábil do período ajustado pelas adições, exclusões ou compensações autorizadas pela legislação do Imposto de Renda (REZENDE; PEREIRA.; ALENCAR, 2010; REIS; GALLO; PEREIRA, 2010; SANTOS, 2012; OLIVEIRA, 2013; FABRETTI, 2014). Todas as empresas podem optar por este regime de tributação, no entanto algumas são obrigadas a utilizar essa modalidade, em função de características relacionadas ao faturamento e tipo de atividade desenvolvida. Ainda, pode ser, a critério do contribuinte, apurado trimestral ou anualmente. A apuração do PIS e da COFINS é (SANTOS, 2012; FABRETTI, 2014) pelo regime não cumulativo



(1,65% e 7,6%, respectivamente, porém com direito ao crédito nos mesmos termos).

Por fim, o regime de tributação do **Lucro Arbitrado**, que é um recurso utilizado pelas autoridades fiscais, quase sempre como última alternativa, para as empresas em que o fisco verifica que há ausência absoluta de confiança na escrituração contábil (GALLO; PEREIRA, 2010; SANTOS, 2012; OLIVEIRA et al., 2013). Os percentuais a serem aplicados sobre a receita bruta, segundo Santos (2012) e Fabretti (2014), são os mesmos usados para o cálculo da estimativa mensal e do Lucro Presumido, acrescidos de 20% (vinte por cento).

2.2 Planejamento tributário e o profissional contábil

A alta carga tributária imposta às empresas valorizou ainda mais o planejamento tributário, o qual busca formas lícitas de resguardar o patrimônio das entidades (ROSA et al., 2015). Deve ser feito um estudo prévio, caso a caso, buscando encontrar alternativas lícitas, para que o contribuinte possa optar por aquela que apresente menor ônus tributário. O planejamento tributário, de acordo com Oliveira et al. (2013), é uma forma lícita de reduzir a carga fiscal, exigindo grande conhecimento técnico e bom-senso dos responsáveis pelas decisões estratégicas no ambiente corporativo. Trata-se de um estudo prévio com o objetivo de encontrar a alternativa menos onerosa para o contribuinte.

Miola, Ávila e Malaquias (2012, p. 64) destacam que a definição de Planejamento Tributário passa por duas linhas de entendimento distintas: “o caráter de redução do ônus tributário e a utilização da organização dos negócios como forma de maximização de resultados, com conseqüente impacto na estrutura tributária de uma entidade”.

A sobrevivência das empresas no mercado atual depende de uma série de fatores, mas o mais relevante entre eles é a alta carga tributária imposta a elas. Dessa forma, o planejamento tributário tem o papel de importância, sendo uma das alternativas mais eficazes.

A ação empresarial que visa, mediante meios e instrumentos legítimos, harmonizar as transações futuras ao objetivo de excluir, minimizar ou adiar o correspondente débito fiscal vem ocupando, dia a dia, uma posição de vanguarda na estratégia das entidades (OLIVEIRA, 2013; BORGES, 2014; FABRETTI, 2014). Assim, independentemente do porte da empresa, conforme Bisolo e Baggio (2012), a prática do planejamento tributário pode ser adotada por todas as empresas, pois só assim se saberá qual a melhor opção tributária.

Neste contexto, o profissional contábil é peça fundamental. Ott et al. (2011) evidenciam a implicação na qualificação profissional para atender a demanda do mercado e da sociedade, exigindo novo perfil do profissional contábil, que esteja preparado para auxiliar as organizações.



Desta forma, é importante que os profissionais responsáveis pelo planejamento tributário estejam atentos e preparados para elaborar operações de modo que a empresa não venha a sofrer posteriores consequências societárias e fiscais. Há necessidade de se aproximar da empresa, auxiliando-a para que se tenha um retorno adequado ao capital investido e, ao mesmo tempo, fazendo com que ela pague somente o necessário (REIS et al., 2015).

Conforme pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (2015), o profissional que possui conhecimento em planejamento tributário está cada vez mais sendo valorizado e requisitado para fazer parte de equipes nas áreas de impostos e finanças nas companhias. Sem dúvidas, todos os tipos de empresários buscam o aumento da lucratividade de seu negócio e o auxílio de um planejamento tributário legítimo é essencial para atingir esse objetivo.

Portanto, cabe salientar para as empresas, frente ao promissor mercado de trabalho, principalmente aquelas que estão em crescimento, que tenham um bom planejamento tributário para que elas possam se destacar, além de aumentar a sua lucratividade.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é classificado como uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (1999), citado por Raupp e Beuren (2004), tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, o estudo classifica-se como documental, pois os dados foram coletados através das demonstrações contábeis. Dessa maneira, o estudo verificou quais os regimes de tributação por que a empresa pode optar, identificado-se qual a forma legal mais adequada e que gera menor ônus tributário.

Por fim, o estudo é caracterizado como qualitativo quanto à abordagem do problema, pois descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação das variáveis e contribui no processo de mudança (RAUPP; BEUREN, 2014).

Dessa forma, para realização dos cálculos do presente estudo foram solicitados ao escritório contábil responsável os documentos fiscais e relatórios contábeis que apresentem as receitas, custos, despesas e o resultado do exercício da empresa do ano de 2014. Com os dados foram realizados os cálculos no regime de tributação do Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. Não foram feitos os cálculos pelo regime de tributação do Lucro Arbitrado, por ser um regime utilizado somente nos casos em que não se têm como apurar o lucro da empresa.

Salienta-se que, no exercício de 2014, as empresas que prestavam serviços de transporte intermunicipal de passageiros eram impedidas de optar pelo regime do



Simples Nacional. Com as alterações promovidas pela Lei Complementar n. 147, de 07 de agosto de 2014, a partir do ano calendário 2015 essas empresas podem optar por esse regime tributário simplificado. Dessa forma, mesmo que em 2014 a empresa fosse impedida de optar pelo Simples Nacional, levando em conta as alterações, foram calculados os valores devidos neste regime, para ver se vale a pena realmente fazer a troca de tributação em 2015. Para isso, foi levantado o valor do faturamento mensal e acumulado da empresa, encontrando a alíquota a ser utilizada.

Para cálculo dos impostos no regime de tributação do Lucro Presumido foi utilizada a alíquota de 15% (quinze por cento) para o IRPJ. Para o cálculo da CSLL, foi utilizada a alíquota de 9% (nove por cento).

No regime de tributação do Lucro Real, regime pelo qual a empresa já podia optar em 2014, foram calculados os valores devidos através do Lucro Real anual. Foi apurado de acordo com a legislação societária e ajustado pelas adições, exclusões ou compensações autorizadas pela legislação. Sobre o Lucro Real foram aplicadas as mesmas alíquotas do Lucro Presumido, 15% (quinze por cento) para o IRPJ e 9% (nove por cento) para a CSLL.

Para cálculo do PIS e da COFINS foi utilizado o sistema cumulativo e não cumulativo. Para o sistema cumulativo foram aplicadas as alíquotas de 0,65% (zero vírgula sessenta e cinco por cento) para o PIS e 3% (três por cento) para a COFINS. Já no sistema não cumulativo foram aplicadas as alíquotas de 1,65% (um vírgula sessenta e cinco por cento) e 7,6% (sete vírgula seis por cento), respectivamente.

Na sequência, foi feita uma análise comparativa entre os valores encontrados nos três regimes de tributação, verificando se há situações que permitam redução da carga tributária ou postergação de impostos.

Após, realizou-se uma projeção de faturamento para o ano de 2015, em que foram apurados os cálculos pelo Simples Nacional e Lucro Presumido, pois pelo Lucro Real percebeu-se que é o regime de tributação mais oneroso. Isso para poder comparar com as variáveis da empresa, qual regime seria menos oneroso, se o regime que utilizou até o final de 2014 ou o Simples Nacional, regime pelo qual a partir de 2015 pode optar.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os dados das demonstrações contábeis e fiscais da empresa referentes ao ano de 2014, além dos valores dos tributos federais com base no Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real, objetivando demonstrar o regime de menor ônus tributário para a empresa.



4.1 Apuração pelo Simples Nacional

No ano de 2014, a empresa possuía atividades impeditivas ao Simples Nacional. Porém, com as alterações promovidas pela Lei Complementar n. 147/2014, a empresa, a partir de 01 de janeiro de 2015, pode optar por este regime de tributação. Dessa forma, considerando as alterações ocorridas, mesmo a empresa não podendo optar no ano em que está sendo feito o estudo, foram realizados os cálculos, para verificar a viabilidade da troca de tributação para 2015. Assim, inicialmente apresenta-se no Quadro 1 a receita da empresa referente ao ano de 2014.

Quadro 1 – Demonstrativo de faturamento de 2014

Meses	Receita bruta de prestação de serviços de transporte intermunicipal	Receita bruta acumulada dos últimos 12 meses
Janeiro	R\$ 3.999,80	R\$ 17.585,80
Fevereiro	R\$ 6.060,40	R\$ 19.902,60
Março	R\$ 4.273,50	R\$ 25.025,00
Abril	R\$ 3.747,80	R\$ 28.461,10
Maiο	R\$ 6.304,60	R\$ 31.141,90
Junho	R\$ 3.553,90	R\$ 36.373,00
Julho	R\$ 5.498,00	R\$ 39.262,90
Agosto	R\$ 4.332,70	R\$ 44.110,90
Setembro	R\$ 2.298,60	R\$ 47.558,00
Outubro	R\$ 3.039,00	R\$ 48.195,40
Novembro	R\$ 6.166,00	R\$ 48.865,40
Dezembro	R\$ 8.344,50	R\$ 51.896,50
Total	R\$ 57.618,80	

Fonte: dados da empresa (2015).

Percebe-se que a empresa faturou um total de R\$ 57.618,80 com prestações de serviços de transporte intermunicipal. Para saber qual a faixa de faturamento em que a empresa se enquadra foi preciso apurar os valores da receita bruta acumulada. Assim, mensalmente a empresa não ultrapassou o valor de R\$ 180.000,00, enquadrando-se, portanto, na primeira faixa de enquadramento do Simples Nacional. Dessa forma, a empresa enquadrou-se em todos os meses na primeira faixa do Simples Nacional.

4.2 Apuração pelo Lucro Presumido

O Lucro Presumido também é uma forma simplificada de apuração, porém os impostos são pagos separadamente, e as obrigações são maiores, comparando-se com o Simples Nacional. No Lucro Presumido, é determinada a base de cálculo do Imposto de Renda Pessoa Física (IRPJ) e da Contribuição Social do Lucro Líquido



(CSLL) das empresas, nos quais se presumem os percentuais de lucro que a empresa terá no período conforme a receita. A apuração é mensal para PIS e COFINS, e trimestral para IRPJ e CSLL.

Inicialmente, apresenta-se a apuração do PIS e da COFINS que é pelo regime cumulativo, aplicando-se as alíquotas de presunção para achar o lucro resumido e após se utilizam as alíquotas dos impostos, 0,65% e 3%, respectivamente. Assim, no ano de 2014, o valor devido de PIS no regime cumulativo foi de R\$ 374,52, e da COFINS foi de R\$ 1.728,56.

Na sequência, apresenta os valores do IRPJ, no qual se somam as receitas do trimestre, aplica-se a alíquota de presunção, que no caso das empresas que prestam serviços de transporte é de 16%, encontrando o lucro presumido no qual se aplica o percentual do IRPJ, que é de 15%. Caso o lucro trimestral exceder a R\$ 60.000,00, aplica-se a alíquota de 10% sobre a parcela que ultrapassar esse limite, que representa o adicional estadual. Desta forma, encontrou-se um montante de R\$ 1.382,85 referente ao IRPJ, e R\$ 622,28, de CSLL. Em relação ao INSS tem-se na base de cálculo somente o valor devido pelo pró-labore, pois a empresa não tem funcionário. Assim, aplicando-se a alíquota de 20% sobre a base de cálculo totalizou o valor de R\$ 1.977,60.

Concluindo o cálculo pelo lucro presumido, demonstra-se que o montante dos impostos federais totaliza o valor de R\$ 6.085,81.

4.3 Apuração pelo Lucro Real

Na apuração pelo Lucro Real considera-se o lucro líquido do período, ajustado pelas adições, exclusões ou compensações autorizadas pela legislação. Além disso, o contribuinte pode escolher se irá apurar trimestral ou anualmente. O Lucro Real trimestral considera o encerramento de cada período a cada trimestre, em que os mesmos são definitivos. Já no Lucro Real anual, a apuração é feita mensalmente, por estimativa ou pelo balanço suspensão ou redução, sendo que a apuração definitiva é feita somente em dezembro. Optou-se em demonstrar a apuração somente pelo Lucro Real anual, pelo balanço suspensão ou redução, já que se constatou que a empresa teve prejuízo em todos os meses do exercício de 2014.

Inicialmente, para apuração do PIS e da COFINS neste regime, a apuração é mensal, não cumulativa, em que as alíquotas utilizadas são de 1,65% e 7,6%, respectivamente. Salienta-se que nesta opção tributária o contribuinte tem direito aos créditos conforme previsto na legislação. Assim, aplicaram-se as referidas alíquotas sobre o faturamento demonstrado no Quadro 1 para apurar o valor de R\$ 950,71 de PIS e R\$ 4.379,03 de COFINS. Para os créditos dos respectivos impostos, com a mesma alíquota do débito, sendo que o consumo de combustíveis for de R\$ 11.515,00 e a depreciação dos veículos de R\$ 70.575,07, geraram o crédito de PIS



R\$ 1.354,49 e COFINS R\$ 6.238,85.

São devidos os valores de R\$ 41,41 de PIS, e R\$ 190,73 de COFINS, após se descontou os créditos dos seus respectivos débitos, apurou-se o valor de PIS a compensar de R\$ 445,19, e de COFINS a compensar de R\$ 2.050,55.

Já para a apuração do IRPJ e da CSLL pelo Lucro Real anual é necessário elaborar o DRE, em que as receitas, custos e despesas serão acumulados mensalmente. No Quadro 2 é demonstrado o DRE do primeiro semestre do ano de 2014.

Quadro 2 – DRE pelo Lucro Real anual do primeiro semestre de 2014

DRE – 2014	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Receita operacional bruta	3.999,80	6.060,40	4.273,50	3.747,80	6.304,60	3.553,90
Receita de prestação de serviços	3.999,80	6.060,40	4.273,50	3.747,80	6.304,60	3.553,90
Serviços prestados à vista	3.999,80	6.060,40	4.273,50	3.747,80	6.304,60	3.553,90
(-) Deduções da receita bruta	-465,98	-706,06	-497,87	-436,62	-734,48	-414,04
(-) Impostos sobre serviços	-465,98	-706,06	-497,87	-436,62	-734,48	-414,04
ICMS s/ prestação serviços	96,00	145,47	102,57	89,95	151,30	85,30
PIS s/ faturamento não cumulativo	66,00	100,00	70,51	61,84	104,03	58,64
COFINS s/ faturamento não cumulativo	303,98	460,59	324,79	284,83	479,15	270,10
= Receita operacional líquida	3.533,82	5.354,34	3.775,63	3.311,18	5.570,12	3.139,86
(-) Custo dos serviços prestados	-228,17	-487,94	-678,80	-669,08	-716,26	-665,38
(-) Créditos de PIS	40,70	87,04	121,08	119,35	127,77	118,69
(-) Créditos de COFINS	187,47	400,90	557,71	549,73	588,49	546,69
= Resultado operacional bruto	3.305,65	4.866,41	3.096,83	2.642,09	4.853,87	2.474,48
(-) Despesas operacionais	-4.239,93	-6.611,80	-8.765,04	-8.765,14	-9.080,14	-8.530,14
Despesas administrativas c/ pessoal	946,80	946,80	946,80	946,80	946,80	946,80
Outras despesas administrativas	3.293,13	5.665,00	7.728,34	7.623,34	8.133,34	7.583,34
Despesas tributárias	0,00	0,00	89,90	195,00	0,00	0,00
(-) Despesas financeiras	-2.864,97	-837,78	-763,27	-769,23	-774,70	-792,30
(+) Receitas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= Resultado contábil antes da CSLL	-3.799,25	-2.583,17	-6.431,48	-6.892,28	-5.000,97	-6.847,96

Fonte: dados da empresa (2015).



O Quadro 2 demonstra o resultado contábil antes da CSLL dos seis primeiros meses do ano de 2014. Pode se visualizar que em todos os meses a empresa apresentou prejuízo. No próximo Quadro 3 será demonstrado a DRE do segundo semestre do exercício de 2014.

Quadro 3 – DRE pelo Lucro Real anual do segundo semestre de 2014

DRE – 2014	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita operacional bruta	5.498,00	4.332,70	2.298,60	3.039,00	6.166,00	8.344,50
Receita de prestação de serviços	5.498,00	4.332,70	2.298,60	3.039,00	6.166,00	8.344,50
Serviços prestados à vista	5.498,00	4.332,70	2.298,60	3.039,00	6.166,00	8.344,50
(-) Deduções da receita bruta	-640,55	-504,78	-267,79	-354,05	-718,39	-972,18
(-) Impostos sobre serviços	-640,55	-504,78	-267,79	-354,05	-718,39	-972,18
ICMS s/ prestação de serviços	131,98	104,01	55,17	72,94	148,03	200,31
PIS s/ faturamento não cumulativo	90,72	71,49	37,93	50,14	101,74	137,68
COFINS s/ faturamento não cumulativo	417,85	329,29	174,69	230,96	468,62	634,18
= Receita operacional líquida	4.857,46	3.827,92	2.030,81	2.684,95	5.447,62	7.372,32
(-) Custo dos serviços prestados	-701,46	-679,26	-642,26	-656,13	-714,41	-754,18
(-) Créditos de PIS	125,13	121,17	114,57	117,04	127,44	134,53
(-) Créditos de COFINS	576,33	558,09	527,69	539,09	586,97	619,65
= Resultado operacional bruto	4.156,00	3.148,66	1.388,55	2.028,82	4.733,21	6.618,14
(-) Despesas operacionais	-8.920,14	-8.680,14	-8.280,14	-8.430,14	-9.060,14	-9.490,14
Despesas administrativas c/ pessoal	946,80	946,80	946,80	946,80	946,80	946,80
Outras despesas administrativas	7.973,34	7.733,34	7.333,34	7.483,34	8.113,34	8.543,34
Despesas tributárias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Despesas financeiras	-771,98	-785,82	-778,06	-783,52	-785,52	-721,83
(+) Receitas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= Resultado contábil antes da CSLL	-5.536,12	-6.317,30	-7.669,65	-7.184,84	-5.112,45	-3.593,83

Fonte: dados da empresa (2015).

Assim como no primeiro semestre de 2014, o segundo semestre também apresentou prejuízo em todos os meses. Para apresentação do resultado foi utilizado o relatório da empresa e ajustado. Ou seja, excluídos os impostos que a empresa apurou e inserindo os impostos referentes ao lucro real e fazendo os ajustes das adições e exclusões. Portanto, como a empresa apresentou prejuízo em todos os meses, não terá os impostos de IRPJ e CSLL.

Para o INSS, da mesma forma como apresentado para o lucro presumido, incide 20% sobre a parte patronal do pró-labore (R\$ 8.688,00), uma vez que não tem funcionários, e sobre autônomos (4.680,00), sendo a base de cálculo R\$ 13.368,00 totalizando R\$ 2.673,60 de INSS.

Assim, concluindo o total dos impostos sobre o lucro real totaliza um montante de R\$ 2.905,64.

4.4 Comparativo entre os sistemas de tributação

Após a apuração pelos regimes tributários do Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real, apresenta-se no Quadro 4 o resultado.

Quadro 4 - Comparação dos resultados do ano de 2014

Tributos	Simples Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real anual
INSS/PPP	R\$ 2.304,75	R\$ 1.977,60	R\$ 2.673,60
PIS	R\$ 0,00	R\$ 374,52	R\$ 41,41
COFINS	R\$ 0,00	R\$ 1.728,56	R\$ 190,73
CSLL	R\$ 0,00	R\$ 622,28	R\$ 0,00
IRPJ	R\$ 0,00	R\$ 1.382,85	R\$ 0,00
Total	R\$ 2.304,75	R\$ 6.085,81	R\$ 2.905,74

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Visualiza-se pelo Quadro 4 que pelo Simples Nacional a empresa tem o custo tributário federal no valor de R\$ 2.304,75, pelo Lucro Presumido, R\$ 6.085,81, e pelo Lucro Real, o montante de R\$ 2.905,74.

Percebe-se que a melhor forma de tributação para a empresa com base nos dados de 2014 teria sido o Simples Nacional. Neste regime simplificado teria o valor de R\$ 2.304,75.

No Lucro Presumido, regime que a empresa utilizou para apuração dos seus impostos, recolheu o total de R\$ 6.085,81, em que R\$ 1.977,60 foram destinados ao INSS patronal, R\$ 374,52, ao PIS, R\$ 1.728,56, ao COFINS, R\$ 622,28, à CSLL, e R\$ 1.382,85 ao IRPJ.

Já pelo Lucro Real anual, os valores apurados totalizaram R\$ 2.905,74, em que

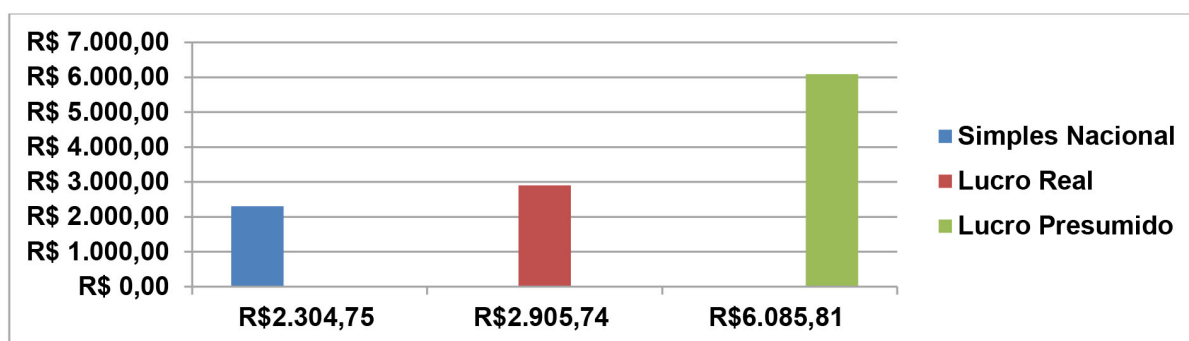


R\$ 2.673,60 é referente ao INSS patronal, R\$ 41,41, ao PIS, e R\$ 190,73, ao COFINS. Os valores de IRPJ e CSLL não tiveram incidência, pois a empresa apresentou prejuízo em todos os meses da apuração.

Percebe-se que a diferença entre os valores do Simples Nacional e Lucro Real é pequena, porém salienta-se que os controles internos e as obrigações acessórias aumentam consideravelmente no regime de tributação do Lucro Real. Desta forma, a empresa precisa considerar esta variável – custo no momento da decisão na escolha de tributação –, pois além dos controles o custo com serviços contábeis também é maior.

No Gráfico 1 ilustra-se o comparativo entre os valores apurados nos três regimes de tributação, demonstrando que o Simples Nacional é o regime mais vantajoso para a empresa.

Gráfico 1 – Comparativo entre os regimes de tributação



Fonte: dados da pesquisa (2015).

Verificando a economia que a empresa teria se tivesse optado pelo Simples Nacional no ano de 2014, verifica-se que o valor apurado corresponde a cerca de 38% do valor que a empresa recolheu pelo Lucro Presumido. Isso indica que para o ano de 2015 a escolha pelo Simples Nacional foi uma decisão correta da empresa.

Após a apresentação dos cálculos baseados no histórico de 2014 da empresa, ou seja, do passado, a literatura indica que as empresas necessitam fazer os cálculos baseados no futuro, ou seja, pelas projeções.

4.5 Projeção de faturamento

Após contato com o proprietário para verificar qual o planejamento, iniciou-se a projeção pelo faturamento, custos e despesas para o ano de 2015. Foram apurados os impostos pelo regime de tributação Lucro Presumido, regime pelo qual a empresa optava até o final de 2014, e pelo Simples Nacional, regime que a empresa passou a optar a partir de janeiro de 2015, buscando comparar os valores e confirmar se a empresa optou pelo melhor regime.

Perante o cenário apresentado, foram calculados os valores dos impostos no âmbito federal nos dois regimes de tributação escolhidos, considerando que a empresa deseja admitir em abril/2015 dois funcionários. Deste modo, inicialmente apresenta-se o faturamento no Quadro 5.

Quadro 5 – Demonstrativo de projeção de faturamento de 2015

Meses	Receita bruta de prestação de serviços de transporte intermunicipal	Receita bruta acumulada dos últimos 12 meses
Janeiro	R\$ 3.304,00	R\$ 57.618,80
Fevereiro	R\$ 1.968,00	R\$ 56.923,00
Março	R\$ 8.129,00	R\$ 52.830,60
Abril	R\$ 17.200,00	R\$ 56.686,10
Mai	R\$ 18.250,00	R\$ 70.138,30
Junho	R\$ 17.800,00	R\$ 82.083,70
Julho	R\$ 17.950,00	R\$ 96.329,80
Agosto	R\$ 19.100,00	R\$ 108.781,80
Setembro	R\$ 18.899,00	R\$ 123.549,10
Outubro	R\$ 18.259,00	R\$ 140.149,50
Novembro	R\$ 18.800,00	R\$ 155.369,50
Dezembro	R\$ 19.580,00	R\$ 168.003,50
Total	R\$ 179.239,00	

Fonte: dados da pesquisa (2015).

A empresa projeta faturar em 2015 um montante de R\$ 179.239,00. Pelo valor da receita bruta acumulada nos últimos 12 meses, a empresa se enquadrará em todos os meses na primeira faixa de enquadramento do Anexo III do Simples Nacional. Desta forma, o valor do Simples Nacional totaliza o valor de R\$ 7.169,56.

Já para apuração pelo Lucro Presumido, tem-se os impostos de PIS, COFINS, IRPJ e CSLL. Para o PIS e COFINS aplicam-se as alíquotas de 0,65% e 3%, respectivamente, sobre as receitas, totalizando, assim, o valor de R\$ 1.165,05 e R\$ 5.377,17 para COFINS.

Já para o IRPJ e CSLL, a base de cálculo é a soma das receitas do trimestre aplicando os percentuais de presunção e após as alíquotas dos impostos, 15% e 9%, respectivamente. Salienta-se que para o IRPJ terá o adicional de 10% sobre o valor do lucro trimestral que exceder a R\$ 60.000,00. Os valores estão demonstrados no Quadro 6. Assim o valor do IRPJ totalizou 4.301,74, e para CSLL R\$ 1.935,78.

Para apuração do INSS, as empresas optantes por esse regime de tributação recolhem 20% de INSS patronal, 1% a 3% referente ao RAT, e cerca de 5,80% de contribuição variável a outras entidades. Dessa forma, como a empresa projeta contratar em abril/2015 dois funcionários, deverá ser apurado o valor do INSS patronal,



tanto dos funcionários, quanto do pro-labore do sócio e dos serviços tomados por pessoa física. Além disso, deverá apurar o valor referente ao RAT e o valor referente à contribuição variável a outras entidades, valores que são somente pagos aos funcionários. A projeção dos salários é de R\$ 28.236,00, para o pro-labore, R\$ 9.456,00, e serviços tomados de pessoa física, R\$ 3.330,00. Assim, o custo tributário com INSS é de R\$ 10.689,17.

Portanto, o custo tributário pelo Lucro Presumido, considerando os tributos federais: PIS, COFINS, IRPJ, CSLL e INSS totalizam R\$ 23.468,91.

4.6 Comparativo entre os sistemas de tributação na projeção

Depois da apuração dos valores dos impostos federais pelos dois regimes de tributação – Simples Nacional e Lucro Presumido –, apresenta-se no Quadro 6 o comparativo dos dois regimes de tributação.

Quadro 6 – Comparação dos resultados entre Simples Nacional e Lucro Presumido na projeção

Tributos	Simples Nacional	Lucro Presumido
INSS/ CPP	R\$ 7.169,56	R\$ 10.689,17
PIS	R\$ 0,00	R\$ 1.165,05
COFINS	R\$ 0,00	R\$ 5.377,17
CSLL	R\$ 0,00	R\$ 1.935,78
IRPJ	R\$ 0,00	R\$ 4.301,74
Total	R\$ 7.169,56	R\$ 23.468,91

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Pelo Quadro 6, pode-se visualizar que a tributação menos onerosa para a empresa, considerando a projeção prevista, é novamente o Simples Nacional, o qual apresentou no ano de 2015 o valor total de R\$ 7.169,56. Esse valor corresponde à Contribuição Patronal Previdenciária, já que com os dados apresentados a empresa ficou isenta do pagamento dos outros impostos neste regime de tributação.

Se a empresa estivesse optando ainda pelo Lucro Presumido, ela pagaria R\$ 23.468,91, que significa três vezes mais em relação ao Simples Nacional. Do valor total, R\$ 10.689,17 foram apurados de INSS patronal, R\$ 1.165,05, de PIS, R\$ 5.377,17, de COFINS, R\$ 1.935,78, de CSLL, e R\$ 4.301,74, de IRPJ.

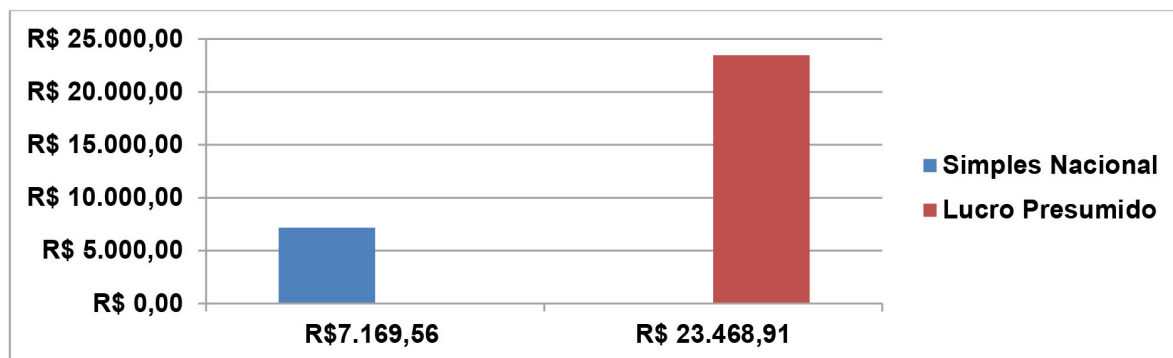
A diferença significativa é devido ao INSS patronal, valor que a empresa não necessita pagar no Simples Nacional. Este valor representa cerca de 46% do total dos impostos no Lucro Presumido.

No Gráfico 2 apresenta-se a comparação dos valores dos tributos apurados pelos dois regimes de tributação. Lembrando que foram considerados os valores da



receita da empresa dos meses de janeiro de 2015 a março de 2015, e os valores das receitas projetadas para os meses de abril de 2015 a dezembro de 2015.

Gráfico 2 - Comparativo entre o Simples Nacional e o Lucro Presumido no ano de 2015



Fonte: dados da pesquisa (2015).

Verifica-se que a redução de impostos do Simples Nacional para o Lucro Presumido é de cerca de 31%. Além da redução de impostos, as obrigações acessórias das empresas optantes pelo Simples Nacional são menores, o que reduz o custo com os honorários contábeis. Outra vantagem de optar por este regime agora é que haverá maior agilidade para abrir e fechar uma empresa.

Vale salientar que a opção para o Simples Nacional deve ser analisado cada caso individualmente, pois quanto maior a folha de pagamento, maior a probabilidade de o Simples Nacional ser o regime mais vantajoso.

Pode inferir-se que cada empresa tem suas particularidades, incluindo as variáveis que influenciam no custo tributário das mesmas. Portanto, cabe um estudo individual para cada empresa.

5 CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi de investigar qual o regime de tributação que representa menor ônus tributário para uma empresa prestadora de serviços de transporte intermunicipal de passageiros, considerando as alterações promovidas pela Lei Complementar n. 147/2014.

Para isso, realizou-se um planejamento tributário com as informações obtidas através do escritório de contabilidade da empresa que, até o final de 2014, era tributada pelo Lucro Presumido, pois só podia optar por este regime ou pelo Lucro Real. Inicialmente, como parâmetros de análise foram utilizados: o faturamento do ano de 2014 e a projeção de faturamento para o ano de 2015.

Realizou-se, também, uma análise projetada, a partir de dados fornecidos pela



empresa, entre eles, os faturamentos, os custos e as despesas para o ano de 2015. Em seguida, foram apurados os mesmos impostos calculados com base em 2014 nas tributações do Simples Nacional e Lucro Presumido.

Os resultados demonstram que a tributação menos onerosa para a empresa em estudo, baseado nos dados de 2014, é o Simples Nacional, totalizando um montante de R\$ 2.304,75, em relação ao Lucro Presumido, que representa o valor de R\$ 6.085,81, e o Lucro real, o valor de R\$ 2.905,74. Ou seja, a opção da empresa, em 2014, é a que mais onerou em termos tributários. Na projeção dos valores para 2015, novamente a opção do Simples Nacional se destacou, representando um custo de R\$ 7.169,56 comparado com R\$ 23.468,91 para o Lucro Real.

Desta forma, considera-se alcançado o objetivo proposto. Ressalta-se a importância de a empresa revisar seu planejamento tributário anualmente, pois podem ter mudanças relacionadas com seu planejamento estratégico, como de expansão, por exemplo, ou ainda, relacionados com usuários externos e legislação.

REFERÊNCIAS

BISOLO, Tanise; BAGGIO, Daniel Knebel. Planejamento tributário: estudo do regime tributário menos oneroso para indústria. **Revista de Administração IMED**, Rio Grande do Sul, v. 2, n. 3, p. 195-206, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31783/planejamento-tributario--estudo-do-regime-tributario-menos-oneroso-para-industria>>. Acesso em: 08 out. 2014.

BORGES, Humberto Bonavides. **Planejamento tributário: IPI, ICMS, ISS e IR: economia de impostos, racionalização de procedimentos fiscais, relevantes questões tributárias, controvertidas questões tributárias, complexas questões tributárias, questões avançadas no universo da governança tributária**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. **Lei complementar 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o estatuto nacional da microempresa e empresa de pequeno porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 14 set. 2014.

_____. **Lei complementar 147, de 07 de agosto de 2014**. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e as Leis nº 5.889, de 8 de junho de 1973, 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 9.099, de 26 de setembro de 1995, 11.598, de 3 de dezembro de 2007, 8.934, de 18 de novembro de 1994, 10.406, de 10 de janeiro



de 2002, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp147.htm>. Acesso em: 14 set. 2014.

FABRETTI, Lúdio Camargo. **Contabilidade tributária**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO - IBPT. **Alta carga tributária leva empresas a evitar crescimento**. Disponível em: <<http://www.impostometro.com.br/noticias/alta-da-carga-tributaria-leva-empresas-a-evitar-crescimento>>. Acesso em: 23 nov. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO - IBPT. **Brasil continua desequilibrado na questão arrecadação de impostos x serviços à população**. Disponível em: <<https://www.ibpt.org.br/noticia/1614/Brasil-continua-desequilibrado-na-questao-arrecadacao-de-impostos-x-servicos-a-populacao>>. Acesso em: 14 set. 2014.

LEAL, Edvalda A.; SOARES, Mara A.; SOUSA, Edileusa G. de. Perspectivas dos Formandos do Curso de Ciências Contábeis e as Exigências do Mercado de Trabalho. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, ano 05, v.1, n. 10, p. 147-159, jul./dez., 2008.

MIOLA, J. R. M. S.; ÁVILA, L. A. C.; MALAQUIAS, R. F. Tipos e intensidade de serviços prestados por escritórios de contabilidade: uma análise da prestação de serviços de planejamento tributário. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 60-77, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9334/tipos-e-intensidade-de-servicos-prestados-por-escritorios-de-contabilidade--uma-analise-da-prestacao-de-servicos-de-planejamento-tributario>>. Acesso em: 20 out. 2014.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade tributária**. 4. ed. atualizada. São Paulo: Saraiva, 2013.

OLIVEIRA, L. M. et. al. **Manual de contabilidade tributária**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OTT, Ernani; CUNHA, Jaqueline V. A.; CORNACHIONE JUNIOR, Edgar B.; Luca, Marcia M. M. Relevância dos conhecimentos, habilidades e métodos instrucionais na perspectiva de estudantes e profissionais da área contábil: estudo comparativo internacional. **Anais...** Vitória (ES): [s. n.], 2011.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Definição do Microempreendedor Individual – MEI**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>>. Acesso em: 19 nov. 2014.

RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 76- 97.



REIS, L.; GALLO, M.; PEREIRA, C. **Manual de contabilização de tributos e contribuições sociais**. São Paulo: Atlas, 2010.

REIS, Anderson O.; SEDIYAMA, Gislaine A. S.; MOREIRA, Vinicius S.; MOREIRA, Camila C. Perfil do profissional contábil: habilidades, competências e imagem simbólica. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 12, n. 25, p. 95-116, 2015.

ROSA, P. A.; PETRI, S. M.; MATOS, L. D. S.; ENSSLIN, S. R.; FERREIRA, L. F. Avaliação de desempenho no planejamento tributário: aplicação do processo proknow-c em international electronic libraries. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 69-83, 2015.

SANTOS, Paulo Lenir dos. **Manual do lucro presumido**. 2. ed. Porto Alegre: Paixão, 2012.



RELAÇÕES INTERNACIONAIS



A CULTURA NACIONAL NAS NEGOCIAÇÕES ENTRE BRASILEIROS E ESTADUNIDENSES

Cássia Carniel¹

Heron Sérgio Moreira Begnis²

1 INTRODUÇÃO

No contexto da globalização no qual a aproximação, o comércio e as negociações entre os atores no ambiente internacional tornam-se cada vez amplas, nota-se a importância de conhecer e analisar as diferentes culturas ao redor do mundo. A interpretação da cultura deve ser considerada um instrumento essencial para os procedimentos de uma negociação e o sucesso da mesma, pois influencia diretamente o modo de pensar e agir, criando, muitas vezes, regras e padrões de comportamento de um indivíduo, empresa ou organização.

Nos Estados Unidos da América (EUA), o Estado tem o poder de buscar tudo que lhe interesse e beneficie no âmbito econômico, político, social e militar, mantendo a proteção, a independência e a integridade. A autoimagem dos estadunidenses, do ponto de vista social e de expectativas culturais, se reflete fortemente no âmbito internacional, uma vez que os EUA repassam o respeito à sua história e às suas tradições culturais. No processo histórico, como sobreviventes da Guerra Fria, os EUA, com seu poderio econômico e militar único, constataram o aumento da fortificação de sua cultura, que fora disseminada ao redor do mundo.

O Brasil, preso a um processo histórico colonial explorador, norteou-se a uma dependência econômica e a um procedimento social e político atrasado, o que reflete atualmente as suas inúmeras disparidades culturais dentro do próprio território. E assim, longe de estar perto do conceito de uma cultura única, o país deixa clara a existência das raízes do subdesenvolvimento que hierarquizou esta herança colonial e reflete até os dias atuais na identidade brasileira no sistema internacional. A sociedade e a cultura brasileiras nascem com a mistura de tradições europeias, o que reflete novas combinações, valores e técnicas. Se de um lado isto é considerado uma

1 Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

2 Doutor em Agronegócios.



riqueza de conjuntos culturais, por outro lado, encontram-se pontos negativos sobre a falta de uma autonomia cultural, pois o processo histórico leva a reconhecer as diferentes formas de cada indivíduo se posicionar na sociedade. Toda a diversidade cultural brasileira reflete a existência de inúmeros perfis de negociadores, uma vez que os mesmos podem agir de acordo com a origem étnica específica e os costumes locais, como no caso do Brasil, com regiões e costumes diferenciados.

Dentro deste contexto de disparidades culturais, tem-se também a cultura nacional como uma representação de poder, uma vez que os processos históricos representam marcos na evolução e nos padrões comportamentais ao redor do mundo. As ideias e a construção da identidade transformam as relações internacionais entre grupos, Estados e atores, complexas, nas quais a relação de poder e cultura se estabelecem. A cultura nacional dissolve e modifica os pensamentos e ações dos homens, e, deste modo, sempre irá influenciar na vontade de demonstrar poder e dominar uns aos outros. O conceito de *Soft Power* foi criado pelo americano Joseph Nye (2004) e demonstra a relação de poder e cultura. O presente artigo irá utilizar-se desta teoria para o entendimento da influência da cultura na abordagem de poder nas negociações de estadunidenses e brasileiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aspectos culturais e negociações internacionais

A expansão da globalização pode ser observada através do enorme crescimento dos negócios internacionais, e, neste contexto, o negociador em nível mundial tem o desafio de entender que as negociações podem assumir formas muito diferentes umas das outras (ACUFF, 2004). Em uma negociação internacional, entram em cena variáveis que têm pesos enormes: a língua, o comportamento, os valores, a educação, e enfim, a cultura em geral. O crescimento da economia global e a multiplicação das negociações internacionais exigem um negociador treinado, que leva em conta todo o conjunto de conhecimentos e informações necessários (ANDRADE; ALYRIO; BOAS, 2006). Assim, torna-se de fundamental importância todo esse conhecimento acerca das características nacionais e das diferenças culturais de cada país, uma vez que a cultura, além de uma estrutura de poder, pode estabelecer os processos na tomada de decisões dos negociadores (PANOSSO; NIQUE, 2000).

Martins (2007) argumenta que o ambiente cultural de cada sujeito corresponde à sua reprodução histórica ao respectivo meio. Por isso, as culturas distintas podem acarretar conflitos, choques e incompreensões, tanto para grupos geograficamente distantes, quanto para grupos internos de uma mesma sociedade formal. Sob esta dimensão, a cultura nacional é entendida por Hofstede (2003), como uma programação coletiva de mentes que distingue membros de um grupo de outros, existindo camadas culturais definidas e pessoas que carregam suas programações



mentais relativas aos diferentes níveis de cultura.

Conforme Hall (2003), as culturas são compostas de símbolos, sentidos, valores e representações. Uma cultura nacional, por exemplo, é um discurso, pois cada nação tem seu sistema de representação cultural construído através de seus significados colocados de modo ambíguo entre passado e futuro. Assim, as culturas nacionais, ao produzirem sentidos sobre a nação, constroem identidades. Esses sentidos estão contidos nas histórias que são contadas sobre a nação, memórias que conectam seu presente com seu passado e imagens que dela são construídas. E, visto que a abordagem de Hall (2003) se refere às identidades culturais que refletem no mundo social através de estruturas e processos, ele relata: “No mundo moderno, as culturas nacionais em que nascemos se constituem em uma das principais fontes de identidade cultural” (p. 47).

Após a noção acerca do conceito de cultura faz-se necessário compreender brevemente a negociação. Para Laurent (1991, p. 10), “a negociação é uma forma de tentar resolver, pela discussão, os problemas que surgem entre os indivíduos ou entre as diversas coletividades das quais eles fazem parte.”

Conforme Acuff (2004) as negociações empresariais em um cenário internacional devem englobar o ambiente cultural, político e econômico da região em questão. Além dos costumes e leis gerais de um país, deve-se ter cuidado com os aspectos organizacionais e individuais. Assim, apesar da avaliação de todos estes fatores condicionantes que refletem no sucesso das negociações, destaca-se que os fatores condicionantes mais importantes são os culturais. E, deste modo, considerando o vasto ambiente das negociações internacionais, o negociador tem como um enorme desafio o entendimento da influência dos elementos culturais nas negociações, que serão abordados a seguir.

Para Lempereur (2009), existem diferentes razões do impacto cultural nas negociações. A primeira é que as negociações internacionais sempre estarão ligadas a estereótipos do comportamento dos negociantes sob a cultura de seu país ou região de origem. A segunda razão é que as diferenças culturais nas negociações são superestimadas e condiz com um pré-conceito, por exemplo, se preparar para ser competitivo, pois acredita na natureza competitiva do outro negociador. A terceira aborda a tendência da globalização, que é acompanhada pela harmonização cultural e até pela homogeneização. E finalmente, a percepção que a cultura é relativa e as fronteiras culturais transcendem, muitas vezes, as fronteiras nacionais.

2.2 Soft Power

O *Soft Power* foi criado por Joseph Nye em 2004 e é visto nas Relações Internacionais através de demonstração de poder e de coerção dos países através da cultura. No sistema internacional, o Estado tem a capacidade de obter o que



deseja demonstrando seu poder através da coerção e uso da força e do estímulo com pagamentos de subornos. Segundo Nye (2004, p. 2), “*power is the ability to influence the behavior of others to get outcomes one wants*”.

Segundo Nye (2004), existem três principais recursos de poder: a cultura, os valores políticos e a política externa. De acordo com ele, quando os valores e a cultura de um país se tornam universais, sua política desenvolve interesses que outros compartilhem, assim, a chance de alcançar objetivos cresce, pois os recursos atraem e demonstram poder. De acordo com Nye (2004), na política internacional, os recursos que produzem o *Soft Power* surgem a partir dos valores de uma organização ou país, esses valores estão expressos na cultura e definem suas práticas e políticas internas, e as suas relações externas. Muitas vezes, sua influência política é maior que seu poderio militar e econômico, pois os seus interesses de atração estão em ajuda econômica e pacificação. Dentre estes recursos, a cultura é transferida por estes recursos através do comércio, dos contatos e dos intercâmbios.

Nye (2004) relata ainda que a cultura estadunidense tem um poder enorme e influencia diretamente as ideias e as atitudes dos indivíduos, principalmente da geração mais nova, milhões de jovens gostariam de estudar nos EUA, por exemplo. O cinema americano, a televisão, as revistas, a tecnologia, a música e tudo que é transmitido pela mídia em um conjunto geral, são atrativos que se manifestam no mundo inteiro. O *Soft Power* cultural americano se demonstra no entretenimento popular que compartilha mensagens e imagens sobre individualismo, no consumismo exacerbado e em outros valores que influenciam diretamente nos efeitos políticos e sociais. Para Nye (2004, p. 47): “*The line between information and entertainment has never been as sharp as come intellectuals imagine, and it is becoming increasingly blurred in a world of mass media. Some lyrics of popular music can have political effects*”.

Nye (2004) defende que é mais importante um poder disperso, do que um poder concentrado, porque apesar de muitas vezes um poder não ser reconhecido em um país, para outros países ele se mostra interessante, atraindo a visão internacional. Segundo ele, em uma sociedade liberal o governo não pode e nem deve controlar a cultura. Porém, a ausência de políticas de controle pode fazer disso um recurso de atração. Escolas, universidades, fundações, igrejas e outras instituições não governamentais podem desenvolver seu poder próprio a partir de seus objetivos e cultura própria, mesmo em desacordo com a política interna e externa do país. De acordo com Nye (2004, p. 17): “[...] *this is particularly true since private sources of soft power are likely to become increasingly important in the global information age.*” A cultura popular pode ter efeitos contraditórios em diferentes grupos em um mesmo país. Os instrumentos culturais não são estáticos e este fato reflete na incerteza do crescimento ou decadência da cultura americana, que não pode ser prevista, uma vez que o futuro é incerto. Os filmes americanos, por exemplo, continuam com



grande espaço no cinema mundial, mas a televisão americana tem perdido sucesso no cenário internacional nos anos recentes (NYE, 2004).

Quanto à política externa, Nye (2004) aborda que a cultura tem o poder de seduzir e está diretamente ligada ao papel diplomático de cativar e atrair o outro para uma esfera de cooperação mútua, para alcance de seus objetivos e para sua reputação no âmbito internacional.

3 METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa com propósito descritivo, no qual busca descrever a análise da cultura nas negociações internacionais do Brasil e dos Estados Unidos da América. O estudo descritivo de registro corresponde aos objetivos específicos que foram complementados através de uma pesquisa de campo. O objeto e a abrangência desta pesquisa de campo envolveram executivos da região de Santa Cruz do Sul que mantenham relações comerciais com executivos estadunidenses. Os respondentes foram escolhidos por critério de conveniência e credibilidade de cada empresa. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com negociadores da área comercial que responderam a um questionário com questões abertas e fechadas, considerando a classificação dos elementos culturais de uma escala de 0 a 4. Este questionamento foi elaborado com objetivo de coletar a percepção dos entrevistados sobre as diferenças culturais marcantes, a diferença cultural como instrumento de poder e os valores pessoais envolvidos. A análise de dados desta entrevista segue acerca dos elementos contidos no Quadro 1, que define as dimensões culturais que influenciam nas negociações internacionais.

4 ANÁLISE: RELAÇÃO EUA X BRASIL

Os Estados Unidos passaram a ser, desde a segunda década do século XX, o principal parceiro comercial do Brasil. Com o declínio do Império Britânico e a ascensão dos Estados Unidos no século XX, Barão do Rio Branco, ministro das Relações Exteriores, estabeleceu uma aliança concreta com a potência norte-americana. No século XIX, os EUA já eram o primeiro importador do principal produto de exportação brasileiro, o café. O mercado de Nova Iorque participava de um esquema de sustentação financeira para este produto. A conjuntura econômica e política no período da crise de 1929 determinaram, no Brasil, uma passagem da relação predominantemente com o velho parceiro britânico à preponderância americana, o que se reflete nas áreas comercial e financeira, antes mesmo da preeminência industrial e tecnológica (ALMEIDA; BARBOSA, 2006).

Apesar de o Brasil ter sido o primeiro país latino a ter um diplomata estadunidense e o primeiro a reconhecer a Doutrina Monroe, e os Estados Unidos ser o primeiro



a reconhecer a independência do Brasil, em 1824, o relacionamento entre ambos foi pouco significativo durante quase todo o século XIX. Isto devido ao alinhamento brasileiro à Europa que caracterizou a política externa brasileira do período, mas também ao isolacionismo dos EUA, que optou por um engajamento estreito, de acordo com seus objetivos e recursos de poder. Até o final do século XIX, as iniciativas interamericanas não faziam parte das diretrizes da política exterior brasileira, já que os ideais pan-americanos das Repúblicas do Novo Mundo não fechavam com a Monarquia do Brasil. A aproximação real entre Brasil e Estados Unidos deu-se com o advento da Proclamação da República do Brasil, em 1889, no qual o Brasil passa a adotar uma postura de alinhamento à América, como uma alternativa para a inserção internacional do país a partir do próprio continente americano. A partir da instauração do governo republicano, garantiu-se que não só o Brasil, mas a América Latina como um todo, iria continuar a integrar a área de influência dos EUA e dissipar a ameaça alemã no subcontinente, os Estados Unidos lançaram mão da Política da Boa Vizinhança, que teve como um de seus pilares a disseminação do *american way of life* entre os latino-americanos (GALDIOLI, 2008).

Acordos e parcerias bilaterais já tinham convertido os EUA em parceiro preferencial do Brasil antes mesmo da Segunda Guerra. Os EUA concedem entrar em acordos de sustentação de produtos primários ou esquemas de financiamentos multilaterais, como viria ocorrer na criação no Banco Interamericano de Desenvolvimento no final da década de 1950. Este período corresponde a grande impulso da indústria no Brasil, inclusive em várias americanas. A boa cooperação financeira entre Brasil e Estados Unidos seria essencial em muitas fases do processo imediato de modernização da economia brasileira, empreendida a partir de meados dos anos 1960. Até então as pendências econômico-comerciais entre Brasil e EUA eram apenas conflitos tópicos, que não tinham evoluído para um confronto político, que veio a ocorrer nos anos 1970 e 1980. O Brasil e os EUA começaram a se opor em diferentes foros de negociação e discussão internacionais em temas econômicos e comerciais, como nos contenciosos recentes do algodão e do suco de laranja na OMC (Organização Mundial do Comércio). No conjunto de relacionamento Brasil-EUA, a área comercial é a única em que as discordâncias e os atritos prevalecem. Porém, nos últimos 20 anos, houve avanço na maneira em que estes atritos são tratados, deixando evidente a necessidade de acordos e negociações no sistema internacional (ALMEIDA; BARBOSA, 2006).

Com a política do bom vizinho, a tradição expansionista norte-americana ganhou uma roupagem amistosa, e a cultura passou a funcionar como um instrumento do poder brando da política externa estadunidense. Os Estados Unidos construíram sua hegemonia sobre uma preponderância militar, econômica e uma influência cultural que levou o *American way of life* ao nível global. Apesar de a americanização ter defensores e opositores no Brasil e no mundo, o fato é que os Estados Unidos utilizaram a cultura



na construção de sua hegemonia em dimensões sem precedentes. Hoje, o inglês é a língua oficial mundial de entretenimento, ao redor do mundo, as universidades norte-americanas estão entre as melhores instituições de ensino superior no mundo, a cultura popular da classe média americana invade o mundo, a qual alguns amam e outros odeiam, mas a maioria conhece os filmes de Spielberg, as lojas da Starbucks e a programação da MTV, por exemplo (GALDIOLI, 2008).

Por outro lado, alguns autores defendem que existe de forma cada vez mais crescente um sentimento antiamericano. Após a tragédia do 11 de setembro, a Doutrina Bush, que previa ações preventivas a fim de se evitar qualquer ameaça contra os estadunidenses, vem sendo mal vista pelos países. Entretanto, os EUA, ainda como maior ator em diversas áreas do sistema internacional na área social, política, econômica, cultural e militar, pode ter sua capacidade econômica, diante das negociações, influenciada por esse poder cultural. Assim, muitas vezes, mesmo que de forma indireta, os Estados sempre buscam justificar e legitimar seu poder por intermédio de sistemas de educação e de comunicação de massa (MARTINS, 2007).

Diante da análise da relação dos países, destacam-se os aspectos culturais de cada país que serão analisados na ótica de sua influência nas negociações.

Quadro 1 – Elementos culturais: EUA x Brasil

(continua)

Elementos Culturais	EUA	BRASIL
Religião	Protestantismo como religião predominante.	Catolicismo como religião predominante.
Gênero (feminino/masculino)	Considerado um país marcadamente masculino.	Considerado um país neutro quanto à questão de gênero.
Conhecimento/Nível educacional	As escolas e instituições são políticas, nas quais é possível perceber a ideia do estabelecimento do poderio estadunidense. Exigem bastante respeito, com regras rígidas e muita seriedade.	O sistema educacional brasileiro é atingido pela desigualdade social considerando as grandes diferenças regionais dentre os povos, as culturas de cada região e até a renda familiar. Existem instituições públicas e privadas que diferem muito no método de ensino.



Quadro 1 – Elementos culturais: EUA x Brasil

(conclusão)

Elementos Culturais	EUA	BRASIL
Valores/ Crenças/ Símbolos	Intenso patriotismo, com valores e crenças bastante influentes ao redor do mundo e reproduzidos através da mídia, cinema, televisão, internet.	Apesar de existirem valores e símbolos brasileiros bastante representativos no cenário internacional, como por exemplo, ser reconhecido o país do futebol, existem variáveis nas diferentes regiões do Brasil devido à multiculturalidade do país.
Língua	Inglês como língua oficial e também padrão utilizado no âmbito internacional.	Português como língua oficial. Língua não influente no sistema internacional, sendo falada apenas por brasileiros, portugueses e alguns países africanos.
Família	Existe uma educação familiar branda. Os valores familiares são influenciáveis nas atitudes sociais, porém os estadunidenses sabem diferenciar as questões familiares da vida profissional.	Os brasileiros são, no geral, bastante apegados à família e misturam, muitas vezes, questões familiares na vida profissional.
Personalidade	Individualidade bastante evidente.	Oscila entre a posição individual e a coletividade, sendo uma questão relativa.

Fonte: elaboração própria com base na bibliografia geral do trabalho.

Logo, expostos os elementos, apresenta-se na sequência as entrevistas com executivos da região de Santa Cruz do Sul - RS e seus resultados. A entrevista foi baseada no seguinte questionário:

- 1) Há quanto tempo negocia com empresários estadunidenses?
- 2) Qual foi a sua maior preocupação quando começou a negociar com os empresários estadunidenses?
- 3) Como você descreve brevemente o empresário estadunidense?
- 4) Quais as barreiras que considera mais difíceis de enfrentar em uma negociação com executivos estadunidenses?
- 5) O que você percebe sobre a visão do estadunidense perante o negociador brasileiro?



- 6) Qual a relação da cultura nas negociações de estadunidenses?
- 7) Como você percebe as relações de poder envolvidas nas negociações com executivos estadunidenses?
- 8) Classifique os elementos culturais que são considerados as maiores barreiras ou desafios que você julga mais importante e influente na negociação. Sendo:

**0. Não significativo / 1. Pouco influente / 2. Relativamente influente
3. Influente / 4. Muito influente**

ELEMENTOS	0	1	2	3	4
Religião					
Sexo (feminino/masculino)					
Conhecimentos: educacional e tecnológico					
Valores/Crenças/Símbolos					
Língua					
Família					
Personalidade/Identidade					

- 9) Durante uma negociação com executivos estadunidenses a religião é ponto evidente influenciando muitas vezes a posição deles?
- 10) Você percebe que existe diferença no comportamento dos executivos estadunidenses quando frente a mulheres como negociadoras?
- 11) De que forma você acha que o nível de escolaridade influencia na preparação e no resultado de uma negociação?
- 12) De que forma você percebe a expressão dos valores, crenças e elementos simbólicos em uma negociação internacional?
- 13) Sabe-se que a Língua Inglesa é a língua predominante no âmbito internacional. Que importância você dá ao conhecimento da língua na comunicação em uma negociação internacional?
- 14) Como você percebe a influência dos valores familiares nos executivos estadunidenses com os quais já negociou?
- 15) Você acredita que os empresários estadunidenses se norteiam pelos objetivos e regras empresariais ou agem individualmente baseados na sua própria personalidade?

Caio Oziel Kohn é Gerente de Comércio Exterior da Empresa MOR, situada em Santa Cruz do Sul e com segmento de atuação em materiais e produtos de casa e lazer. Apesar de negociar com estadunidenses há apenas cinco meses, a empresa MOR já teve experiências comerciais com os EUA há mais ou menos 20 anos atrás, antes de a China entrar fortemente neste mercado. Com o alto valor do dólar, a possibilidade de venda para os estadunidenses facilitou-se novamente, pois possibilitou colocar um preço para bater a concorrência no mercado internacional. Assim, na nova relação



da empresa MOR com os EUA, Kohn (2015) ressaltou duas preocupações iniciais. A primeira foi a questão da qualidade, uma vez que os estadunidenses são muito exigentes quanto à qualidade e garantia do produto, e a segunda preocupação foi e permanece referente à intolerância quanto ao prazo de entrega, pois, segundo ele, os estadunidenses não compreendem problemas de entrega.

Kohn (2015) caracteriza os empresários estadunidenses como negociadores firmes, intolerantes, inteligentes e bastante preocupados quanto à qualidade e à eficiência dos produtos, considerando que a principal barreira das negociações com os mesmos é o convencimento da qualidade do produto, pois, muitas vezes, os estadunidenses têm “cabeça fechada” na visão de mercado, não sendo facilmente convencidos na venda de um novo produto. Kohn (2015) considera que devido à existência de brasileiros em empresas americanas, não existe uma visão ruim dos negociadores brasileiros. Ele acredita, ainda, que além da manifestação de poder com os brasileiros, os EUA sentem-se superiores perante o mundo todo e isto, muitas vezes, reflete na implementação de novas ideias e negociações nos EUA. Este pensamento fechado que os estadunidenses possuem dificilmente permitem mudarem suas opiniões formadas.

Kohn (2015), considerando sua experiência com estadunidenses, acredita que a religião não tem influência nas negociações. Para ele, os estadunidenses têm sua religião, respeitam e seguem seus cultos, mas sabem separar muito bem a religião do trabalho. Quanto à questão de gênero, apesar de os homens terem maiores posições e representatividade nas empresas, Kohn (2015) resalta que esta questão é indiferente, e existe apenas um ponto de competência, no qual cada pessoa tem a posição que fizer por merecer, independente de ser mulher ou homem. No âmbito educacional, destaca que o estudo é de suma importância e reconhecimento, mas relata que durante as negociações o nível de preparação dos negociantes é oculto e a competência da pessoa é então percebida durante a própria negociação, conforme a pessoa entende de mercado, se posiciona e toma atitudes. Esta competência é relativa, pois, muitas vezes, a pessoa nasce com o dom de negociar e com visão de mercado. Para ele um conjunto de coisas reflete no sucesso da negociação, como o conhecimento, o preparo, o estudo, a prática e o perfil de cada pessoa. Ele ainda acredita que os estadunidenses têm a mesma opinião diante da questão educacional e de gênero.

De forma geral, Kohn (2015) acredita que as empresas separam símbolos, crenças e elementos culturais de uma negociação. A MOR, por exemplo, é uma empresa na qual grande parte das negociações são realizadas com a China. Ele compara que os chineses podem brigar e até discutir durante uma negociação, mas depois gostam de sair e conversar, buscando amizades fora da negociação. Já os estadunidenses são mais fechados nesta questão, dando bastante ênfase aos resultados e à própria negociação, sem buscar amizades externas.



Em todas as negociações da empresa MOR, o inglês é fundamental, sendo a língua utilizada também com as relações com a China. Para Kohn (2015), é necessário ter um bom conhecimento de inglês para expressar corretamente as ideias e posições durante a negociação e não correr o risco de ser mal interpretado. Ressalta ainda que, considerando que a língua inglesa é a língua oficial dos EUA e também a língua padrão do mundo inteiro, apesar de os estadunidenses não imporem ou transparecerem a exigência da língua, ela seria um fator indireto e natural de poder, uma vez que todos estão “obrigados” a ceder à língua inglesa na comunicação e nas negociações internacionais.

Kohn (2015) acredita que a questão de valores familiares é similar ao Brasil quando as empresas são familiares, onde pai e filho, por exemplo, trabalham e têm uma posição maior dentro da empresa. Nestes casos então, como no Brasil, existe a relação de liberdade de opiniões entre os familiares, não existindo uma hierarquia rigorosa, como seria talvez com outro colaborador que não fosse familiar. Fora esta questão, assim como a religião, as questões familiares não interferem no trabalho, ressaltando mais uma vez que os estadunidenses sabem separar o trabalho da vida pessoal. Na questão de coletividade e individualidade, Kohn (2015) relata que os estadunidenses fazem muitas decisões baseados na opinião individual e acreditam que a sua escolha sempre é a melhor, ressaltando mais uma vez que são negociadores fechados às ideias contrárias quando firmes de suas escolhas.

Diante dos elementos culturais, Kohn (2015) classificou a religião, o gênero, os valores, as crenças, os símbolos e a família como fatores pouco influentes nas negociações com estadunidenses, o conhecimento educacional influente, e destacou a língua e a personalidade como os fatores mais influentes, considerando neste âmbito a evidência da língua inglesa, do individualismo e das questões que são relativas quanto à personalidade de cada negociador e cada empresa.

As ideias abordadas por Kohn (2015) vinculam-se com a segunda entrevista realizada com Tironi Paz Ortiz e transcrita a seguir. Muitas vezes, ficam evidentes aspectos em comum que ambos os entrevistados abordam.

Tironi Paz Ortiz é Diretor Presidente da Empresa ImPLY, situada em Santa Cruz do Sul e com segmento em tecnologia para sistemas de informação e entretenimento. A empresa ImPLY foi fundada em 2003 e já nasceu em âmbito global. O primeiro contato com o mercado estadunidense aconteceu em 2008. A preocupação inicial nas negociações com estadunidenses foi a dificuldade de ingressar no mercado americano, uma vez que eles são desconfiados a novos produtos e novos mercados, principalmente com países da América Latina, com os quais precisam construir uma confiança para afirmar a qualidade e o suporte do produto. Ortiz (2015) descreve o empresário estadunidense como objetivo, patriota, prático, disciplinado e muito exigente quanto à qualidade do produto. A principal barreira nas negociações, para ele, são as questões legislativas, destacando que todos os produtos necessitam de



especificações técnicas, padrões e certificações, tornando o mercado americano restrito e exigente. Quanto à questão da visão dos estadunidenses perante os negociadores brasileiros, Ortiz (2015) destaca que a imagem política e econômica dos últimos anos colaborou para uma melhor visibilidade e maior confiança por parte dos outros países em relação ao Brasil. Porém, com o cenário da crise atual, da corrupção e dos problemas sociais, a imagem das empresas brasileiras e dos negociadores vem sendo prejudicada.

Para Ortiz (2015), a cultura influencia diretamente nas negociações, e, relatando o fato da Empresa Imly vender para mais de 50 países, ele destaca que vivencia e sente a presença das culturas de cada país, destacando, por exemplo, a Arábia Saudita, onde as mulheres são proibidas de dirigir, e a Índia, onde é proibido comer carne considerando que a vaca é sagrada. Logo, destaca que é fundamental as empresas exportadoras conhecerem as culturas dos países com os quais estão a negociar. Quanto aos EUA, Ortiz destaca as subculturas, relatando que há diferenças entre os negociadores do Texas, de Nova Iorque, de Chicago ou da Flórida, onde, por exemplo, o “portunhol” é uma língua bastante usada. Para Ortiz (2015), o poder estadunidense é presente durante as negociações, considerando que os estadunidenses sabem que dominam o mundo no âmbito econômico, político e cultural. E, para ele, a religião não é fator influente nas negociações com estadunidenses.

Quanto à questão de gênero, Ortiz (2015) defende que apesar de existirem ainda mais homens a frente dos negócios, não é visto como um embate ou problema a existência de mulheres em negociações, nem por parte dos brasileiros nem por parte dos estadunidenses. O nível de escolaridade e conhecimento é influente e importante nas negociações. O grau mais elevado de cultura e conhecimento acerca do país e da empresa com que se está a negociar demonstra preparação e reflete no sucesso das negociações. A Imly possui distribuidores em alguns países e para Ortiz (2015) isto aproxima e permite o entendimento de cada distribuidor a cultura na qual está instalado. Assim, além do nível de escolaridade, o conhecimento cultural é fundamental.

Quanto à questão dos símbolos e crenças, Ortiz (2015) apenas destaca o patriotismo, que fica evidente nas bandeiras das casas, por exemplo, e a personalidade formada. O estadunidense sabe separar as questões familiares das negociações, assim como lazer e negociações. Dificilmente um estadunidense tem uma relação externa de amizade fora da negociação. Ortiz (2015) relata ainda que em uma mesa de negociações com estadunidenses os pontos devem ser expostos claramente e a maioria das negociações são determinadas pela qualidade e pelo preço. O estadunidense sempre necessita tomar uma decisão individual, e, portanto, obtém competência para essa função.

O Inglês é predominante no mercado internacional não só nas negociações com os EUA, mas com todos os outros países nos quais negocia. O estadunidense



sabe da sua “real pseudossupremacia”, como destaca ele. Percebe-se que realmente a língua é um elemento de poder, mas cita ainda, que os EUA estão começando a ceder e estudar outras línguas. Dentre os elementos culturais, para Ortiz (2015), a religião é um fator não significativo ou influente nas negociações, seguido da família, que também é um elemento pouco influente. Ainda para ele, o gênero e os valores, as crenças e os símbolos são fatores relativamente influentes, e o conhecimento educacional, a língua, a personalidade e a identidade são os fatores com maior influência nas negociações.

Posteriormente, a contribuição de Kohl (2015) na terceira entrevista realizada continua a fornecer opiniões fundamentais para a percepção da homogeneidade da análise.

Hardy Kohl Junior é Diretor de Comércio Internacional da empresa Kohltrade Comércio Exterior Ltda, situada em Santa Cruz do Sul e com segmento em Trading de produtos de tabaco. Kohl (2015) teve sua primeira experiência com negociadores estadunidenses em 1994. Para ele, os EUA têm um mercado consumidor enorme e muito disputado em todos os segmentos. Assim, sua maior preocupação é de sempre deixar clara a idoneidade e o comprometimento com a qualidade (de produto e serviço). No seu caso, a qualidade de serviço de uma trading é o de “entregar” exatamente o que o cliente espera, não só com relação ao produto, mas também com relação ao prazo, à logística, à documentação, à embalagem e tudo que for necessário.

Kohl (2015) relata que os negociadores estadunidenses são exigentes em todos os detalhes e é necessário ser simplesmente perfeito. São também práticos, valorizam marcas conceituadas e empresas tradicionais. O negociador estadunidense não deixa de receber alguém para conversar de negócios. Kohl (2015) relata que você pode até não o convencer do seu produto, mas você terá seus 5 minutos de oportunidade. Uma pessoa barbeada e de cabelo bem feito tem maior credibilidade, mas para eles é fundamental ser pontual e objetivo. Não adianta perder tempo falando de futebol, basquete ou sobre qualquer outro assunto supérfluo, pois, para os estadunidenses, tempo é dinheiro.

Em relação às barreiras a serem enfrentadas durante a negociação e a visão do negociador estadunidense perante o negociador brasileiro, Kohl (2015) destaca que a falta de credibilidade dos brasileiros, em geral, é um dos principais entraves, pois eles sabem de tudo que acontece no nosso país, e que o brasileiro, por exemplo, gosta de entregar um produto sempre ligeiramente “inferior”, que também muitas coisas são movidas à corrupção, destacando o “jeitinho brasileiro”. Logo, provar que você é diferente é a principal meta em muitos mercados, e, muitas vezes, este processo é muito demorado. Somente após certo tempo de relacionamento e principalmente conhecimento do seu histórico, os estadunidenses começam a lhe tratar como alguém diferente e confiável.



Para Kohl (2015), a relação de cultura e negociações se dá a partir da avaliação, desde a aparência e tudo que você apresenta sobre o negociador, e como se posiciona, para que ocorra um julgamento de sua capacidade de cumprir o que promete. Por exemplo, os estadunidenses são pessoas práticas e têm orgulho disto. Ele cita que se você vai em um restaurante (independente do tipo), eles lhe indicam um lugar para sentar, baseado em um número de pessoas, e lhe entregam um *menu*. Quando você está pronto para pedir, entregam a comida e a bebida, tal qual pedido, e então quando você termina, lhe trazem a conta, sem você pedir, para pagar, ir embora e deixar um lugar para o próximo. Os frequentadores entendem isto, se for um *fast food* então, você paga antes e ainda limpa a mesa ao sair para a próxima pessoa. Segundo ele, este é um simples exemplo que demonstra a cultura.

Quanto aos elementos culturais, para Kohl (2015), através da sua experiência, a religião nunca se manifestou em uma negociação, assim como também Kohl nunca negociou com mulheres estadunidenses, afirmando a maior presença de homens como negociadores, mas defendendo também que não existem problemas quanto à questão de gênero. Em relação à família, Kohl (2015) relata que a partir de uma forte intimidade, os estadunidenses até se interessam pela sua família, esposa, filhos, valorizam a escola onde você estudou e o que você estudou. Não é raro, após este momento, levar você para jantar com a família deles. Os estadunidenses, em geral, têm bastante orgulho de sua família.

Em relação ao nível de conhecimento educacional, segundo Kohl (2015), responder aos estadunidenses que você fez um curso superior e uma especialização quando lhe perguntarem é importante. Se você estudou em uma instituição renomada dos Estados Unidos, interfere muito, isso é bastante valorizado pelos estadunidenses. O conhecimento técnico do produto ou do serviço que está propondo fornecer é outro fator fundamental para o sucesso da negociação. A questão de valores, crenças e símbolos, fica explícita para Kohl (2015) na maneira de agir, pois, além de patriotas, os estadunidenses não dão espaço para a preguiça, valorizam as ações e cumprem suas promessas. E, a língua inglesa é um requisito mínimo para todas as negociações internacionais.

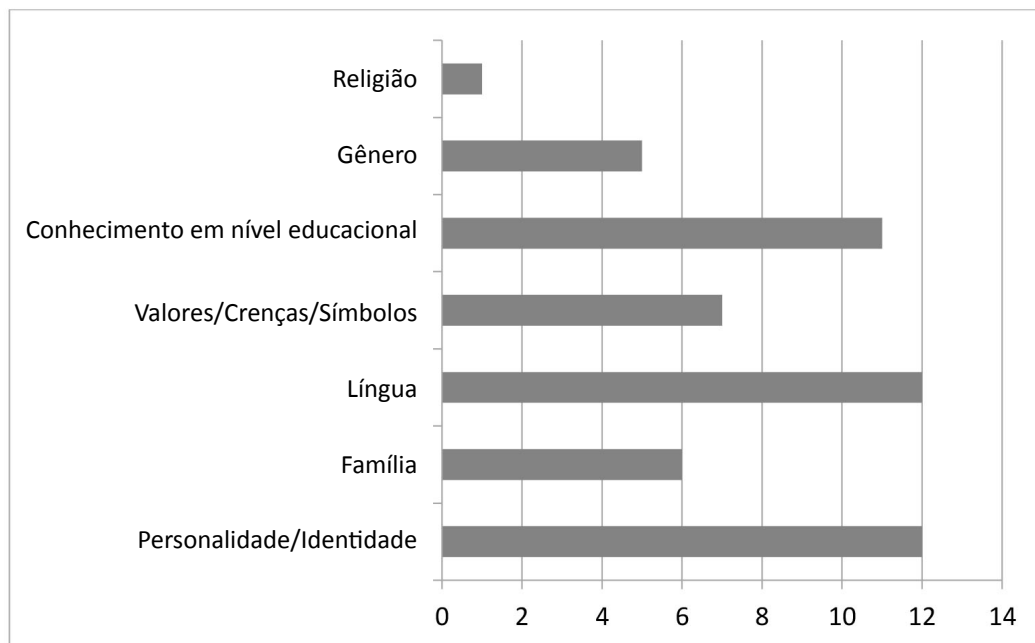
A identidade e a personalidade do negociador e da empresa estadunidense são relatadas por Kohl (2015), que acredita que os estadunidenses cumprem as regras e os objetivos da empresa e do sistema, na qual a personalidade própria seja o “tempero”. Eles seguem um sistema em que acreditam, enquanto no Brasil normalmente nos baseamos naquilo que vamos ganhar. Nos EUA existe uma visão mais ampla, uma vez que os estadunidenses entendem que o sistema precisa funcionar para a “máquina” continuar a andar.

Dentre os elementos culturais, Kohl (2015) destaca a religião como fator não significativo nas negociações internacionais, e a questão de gênero como relativamente influente. Já o conhecimento em nível educacional, os valores, as



crenças, os símbolos, a língua, a família, a identidade e a personalidade são, para ele, fatores de maior influência nas negociações interculturais.

Gráfico 1 – Resultado dos elementos mais Influentes sob a visão dos entrevistados



Fonte: dados das entrevistas (2015).

O gráfico e a descrição da pesquisa de análise relataram que a religião, apesar de ser um elemento cultural antigo e presente na constituição de sociedades e até em sistemas de governo, não interfere diretamente na posição de negociadores durante uma negociação internacional. Existem religiões que possuem cultos e expressividades mais fortes que outras, porém neste contexto existe, na visão geral dos entrevistados, um respeito a estes cultos e, portanto, a separação das questões religiosas nas relações comerciais com outros países.

Percebeu-se que a família brasileira e estadunidense diferem bastante em sua base. A disciplina dos estadunidenses é um valor aprendido na família. Os estadunidenses são rigorosos em sua educação familiar e com os valores aprendidos na família. Por outro lado, a família brasileira se distingue através da multiculturalidade do país, uma vez que a mistura de raças, valores, etnias e religiões acaba por representar um sistema familiar que difere muito em cada região do país. Em geral, como se constata na teoria e na prática, os brasileiros são bastante apegados à família, e, muitas vezes, misturam questões familiares com questões profissionais, enquanto os estadunidenses, embora carreguem os valores familiares, separem a família das suas questões de trabalho. Deste modo, se afirma no gráfico a posição da família e sua influência nas negociações, pois a família constitui a formação do caráter, personalidade e ação do indivíduo da sociedade, porém os negociadores estadunidenses não inserem a família em si como elemento a ser considerado durante



uma negociação. Em questões íntimas, por serem desconfiados, os estadunidenses necessitam construir uma confiança que leva tempo para apresentarem sua família ou expor os valores, por exemplo (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2007).

Percebeu-se também que os valores, as crenças e os símbolos são elementos importantes na representação de um indivíduo ou país ao redor do mundo. O patriotismo estadunidense, a disciplina e a sua supremacia em âmbito mundial refletem uma gama de valores inseridos em sua cultura durante as negociações e bastantes citados pelos entrevistados. Já no Brasil, apesar de existirem em fortes símbolos reconhecidos por outros países que caracterizam a cultura, como por ser o país do futebol, a disparidade cultural das regiões que formam o país é enorme, na qual cada estado ou região possui seus próprios costumes e valores. Os valores culturais são vistos como uma herança social, que na história são adaptados às necessidades e ao meio ambiente. Logo, a simbologia, as crenças e os valores de uma sociedade se constroem através do processo histórico, como percebe-se no patriotismo estadunidense e na multiculturalidade brasileira.

O conhecimento educacional ou o nível de escolaridade se destacou como fundamental. Segundo Lempereur (2009), o conhecimento e a educação do negociador refletem seu posicionamento profissional, experiência e comportamento pelo qual o negociador se manifesta nas negociações. O mesmo influencia na preparação e na tomada de estratégias e posições durante as negociações. Os entrevistados evidenciam, portanto, que além do conhecimento cultural e do aprendizado familiar, o conhecimento educacional, mesmo não sendo explícito durante o processo de negociação, permite os negociadores qualificarem suas argumentações colaborando para o sucesso de uma negociação.

A questão de gênero se aplica como a segunda menos influente, após a religião. E, apesar de muitos autores afirmarem que existe um certo grau de masculinidade, como aborda Hofstede (2003) em seu modelo das quatro dimensões analisando os EUA como país masculino, na prática, a questão de gênero vem se tornando muito relativa. Os entrevistados relatam também que realmente ainda existem muitos homens tomando frente nas negociações e nos processos empresariais, porém a visão de uma mulher como negociadora não restringe ou influencia em um sucesso de uma negociação.

De acordo com Andrade, Alyrio e Boas (2006), existe um tempo de aceitação e de visão na qual as decisões rápidas podem ser perigosas e negociações longas ocorrem quando existe incerteza. Conforme Hofstede (2003), essa incerteza se dá através da inquietude nos negociadores perante a cultura e a personalidade individual. Logo, sob a visão dos entrevistados, os brasileiros obtêm um alto índice de incerteza, considerando a questão de hierarquia e a própria distância do poder, enquanto os estadunidenses, refletindo sua personalidade e poder, possuem uma alta resistência aos ambientes de incerteza.



Sob a questão de personalidade, os entrevistados caracterizam os estadunidenses como negociadores exigentes, disciplinados, inteligentes, patriotas e objetivos. Esta gama de características que formam a personalidade do negociador estadunidense influencia as atitudes nas negociações. Logo, a questão da personalidade, marcada e avaliada como forte influência pelos entrevistados, está ligada à questão de poder.

Finalizando o resultado teórico e prático da análise, tem-se então a língua e a identidade ou a personalidade como os elementos de maiores influência nas negociações internacionais entre EUA e Brasil. A língua é essencial na comunicação, no processo de negociação, para que não ocorra uma má interpretação do que se está abordando. E, considerando que o inglês é a língua oficial dos EUA e a língua oficial no comércio internacional, não só os brasileiros, mas todos os estrangeiros estão condicionados a terem conhecimentos desta língua nas relações internacionais. Na visão dos entrevistados, essa condição de ceder conhecimento e à necessidade da língua inglesa, demonstra o *Soft Power* estadunidense.

Deste modo, considerando todos os aspectos culturais abordados, percebe-se que em cada um deles fica evidente o poder estadunidense nas negociações. Este *status* hegemônico de poder dos EUA se dá através de fatores culturais e econômicos. O autor relata que *Soft Power* representa um meio de se adquirir os resultados alcançados, onde se atrai ou coopera para que os outros cedam à sua vontade. Assim, o *Soft Power* se manifesta através do uso da linguagem, da aderência aos valores estadunidenses e à adaptação dos brasileiros em alguns aspectos durante as negociações (NYE, 2004).

Os entrevistados deixaram clara a questão da desconfiança sobre o negociador brasileiro e a qualidade do produto do país, destacando que uma relação concreta requer tempo e, muitas vezes, insistência por parte dos brasileiros. Portanto, o poder estadunidense nas negociações com brasileiros é evidenciado através da arregimentação de suas pressões, mesmo que ocultas, conseguindo por colocar tudo a serviço de seus interesses, como citado pelos entrevistadores, na exigência pela qualidade e no tempo levado para criar confiança para adoção de um novo acordo com brasileiros. Outros pontos de demonstração de poder se encontram nas questões da língua, na qual, e como aborda Huntington (1997), a língua, como traço cultural, reflete no mundo através da distribuição de poder. Ainda, conforme Galdioli (2008), o inglês como língua oficial do entretenimento e comércio invade o mundo inteiro. Os entrevistados têm suas visões baseadas na necessidade do conhecimento da língua inglesa em todas as negociações internacionais e concordam que este fato, mesmo que aceitável e comum, ajuda na construção do poder estadunidense ao redor do mundo. O *Soft Power* também se evidencia na comparação entre brasileiros e estadunidenses, assim como entre empresas brasileiras e estadunidenses. O grau de superioridade dos EUA é presente na abordagem nos entrevistados, nas questões



de desconfiança e abertura às negociações com brasileiros e exigência à qualidade e prazos. Também, pode-se avaliar que a questão do patriotismo estadunidense, enfatizado por alguns entrevistados, ajuda na questão de poder, uma vez que o amor exacerbado ao seu país acaba, muitas vezes, por refletir esse sentimento de superioridade em relação aos outros. Logo, toda a dimensão que envolve as negociações mostrando a pressão na qual os negociadores obtêm para atingir seus objetivos, permite perceber que o *Soft Power* estadunidense se encontra no momento em que os brasileiros cedem a fatores estadunidenses em função aos interesses dos mesmos (NYE, 2004).

5 CONCLUSÃO

Através da investigação da influência cultural nas negociações internacionais percebeu-se que a cultura constituída dos elementos que foram abordados, como a religião, a família, o gênero, o conhecimento educacional, a língua, os valores, as crenças, os símbolos e a personalidade tem influência direta na formação de negociadores ditando seu comportamento e atitudes nas negociações internacionais. Percebeu-se que entre estes elementos analisados, o conhecimento educacional, a língua e a personalidade destacaram-se como fatores de maior influência.

Os Estados Unidos da América, reconhecidos por seu povo patriota e disciplinado, obtêm do seu poder cultural nas relações sociais, através da sua posição no âmbito internacional sendo influente por meio da mídia e dos fortes valores e símbolos, que estão presentes na ideologia, na economia e na política no mundo inteiro. O Brasil, como país multicultural, arranja-se em uma formação diferenciada de seus negociadores, uma vez que a ampla cultura e esta diversidade de costumes e valores de cada região do país que são únicos. As questões familiares, educacionais e as crenças variam muito entre os negociadores deixando claro que cada um possui uma personalidade única.

Sob o contexto das Relações Internacionais, a teoria *Soft Power*, de Joseph Nye, explica a relação de cultura e poder. Desde as primeiras relações entre os países e devido ao processo de construção cultural de cada um dos mesmos, fica evidente que os EUA obtêm do poder cultural no âmbito internacional. Porém, o Brasil, através de sua diversidade cultural, possui muitos fatores positivos que permitem cada vez mais melhorar suas negociações e, conseqüentemente, alcançar uma melhor posição no cenário internacional.

Ao final do estudo considera-se importante destacar que a cultura e as negociações são conceitos extremamente amplos e que a revisão bibliográfica limitou-se aos elementos culturais selecionados pela autora. A pesquisa de campo também limitou-se aos entrevistados correspondentes, uma vez que a mesma ocorreu por critério de disponibilidade e interesse dos executivos da região de Santa Cruz do Sul - RS.



REFERÊNCIAS

- ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: SENAC, 2004.
- ALMEIDA, P. R.; BARBOSA, R. A. **Relações Brasil- Estados Unidos: assimetrias e convergências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; BOAS, A. A. V. **Cultura e ética na negociação internacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D. ; MACEDO, M. A. S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- GALDIOLI, Andreza da Silva. **A cultura norte-americana como um instrumento do Soft Power dos Estados Unidos: o caso do Brasil durante a Política da Boa Vizinhança**. 147 f. Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais San Tiago Dantas (UNESP, UNICAMP e PUC-SP). São Paulo, 2008.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo LTDA, 2003.
- HUNTINGTON, Samuel P. **O choque das civilizações e a recomposição da Nova Ordem Mundial**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
- JUNQUEIRA, L. A. Negociação: qual o peso das diferenças culturais? **Instituto MVC- Vianna Costacurta Estratégia e Humanismo**. 2007. Disponível em: <www.institutomvc.com.br/costacurta/artla56_neg_difcul>. Acesso em: abril 2015.
- LAURENT, Louis. **Como conduzir discussões e negociações**. São Paulo: Nobel, 1991.
- LEMPEREUR, Alain Pekar. **Método de negociação**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, Estevão de Rezende. **Cultura e poder**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- NYE JR, Joseph S. **O paradoxo do poder americano**. São Paulo: UNESP, 2002.
- NYE, Joseph. **Soft Power: The means to success in world politics**. New York: PublicAffairs, 2004.
- PANOSSO, C. A.; NIQUE, W. M. **Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos**. In: Encontro da ANPAD, XXIV ANPAD. Florianópolis/SC, 2000.



GENOCÍDIO EM RUANDA: INTERPRETAÇÃO DA ÓTICA SOLIDARISTA SOBRE A RESPONSABILIDADE DE PROTEGER OS DIREITOS HUMANOS

Érica Marjana da Silva Marques¹

Mariana Dalalana Corbellini²

1 INTRODUÇÃO

O genocídio em Ruanda foi uma chacina consumada por extremistas hutus contra tutsis e hutus moderados, causada por divisões étnicas que foram implantadas, em parte, pela colonização europeia. Nessa chacina foram constituídas graves violações de Direitos Humanos, que ficaram marcadas pela não intervenção internacional.

Por este fator, o genocídio de Ruanda foi um dos eventos internacionais que mais colaborou para mudanças teóricas nas Relações Internacionais, sobretudo para as teorias da Escola Inglesa, que não eram de grande importância até o caso ocorrido em Ruanda. O massacre em Ruanda trouxe relevância principalmente para a corrente teórica solidarista criada pela Escola Inglesa. Tal corrente teórica se tornou pertinente, porque suas premissas e ideias possibilitaram a mudança na visão sobre intervenção, principalmente em emergências humanitárias, visto que a não intervenção foi o principal fator de críticas no genocídio de Ruanda. Nesse contexto, teorias da Escola Inglesa e sobretudo a corrente solidarista ajudaram na criação do documento *The Responsibility to Protect*, que responsabiliza a Sociedade Internacional a intervir quando houver violações maciças de Direitos Humanos, como aconteceu no caso de Ruanda.

Isto posto, o artigo propõe o seguinte questionamento como problema de pesquisa: de que maneira as contribuições teóricas da Escola Inglesa corroboraram para a prática da intervenção humanitária e fundamentaram a Responsabilidade de Proteger, na análise crítica da forma como a comunidade internacional se portou diante do genocídio de Ruanda? Especificamente, objetiva: (a) apresentar historicamente a Escola Inglesa, identificando como a teoria entende a intervenção humanitária; (b)

1 Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

2 Mestre em Relações Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.
Professora do Curso de Relações Internacionais da UNISC.



problematizar a intervenção humanitária e apresentar como ela é vista sob a ótica solidarista; (c) explicar o caso do genocídio de Ruanda e como ele influenciou para criação do documento *The Responsibility to Protect*, analisando como as ideias solidaristas, juntamente com o genocídio de Ruanda, influenciaram na criação dos princípios desse documento.

O trabalho se justifica uma vez que a análise do genocídio em Ruanda é de grande contribuição no quadro das Relações Internacionais, principalmente quando estiver relacionada a Direitos Humanos, intervenções humanitárias e Responsabilidade de Proteger, pois esse massacre provocou uma reformulação no Direito Internacional para evitar que a Sociedade Internacional seja omissa, que foi o documento *The Responsibility to Protect*, que significou um marco nas Relações Internacionais. Isso se justifica porque ele define o que são emergências complexas, e traz certo limite para as intervenções abusivas; além disso, corroborou a intervenção em causas humanitárias para que os países tomem mais atitudes nas situações como a de Ruanda. Nesse contexto é válido citar que a principal motivação do trabalho em questão foi o silêncio mundial diante das diversas violações de Direitos Humanos que aconteceram no genocídio de Ruanda. Tal comportamento dos países perante o genocídio é analisado através da Teoria da Sociedade Internacional, ou Escola Inglesa. A Escola Inglesa foi escolhida como pilar teórico deste trabalho porque se utiliza de premissas realistas e liberais, tendo assim uma visão mais ampla de causas humanitárias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: A ESCOLA INGLESA E A INTERVENÇÃO NA SOCIEDADE INTERNACIONAL

A Escola Inglesa teve início no ano de 1958, baseia-se nas linhas de pensamento realista e liberal para analisar a relação entre os Estados, assim chegando ao entendimento de que os mesmos partilham interesses comuns. Partindo de tal concepção, a evolução da teoria busca, hoje, justificar as intervenções humanitárias e explicar por que é complexo justificar tais intervenções para o Direito Internacional. Apesar de ter surgido em 1958, a Escola Inglesa somente demonstrou-se relevante em 1990, após o fim da Guerra Fria, quando a predominância norte-americana na disciplina diminuiu e os estudiosos da Europa e de outros lugares ganharam espaço (JACKSON; SORENSEN, 2007).

Tudo porque a visão norte-americana tinha um olhar único ao Ocidente, o que causaria nas Relações Internacionais uma divisão entre o campo de reflexão e falsas contradições, como, por exemplo, da visão realista contrastando com a visão idealista. Este era o motivo pelo qual os teóricos norte-americanos tinham dificuldade de manter uma visão de mundo mais ampla, porque acreditavam que somente uma teoria deveria explicar os fenômenos que estavam acontecendo, e



que a mesma não poderia complementar-se com outra. Isso resultava em uma visão limitada, diferentemente da Escola Inglesa, que tinha uma visão mais maleável, pois se utilizava de mais linhas de pensamento. A incapacidade de explicar fenômenos da descolonização afro-asiática³ e essa distorção conceitual fez com que a Guerra Fria se encerrasse para os grandes autores norte-americanos (SARAIVA, 2006).

As concepções das instituições americanas eram voltadas para o monitoramento do mundo e para o reforço da capacidade de agir dos Estados Unidos como herdeiro natural da hegemonia europeia, o que excluía uma visão mais ampla nas investigações atinentes às coisas do mundo. Isso explica por que a Escola Inglesa só teve importância com o fim dos anos 1980 e início dos 1990, uma vez que foi finalmente apartada das ligações anglo-saxônicas como um conjunto orgânico e próprio (SARAIVA, 2006).

Dentro dessa linha, segundo Ribeiro (2013), a Escola Inglesa trabalha com o entendimento de que há uma sociedade composta por Estados, e que esses Estados, através de interesses em comum, procuram manter a ordem internacional. Deste modo, a existência dessa sociedade só foi possível porque antes houve um sistema que permitiu a proximidade entre os Estados. Tal sistema evoluiu para uma sociedade, que mesmo que imperfeita e anárquica assim pode ser considerada.

Como visto, a Escola Inglesa reconhece a importância do poder nas relações internacionais, além de enfatizar os Estados e o sistema estatal. Entretanto, pretere a visão realista *hobbesiana* de que a política mundial é desprovida de regimes internacionais. De acordo com a Escola, o Estado é uma combinação de um *Machtstaat* (Estado de poder) e um *Rechtsstaat* (Estado Constitucional): o poder e a lei são características importantes nas relações internacionais. Ainda que concordem com a situação de anarquia internacional, os pensadores da Escola Inglesa consideram que o sistema anárquico é uma condição social e não antissocial, e muitos defendem que a condição do indivíduo vem antes da condição do Estado. Além disso, os teóricos da Sociedade Internacional, como são também chamados os teóricos da Escola Inglesa, diferentemente dos liberais contemporâneos, consideram as ONGs e as OIs (organizações não governamentais e organizações internacionais, respectivamente) como características marginais em vez de centrais da política mundial, pois valorizam mais a relação entre os Estados do que as interações transnacionais (JACKSON; SORENSEN, 2007).

Os teóricos da Escola Inglesa concordam com os realistas quanto à importância do poder nacional, mas discordam da ideia de que não possa haver confiança mútua entre os Estados. Além disso, estão de acordo também com a ideia liberal de que entre os Estados deve haver regras e interesses mútuos, porque dessa maneira se

³ Entre tais fenômenos encontra-se a independência de Ruanda, quando intensificam-se algumas condições que levariam ao genocídio, como será tratado adiante no trabalho.



constitui a Sociedade Internacional, mas discordam da ideia de que regras e normas não podem garantir por exclusividade a cooperação e a harmonia internacional (JACKSON; SORENSEN, 2007).

As regras existentes na Sociedade Internacional visam tanto manter a ordem como agem em função de um “bem maior”, que é a união da comunidade humana, dando lugar assim a um todo unitário. Até porque a imposição de alguns limites é de interesse dos Estados, como, por exemplo, impor limite ou regra a algum tipo de violência, e a expectativa é de que os acordos sejam cumpridos, dado que a existência de regras de propriedade é do interesse de todos os membros da sociedade. Considerando que a política internacional não expressa um completo conflito de interesse, nem uma absoluta identidade de interesses, lembra uma mobilidade equilibrada entre os Estados, que pode ser muito produtiva, pois os interesses em comum levam ao bem de todos (RIBEIRO, 2013).

Ademais, a eficácia das regras não é determinada pela ação plena do grupo social. De fato, uma violação eventual é considerada normal, uma vez que se todas as regras fossem cumpridas, a sua prescrição não seria necessária. Todavia é necessário que exista um certo grau de obediência, que deve ser levado em conta nos cálculos dos agentes aos quais elas se aplicam para aqueles que optem por violá-las. Inclusive, os Estados que infringem alguma regra procuram justificar-se perante a Sociedade Internacional, utilizando-se de outra regra para isentar a infração (RIBEIRO, 2013).

Os teóricos da Sociedade Internacional não buscam elaborar hipóteses nem construir leis científicas de Relações Internacionais, muito menos tentam explicar as relações entre os Estados de modo científico. Na verdade, eles procuram entender, interpretar, inteirando-se das abordagens históricas, legais e filosóficas que acercam as Relações Internacionais. Acreditam que é importante discernir e explorar a presença complexa de todos os elementos e problemas apresentados pelos líderes estatais e que os Estados são importantes assim como os seres humanos. Por essa razão, os estadistas têm a responsabilidade interna com sua nação e com seus cidadãos, além da responsabilidade internacional de cumprir e seguir o Direito Internacional e de respeitar o direito dos outros Estados, e defender os Direitos Humanos em todo mundo (JACKSON; SORENSEN, 2007).

Mas a defesa dos Direitos Humanos é complexa, principalmente quanto às questões de intervenção humanitária, pois a Escola Inglesa se divide em duas linhas de pensamento, que são a pluralista e a solidarista. A visão pluralista é de que os Estados são entes soberanos e seus pares não teriam direito de intervir em seus assuntos domésticos. Já a visão solidarista considera mais importante os indivíduos, uma vez que, apesar de uma existência de autoridade central dentro do Estado, a Sociedade Internacional deveria agir de modo a preservar a vida dos indivíduos, mesmo violando aquela autoridade (VALENÇA, 2009).



Para os pluralistas, é muito importante que se mantenha a preservação das fronteiras dos Estados, das diferenças entre os Estados, da autoridade dentro dos Estados, do modo de vida dos indivíduos dentro do território, porque tudo faz parte da manutenção da ordem. A visão pluralista reforça a soberania dos Estados e a não intervenção desta. Isso porque os valores universais trazem dificuldades para os Estados manterem sua cultura, porque uns julgariam a cultura de outros através desses valores que nem sempre estão inseridos no modo de agir na sociedade de todos os Estados e assim abrindo espaço para a desordem mundial. A pluralidade, além de ser utilizada para manutenção de ordem, é utilizada também como instrumento pelo Direito Internacional e também pelas Instituições Internacionais. Assim, qualquer tipo de intervenção não constituiria um meio legítimo de proteção aos indivíduos, pois só caberia aos Estados, e a inferência externa deve ser mínima (VALENÇA, 2009).

Na visão solidarista, os princípios de não intervenção e bom funcionamento da ordem seriam exceção quando se tratasse de Direitos Humanos, e haveria uma certa concordância entre os Estados de manter os padrões morais para respeitar os indivíduos. O desenvolvimento de mecanismos de controle dos Estados e de como tratam os seus nacionais seria uma forma de defesa dos Direitos Humanos. Um exemplo disso é que o que legitima o uso da força no Direito Internacional são os valores éticos universais, e sendo assim as violações de Direitos Humanos justificariam a ruptura do princípio de não intervenção (VALENÇA, 2009).

Mas, segundo Ribeiro (2013), as intervenções humanitárias vinham sendo trabalhadas de forma ostensiva pela Escola Inglesa por defensores da linha de pensamento solidarista, como Nicolas Wheeler (2000), visto que nem sempre há consenso teórico, pois ideias realistas clássicas e liberais são utilizadas simultaneamente. Porém, com o final da Guerra Fria percebeu-se a necessidade de que as chamadas intervenções por motivos humanitários, praticadas com frequência cada vez maior desde a década de 1990, tornassem-se mais efetivas, sendo então criado o documento *The Responsibility to Protect* (2001). A explicação da intervenção mais ativa é ratificada no documento *The Responsibility to Protect* (2001) e ficou a cargo do embasamento teórico da Escola Inglesa, que chega ao entendimento de que a teoria solidarista supera a pluralista quando se trata da complexidade de explicar as intervenções humanitárias.

O cenário mundial mudou na década de 1990, devido aos conflitos étnicos e culturais e à Conferência de Viena, em 1993, onde foi legitimada a noção de diversidade dos Direitos Humanos, cujos princípios devem estender-se tanto aos direitos civis e políticos quanto aos direitos econômicos, sociais e culturais – confirmaram a ideia de que os Direitos Humanos extrapolam o domínio reservado dos Estados (PERES, 2012). No entanto, o princípio de não intervenção ainda permanecia na Carta da ONU, houve apenas uma flexibilização, não existia regra alguma, e nenhum documento que formalizasse uma intervenção quanto à questão



de utilizar a força em território soberano de outro país. Esse cenário instigou muitas discussões no Direito Internacional e no âmbito da proteção dos Direitos Humanos. Foi então que o ex-secretário geral da ONU, Kofi Annan (1999), trouxe seu artigo *The two concepts of sovereignty* (1999), em que apresenta dois pontos de vista diferentes, que são a intervenção da ONU no Kosovo⁴, e a não intervenção em Ruanda. Annan (1999), citado por Soares e Lima (2013), critica a falta de atividade do Conselho de Segurança no Kosovo, agindo a Organização do Atlântico Norte (OTAN) em violação à Carta da ONU, do princípio de não intervenção. Já no caso de Ruanda, que será tratado na análise, a inércia dos Estados diante do genocídio de aproximadamente 800 mil pessoas causava preocupação.

Após a declaração de Annan em 1999, no ano seguinte instaurou-se uma Comissão sobre Soberania Estatal, com a finalidade de estabelecer novas maneiras de responder às violações de Direitos Humanos e Direito Internacional Humanitário. Nas discussões da comissão foi elaborado um relatório (*The Responsibility to Protect*) responsável por mostrar novas perspectivas para as intervenções humanitárias, partindo do princípio de soberania estatal, que implica nas responsabilidades que cabem primeiramente ao próprio Estado (SOARES; LIMA, 2013). A soberania, portanto, passa a ser caracterizada pela responsabilidade que o Estado tem com a vida, segurança e bem-estar de seus cidadãos (BIERRENBACH, 2011). A comissão buscou fundamentar juridicamente essa nova teoria como Responsabilidade de Proteger, que foi estabelecida em 2001 e aceita formalmente pela Assembleia-Geral das Nações Unidas, por meio do Documento Final da Cúpula Mundial de 2005 (PERES, 2012).

A Responsabilidade de Proteger estaria baseada em instrumentos de direito natural contidos na Carta das Nações Unidas para prevenção e repressão de genocídios. Além disso, estaria fundamentada em três tipos de responsabilidades, que são a *responsabilidade de prevenir*, a *responsabilidade de reagir* e a *responsabilidade de reconstruir*. A responsabilidade de prevenir é tanto relacionada à responsabilidade de se esgotar as formas de prevenir conflitos armados como crises que colocam em risco a vida da população. Já a responsabilidade de reagir seria as repostas às situações em que as necessidades humanas se colocam por meio de ações coercitivas, seja por meio de sanções ou julgamentos internacionais. As ações que devem ser contempladas são o congelamento de recursos econômicos, condenar os responsáveis pelas condutas condenáveis, já o recurso militar seria utilizado em última instância, pois a Comissão reconheceu a importância do respeito ao princípio

4 O motivo do conflito em Kosovo é que os sérvios consideram o Kosovo seu berço religioso e cultural e não querem a separação de Kosovo da Sérvia e Iugoslávia. E o estopim desse conflito foi em 1998, quando a OTAN deflagrou seu primeiro ataque militar na Iugoslávia, sem consultar a ONU ou qualquer outro organismo internacional. Durante 78 dias, Sérvia, Montenegro e Kosovo são bombardeados sem parar. Centenas de pessoas morrem e mais de um milhão fogem para Albânia e Macedônia (BBC BRASIL, *on-line*).



de não intervenção para a manutenção da estabilidade internacional (BIERRENBACH, 2011). Haveria, entretanto, circunstâncias excepcionais nas quais seria permitido a uso da força, conforme o relato da ONU disposto abaixo:

[...] na medida em que os Estados desrespeitem os direitos humanos dos seus cidadãos, ficarão passíveis de ação interventiva da Sociedade de Estados. A Assembleia Geral da ONU aprovou um documento que institucionaliza essa doutrina como princípio das Nações Unidas, enfatizando que os casos a serem considerados para questão de ação coercitiva são: limpeza étnica, crimes de guerra, genocídio, e crimes contra a humanidade (ONU, 2005, apud RIBEIRO, 2013, p. 10).

Então, por fim, vem responsabilidade de reconstruir, que seria, após a intervenção, recuperar, reconstruir e reconciliar a sociedade atingida. Isso significa que aqueles que participaram das forças de intervenção devem, portanto, permanecer no terreno e contribuir para reconstrução, em conjunto com a população local e com fundos fornecidos pela Sociedade Internacional. As ações pós-conflito incluiriam medidas nas áreas de segurança, da justiça e do desenvolvimento (BIERRENBACH, 2011).

A Responsabilidade de Proteger e a defesa dos Direitos Humanos trouxeram relevância para debates com base na fundamentação teórica da Escola Inglesa que, como visto, é baseada em duas linhas de pensamento, a pluralista e a solidarista, e ambas discutem a questão da intervenção de formas distintas. Na linha de pensamento pluralista, a intervenção deve ocorrer quando ameaçar a estabilidade da Sociedade Internacional, já os solidaristas defendem a ideia de valores universais que seriam responsáveis pela união dos Estados, em função da intervenção. Mas, conforme Valença (2009), apesar de não existir um consenso entre essas duas linhas de pensamento quanto à definição de intervenção, diante dos acontecimentos do Pós-Guerra Fria, quando os Direitos Humanos passaram a dominar a pauta em Relações Internacionais, podemos dizer que a linha de pensamento solidarista se sobressai em relação à pluralista. Além disso, o desafio da Escola Inglesa de como praticar a intervenção em uma emergência complexa só seria possível na visão solidarista quando a Sociedade Internacional fosse ameaçada através da violação dos Direitos Humanos. Inclusive os solidaristas participaram de muitos debates de regras internacionais existentes na década de 1990, e muitos deles foram responsáveis pela evolução do atual modo de intervenção chamado Responsabilidade de Proteger (PERES, 2012).

Wheeler (2000) foi um dos teóricos responsáveis pelos debates da criação da Responsabilidade de Proteger em sua tese *Saving Strangers* (2000), em que argumenta que após a Guerra Fria a intervenção humanitária passou a ganhar uma maior legitimidade, e o ano de 1994 demonstrou os limites da norma de intervenção humanitária. Conforme Wheeler (2000), o genocídio de Ruanda, objeto de análise deste trabalho, demonstrou grande impacto sobre o comportamento dos Estados,



em relação à questão da intervenção. Baseando-se nos acontecimentos Pós-Guerra Fria, Wheeler (2000) defende que o solidarismo tem um significado diferenciado de intervenção humanitária do pluralismo, e que oferece um padrão normativo para julgar o sucesso da Sociedade Internacional em agir como guardião dos Direitos Humanos. Segundo Wheeler (2000), uma sociedade solidarista de Estados é aquela em que os Estados não só se responsabilizam em proteger seus cidadãos, mas é algo mais grandioso, como a proteção dos Direitos Humanos em todos os lugares.

Nesse sentido, assim como Wheeler (2000), o solidarista Alex Bellamy (2015) também defende a ideia de intervenção. Em sua obra *Responsability to Protect: A Defense*, o autor defende o documento da Responsabilidade de Proteger. Segundo Bellamy (2015), embora o documento não seja perfeito, é o que oferece uma menor tolerância para atrocidades em massa e possibilita meios de prevenção. Além disso, segundo Bellamy (2015), o documento Responsabilidade de Proteger conseguiu o que outros projetos que visavam eliminar o genocídio e atrocidades em massa não conseguiram, que foi a unanimidade na Assembleia Geral das Nações Unidas. Entendemos então que quando se trata de intervenção humanitária e emergências complexas estas só podem ser legitimadas através da linha de pensamento solidarista, pois é a única que possibilita uma análise mais ampla e permite assim uma defesa justa dos Direitos Humanos (RIBEIRO, 2013).

3 METODOLOGIA

O trabalho é desenvolvido pelo modelo de pesquisa bibliográfica, por ser constituído com base em livros e artigos científicos. Eles ajudam a explicar como surgiu a Escola Inglesa e quais são seus principais conceitos, além de mostrar como se deu a criação da Responsabilidade de Proteger, sento também imprescindíveis para descrever as correntes de pensamento solidarista e pluralista. Especificamente, servem à fundamentação dos debates ocorridos na defesa dos Direitos Humanos além de analisar as críticas de não intervenção ao apogeu das ideias solidaristas e da Responsabilidade de Proteger. Por fim, contribuem para o entendimento do genocídio em Ruanda.

4 GENOCÍDIO DE RUANDA: ANÁLISE DA REPERCUSSÃO INTERNACIONAL SOBRE A NÃO INTERVENÇÃO E A CRIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE DE PROTEGER

Ruanda, inicialmente, era ocupada por pigmeus, e após, tutsis e hutus, sendo que ambos os povos conviviam em harmonia. Havia uma distinção mínima entre tutsis e hutus, que só fazia sentido na relação com o Estado, e conforme isso acontecia, inevitavelmente, os dois grupos desenvolveram suas próprias culturas, seus próprios



conjuntos de ideias sobre si e sobre os outros. Para os ruandeses, um hutu era o que um tutsi não era e vice-versa, e quem quisesse valorizar as distinções tinha que ficar atento às pequenas diferenças, como a existência de leite na dieta dos indivíduos (os tutsis, com a criação de gado, tinham acesso ao leite) e alguns traços físicos. A questão das características físicas era delicada, para os hutus, rostos sólidos e redondos, pele escura, nariz achatado, lábios grossos e mandíbulas quadradas, e uma suscetibilidade à tuberculose, e para os tutsis, rostos delgados e compridos, pele não tão escura, nariz estreito, lábios finos, queixo estreito. Contudo, a natureza oferece exceções quanto a essas características. Mesmo assim, quando os europeus chegaram em Ruanda concluíram que os tutsis eram uma raça mais imponente de guerreiros, que tinha rebanhos de gado de longos chifres, enquanto os hutus eram uma raça subordinada de camponeses pequenos e escuros, que desenvolviam tuberculose e colhiam bananas, considerando isso um arranjo natural (GOUREVITCH, 2000), o que era corroborado por teses da Igreja Católica, como será visto.

Conforme Gourecitch (2000), citado Keller (2015), no século XV começou um processo de ocupação territorial, Ruanda foi colonizada primeiramente pelos alemães, mas com o término da Primeira Guerra Mundial e a derrota da Alemanha o território ruandês ficou sob a administração da Bélgica. A administração belga exerceu forte influência em Ruanda através da Igreja Católica, alterando o panorama político, social e econômico da região, devido à teoria de segregação desenvolvida contra os hutus. Os primeiros missionários da Igreja Católica que chegaram em Ruanda foram os franceses, por volta de 1900, e desenvolveram suas missões no território ruandês (FLORÊNCIO, 2011). Tais missionários eram influenciados por teorias evolucionistas como a teoria hamítica, que foi desenvolvida por John Hanning Speke em 1863, de que toda civilização da África Central sucedeu-se de um povo mais alto, de aparência distinta, que ele considerava ser uma tribo de traços europeus, de pele mais clara e de origem etíope (a Etiópia é o país cristão mais antigo do mundo, e na bíblia a palavra “etíope” é utilizada para descrever as pessoas negras). Speke acreditava que essa civilização era descendente do rei Davi bíblico, e, portanto, uma raça superior aos negroides nativos. Tal teoria antropológica foi desenvolvida sem a menor base factual e contribuiu para o desenvolvimento de toda uma teoria de superioridade racial tutsi (GOUREVITCH, 2000).

Contribuindo para isso, o receio da ideologia comunista levou, em 1930, o monsenhor Léon Classe, o primeiro bispo de Ruanda, a alertar que a substituição dos chefes tutsis pelos hutus levaria a um cruel comunismo antieuropeu, visto que os hutus supostamente não eram tão inteligentes quanto os tutsis para valorizar o progresso, que seria uma valorização submissa aos colonizadores belgas. Nesse contexto, o regime belga submetia os hutus a trabalhos forçados, que requeriam verdadeiros exércitos dos hutus para trabalhar em massa nas plantações, na construção de estradas e na silvicultura, sob as ordens de capatazes tutsis. Devido à exaustão dos trabalhos forçados, os hutus negligenciavam seus campos férteis em Ruanda e eram



repetidamente assolados pela fome (GOUREVITCH, 2000).

Os belgas fizeram da etnicidade o traço definidor da existência ruandesa, esse traço era característico da própria Bélgica, que era uma nação dividida por fronteiras étnicas. Mas, após uma longa revolução social, a Bélgica havia entrado em uma era de maior igualdade demográfica. Logo, concomitantemente, em 1946, a ONU concedeu à Bélgica a tutela de Ruanda-Unundi. A partir desse momento a Bélgica deveria prestar contas à ONU sobre a administração de Ruanda. Nesse contexto, a Bélgica deveria conduzir Ruanda à independência, o que resultou em um novo sistema administrativo que a Bélgica implementou em 1952, que consistia em aumentar o poder dos *mwamis*, que poderiam não só eleger chefes e subchefes como também membros do Conselho de Ruanda. Essa mudança acentuou ainda mais a dominação tutsi no sistema administrativo colonial. Tal processo administrativo provocou revoltas, como em 1953, quando um pequeno grupo de hutus intelectuais percebeu a forte “tutsificação” e as desigualdades ocorridas no sistema. Essa minoria de intelectuais hutus contava com o apoio de setores de esquerda da Igreja Católica belga. E esse movimento começou antes da Segunda Guerra Mundial, mas se intensificou após a assinatura da Carta da ONU (FLORÊNCIO, 2011).

Em 1955, com mudanças ocorridas no cargo de vice-governador na direção da Igreja e com a nomeação do novo vigário de Ruanda, alterou-se o cenário de domínio tutsi, pois tanto o vigário quanto o novo vice-governador eram favoráveis às causas hutu. Nesse novo contexto político-ideológico surge o documento *Manifeste des Bahutus*, produzido por intelectuais hutus, retratando a administração colonial belga sobre a exploração histórica dos tutsis sobre os hutus, e a situação de desigualdade entre esses dois grupos étnicos. Tal reivindicação provocou comoção dos tutsis, que reagiram retratando sua suposta superioridade natural, tornando pública a diferenciação tutsi-hutu. Como consequência dessa reação, o movimento hutu radicalizou, dando origem a dois partidos políticos pró-hutu, o PARMEHUTU (*Parti du Mouvement de l’Emantipation Hutu*) e o APROSOMA (*Association pour la Promotion Sociale de la Masse*). E os tutsis criaram o partido político UNAR (*Union Nationale Ruandaise*) e o RADER (*Rassemblement Democratique Ruandais*) (FLORÊNCIO, 2011).

O processo de radicalização dos hutus e tutsis aproximou mais os hutus da Igreja Católica, e os tutsis da ONU, uma vez que os tutsis sempre estiveram no poder e, portanto, eram reconhecidos como líderes legítimos para o nascimento de um novo país, e os hutus, devido à segregação sofrida e a transformações ocorridas na Igreja, encontravam respaldo desta. As hostilidades entre hutus e tutsis continuavam acontecendo através de mortes de líderes, até 1960 quando a administração belga decide implementar uma nova reforma administrativa em Ruanda, que consistia em acabar com a classificação de subchefes, e como substituição os belgas criaram 229 comunas e surgiram 10 prefeituras. No mesmo ano, os belgas decidiram promover



eleições, nas quais ganhou o candidato do partido PARMEHUTU. Nesse contexto, devido aos desentendimentos entre ONU e Bélgica por causa da data das eleições legislativas em Ruanda – uma vez que a ONU estava pressionando o país para preparar a independência de Ruanda – os belgas então outorgaram a autonomia político-administrativa de Ruanda, que foi declarada independente oficialmente em 1º de julho de 1962 (FLORÊNCIO, 2011).

Assim instalou-se uma ditadura hutu, em que lutas pelo poder passaram a ser assuntos da elite hutu, e a mobilização da população hutu contra os tutsis continuou até 1993, quando a comunidade internacional promoveu a assinatura de Acordos em Arusha (cidade localizada na Tanzânia) entre o governo Ruandês e a FPR. Durante o período de acordos em Arusha, uma força de paz das Nações Unidas, designada *United Nations Assistance Mission for Rwanda* (UNAMIR), atuaria em Ruanda. Através dos tratados seria possível ter a garantia de retorno dos exilados e a fusão dos exércitos nacional e rebelde, unindo-os em uma única força de defesa, além do estabelecimento de um governo de transição, formado por representantes de todos os partidos (MENDONÇA, 2013).

O acordo gerou esperança para a FPR, mas para a imagem do presidente de Ruanda, Juvenal Habyarimana, foi ruim, pois os líderes do poder hutu encararam a assinatura dos Acordos de Arusha como uma traição do presidente. Conseqüentemente, na noite de 6 de abril de 1994, Habyarimana foi assassinado, na manhã seguinte, a Radio Television Libres des Mille Collines (RTLM) começou a responsabilizar a FPR pelo assassinato. Embora os assassinos de Habyarimana nunca tenham sido identificados, a culpa, numa segunda concepção, recaiu sobre os extremistas hutus, que se aproveitaram da morte para eclodirem o genocídio.

A morte de Habyarimana foi o estopim para o genocídio, mudando quase que de imediato o clima entre os ruandeses – os hutus eram incentivados a matarem os tutsis, e os hutus que não obedeciam eram considerados cúmplices dos tutsis. O poder hutu distribuía armas para policiais, milicianos e cidadãos para que a chacina fosse bem realizada. Após a morte de Habyarimana, a UNAMIR reduziu para 270 guardas de segurança, e aos observadores militares coube a tarefa de tentativa de mediação dos lados e ajuda humanitária (RESSEL, 2016). No entanto, entre a primavera e o verão de 1994, o massacre ruandês dizimou parte da população do país (GOUREVITCH, 2000).

Segundo Ilibagiza e Erwing (2014), diante da notícia do genocídio retratada na televisão internacional, para mobilizar o mundo, a ONU enviou ajuda limitada e de outros países, individualmente, e inicialmente, não veio resgate algum. Nenhuma nação tentou ajudar, nem europeus nem mesmo os Estados Unidos, todos sabiam o que estava acontecendo, mas não tomavam nenhuma atitude para parar o genocídio (ILIBAGIZA; ERWING, 2014). Conforme Peres (2012), mesmo com a ONU e o Conselho de Segurança podendo agir mais energicamente, a Sociedade Internacional vinha de



um modo pluralista de ver o mundo, se preocupava com a soberania e, por isso, inicialmente, preservou o princípio da não intervenção.

Apenas em junho a ONU deu um mandato para França e outros países intervirem (RESSEL, 2016). Os franceses dispararam então a Operação Turquesa, enviando dois mil e quinhentos paraquedistas, que foram bem recebidos por refugiados e pelos extremistas hutus, que pensaram erroneamente que os franceses estavam lá para apoiá-los. A Operação Turquesa consistia em criar uma Zona de Proteção Humanitária (ZAP). No sudoeste de Ruanda, a Operação Turquesa alcançou muito sucesso, mas a França ressaltou que a intervenção não duraria muito tempo, e as tropas francesas começaram a sair do país no final de julho (O'HALLORAN, 2012). A Itália também interveio, enviando para Ruanda cerca de duas centenas de homens, entre aviadores e paraquedistas, comandados pela marinha (RESSEL, 2016). Os Estados Unidos não intervieram, apenas enviaram suprimentos para Ruanda, e a Austrália lançou a Operação Tamar, que foi um apoio médico australiano que consistiu no atendimento de emergências e cirurgias complexas, que serviram para Ruanda durante 12 meses a partir de agosto de 1994.

Apesar das intervenções de alguns países, a guerra civil só cessou após a tomada de poder pela FPR. Durante o genocídio, a FPR controlava a parte leste de Ruanda e movimentava suas forças para o oeste, em direção à capital Kigali. Para a maioria das vítimas, alcançar ou ser alcançado pela FPR era a única maneira de se salvar (PAULA, 2011). Quando a FPR entrou em Butare e em Kigali, no início de julho, mais de um milhão de hutus fugiram, seguidos de seus líderes, por medo que a FPR os tratasse da mesma forma com que trataram os tutsis. As tropas da FPR seguiam avançando rumo à área central do poder hutu, tomando as forças do governo e, assim, o controle do país. No dia 13 de julho, os rebeldes conquistaram Ruhengeri, a velha cidade natal de Habyarimana, e durante os dois dias seguintes cerca de um milhão e meio de hutus atravessaram as fronteiras para Goma, cidade localizada no leste da República Democrática do Congo, nas proximidades da cidade ruandesa de Gisenyi (GOUREVITCH, 2000).

Em 15 de julho, os Estados Unidos retiraram o reconhecimento diplomático do governo do poder hutu em Ruanda e fecharam a Embaixada do país em Washington. Em 16 de julho, o presidente do poder hutu fugiu para a *Zone Turquoise* – que era uma das Zonas de Proteção Humanitária da França criada pela Operação Turquesa. A França tinha prometido prendê-lo, mas em 17 de julho foi para o Zaire, e em 19 de julho o novo governo, uma coligação entre a FPR e os membros sobreviventes dos partidos antipoder hutu, foi empossado em Kigali, e em Nova York o embaixador da ONU do governo derrubado foi obrigado a abandonar o assento no Conselho de Segurança. Logo o Exército Ruandês passou a ser Exército Patriótico Ruandês, as exiladas Forças Armadas Ruandesas (ex-FAR)⁵ e a FPR dariam nome apenas à

5 As ex-FAR eram o exército hutu que fugiu para o Zaire (GOUREVITCH, 2000).



estrutura política do antigo movimento rebelde, que formava a espinha dorsal do novo regime. Em 20 de julho, a ex-FAR e a Interahamwe começaram a assaltar suprimentos de emergência de comida e bens que estavam sendo transportados por via aérea para o Zaire para os refugiados hutus. No mesmo dia, em Goma, foram relatados casos de cólera e, com isso, a história do genocídio passou a ser uma velha notícia (GOUREVITCH, 2000).

Após o fim do genocídio, a ONU criticou o governo ruandês por algumas medidas tomadas contra os hutus que poderiam ser interpretadas como violações dos Direitos Humanos. Já o governo ruandês responsabilizou a ONU por não ter evitado o genocídio no auge da crise e por não ter parado os ativistas antigovernamentais hutus nos campos de refugiados. O governo ruandês cada vez se convencia mais de que o dinheiro investido na manutenção da paz poderia ter uma melhor utilização para fins humanitários e de reconstrução. As relações entre a UNAMIR e o governo de Ruanda eram geralmente tensas (O'HALLORAN, 2012). Conforme Ilibagiza e Erwing (2014), os soldados da ONU, além de deixar a revolta dos hutus resultar no genocídio, durante o massacre costumavam atirar em cachorros e cadáveres, o que não foi visto positivamente pelos ruandeses. Para Annan e Mousavizadeh (2013), a ONU deveria ter tomado outra postura.

Conforme Annan e Mousavizadeh (2013), o Conselho de Segurança da ONU hesitou em tomar uma atitude em Ruanda em defesa dos tutsis nos momentos que antecederam ao genocídio, pois a cessação de violência não foi aprovada por todos os países membros do Conselho. Ainda que o caso de Ruanda tivesse sido previsto como calamidade iminente pelos comandantes da ONU na sede de Nova York, o legado da guerra civil na Somália (1993) – onde devido à desestabilização de todo o país houve intervenção dos Estados Unidos da América (EUA) e soldados norte-americanos foram mortos, chocando a comunidade do país – fez com que os Estados Unidos e o Conselho de Segurança da ONU tomassem a decisão de não intervenção. Três meses após o genocídio instalado, os Estados-membros retiraram as poucas forças que tinham sido destinadas ao país. Como a ONU não tinha a aprovação unânime do Conselho de Segurança, portanto estava desestruturada, se houvesse algum erro poderia resultar em muitas mortes, agravando a situação (ANNAN; MOUSAVIZADEH, 2013).

A falta de atitude da Sociedade Internacional diante da morte de 800 mil pessoas no genocídio de Ruanda causou preocupação. Por esse motivo, em 1990, Kofi Annan (1999) faz sua crítica à não intervenção dos Estados no genocídio de Ruanda. Após a declaração de Annan (1999) surgiu, no ano seguinte, a Comissão sobre Soberania Estatal, com objetivo de estabelecer novas maneiras de responder à violação de Direitos Humanos e do Direito Internacional Humanitário. A Comissão, que teve ajuda de teóricos solidaristas, então elaborou um relatório (*The Responsibility to Protect*, 2001), que possibilitava novas alternativas para intervenções humanitárias.



Inclusive, o documento Responsabilidade de Proteger estabeleceu 4 princípios para uma intervenção militar, que têm bastante semelhanças com as ideias solidaristas de Sociedade Internacional. O primeiro deles é: “Uma justa causa para intervenção” (ICISS, 2001, p.12; tradução livre). O primeiro princípio, dentro dos moldes da Teoria Solidarista, visa proteger os Direitos Humanos quando realmente existe a violação dos mesmos. Já o segundo princípio, que é o de precaução, visa evitar o sofrimento humano. “Os princípios de precaução” (ICISS, 2001, p. 12; tradução livre). Para os solidaristas, quando o Estado viola os Direitos Humanos de seus cidadãos perde a influência e o poder soberano, dando o direito de outros Estados se utilizarem da força para cessar essas violações (GODOY, 2008). Contudo, conforme Wheeler (2000), citado por Ribeiro (2013), a utilização da força deve converter-se em resultados humanitários positivos. Por isso que, no terceiro princípio do documento *The Responsibility to Protect*, é dada à ONU a legitimidade para autorizar as intervenções militares. “Autoridade de Direito” (ICISS, 2001, p. 12; tradução livre). Contudo, tendo ideia de que podem ocorrer abusos durante a intervenção existe o quarto princípio, que é o da intervenção com objetivos e princípios operacionais definidos. “Princípios Operacionais.” (ICISS, 2001, p. 13; tradução livre). De acordo com a Teoria Solidarista moderna, valores como direito à universalidade, igualdade e democracia devem ser prática na Sociedade Internacional, e devem equilibrar a segurança e a solidariedade internacional em relação aos outros Estados, transformando assim as intervenções em reais objetivos de prestação de ajuda a outros Estados (COICAUD; WHEELER, 2008). Essas modificações da Sociedade Internacional aconteceram devido ao legado que a memória do genocídio de Ruanda deixou para o mundo, e serviram para corroborar as premissas da Teoria Solidarista das Relações Internacionais.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo investigou de que maneira as contribuições teóricas da Escola Inglesa corroboraram para a prática da intervenção humanitária e fundamentaram a Responsabilidade de Proteger e como e de que forma a comunidade internacional se portou diante do genocídio de Ruanda.

Com base no estudo realizado foi possível concluir que a Teoria Solidarista, originária da Escola Inglesa, apresenta um modo de ver as Relações Internacionais que prioriza as questões humanitárias, auxiliando na desmistificação do conceito de não intervenção, que foi a regra que os Estados se utilizaram não intervindo no genocídio de Ruanda.

As teorias da Escola Inglesa e, sobretudo a corrente solidarista auxiliaram na criação do documento *The Responsibility to protect*. Nesse contexto, para o estudo, a Teoria Solidarista ofereceu o suporte adequado para análise do genocídio de Ruanda.



REFERÊNCIAS

- ANNAN, Kofi. The two concepts of sovereignty. **The Economist**, London, v. 352, n. 8137, 18 Sept. 1999.
- ANNAN, Kofi; MOUSAVIZADEH, Nader. **Intervenções: uma vida de guerra e paz**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.
- BBC BRASIL. **Os anos Milosevic** (Online). Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/static/especial/milosevic_yugoslavia/kosovo.htm>. Acesso em: 27 jul. 2016.
- BELLAMY, Alex J. **The Responsibility to Protect A Defense**. New York: Oxford University Press, 2015.
- COICAUD, Jean-Marc; WHEELER Nicolas J. **National interest and solidarity: Particular and universal ethics in international life**. Tokyo: United Nations University, 2008.
- FLORÊNCIO, Fernando. Uma história de violência sob as Brumas des Virunga. Morte e poder no Ruanda. **Caderno de Estudos Africanos**, v. 21, p. 71-97. 2011. Disponível em: <<https://cea.revues.org/211>>. Acesso em: 08 ago. 2016.
- GODOY, Adele Mara Alves de. **Uma teoria solidarista das Intervenções Humanitárias: o dilema de ordem e justiça na obra "Saving Strangers" de Nicolas Wheeler**. 2008. 17 f. In: SIMPÓSIO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA, Universidade de São Paulo (USP). Disponível em: <<http://www.geocities.ws/politicausp/relacoesinternacionais/ques/Godoy.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2016.
- GOUREVITCH, Philip. **Gostaríamos de informá-lo de que amanhã seremos mortos com nossas famílias**. Histórias de Ruanda. Tradução de José Geraldo Couto. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- ICISS. **The responsibility to protect**. 2001. Disponível em: <<http://responsibilitytoprotect.org/ICISS%20Report.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2016.
- ILIBAGIZA, Immaculé; ERWIN, Steve. **Mi viaje hacia el perdón: Renaciendo de las cenizas del genocídio de Ruanda**. Nova York: Palabra Hoy, 2014.
- JACKSON, Robert; SORENSEN, George. **Introdução as Relações Internacionais: teorias e abordagens**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- KELLER, Nicole. **Ruanda e Sudão: uma análise pós-colonial ao comportamento da comunidade internacional nos casos de genocídio**. 2015. 106 f. Monografia. (Curso de Graduação em Relações Internacionais) – Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul, 2015.
- MENDONÇA, Marina Gusmão de. O genocídio de Ruanda e a inércia da comunidade



internacional. **Brazilian Journal of International Relations**, São Paulo, v. 2, ed. 2, 2013, p. 300-328.

O'HALLORAN, Kevin. **Rwanda**: UNAMIR 1994/95. Newport: Big Sky Publishing, 2012.

PAULA, Luiz Augusto Módolo de. **Genocídio e o Tribunal Penal Internacional para Ruanda**. 2011. 272 f. Dissertação. (Mestrado em Direito) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2011.

PERES, Luciana. **Limites da proteção a civis em face de atrocidades em massa: o genocídio em Darfur à luz do discurso oficial do Conselho de Segurança das Nações Unidas**. 2012. 196 f. Dissertação. (Mestrado em Relações Internacionais) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

RIBEIRO, Mikelli Marzzini Lucas Alves. A Escola Inglesa das Relações Internacionais como instrumental teórico adequado de análise das intervenções humanitárias. **Examapaku**, Roraima, v. 6, n. 2, 2013. Disponível em: <revista.ufr.br/index.php/examapaku/article/download/2017/1269>. Acesso em: 22 abr. 2016.

RESSEL, Giorgio. **Ruanda**. [S.l]: Giorgio Ressel, 2016.

SARAIVA, José Flavio Sombra. Revisitando a Escola Inglesa. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, v. 49, n. 1, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73292006000100007>. Acesso em: 28 abr. 2016.

VALENÇA, Marcelo Mello. **Política, emancipação e humanitarismo: uma leitura crítica da escola inglesa sobre a questão da intervenção humanitária**. Contexto Internacional, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 319-351. 2009.

WHEELER, Nicholas J. **Saving strangers: humanitarian intervention in international society**. New York: Oxford University Press, 2000.



TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO NO BRASIL

Jenifer Carolina Carpes¹

Mariana Dalalana Corbellini²

1 INTRODUÇÃO

No início da colonização do Brasil, no século XVI, não havia, em território brasileiro, trabalhadores para a realização de trabalhos manuais pesados. Os portugueses, colonizadores, tentaram usar o trabalho indígena nas lavouras. A escravidão indígena não pôde ser levada adiante, pois os religiosos católicos se posicionaram em defesa dos índios, condenando sua escravidão. Logo, os colonizadores buscaram uma alternativa. Eles buscaram negros na África para submetê-los à força ao trabalho escravo em sua colônia. Foi a partir desse momento que começou a entrada dos escravos no Brasil.

Na segunda metade do século XIX, surgiu o movimento abolicionista, que defendia a abolição da escravidão no Brasil. A primeira etapa do processo foi tomada em 1850, quando determinou-se o fim do tráfico de escravos para o Brasil. Pouco mais de vinte anos depois, em 1871, declaravam-se libertos os filhos das escravas nascidos a partir da aprovação da chamada Lei do Ventre Livre. No ano de 1885, os negros com mais de 65 anos de idade, também, estavam livres da escravidão. No entanto, foi somente em 13 de maio de 1888, através da Lei Áurea, que a liberdade total e definitiva, finalmente, foi alcançada pelos negros no Brasil.

Cem anos depois da abolição da escravatura, o Brasil foi o primeiro a reconhecer, em uma reunião oficial da Organização das Nações Unidas (ONU), a existência de formas contemporâneas de escravidão em seu próprio território. Nos dias atuais, encontramos indivíduos exercendo ou submetendo-se à prática de escravidão, depois de mais de um século da sua abolição, no momento em que a mídia passou a divulgar e denunciar esse arcaico sistema de mão de obra, chamando a atenção da nação. Não se trata mais de compra e venda de pessoas, e sim de pessoas forçadas a

1 Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

2 Mestre em Relações Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.
Professora do Curso de Relações Internacionais da UNISC.



exercer uma atividade contra sua vontade, sob ameaças, violência física e psicológica ou outras formas de intimidações. Muitas formas de trabalho são acobertadas pela expressão “trabalhos forçados”, embora quase sempre impliquem o uso de violência.

O problema desta pesquisa consiste em como é a atuação do Brasil, em conjunto com outros atores internacionais, no combate ao trabalho escravo contemporâneo. Este trabalho tem por objetivo analisar a atuação do Brasil no combate ao trabalho escravo contemporâneo, identificando pontos de intersecção com a atuação da comunidade internacional no tema, e com objetivos específicos: (a) caracterizar a Interdependência Complexa, o Liberalismo Institucional e a Segurança Humana, marcos teóricos do presente trabalho; (b) identificar os atores e instrumentos internacionais de combate à prática da escravidão contemporânea; (c) realizar um mapeamento do trabalho escravo no Brasil, identificando as causas, os atores envolvidos e as consequências do trabalho escravo contemporâneo em território brasileiro; e (d) apresentar e analisar os importantes instrumentos de combate ao trabalho escravo no Brasil, junto com organizações internacionais, ONGs e entidades públicas.

É apresentado como justificativa para a escolha do objeto de pesquisa o fato de que o trabalho escravo existe desde a antiguidade e, infelizmente, ainda persiste na sociedade contemporânea. Podemos dizer que o liame que difere a condição de trabalho escravo hoje, das condições de trabalho escravo há dois séculos, não é muito expressivo, sendo apenas diferente a condição de liberdade e da necessidade econômica. A escravidão de hoje é uma forma extrema de exploração econômica, que se adaptou ao mundo global.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente artigo explana a teoria da Interdependência Complexa e do Liberalismo Institucional, tanto os elementos práticos quanto os conceituais do fenômeno da Interdependência Complexa no âmbito das Relações Internacionais, a partir da leitura de Robert Keohane e Joseph Nye (2012), para então analisar o conceito e as características do Liberalismo Institucional.

E em seguida, o conceito de Responsabilidade de Proteger, através do qual os Estados têm a responsabilidade de proteger seus cidadãos de catástrofes evitáveis, e, como consequência, acaba desenvolvendo o conceito de Segurança Humana, que significa a segurança do indivíduo em relação a ameaças crônicas; por fim, estes dois conceitos desencadeiam o conceito de Desenvolvimento Humano, que abrange o desenvolvimento dos indivíduos. A compreensão dessas teorias e conceitos permitirá a posterior análise da atuação brasileira e internacional, em prol da erradicação do trabalho escravo.



2.1 Teorias da Interdependência Complexa e Liberalismo Institucional

A interdependência nasce na década de 1970, como paradigma formulado principalmente por Robert O. Keohane e Joseph S. Nye, em oposição ao realismo político, e busca compreender as novas realidades que enfrentava a comunidade internacional. Para fins do presente estudo, adotou-se como marco teórico a obra *Power and Interdependence* destes autores, publicada em 1977, que rapidamente se tornou uma referência para o estudo das relações internacionais.

Durante muitos anos, a teoria realista predominou e constituiu a visão tradicional das relações internacionais, enfatizando a supremacia do poder militar e os Estados como únicos atores internacionais. A partir dos anos 1960 e 1970, os preceitos realistas foram confrontados e uma alternativa teórica para a análise das relações internacionais foi explicitada. Assim, alguns autores passaram a apoiar a visão “interdependente” como modelo analítico adequado para interpretar os fenômenos internacionais (TIUJO, 2003).

Segundo Sena Junior (2003), a dependência significa um Estado determinado ou afetado por forças externas. Interdependência, portanto, implica a dependência recíproca e destaque nas ideias de interesses, que, de alguma forma, se completam. Interdependência na política mundial é caracterizada por efeitos recíprocos entre países ou entre atores em diferentes países. Pode-se dizer que existem efeitos recíprocos de custo na relação entre dois ou mais países distintos, ou seja, a interdependência não necessariamente será vantajosa para os envolvidos. Não se pode assegurar que as relações denominadas interdependentes sejam caracterizadas pelo benefício mútuo.

Conforme Sarfati (2005), a interdependência pode ser assimétrica. Isso significa que não há uma distribuição justa de conteúdo dependente entre os atores, ou seja, uma relação bilateral de dependência mútua de dois Estados. Além disso, o autor assevera que o poder militar se sobrepõe a qualquer outro tipo de poder e é por meio dele que os Estados controlam a política internacional. O poder pode ser entendido como a habilidade de um ator de fazer com que os outros façam o que ele queira, e a capacidade de controlar o resultado final das negociações. A interdependência assimétrica pode ser uma fonte de poder, em termos de controle sobre os recursos ou em afetar os resultados.

Conforme Keohane e Nye (2012), em um mundo de interdependência complexa em que não há uma agenda hierárquica, o poder é obtido da seguinte forma: 1) Ligação de estratégia; 2) Formação da agenda; 3) Relações transnacionais e transgovernamentais; 4) Papel das organizações internacionais.

Segundo os autores acima (2012), a ligação de estratégia (1) é seguida da seguinte forma: o Sistema Internacional é a análise tradicional e o que leva a tratar sobre questões variadas, em que os Estados mais fortes militar e economicamente



dominam uma variedade de organizações e questões, ligando sua política em algumas questões com as políticas de outros Estados e outras questões. Os Estados mais fortes, ao invés de usarem seu domínio global para fazer prevalecer suas intenções sobre os mais fracos, asseguram seu interesse na estrutura global de poder militar e econômico, e o padrão de resultados em qualquer área problemática. Os Estados dominantes podem garantir o mesmo resultado usando poder econômico global para afetar o resultado sobre outras questões.

A formação da agenda (2) e a sua falta de hierarquia clara entre vários problemas nos leva a esperar que a política de formação e controle da agenda se torne mais importante. Os Estados concentram-se em questões político-militares e prestam pouca atenção às políticas mais amplas de formação de agenda. Os Estadistas assumem que a agenda será definida por mudanças no equilíbrio de poder e ameaças à segurança dos Estados (KEOHANE; NYE, 2012).

Segundo Sarfati (2005), as relações transnacionais e transgovernamentais (3) contêm múltiplos canais. As relações entre as empresas transnacionais e os governos podem se traduzir em mais ou menos poder para os Estados. Desta forma, se um governo consegue atrair capital produtivo para o país, com certeza, o Estado está ganhando poder. As empresas transnacionais podem ser vistas como atores independentes, mas podem ser instrumentos de manipulação dos governos. Os múltiplos canais da interdependência complexa não se limitam aos atores não estatais, pois os contatos entre as burocracias governamentais levam à formação de uma coalizão transgovernamental em torno de políticas específicas.

Por fim, o papel das organizações internacionais (4) é ajudar na construção das agendas internacionais e facilitar a formação de coalizões, além de dar estrutura para a cooperação internacional e um fórum para o interesse dos Estados fracos (SARFATI, 2005). Na mesma linha, Keohane e Nye (2012) afirmam que os governos devem se organizar para relacionar-se com o fluxo dos negócios gerados pelas organizações internacionais. Ao definir questões mais salientes e decidir questões que podem ser agrupadas, as organizações podem ajudar a determinar prioridades governamentais e arranjos dentro dos governos. As organizações internacionais ajudam a induzir coalizões na política mundial. Assim, as organizações reúnem representantes tanto de países desenvolvidos quanto menos desenvolvidos. Para estes Estados mais fracos as organizações internacionais são instituições agradáveis, nas quais tais Estados conseguem buscar estratégias de ligação.

O papel das organizações internacionais para teoria da interdependência complexa tem uma ligação muito grande com a teoria do liberalismo institucional. Para Keohane e Nye (2012), as organizações internacionais podem ajudar a determinar prioridades governamentais. Conforme Jackson e Sorensen (2007), a teoria do liberalismo institucional, por sua vez, aponta os benefícios das instituições internacionais perante o Estado e que essas instituições podem tornar a cooperação



mais fácil e provável. Ainda assim, não garante que elas possam sozinhas garantir a transformação das relações internacionais, pois os Estados mais poderosos não serão completamente coagidos. De todo modo, os liberais institucionais não concordam com a teoria realista de que as instituições estão sempre à disposição dos Estados poderosos, pois elas têm importâncias autônomas e são capazes de promover a cooperação entre os países.

Conforme Pecequilo (2004), os liberais procuram entender o funcionamento da sociedade em uma escala internacional, propondo decisões e mecanismos para organizar o relacionamento dos Estados, da mesma forma que as instituições da sociedade civil fazem internamente.

Os liberais institucionais concordam que as instituições internacionais podem ser uma organização internacional, como, por exemplo, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) ou a União Europeia ou um conjunto de regras que governam a ação estatal de áreas particulares, e essas regras podem dar origem a regimes e existir também sem organizações formais (JACKSON; SORENSEN, 2007).

As instituições compensam a falta de confiança entre os Estados, permitindo assim a troca de informações entre eles e mais transparência nas ações dos países e sobre seus motivos. Desta maneira, reduzem o medo entre os Estados e promovem a cooperação visando suas vantagens (JACKSON; SORENSEN, 2007).

Pode-se, portanto, afirmar através da interdependência complexa que os assuntos militares perdem relevância e novos temas emergem nas relações internacionais, sendo tratados por meio de novos atores, como as organizações governamentais e sua participação nas redes globais. Com a participação desses novos atores, o liberalismo institucional aponta os benefícios das instituições internacionais frente ao Estado e que essas instituições podem tornar a cooperação mais fácil e provável. Nesse sentido, um dos temas em que mais há possibilidade de conflito e necessidade de cooperação por meio de redes globais é a *Responsabilidade de Proteger*, pela qual os Estados têm a responsabilidade de proteger seus cidadãos de todo tipo de atrocidade e desrespeito aos Direitos Humanos e também a possibilidade de intervir, através de projetos ou pelo uso da força.

2.2 Responsabilidade de Proteger, Segurança Humana e Desenvolvimento Humano

Em nossos dias, talvez em nenhum outro tema das Relações Internacionais seja mais evidente a tensão entre interesses do que na discussão sobre o conceito de *responsabilidade de proteger*. Com o passar do tempo, a intervenção humanitária por ele legitimada passou a surpreender pela rapidez com que se firmou como referência obrigatória no debate sobre segurança nacional no âmbito das Nações Unidas (FONSECA JUNIOR; BELLI, 2013).



O conceito de responsabilidade de proteger foi divulgado pela Comissão Internacional sobre Intervenção e Soberania Estatal (ICISS, sigla em inglês) em 2001, em relatório em que a Comissão defende a ideia de que os Estados têm responsabilidade de proteger seus cidadãos de catástrofes evitáveis, como assassinatos em massa e fome. Nas situações em que o Estado não é capaz ou não deseja fazê-lo, essa responsabilidade de proteger recai sobre a comunidade internacional. Em 2005, durante a Cúpula Mundial das Nações Unidas, o conceito de responsabilidade de proteger foi formalmente reconhecido pela comunidade internacional (BIERRENBACH, 2011).

A responsabilidade de proteger compreende três tipos de responsabilidades: a *responsabilidade de prevenir*, a *responsabilidade de reagir* e a *responsabilidade de reconstruir*. A primeira diz respeito às causas dos conflitos armados e outras crises que colocam em risco as populações. A segunda refere-se à responsabilidade de reagir, em que a mesma implica, acima de tudo, uma reação a situações de necessidade compulsiva de proteção humana. Quando as medidas preventivas não conseguem resolver ou conter a situação e quando um Estado é incapaz ou não quer corrigir a situação, podem ser necessárias, em seguida, medidas intervencionistas por outros membros da comunidade mais ampla de Estados. Estas medidas de coação podem incluir medidas políticas, econômicas ou judiciais, e, em casos extremos, pode incluir a ação militar. E, a terceira refere-se à responsabilidade de reconstruir e diz respeito à assistência necessária após a intervenção, de modo a recuperar, reconstruir e reconciliar a sociedade atingida. Em casos de intervenção militar deve haver um compromisso genuíno de ajudar a construir uma paz duradoura, promover a boa governança e o desenvolvimento sustentável.

Com o conceito de responsabilidade de proteger desenvolveu-se o conceito de segurança humana. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) divulgou, em 1994, o Relatório sobre Desenvolvimento Humano, e nesse documento foi introduzido o conceito de segurança humana. De acordo com ele, a segurança humana significa a segurança em relação a ameaças crônicas, tais como fome, doenças e repressão, assim como proteção contra rupturas bruscas e dolorosas nos padrões de vida cotidiana, seja em casa, no emprego ou na comunidade. A segurança humana seria universal e centrada na pessoa (BIERRENBACH, 2011).

O Relatório de Desenvolvimento Humano de 1994 já defendia o conceito de segurança humana. Em qualquer lugar, a segurança humana é prejudicada por uma variedade de ameaças, incluindo a fome, a doença, a criminalidade, o desemprego, as violações de direitos humanos e os desafios ambientais. A intensidade dessas ameaças varia em todo o mundo, mas a segurança humana continua a ser a procura universal da libertação do temor e da miséria (PNUD, 2013).

O propósito de assegurar oportunidades de conseguir um emprego gratificante a todos os adultos que procuram colocação deve ser assumido como um objetivo



universal, tal como a educação ou os cuidados de saúde. O desafio não consiste apenas em evitar que as populações vulneráveis recaiam em situações extremas de dificuldade e provação, consiste, também, em criar um ambiente que as habilite a continuar a fazer novos progressos de desenvolvimento humano nas próximas décadas (PNUD, 2013; PNUD, 2014). Como consequência direta de situações e lugares onde o desenvolvimento humano é inadequado surgem práticas como a do trabalho escravo e iniciativas lideradas por organizações internacionais, embasadas nos discursos de responsabilidade de proteger e segurança humana, com vistas a encerrar tais violações aos direitos humanos.

3 METODOLOGIA

Este trabalho utiliza-se do método analítico, partindo de um conhecimento geral sobre a realidade do trabalho escravo no Brasil contemporâneo, para distinguir e classificar seus elementos essenciais, analisar em profundidade as mudanças ocorridas, também, em nível internacional, e os mecanismos de erradicação ao trabalho escravo contemporâneo no Brasil.

Por tratar-se de um trabalho de análise bibliográfica, histórico-descritiva e explicativa, a exploração do assunto é realizada através de artigos e livros de diversas autorias, bem como para caracterizar a Interdependência Complexa, o Liberalismo Institucional e a Segurança Humana, marcos teóricos do presente trabalho; o mapeamento histórico do trabalho escravo, assim como identificação dos atores e instrumentos internacionais de combate à prática da escravidão contemporânea; e o mapeamento histórico do trabalho escravo no Brasil, identificando as causas, os atores envolvidos, as conquências do trabalho escravo contemporâneo em território brasileiro, os importantes instrumentos de combate ao trabalho escravo no Brasil, junto com organizações internacionais, ONGs e entidades públicas.

4 ANÁLISE: TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO NO BRASIL

A assinatura da Lei Áurea, em 1888, representou o fim do direito de propriedade de uma pessoa sobre outra, acabando com a possibilidade de possuir, legalmente, um escravo no Brasil. No entanto, persistiram situações que mantêm o trabalhador sem a possibilidade de se dissociar de seus patrões. No Brasil, há diversos setores que fomentam as formas de trabalho escravo, tanto no meio urbano como no meio rural.

No meio urbano podemos encontrar vários setores que utilizam o trabalho análogo ao de escravo, por exemplo, a indústria da confecção têxtil e a construção civil. A escravidão contemporânea nesse setor cresceu mais do que na indústria da confecção têxtil, assim liderando o *ranking* de atividades com maior número de



peças trabalhando em situação análoga à de escravo.

No meio rural, a prática da escravidão contemporânea também está presente em uma série de atividades diferentes. A produção de carvão vegetal, por exemplo, é uma das atividades envolvidas com o trabalho escravo; a pecuária é uma das principais atividades que utilizam trabalho escravo, normalmente, associado ao desmatamento ilícito na região da Amazônia legal (conceito instituído pelo governo brasileiro); e a agricultura é a principal atividade que fomenta o trabalho escravo. As pessoas escravizadas trabalham em grandes fazendas para preparar o solo para o plantio de sementes. Essas fazendas ficam longe das cidades, para que não possam ser encontrados os trabalhadores em condições análogas à de escravos (OIT, 2006).

Podemos ter uma noção dessa situação, por exemplo, a construção civil lidera o *ranking* de atividades em que trabalhadores foram resgatados no ano de 2015, em condições análogas às de escravidão, com 452 casos em todo o país. A agricultura vem em seguida, com 258 resgates, e a pecuária ocupa a terceira posição, com 258 casos. E entre os estados com maior incidência de trabalho escravo, verificadas no ano de 2014, está Minas Gerais, com 380 resgates, em segundo lugar está São Paulo, com 176, e o terceiro, Goiás, com 141 resgates (PORTAL BRASIL, 2015).

Os trabalhadores resgatados em situação análoga à de escravidão, predominantemente, são homens, correspondendo a 95,3% (os 4,7% restantes são mulheres); a idade média é de 31 anos; o nível de escolaridade é muito baixo; e 61% dos trabalhadores deixam seu local de nascimento para viver em outro lugar, 21% migram para outros municípios do mesmo estado, 7% migram para outros estados da mesma região, 32%, para outras regiões, 39% permanecem vivendo no município em que nasceram, e 50% dos trabalhadores são estrangeiros, como os bolivianos, paraguaios, peruanos, haitianos e chineses (OIT, 2011; BBC BRASIL, 2013; CPT, 2014).

Os trabalhadores migrantes estão mais vulneráveis a serem aliciados, pelos agentes de recrutamento, para trabalhar em situação análoga à de escravo. Como esses trabalhadores estão sem condições de sustentar a si e a sua família, eles tendem a aceitar qualquer tipo de oferta de trabalho, e, assim, acabam, facilmente, recrutados para situações de trabalho que não oferecem condições dignas e que desrespeitam a legislação trabalhista. Então, acabam sendo vítimas de trabalho escravo ou de outras situações de exploração. E os estados de onde mais saem trabalhadores explorados como mão de obra escrava são aqueles que oferecem menos empregos ou alternativas de geração de renda para as famílias se sustentarem. Longe de casa e da família, eles têm mais dificuldades de reivindicar seus direitos (ESCRAVO NEM PENSAR, [on-line]).

A partir desses dados, que variam a cada ano, o governo brasileiro reconheceu a situação de trabalho escravo no país. E, para erradicar esse problema, o governo começou a tomar medidas em conjunto com outros atores da comunidade internacional. Entre essas medidas estão os programas/projetos, grupos para



fiscalização e as instituições que auxiliam o Brasil a combater essa prática no país.

Em 1995, o governo brasileiro reconheceu, oficialmente, a existência de trabalho em condição análoga à de escravo no país, e começou a tomar medidas para erradicá-lo. O então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso (FHC, 1995-2002), criou o Grupo Executivo de Repressão ao Trabalho Forçado, substituído, em 2003, já sob o governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), pela Comissão Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo (CONATRAE). FHC também instituiu o Grupo Especial de Fiscalização Móvel, em 1995. Em 2002, iniciou a execução do Projeto de Cooperação Técnica de Combate ao Trabalho Forçado no Brasil, em parceria com a Organização Internacional do Trabalho. No ano de 2003, Lula lançou o *Primeiro Plano Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo*, elaborado pela Comissão Especial do Conselho de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana (CDDPH). Em 2008, foi lançado o *Segundo Plano Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo*, elaborado pela Comissão Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo (COSTA, 2010).

A Comissão Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo é um órgão vinculado à Secretaria Especial dos Direitos Humanos (SDH) da Presidência da República, e é formado por representantes dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além de vários segmentos da sociedade civil. A missão da CONATRAE é coordenar a implementação das ações previstas no Plano Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo, acompanhar a tramitação de projetos de lei no Congresso Nacional e avaliar as propostas de estudos e pesquisas sobre o trabalho escravo no país, entre outras atribuições (SDH, [on-line]).

Em 2015, o Grupo Especial de Fiscalização Móvel realizou 30 operações, com o objetivo de inspecionar as condições dos trabalhadores, em 55 estabelecimentos de diversas partes do país. Até o mês de maio, 419 trabalhadores foram resgatados naquele ano. No total, foram 248 ações fiscais e 1.590 pessoas identificadas em situação análoga à de escravo no Brasil, de 2014 a 2015 (PORTAL BRASIL, 2015).

Em 20 anos de atuação, as ações do Grupo Especial de Fiscalização Móvel, ligado ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), renderam o afastamento de 50 mil trabalhadores em condições análogas às de escravo. Na última década, foram resgatados cerca de 40 mil trabalhadores em condições semelhantes às de escravidão, quase 80% do total. De 1995 até o ano de 2014, 4.100 estabelecimentos foram inspecionados, e, deste total, mais de 3 mil locais foram alvos de fiscalização (PORTAL BRASIL, 2015).

Ao longo de todo esse tempo, o Brasil contou com parceiros internacionais para o combate à prática da escravidão contemporânea, e, também, aderiu a instrumentos e normativas internacionais que procuram lidar com o tema e levaram à necessidade de adaptação das políticas nacionais de tratamento da questão. Um



desses instrumentos é o Projeto de Cooperação Técnica de Combate ao Trabalho Forçado no Brasil, desenvolvido em parceria com a OIT.

Em 2002, a OIT-Brasil (escritório da OIT no Brasil) e o governo brasileiro deram início ao *Projeto de Cooperação Técnica de Combate ao Trabalho Escravo no Brasil*, e seu objetivo é promover a atuação integrada e fortalecer as ações de todas as instituições nacionais parceiras (governamentais e não governamentais) que defendem os direitos humanos, além de contribuir para a prevenção do trabalho escravo e a reabilitação de trabalhadores resgatados, de modo a evitar o seu retorno às condições de trabalho análogas à de escravidão. O projeto estava vigente até o ano de 2011, e, no momento, não há mais informações de sua vigência (OIT, 2010; OIT-BRASIL, [on-line]).

Em 2003, foi criado o *Plano Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo*, que reúne 76 medidas de combate a essa prática. Entre estas medidas está o aumento intensivo da conscientização; coordenação de atividades do governo; criação de novas leis com sanções mais severas contra criminosos, envolvendo, inclusive, o confisco da propriedade; intensificação do trabalho para o resgate das vítimas de trabalho escravo em regiões remotas, com a criação de unidades móveis de policiamento e de mais agentes responsáveis pelo cumprimento das leis trabalhistas e penais; e intensificação de ações penais. Entretanto, o desafio do Brasil era complementar seus esforços no cumprimento da lei, contra a impunidade, com estratégias eficazes de prevenção e reabilitação, assim, o governo brasileiro começou com a lei que assegura o pagamento do seguro-desemprego a trabalhadores resgatados de trabalho escravo (OIT, 2005).

Em 2008, a Comissão Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo elaborou o *Segundo Plano Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo*. O segundo plano representa uma ampla atualização do primeiro plano, concentrando esforços nas áreas onde os avanços foram mais modestos, com maiores metas de execuções e foco nos trabalhadores estrangeiros submetidos a condições análogas à escravidão ou a condições degradantes de trabalho. O primeiro plano ressaltava as articulações institucionais indispensáveis à realização das ações de combate ao trabalho escravo, e o segundo plano ressalta as ações relacionadas com a repressão efetiva dessa prática. Assim, a punição econômica dos empregadores que utilizam mão de obra escrava é um ponto forte nesse plano, com isso os empregadores são proibidos de participar em licitações públicas (OIT, 2010).

Além dos projetos que o governo brasileiro criou para erradicar o trabalho escravo no país, existem organizações que colaboram para o fim do trabalho escravo no Brasil, como a Organização Não Governamental Repórter Brasil, cuja missão é identificar e tornar públicas as situações que ferem os direitos trabalhistas e causam danos sociambientais no Brasil, mobilizando lideranças sociais, políticas e econômicas para a construção de uma sociedade de respeito aos direitos humanos, mais justa,



igualitária e democrática. A ONG Repórter Brasil é membro da Comissão Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo, foi relatora do Segundo Plano Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo, e contribuiu com organizações de planos estaduais por todo o país. A ONG é considerada um ator relevante, participando de ações globais coletivas, contribuindo com a elaboração de acordos e convenções internacionais e ministrando conferências sobre o desenvolvimento de políticas de combate a esse crime (ONG REPÓRTER BRASIL, [on-line]).

A Comissão Pastoral da Terra é umas das organizações que colabora com o governo. Trata-se de uma organização da Igreja Católica, voltada para a defesa dos direitos humanos e da reforma agrária. Sua missão é ser uma presença solidária, fraterna, afetiva e ecumênica, que presta serviços educativos e transformadores. A CPT foi a grande responsável pelas denúncias dessas condições de trabalho que violam os Direitos Humanos, uma vez que acabou sendo conhecida pela denúncia de José Pereira (primeiro caso de trabalho escravo no Brasil), e é uma das instituições nacionais comprometidas com o governo brasileiro, e a OIT no *Projeto de Cooperação Técnica de Combate ao Trabalho Escravo no Brasil* (CPT, [on-line]; OIT, 2010).

O Movimento Humanos Direitos, por sua vez, é uma entidade que está em busca da paz e dos direitos humanos, e, principalmente, voltada para os problemas do trabalho escravo, abusos praticados contra crianças e adolescentes, as questões dos quilombolas, meio ambiente e os povos indígenas. O MHuD contribui com a sociedade, e coopera com outras organizações já existentes para debater e solucionar os crimes cometidos contra os Direitos Humanos no Brasil e no mundo (MHuD, [on--line]).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma das empresas brasileiras, junto com multinacionais, que assumiram o compromisso de não negociar com quem explora o trabalho escravo. A empresa participa do *Comitê de Coordenação e Monitoramento do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo*, junto com o Instituto Observatório Social, a Organização Internacional do Trabalho e a ONG Repórter Brasil (INSTITUTO ETHOS, [on-line]).

O Instituto Observatório Social compõe o comitê do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo. No ano de 2004, esse comitê criou o Instituto do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, uma iniciativa para gerenciar e dar sustentabilidade às ações de prevenção e combate ao trabalho escravo no país, e cabe ao IOS o monitoramento das empresas que assumem o compromisso de erradicar o trabalho escravo de suas cadeias produtivas (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, [on-line]).

Há, também, organizações internacionais que trabalham no Brasil para a erradicação dessa prática, como a Organização Internacional do Trabalho. No Brasil há um escritório da OIT, e seus projetos estão, principalmente, voltados para o trabalho



escravo rural. O projeto da OIT no Brasil visa combater as práticas de contratação de trabalhadores para conduzi-los ao trabalho escravo e ajudar no fortalecimento e coordenação da ação da Comissão Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo e outros parceiros (OIT, 2005; OIT-BRASIL, [on-line]).

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, também, trabalha com o Brasil para a erradicação do trabalho análogo ao de escravo. O PNUD tem a constante missão de buscar alinhar seus serviços às necessidades de um país dinâmico, de multiface e diversificado. Os projetos são realizados em parceria com o governo brasileiro, instituições financeiras internacionais, setor privado e sociedade civil. Além disso, o PNUD lança, anualmente, o Relatório do Desenvolvimento Humano contendo informações sobre o trabalho escravo brasileiro e fornecendo novas ferramentas de medição para erradicação dessa prática (PNUD, [on-line]).

O governo brasileiro dispõe de todas essas instituições mencionadas para combater o trabalho escravo no país. Estas utilizam seus métodos e seus instrumentos para erradicar esse problema, dando assistência às vítimas, divulgando informações para prevenir o trabalho escravo, reunindo dados e pressionando o governo a reprimir aqueles que submetem outras pessoas à escravidão.

Em pleno século XXI, ainda há trabalho escravo, ou melhor, trabalho análogo ao de escravo. E essa situação está presente em vários países, desenvolvidos ou subdesenvolvidos, e o Brasil não está fora dessa prática. No mundo globalizado e interdependente em que vivemos, não há mais uma hierarquia na agenda internacional, e os Estados procuram solucionar questões significativas com o auxílio uns dos outros, e de outros múltiplos atores internacionais, dentro da perspectiva da Interdependência Complexa, de Keohane e Nye (2012). As questões militares perderam o poder com o tempo, sendo utilizadas, apenas, em último caso, quando for necessária para a sobrevivência do Estado. No entanto, diversos temas, antes irrelevantes para a agenda internacional dos países, passam a ser tratados internacionalmente, por meio da cooperação. No caso do Brasil, assim como para muitos outros países, deve-se solucionar a questão do trabalho escravo, erradicando essa prática e promovendo o desenvolvimento humano para seus cidadãos, o que tem sido feito, através, justamente, da cooperação com outros atores internacionais.

O governo brasileiro reconheceu, oficialmente, a existência de trabalho em condição análoga à de escravo, e, a partir desse reconhecimento, começou a tomar medidas para erradicá-lo. Mas, erradicar essa prática no país não é tarefa fácil, pois as iniciativas devem ser tomadas dentro de um contexto de crescente interdependência complexa, em que o Brasil não consegue mais atuar sozinho, precisando do auxílio das instituições internacionais para alcançar o desenvolvimento humano desejado. Como foi demonstrado, portanto, para colocar seus planos de erradicação em prática, o governo brasileiro fez parceria com atores internacionais, como a Organização Internacional do Trabalho.



Além da OIT, há, também, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, que busca, com o governo brasileiro, combater a pobreza e promover o desenvolvimento humano. A pobreza é uma das causas do trabalho escravo contemporâneo no Brasil e iniciativas do governo brasileiro, com apoio do PNUD para erradicação, também, da pobreza, tendem a trazer melhoras para o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) brasileiro, reduzindo a prática do trabalho escravo e aumentando o grau de segurança humana destinada aos trabalhadores em território brasileiro.

Além dos atores internacionais envolvidos no combate a essa prática, há, também, a cooperação de atores nacionais, como a Comissão Pastoral da Terra, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, o Instituto Observatório Social, o Movimento Humanos Direitos e a Organização Não Governamental Repórter Brasil. Esses atores nacionais utilizam seus métodos e seus instrumentos para erradicar esse problema no país, divulgando informações para a prevenção do trabalho escravo, reunindo dados, dando assistência às vítimas encontradas nessa situação e, principalmente, pressionando o governo brasileiro a reprimir aqueles que submetem outras pessoas à escravidão. A cooperação dos atores internacionais e nacionais não garante que todas as iniciativas possam promover a transformação das relações internacionais, mas garante uma atuação conjunta, fácil e provável.

As ONGs que trabalham com o governo brasileiro, por sua vez, são consideradas atores relevantes, participando de ações globais coletivas, contribuindo com a elaboração de acordos e convenções internacionais e ministrando conferências sobre o desenvolvimento de políticas de combate a esse crime. A OIT, no Brasil, junto a essas instituições nacionais, caracterizaram seu apoio ao esforço de promoção do trabalho decente em áreas tão importantes como o combate ao trabalho forçado, promovendo, também, a igualdade de oportunidades e tratamento de gênero e raça no trabalho, além de trabalho decente para os cidadãos brasileiros e estrangeiros em território brasileiro.

A responsabilidade de proteger faz com que seja necessário que o Brasil atue no combate à prática do trabalho escravo, uma vez que seus cidadãos devem ter acesso a maior desenvolvimento humano. Pela responsabilidade de prevenir, especificamente, o Estado deve prevenir crises que colocam em risco a população, e, neste caso, as causas diretas para o trabalho escravo são a pobreza, a distribuição desigual de recursos, e a desigualdade de gêneros, questões que o Estado deve prevenir. Além disso, para a prevenção ter sucesso, o Estado deve destinar mais recursos para o desenvolvimento humano dos seus cidadãos, ou, então, ter o apoio internacional para os esforços de prevenção, podendo assumir formas de incentivos, como a cooperação técnica – observada, no caso brasileiro, com a participação da OIT nas iniciativas brasileiras de combate ao trabalho escravo.

Essas iniciativas, também, dizem respeito à responsabilidade de reagir, que é



uma das formas para tentar erradicar o trabalho escravo. Os programas e projetos que o governo brasileiro instituiu foram formas de reação à situação de necessidade de proteger seus cidadãos da situação análoga à de escravo.

O governo brasileiro instituiu programas/projetos, grupo móvel, teve apoio da Organização Internacional do Trabalho e das instituições brasileiras, para erradicar a prática de trabalho análoga à de escravo no país. Todas essas formas para erradicar o trabalho escravo tiveram resultados positivos, e, com o passar dos anos, esses resultados aumentaram. Mas o problema ainda não foi erradicado, pois o Brasil precisa se desenvolver muito para poder conseguir melhorar seus índices de desenvolvimento humano. Sem o desenvolvimento humano, não há como garantir a segurança humana aos trabalhadores no Brasil.

5 CONCLUSÃO

A partir dessa situação em que os trabalhadores são envolvidos, coube às autoras do presente artigo a seguinte questão: como é a atuação do Brasil, juntamente a outros atores internacionais, no combate ao trabalho escravo contemporâneo? Para que os trabalhadores possam sair dessa situação degradante, similar à de escravo, e que tenham uma vida digna, o governo brasileiro tomou medidas para erradicar esse problema no país.

Podemos concluir que o Estado brasileiro, juntamente com seus parceiros internacionais e nacionais, está tentando erradicar o trabalho escravo no país, mas ainda não é possível, pois o Brasil precisa melhorar o seu desenvolvimento humano para que se possa banir essa prática. É necessário acrescer o incentivo à educação de qualidade para os cidadãos, de modo que exista fiscalização em relação a sua eficácia. Outro ponto de importante relevância seria oferecer qualidade de vida para os cidadãos mais carentes do país, ou melhor, para todos os cidadãos e estrangeiros residentes no Brasil, que todos tenham acesso à saúde pública. Além disso, oferecer serviços que controlem áreas conhecidas, e desconhecidas, por denúncias de trabalhos irregulares.

Considera-se, também, um aspecto que exerce uma grande influência sobre a erradicação de trabalho escravo o conceito estrutural das regiões, ou seja, organizar políticas de geração de empregos e renda, bem como elaborar a qualificação desses em relação ao mercado de trabalho e estudar o processo de reforma agrária, que contribui para uma melhor elaboração de políticas de desenvolvimento social e civil.

Em consonância a isso, o país necessita continuar e reforçar as políticas de erradicação nesses e em vários casos que permeiam as condições de trabalho na atualidade brasileira, e, muitas vezes, passam a ser despercebidos, o que se impõe com extrema relevância para o progresso em sociedade.



REFERÊNCIAS

BBC BRASIL. **Estrangeiros resgatados de escravidão no Brasil são “ponta de iceberg”**. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/05/130508_trabescravo_estrangeiros_fl>. Acesso em: 07 nov. 2015.

BIERRENBACH, Ana Maria. **O conceito de responsabilidade de proteger e o Direito Internacional Humanitário**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011.

COMISSÃO PASTORAL DA TERRA. Desenvolvido pela Comissão Pastoral da Terra. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<http://www.cptnacional.org.br/>> Acesso em: 12 jun. 2015.

_____. **Campanha da CPT contra o trabalho escravo**. 2014. Disponível em: <<https://www.dropbox.com/s/zbyztnc7gwre4ik/S%C3%ADntese%20estat%C3%ADstica%20do%20TE%202013%20-%20ATUALIZADA%20em%2023.06.2014.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

COSTA, Patrícia Trindade Maranhão. **Combatendo o trabalho escravo Contemporâneo: o exemplo do Brasil**. 2010. Disponível em: <www.oitbrasil.org.br/node/307>. Acesso em: 13 jun. 2015.

ESCRAVONEMPENSAR. **Migração**. Online. Disponível em: <<http://escravonempensar.org.br/livro/3-migracao/#>> Acesso em: 04 nov. 2015.

FONSECA JR, Gelson; BELLI, Benoni. **Desafios da responsabilidade de Proteger**. 2013. Disponível em: <<http://www.ieei-unesp.com.br/portal/wp-content/uploads/2013/05/Politica-Externa-21-04-Gelson-Fonseca.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

INSTITUTO ETHOS. Desenvolvido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <www3.ethos.org.br> Acesso em: 12 jun. 2015.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. Desenvolvido pelo Instituto Observatório Social. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <www.observatoriosocial.org.br> Acesso em: 13 jun. 2015.

JACKSON, Robert; SORENSEN, Georg. **Introdução às Relações Internacionais**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

KEOHANE, Robert Owen; NYE JR, Joseph Samuel. **Power and Interdependence**. 4. ed. New York: Longman, 2012.

MHUD. Desenvolvido pelo Movimento Humanos Direitos. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <www.humanosdireitos.org>. Acesso em: 11 jun. 2015.



ONG REPÓRTER BRASIL. Desenvolvido pela ONG Repórter Brasil. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Perfil dos principais atores envolvidos no trabalho escravo rural no Brasil**. 2011. Disponível em: <http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/forced_labour/doc/perfil_completo_624.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2015.

_____. **As boas práticas da inspeção do trabalho no Brasil: a erradicação do trabalho análogo ao de escravo**. 2010. Disponível em: <www.oitbrasil.org.br/content/boas-praticas-da-inspecao-do-trabalho-no-brasil-erradicao-do-trabalho-analogo-ao-de-escrav> Acesso em: 13 jun. 2015.

_____. **Trabalho escravo no Brasil do século XXI**. 2006. Disponível em: <www.oitbrasil.org.br/node/315>. Acesso em: 13 jun. 2015.

_____. **Uma aliança global contra o trabalho forçado**. 2005. Disponível em: <www.oitbrasil.org.br/node/316>. Acesso em: 13 jun. 2015.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – BRASIL. Desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho – Brasil. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/content/oit-no-brasil>> Acesso em: 30 set. 2015.

PECEQUILO, Cristina Soreanu. **Introdução às Relações Internacionais: temas, atores e visões**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

PORTAL BRASIL. **Ações contra trabalho escravo resgatam 50 mil**. 2015a. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/05/acoes-contra-trabalho-escravo-resgatam-50-mil>>. Acesso em: 04 nov. 2015.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. Desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/>> Acesso em: 20 nov. 2015.

_____. **Sustentar o progresso humano: reduzir as vulnerabilidades e reforçar a resiliência**. 2014. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/arquivos/RDH2014pt.pdf>> Acesso em: 14 ago. 2015.

_____. **Atlas do desenvolvimento humano no Brasil 2013**. 2013. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/arquivos/idhm-do-brasil.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2015.

SARFATI, Gilberto. **Teorias de Relações Internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS (SDH). Desenvolvido pela Secretaria de Direitos Humanos. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<http://www.sdh.gov.br/>>. Acesso em: 03 nov. 2015.



SENA JUNIOR, Roberto Di. Poder e Interdependência: Perspectiva de Análise das Relações Internacionais na Ótica de Robert O. Keohane e Joseph S. Nye. In: DAL RI JÚNIOR, Arno; OLIVEIRA, Odete Maria de. (Org.) **Relações Internacionais: interdependência e sociedade global**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2003. p. 179-210.

TIUJO, Liriam Kiyomi. O Percurso da Teoria da Interdependência na Política Mundial. In: DAL RI JÚNIOR, Arno; OLIVEIRA, Odete Maria de. (Org.) **Relações Internacionais: interdependência e sociedade global**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2003. p. 211-239.



RUANDA E SUDÃO: UMA ANÁLISE PÓS-COLONIAL AO COMPORTAMENTO DA COMUNIDADE INTERNACIONAL NOS CASOS DE GENOCÍDIO

Nicole Keller¹

Mariana Dalalana Corbellini²

1 INTRODUÇÃO

O início do processo de colonização do continente africano pelos Estados modernos da Europa, no século XIV, foi legitimado e justificado pelo aproveitamento dos recursos necessários ao progresso da humanidade e pela transmissão, aos “povos primitivos”, dos valores culturais e técnicos da “raça branca”. Com o fim da Segunda Guerra Mundial (1939 - 1945), iniciou-se um intenso processo de independência das nações africanas. Todavia, esses novos países se formaram sobre as bases territoriais construídas pelos colonizadores europeus, que consideraram apenas os seus interesses quanto à divisão territorial, desprezando as diferenças culturais, étnicas e religiosas das comunidades locais. Grupos rivais, que, historicamente, viviam em conflito, foram postos dentro de um mesmo território, enquanto pessoas de mesma etnia foram separadas, desencadeando, em consequência, inúmeros conflitos étnicos na África.

Até, aproximadamente, metade do século XIX, a história de Ruanda, país localizado na África Central, parecia calma, sendo que, embora as duas principais tribos da região, os tutsis e os hutus, tivessem suas divergências, buscavam conviver pacificamente. No entanto, logo no início do processo de colonização pelos belgas, após a Primeira Guerra Mundial (1914 - 1918), determinou-se que os tutsis deveriam ficar acima dos hutus. Após anos de opressão, os hutus começaram a reivindicar maior independência, depondo a monarquia tutsi. A partir de então, passaram a desprezar os tutsis, tendo como ponto de ebulição o ano de 1994, quando os hutus se propuseram a pôr um fim definitivo ao grupo rival, ou seja, iniciaram um massacre que vitimou cerca de 800 mil tutsis em aproximadamente 100 dias.

1 Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

2 Mestre em Relações Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.
Professora do Curso de Relações Internacionais da UNISC.



Assim como Ruanda, o Sudão também enfrentou períodos de grande turbulência interna decorridos da intervenção colonialista no fim do século XIX e início do século XX. Desde antes da independência, que ocorreu em 1956, havia desentendimentos entre o norte, muçulmano, e o sul do país, animista e cristão. Quando parecia que as relações entre o norte e o sul caminhavam para uma resolução, em 2003, iniciou-se outro conflito, este na região de Darfur. Aproximadamente, mais de 300 mil civis negros africanos foram vitimados brutalmente por milícias governamentais.

Nas relações internacionais há um conceito chamado *responsability to protect* (responsabilidade de proteger), que se refere, basicamente, à ingerência da comunidade internacional, através da intervenção humanitária, em situações de conflito em que os próprios Estados são incapazes de garantir os Direitos Humanos da sua população ou de parte dela. Muitos estudiosos do tema afirmam que a crise humanitária da região de Darfur, iniciada dez anos após os conflitos em Ruanda, colocaram as intervenções humanitárias em xeque. Durante o genocídio em Ruanda, a comunidade internacional, praticamente, ficou estagnada perante os massacres. Após esses acontecimentos, prometeu que outro genocídio nunca mais ocorreria, e que era necessário que se tomasse consciência da necessidade de intervenção, todavia, não foi isso que aconteceu no Sudão.

Diante do exposto, o presente trabalho tem por problema de pesquisa entender por que a comunidade internacional interferiu de maneira distinta nos casos de genocídio ocorridos em Ruanda, em 1994, e no Sudão, entre 2003 e 2011. Para tanto, o objetivo geral é verificar como foi a atuação da comunidade internacional, principalmente da Organização das Nações Unidas (ONU) e das principais potências mundiais, especialmente as que compõem o Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU), nos casos de genocídio em Ruanda e no Sudão. E como objetivos específicos propõe-se apresentar o Pós-Colonialismo, que servirá como marco teórico do trabalho, destacando suas principais premissas relevantes para a resposta do problema de pesquisa proposto; definir as noções de genocídio e intervenção humanitária, relacionando-as ao discurso da responsabilidade de proteger; caracterizar, historicamente, os conflitos em Ruanda e no Sudão; identificar como foi a ação da comunidade internacional, principalmente da ONU e das principais potências mundiais, em Ruanda e no Sudão; e analisar, por meio da Teoria Pós-Colonialista, os motivos que levaram a comunidade internacional a atuar de modo distinto nos casos de genocídio em Ruanda e no Sudão.

Justifica-se a escolha do tema uma vez que a nova África, pós-colonial e independente, enfrenta grandes desafios desde o início do seu processo de descolonização: pobreza extrema, doenças, desertificação, desnutrição e a terrível situação de países tomados por conflitos regionais. As hostilidades, tanto em âmbito interno quanto regional e internacional, que passaram a acometer o cenário mundial após a Guerra Fria, fizeram com que a comunidade internacional tomasse consciência,



pouco a pouco, da importância de conter a instabilidade e a violência nesses locais, quando o próprio governo não possuísse condições suficientes de resolver sozinho tais situações. A ONU tenta desempenhar seu papel na coordenação de todos os tipos de assistência, desde a promoção do desenvolvimento de instituições democráticas, ao estabelecimento da paz entre as nações em guerra.

O interesse pelos casos específicos deu-se pelo fato de que, em Ruanda, milhares de pessoas foram brutalmente mortas, sem terem a quem pedir socorro, alguém que zelasse por seus direitos. Enquanto no Sudão, embora milhares de pessoas tenham sido massacradas, buscou-se uma intervenção humanitária, onde os agentes internacionais tentaram, de certa maneira, promover a paz e o respeito aos Direitos Humanos. Não há pretensão de afirmar se a postura da comunidade internacional e os motivos que a levaram a agir em Ruanda e no Sudão estavam corretos ou não, todavia pretende-se levar à reflexão a questão – quão importante é a vida de um ser humano?

2 REFERENCIAL TEÓRICO: A TEORIA PÓS-COLONIALISTA E O DISCURSO DA RESPONSABILIDADE DE PROTEGER

O presente trabalho tem como fundamentação teórica a Teoria Pós-Colonialista, que consiste em um conjunto de ideias que analisa os efeitos políticos, filosóficos, artísticos e literários deixados pelos países colonizadores aos povos colonizados. Escolheu-se essa teoria para dar ênfase ao processo de análise, uma vez que a perspectiva pós-colonial nos força a repensar as profundas limitações de uma noção liberal consensual e concluída de comunidade cultural. Diversos autores Pós-Colonialistas se propõem a ir além dos conceitos da teoria tradicional enquanto limite etnocêntrico, posto que a hierarquia dos conceitos ocidentais demonstra ser um gesto opressor que privilegia e centraliza a cultura europeia e americana, isto é, uma herança de pensamento único (CAVALLARI, 2014).

Em 1978, Edward Said, com sua obra, *Orientalismo*, deu origem aos debates e às polêmicas em torno do *Pós-Colonialismo*³. Em sua teoria, o mundo divide-se em duas partes, a do colonizador e a do colonizado, e o conceito de “Oriente” seria uma construção mental dos ocidentais. Na década de 1980, os estudos pós-coloniais assumiram uma característica predominantemente literária, com referência à produção narrativa das ex-colônias, e, principalmente, às obras escritas na língua do país colonizado.

Segundo Bhabha (1998), o orientalismo pode ser discutido e analisado como uma instituição organizada pelo Ocidente para negociar, dominar, governar,

³ Esse termo pode ser substituído por outro, *Teoria Pós-Colonialista* ou *Crítica Pós-Colonialista*, e assim, eventualmente, o será no texto.



reestruturar, e acima de tudo, ter autoridade. Europeus, e depois americanos, agiram com indisfarçadas fundamentações teóricas, políticas, econômicas e militares sobre o Oriente. O Pós-Colonialismo pode ser considerado, portanto, como o estudo dos efeitos que as nações colonizadoras deixaram na cultura dos países colonizados. Entre diversos aspectos, são analisados campos como política, filosofia e artes, com ênfase em teoria literária.

Ainda Bhabha (1998) destaca que a crítica pós-colonial é testemunha das forças desiguais e irregulares de representação cultural envolvidas na competição pela autoridade política e social dentro da ordem do mundo moderno. Nas Relações Internacionais, através do Pós-Colonialismo, pode-se constatar que as relações entre as ex-colônias e as ex-metrópoles impuseram novos desafios para a disciplina. Até então, a mesma apoiava-se na distinção entre o interno e o externo, mas, a partir dos estudos pós-coloniais, passou, também, a ser uma área acadêmica de fronteiras, entre grupos nacionais e étnicos; ou entre incluídos e excluídos.

A disciplina de Relações Internacionais tem se mostrado resistente a essa nova abordagem, posto que ela critica e analisa, sob a ótica do colonizado, conceitos fundamentais das teorias tradicionais. Se durante o período colonial os nativos não puderam se expressar, contar a história a partir de sua perspectiva, em suas próprias línguas, e tiveram de se submeter ao domínio das metrópoles, o período pós-colonial seria o momento de se fazerem ouvir, de terem voz, de contarem, ao seu modo, suas vivências durante os anos de opressão, de dominação, de conflitos com os próprios colonizadores e outros povos étnicos também dominados (BHABHA, 1998).

Conforme Nye (2009), os conflitos entre grupos étnicos são chamados de guerras étnicas, nas quais os beligerantes se definem a partir de fundamentos culturais, tais como tradições e língua. A maioria das guerras étnicas desencadeiam-se onde os mecanismos estabelecidos para controlar os conflitos se deterioram. A incapacidade dos governos de mediar o conflito aconteceu, muitas vezes, logo após a decadência dos impérios, especialmente a partir da segunda metade do século XX, de modo que esses “Estados falidos”⁴ nunca tiveram um governo forte ou foram prejudicados por questões econômicas, perda de legitimidade ou intervenção externa. Os conflitos étnicos têm como característica a criação de ambientes nos quais as pessoas não possuem um mínimo de segurança e de tranquilidade. Quanto mais a sociedade recorre à violência para atingir seus objetivos políticos, mais a estrutura do Estado se desgasta, conduzindo a um processo de falência do próprio Estado – ou mesmo aprofundando uma desestabilização já existente, como ocorreu nos casos de Ruanda e Sudão. À medida que o governo vai perdendo a confiança do

⁴ Os Estados falidos são considerados como unidades políticas reconhecidas na ordem internacional, porém nas quais as instituições estão ausentes, foram destruídas, ainda que temporariamente, ou nunca existiram. O vácuo institucional levaria essas unidades a serem incapazes ou não desejarem prover os bens políticos mais essenciais (CARVALHO, 2007).



seu povo, os grupos passam a se armar e a organizar milícias para se defender, fazer justiça e atingir seus objetivos com suas próprias forças (LIMA; OLIVEIRA; VIGEVANI, 2008), desencadeando sérias consequências, como os atos genocidas ocorridos em Ruanda e no Sudão.

Após o fim da Segunda Guerra Mundial (1939 - 1945), o genocídio – termo criado em 1944 – necessitava ser encarado de maneira séria pela comunidade internacional, por isso, em 1948 foi criada a Convenção para a Prevenção e Repressão do Crime de Genocídio da Organização das Nações Unidas, com o intuito de preservar os Direitos Humanos e versar sobre crimes cometidos contra a humanidade, principalmente sobre atos genocidas. Conforme o art. 2º da Convenção para a Prevenção e Repressão do Crime de Genocídio da Organização das Nações Unidas, Genocídio é qualquer ato cometido com a intenção de destruir, no todo ou parte, um grupo nacional, étnico, racial ou religioso, tal como o assassinato de membros do grupo (UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY - UNGA, 1948).

Ao mesmo tempo em que surgiram os debates em torno do tema genocídio, em 10 de dezembro de 1948, foi assinada a Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU. Os Direitos Humanos são considerados valores compartilhados com os quais a comunidade internacional estaria disposta a cooperar com o objetivo de protegê-los. Embora não seja um tratado, propriamente, apresenta força jurídica obrigatória e vinculante (PIOVESAN, 2010).

Conforme Silva (1998), aos Direitos Humanos está ligada a questão do Direito Internacional, que, por sua vez contém o Direito Internacional Humanitário (DIH) constituído por acordos entre Estados, geralmente designados tratados ou convenções, que busca submeter ao mandamento legal uma situação de violência, assegurando a proteção aos cidadãos de um Estado. As Convenções de Genebra, elaboradas em 1949 por 63 Estados mais os membros da Cruz Vermelha, formam o conjunto mais abrangente de normas humanitárias em vigor (SOUSA, 2007).

Sousa (2007) acrescenta que há dificuldades para aplicação do DIH, que se encontram não somente no fato deste ser aplicado em situações de conflito e tensão, mas também porque, em razão dos conceitos básicos da legislação internacional, o da soberania e da livre vontade dos Estados, muitas vezes, os países ignoram solenemente os compromissos firmados nos tratados e acordos internacionais, alegando, justamente, a supremacia do ordenamento jurídico interno. No entanto, um dos instrumentos usados pela comunidade internacional para tentar fazer cumprir e garantir os direitos do homem em âmbito internacional são as chamadas intervenções humanitárias. Constituem-se, como consta em Ueta (2006), em ações, através das fronteiras, empreendida pela comunidade internacional em reação ao sofrimento humano, sem o uso da força, uma vez que reflete a intenção de assegurar um espaço humanitário, dentro do qual as agências de ajuda e socorro possam operar. Mas, na prática, a intervenção possui muitas disparidades quando comparada à teoria,



levando a contradições e fazendo pensar que os Estados agem em favor de seus próprios interesses e buscando vantagens para si, em detrimento da convivência pacífica no cenário internacional e da própria promoção dos Direitos Humanos.

Embora existam documentos internacionais, que visam impedir a violação aos Direitos Humanos e garantir a dignidade humana, conforme Piovesan (2010), na ordem contemporânea, às vezes ainda existe o silêncio por parte da comunidade internacional. Todavia, essa indiferença é inadmissível, especialmente em relação às violações dos Direitos Humanos. Diante disso, em 2001, a pedido do então Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, surgiu o conceito de responsabilidade de proteger. Esse conceito, que posteriormente deu origem ao documento do Responsibility to Protect (R2P), culminou em um quase dever de intervenção internacional em casos graves e sistemáticas violações a Direitos Humanos. Essa responsabilidade de proteger implica um compromisso da comunidade internacional de reagir quando as medidas preventivas não conseguem resolver ou moderar a situação, e quando o próprio país é incapaz ou não busca corrigir o problema.

3 METODOLOGIA

Este trabalho utiliza, como técnica geral de pesquisa, o método fenomenológico, que reflete ser a realidade construída socialmente e entendida como o compreendido, o interpretado e o comunicado. A realidade não é única, existem tantas quantas forem as interpretações e comunicações dos seres humanos. O sujeito/ator é importante no processo de construção do conhecimento. Como se trata de um trabalho de análise bibliográfica e documental, a descrição e explicação do assunto são realizadas a partir de fontes bibliográficas e documentais sobre o tema proposto, enfatizando artigos científicos. Além disso, é feito um estudo de caso comparativo, de modo a melhor compreender a atuação da comunidade internacional nos conflitos ocorridos em Ruanda e no Sudão.

4 ANÁLISE: A EXPERIÊNCIA EM RUANDA E NO SUDÃO

Inicialmente, será feito um histórico dos casos de genocídio em Ruanda e no Sudão. Em sequência, a partir da Teoria Pós-Colonialista, far-se-á uma análise comparando esses dois exemplos, e, também, um paralelo da atuação da comunidade internacional.

Conforme Gourevitch (2000), a história de Ruanda é perigosa, sendo um relato de sucessivas lutas pelo poder. A biografia de Ruanda começa com o rei Kigeli Rwabugiri, herdeiro de uma dinastia cuja linhagem remontava ao final do século XIV, e que governou por grande parte do século XIX. Segundo Illibagiza (2008), antes do governo do rei Rwabugiri, já havia uma divisão da população: os hutus eram, em sua maioria,



camponeses; os tutsis eram as pessoas mais ricas, da linhagem dos reis e dos que detinham o poder militar; e os twa eram considerados representantes de uma parcela insignificante da população em termos quantitativos. Quanto às características que definiam os grupos étnicos, a questão das aparências tornou-se algo delicado, uma vez que significava vida ou morte. Para justificar, então, essa diferenciação arbitrária, os hutus foram caracterizados como pessoas com rostos sólidos e redondos, pele escura, nariz achatado, lábios grossos e mandíbulas quadradas; já os tutsis tinham rostos delgados e compridos, pele mais clara, nariz e queixo estreitos e lábios finos. Quando os europeus chegaram a Ruanda, no fim do século XIX, com a intenção de colonizar a região, presumiram que era tradição do lugar tais diferenças entre hutus e tutsis, e, por isso, definiram que os tutsis eram uma raça imponente e os hutus seriam uma raça subordinada de camponeses (GOUREVITCH, 2000).

Em 1895, com a morte do mwami Rwabugiri, Ruanda mergulhou em uma turbulência política, e, em virtude disso, em 1897, a Alemanha instalou seus primeiros postos administrativos no território. A política resultante foi o “colonialismo dual”, ou seja, alemães e tutsis, juntamente, passaram a administrar Ruanda (GOUREVITCH, 2000). Após o fim da Primeira Guerra Mundial, a recém-criada Liga das Nações⁵ transferiu Ruanda à Bélgica como espólio da guerra. Como as identidades tutsis e hutus se firmaram como opostas, os belgas fizeram dessa distinção a pedra angular de sua política colonial. Os belgas enviaram cientistas a Ruanda no intuito de pesar os ruandeses, medir sua capacidade craniana (tamanho do cérebro) e fazer análises comparativas da protuberância relativa de seus narizes. Com seus estudos, os cientistas constataram que os tutsis tinham dimensões mais nobres que as dos rústicos e brutos hutus (GOUREVITCH, 2000). Entre 1933 e 1934, os belgas empreenderam um censo, em que distribuíram carteiras de identidade “étnicas”, que rotulavam cada ruandês como hutu, tutsi ou twa, a fim de facilitar a distinção de quem pertencia a qual tribo (GOUREVITCH, 2000).

Após a Segunda Guerra Mundial, sacerdotes flamencos começaram a participar de missões em Ruanda, e, impressionados pela discriminação sofrida pelos hutus, passaram a se identificar com os mesmos e encorajá-los em suas aspirações por mudanças políticas (GOUREVITCH, 2000). A partir daí, desencadeou-se uma revolução social, liderada pelo coronel belga Guy Logiest, que, em 1960, deu um golpe de estado, substituindo chefes tutsis por chefes hutus. A revolução terminou em outubro de 1960, quando instalou-se um governo provisório liderado pelo hutu Grégoire Kayibanda (GOUREVITCH, 2000). Em 1962, Ruanda ganhou independência plena, e Kayibanda foi declarado presidente. Ele era um líder duro, e instigar as

⁵ A Liga das Nações foi a primeira Organização Internacional a ser criada, em 1919, com o propósito de restabelecer a paz após a Primeira Guerra Mundial, e, também, tornar-se um meio no qual os países pudessem resolver as disputas a partir de negociações e não mais pela guerra. Além disso, coube à Liga das Nações dividir as compensações, aos ganhadores, e as dívidas de guerra, aos perdedores da Primeira Guerra Mundial, sendo a Alemanha uma das derrotadas.



massas hutus a assassinar tutsis parecia ser o único meio com o qual era capaz de manter vivo o espírito de revolução (GOUREVITCH, 2000).

Em 1973, o hutu Juvénal Habyarimana, então Ministro da Defesa, destituiu Kayibanda, dissolveu a Assembleia Nacional e aboliu as atividades políticas no país, autodeclarando-se governante de Ruanda. Seu governo, que durou até 1994, organizou um movimento juvenil, o *Interahamwe*, “aqueles que atacam em conjunto”, com o objetivo de atrair centenas de jovens sem lar e alastrar o movimento por todo o país. Muitos dos membros eram treinados por soldados do governo para lutar e matar, eles viajavam em bandos e usavam uniformes informais, camisas folgadas com estampas vermelhas, amarelas e verdes, reproduzindo as cores do partido (ILLIBAGIZA, 2008, p. 62).

O então presidente ruandês, Habyarimana, anunciou, em junho de 1990, que era necessário estabelecer um sistema político multipartidário no país; todavia, essas reformas propostas por ele não foram consideradas sinceras, e, em vez de alívio e entusiasmo, a perspectiva de uma disputa aberta pelo poder espalhou temor em Ruanda, uma vez que os tutsis almejavam retomar o poder, mas, ao mesmo tempo, eram constantemente ameaçados pelos hutus (GOUREVITCH, 2000). Como resultado, em outubro de 1990, um exército rebelde, a Frente Patriótica Ruandesa (FPR), comandada por seu fundador tutsi, exilado em Uganda, Paul Kagame⁶, invadiu o nordeste de Ruanda a partir de Uganda declarando guerra ao regime de Habyarimana e propondo um programa político que acabasse com a tirania, a corrupção e a ideologia da exclusão (GOUREVITCH, 2000).

Durante muito tempo, a Organização da Unidade Africana (OUA), futura União Africana, buscou incentivar o governo e a FPR a cessarem com o conflito civil através de um acordo de paz. Então, em 4 de agosto de 1993, em um centro de conferência em Arusha, na Tanzânia, o presidente Habyarimana assinou esse acordo de paz com a FPR, dando, oficialmente, fim aos conflitos que assolavam o país há anos (GOUREVITCH, 2000).

Entretanto, em 6 de abril de 1994, o avião que transportava o presidente de Ruanda, Habyarimana, e do Burundi, Cyprian Ntayamira, ambos da tribo hutu, foi derrubado, e o governo hutu pôs a culpa pelo acidente, inicialmente, na FPR. Embora os assassinos nunca tenham sido positivamente identificados, com o tempo, as suspeitas acabaram recaindo sobre os próprios extremistas hutus; entretanto, independentemente de quem os matou, os organizadores do futuro genocídio estavam preparados para explorar sua morte imediatamente. Na maior parte do tempo, a rádio governamental difundia o ódio, e em poucos dias, as populações tutsis de muitas aldeias estavam praticamente eliminadas (GOUREVITCH, 2000).

No dia em que iniciaram os massacres dos tutsis, 10 soldados belgas foram

⁶ Em 2000, Paul Kagame foi eleito presidente de Ruanda, cujo mandato exerce até a atualidade.



mortos, por hutus. A morte deles fez com que os demais fossem retirados do país, e que houvesse uma diminuição das tropas de paz da ONU. Através de muitas resoluções, a começar pela Resolução n. 912, parágrafo 6º, de 21 de abril de 1994, a ONU exigia que cessassem “imediatamente as hostilidades entre as Forças Armadas do governo de Ruanda e a Frente Patriótica Ruandesa” (UNITED NATIONS SECURITY COUNCIL – UNSC, 1994a, p. 2; tradução livre). No entanto, tais medidas não surtiam efeito. Durante o genocídio, o abandono de Ruanda, pela ONU e pelas grandes potências, foi a maior vitória da diplomacia hutu. Para o general Roméo Dallaire, responsável pela Missão de Assistência das Nações Unidas para Ruanda (UNAMIR), em seu documentário (2004), os países evitavam usar o termo genocídio para qualificar os acontecimentos de Ruanda, porque “pelas leis internacionais isso os obriga a intervir”.

Quanto ao Sudão, Masrui (2010) afirma que a sua história foi marcada por três problemas cruciais: a luta pela independência, as relações com o Egito, e a emergência do conflito entre o norte e sul do país. Além disso, também merecem destaque os conflitos em Darfur. Parte desses problemas remonta às origens culturais da região onde hoje fica o Sudão. Conforme Ibrahim (2010), as migrações árabes pelo Sudão começaram no século IX, e atingiram o seu apogeu no século XIV. Inicia-se a história do Sudão moderno, com a conquista do território pelos turco-egípcios⁷, em 1820. Os turco-egípcios, pertencentes ao Império Otomano, unificaram o Sudão em suas fronteiras modernas, antes divididas em diversos reinos, e, também, iniciaram um processo de modernização da região (IBRAHIM, 2010, p. 430). No entanto, o imperialismo turco-egípcio, comandado por Muhammad’Ali, vice-rei do Egito, entre 1805 e 1848, estabeleceu no Sudão um novo regime administrativo, caracterizado pela opressão, corrupção, pela incompetência dos governantes, e, acima de tudo, por um governo centralizador.

Até o início do processo de domínio turco-egípcio, os poderes políticos e econômicos dos sudaneses árabes, do norte e dos povos negros, ao sul, eram compatíveis, todavia, a partir da segunda metade do século XIX, a vida da população do sul tornou-se difícil, devido às guerras de escravidão e conquistas travadas por invasores árabes, turcos e egípcios, contra ela. Em 1882, os britânicos passaram a ocupar o Egito, dando continuidade ao processo de colonização e exploração da África, e, como os turco-egípcios comandavam o Sudão, em 1896, os britânicos tomaram o direito de também invadi-lo (IBRAHIM, 2010).

Decorridos alguns anos, em 19 de dezembro de 1955, o Parlamento do Sudão declarou a independência do país, que foi solenemente proclamada em 10 de fevereiro de 1956. O principal problema que atormentaria o Sudão durante décadas, o conflito

⁷ Inicialmente, os egípcios que estiveram presentes no Sudão foram chamados de turco-egípcios, uma vez que o Sudão não foi, efetivamente, conquistado pelos egípcios, mas sim por uma entidade de língua turca, cujos membros dominaram o Egito desde a época medieval (IBRAHIM, 2010).



entre o norte e o sul do país, que começou um pouco antes da independência, quando o agrupamento Equatoria, do exército sudanês, revoltou-se com a incorporação da administração e dos postos de comando pela parte do exército do norte. Essa crise foi consequência da política britânica de separar o desenvolvimento do sul e do norte, cujo pretexto seria evitar que os sulinos fossem usados como escravos pelos sudaneses árabes do norte, como havia acontecido no passado, e, também, evitar o acirramento das rivalidades entre o norte, de religião muçulmana, e o sul, de tradição cristã, influenciada, desde o início do processo de colonização, pelos britânicos (OWUSO, 2010).

Jaafar Nimeiri, que governou o Sudão de 1969 a 1985, tinha a vontade de selar um entendimento entre o norte e o sul, deu um grande passo, em 1972, quando foi assinado o Acordo de Adis Abeba, na Etiópia, pondo fim, assim, à Primeira Guerra Civil Sudanesa, que havia se iniciado após a independência do país. No entanto, a descoberta de petróleo na região sul, no decorrer da década de 1970, fato que poderia tornar a região forte e independente, fez com que o general anulasse o acordo, e, assim, o governo central, da capital Cartum, pudesse controlar a produção e comercialização do produto. A consequente tentativa de impor leis islâmicas à região fez com que os soldados do sul, formados pelo Movimento de Libertação do Povo Sudanês (M/LPS), e seu braço armado, o Exército de Libertação do Povo Sudanês (E/LPS), retomassem as armas e recomeçassem a luta, chamada de Segunda Guerra Civil Sudanesa, que durou de 1983 a 2005. Esses novos conflitos foram mais sangrentos do que os ocorridos no período da independência, e chamaram a atenção da opinião pública e da mídia internacional. Um dos atores internacionais que passou a interceder pelos sudaneses do sul foram os Estados Unidos da América (EUA) (MESSARI, 2009).

Segundo Badmus (2008), em 2005, houve uma melhoria no conflito entre norte e sul do Sudão, em função da assinatura do Acordo de Paz Geral, também conhecido como Acordo de Naivasha, assinado em 9 de janeiro, em Nairóbi, Quênia, pondo fim à Segunda Guerra Civil Sudanesa. O Acordo de Naivasha também estabeleceu que a região sul do país tivesse autonomia por seis anos, e que, após, poderia ser realizado um referendo para verificar se a população da região era a favor ou contra a separação do norte. Então, conforme Pecequilo (2012), em julho de 2011, mesmo contrariando a vontade de Cartum, o Sudão do Sul separou-se do Sudão (PECEQUILO, 2012).

Essas divergências, envolvendo, principalmente, a questão petrolífera, permanecem até os dias de hoje, e viram o início de um novo capítulo na história política do país, em 2003, decorrido, também, em função dos acontecimentos do passado: violência e assassinatos de tribos negras africanas em Darfur, na região oeste do país. Badmus (2008) afirma que os ataques de árabes a tribos negras africanas não foram em virtude de questão religiosa, uma vez que, naquela região, ambos eram muçulmanos, mas, sim, constituíram um conflito étnico e racial, em que a escassez de recursos naturais tornou-se o estopim para o conflito.



A alarmante escalada e intensidade dos sofrimentos causados pelo conflito foram consequências da política desumana, que, por muitos, foi considerada uma forma de “limpeza étnica”, do governo de Omar al-Bashir. Esses atos foram considerados uma forma de resposta à insurgência de grupos rebeldes na região de Darfur, o Movimento/Exército de Libertação do Sudão (M/ELS), junção do M/LPS e do E/LPS, o Movimento de Justiça e Igualdade (MJI) e o Movimento de Justiça e Libertação de Darfur (MJL), que almejavam maior representação política no governo sudanês (BADMUS, 2008). A resposta do governo de Cartum à rebelião se deu pelo apoio militar às milícias locais, principalmente aos *Janjaweed*, que eram africanos de cor branca, de religião muçulmana e que se apresentavam como árabes.

Embora a ONU tenha elaborado as resoluções quanto à crise em Darfur, o governo sudanês não aceitou qualquer tipo de negociação. Os envolvidos no conflito de Darfur não eram apenas o governo sudanês e os guerrilheiros sudaneses, pois o governo de Cartum teve o apoio da França, da China, da Liga Árabe e dos países árabes e muçulmanos (MESSARI, 2009).

4.1 Análise pós-colonial sobre o caso ruandês e sudanês

A partir da Teoria Pós-Colonial, busca-se dar voz aos povos pós-colonizados, que durante muitos anos foram vítimas do domínio das ex-metrópoles. O Pós-Colonialismo se empenha em mostrar a ótica dos pós-colonizados quanto às opressões sofridas, principalmente numa sociedade onde a produção teórica das Relações Internacionais é, ainda, quase exclusiva da Academia norte-americana e europeia cujos discursos e práticas não chegam a dar voz a esses povos, que continuam a sofrer com as práticas desumanas de violência, tanto de grupos étnicos e raciais rivais como do seu próprio governo.

O envolvimento do Estado em casos de genocídio e seu papel homicida, segundo Foucault (1996), citado em Branco (2013), não se constitui somente no assassinato direto de seus civis, mas, também, na morte indireta, ou seja, no fato de expor as pessoas à morte, incitar que ela ocorra e, também, multiplicá-la. Nesse sentido, cabe destacar o fato em que o próprio governo ruandês admitiu que instituiu uma milícia paramilitar, o Interahamwe, para realizar, conjuntamente com os soldados do governo, a limpeza étnica dos tutsis. Já no Sudão, segundo Montoya (2009), oficialmente, o governo do presidente al-Bashir sempre negou qualquer ligação com as milícias *Janjaweed*. Entretanto, as suspeitas sempre recaíram ao fato de ser estratégia do próprio governo promover os grupos paramilitares, a fim de atacar os negros africanos e, também, conter a insurgência de grupos rebeldes em Darfur, que lutavam em nome dos civis marginalizados.

Tal conjuntura institucional, dos governos de Ruanda e do Sudão, oferece apoio político, logístico e financeiro às milícias. Interahamwe e *Janjaweed*, respectivamente,



podem ser associadas como pensamento fundamentador da função primordial e moral de que o Estado deve fazer viver, e cabe a ele decidir o que deve viver e o que dever morrer. Nessa perspectiva, conforme Fabrício e Lopes (2005), o racismo, que qualifica, hierarquiza e discrimina os grupos humanos em bons e maus, superiores e inferiores, passou a ser condição indispensável de aceitabilidade do exercício do direito de eliminação da vida. Assim, o racismo moderno pode ser usado para compreender os movimentos de genocídio, dos séculos XX e XIX, como de Ruanda e do Sudão, nos quais a perseguição e o assassinato desses grupos étnicos não incluiu, somente, a destruição do adversário político – no caso de Ruanda, quando os hutus objetivaram exterminar os tutsis que, durante muitos anos, haviam tratado-os como escravos e almejavam voltar ao poder – mas, também, a destruição da raça adversa – como no Sudão, com a discriminação dos negros pelos árabes; a regeneração e purificação da própria raça, dos hutus ruandeses e árabes sudaneses, na expectativa de tornar a sociedade mais pura.

Conforme Castro (2007), durante o período colonial – no caso de Ruanda, tendo a Alemanha e a Bélgica como metrópoles, e no caso do Sudão, o Egito e a Grã-Bretanha – os nativos não puderam se expressar, e tiveram de se submeter ao domínio das metrópoles. Já no período pós-colonial, os povos, até então considerados oprimidos, passaram a buscar voz, a fim de contar a sua história, a partir do seu ponto de vista, e tentar mostrar e alertar ao mundo sobre os abusos dos quais foram e estavam sendo vítimas. Não se deveria mais olhar a história das ex-colônias sob a ótica orientalista, a qual Said (1990) define como sendo a representação do Oriente sob a percepção ocidental, mas, sim, buscar retomar a esses povos sua cultura, os traços da mesma, que, durante anos, foi dominada pelo Ocidente.

Apesar disso, ao mesmo tempo em que surgiu essa lógica pós-colonial, muitos países não conseguiram se desvencilhar completamente do colonialismo. Assim, Ruanda e Sudão da lógica colonial, e mesmo pós-colonial, segundo Cavallari (2014) continuariam com a ideia de subordinação nas relações internacionais, pela qual os Estados, na ordem mundial atual, são apenas formalmente independentes.

Levando em consideração essa perspectiva, Alves (2005) acrescenta que, no caso de Ruanda, tanto a ONU como os EUA teriam se recusado a admitir que um genocídio estivesse em marcha, a fim de evitar responsabilidades e custos humanos e materiais. Todavia, se a ONU e a Bélgica não tivessem posto fim a sua força de evacuação, poderiam ter detido as matanças, se tivessem agido prontamente. Por outro lado, segundo o autor (2005), a atuação do CSNU pode ser razoavelmente defendida, na medida em que a violência, em Ruanda, foi compreendida, inicialmente, como uma guerra civil. Entretanto, a ONU falhou em detectar que a violência era muito mais do que uma guerra civil, uma vez que tinha carência de conhecimento específico sobre a cultura e a política ruandesa e, também, pela influência da cultura burocrática da ONU sobre a percepção de mundo de seus agentes. Além disso,



classificar a situação em Ruanda como uma guerra civil seria uma forma de diminuir a carga de obrigação moral dos tomadores de decisão internacionais, posto que a ideia de guerra civil evocaria a noção de que a solução e os resultados dependem, quase absolutamente, da vontade das partes, e o papel e a responsabilidade dos atores internacionais seria diminuído a um status de coadjuvante.

Para Kenkel, citado por Luz (2014), com o genocídio em Ruanda, surgiu, portanto, o princípio da responsabilidade em proteger, em que, não sendo o próprio Estado capaz de proteger sua população, a comunidade internacional deve fazê-lo. Kenkel destaca, na reportagem de Luz (2014), que o principal legado do genocídio ruandês foi a reiteração que houve em seguida, da relação entre a soberania dos Estados e os Direitos Humanos. Na atualidade, a ONU, explicitamente, tem como objetivo proteger civis diante de massacres, limpeza étnica, crimes de guerra e violação dos Direitos Humanos em larga escala.

Entretanto, mesmo existindo esse discurso, tais concepções, muitas vezes, esbarram nos interesses das grandes potências. Mesmo que haja indícios necessários para provar a matança de milhares de pessoas e as graves crises humanitárias, a intervenção continua dependendo, na grande maioria dos casos, dos interesses dos Estados (RIBEIRO; SILVA, 2013). Isso pode, igualmente, ser associado ao caso do Sudão. Conforme Ribeiro e Silva (2013), o caso de Darfur é fundamental para mostrar que, entre a legitimidade e a prática, existe um longo percurso. Destaca como sendo mais uma situação de genocídio negligenciada pela comunidade internacional, na qual, mesmo com o próprio governo norte-americano classificando-a como um caso de genocídio, uma intervenção humanitária efetiva não ocorreu, mostrando, novamente, a discrepância entre o discurso e a prática, isto é, existe o discurso da responsabilidade de proteger, mas, na prática, não há eficácia, porque, este pode, muitas vezes, ir contra aos interesses das grandes potências, retomando a ideia do colonialismo. Alguns atores, como a China, Rússia e a Liga Árabe, argumentam que uma intervenção humanitária, em Darfur, seria apenas um pretexto para o apoderamento das reservas petrolíferas.

Outro fator relevante, também destacado por Ribeiro e Silva (2013), é mais ligado a questões de prudência. Segundo ele, os britânicos, também membros do CSNU, e os norte-americanos atribuem sua cautela ao pensamento de que uma intervenção em Darfur poderia fazer com que a situação humanitária se agravasse ainda mais, principalmente no que concerne às possíveis atitudes do governo sudanês, seja com relação à ajuda humanitária na região, seja na questão dos acordos de paz em outras crises no país, que já mataram milhares de pessoas em pouco mais de uma década. Por fim, um terceiro fator influente foi a reafirmação da soberania, uma vez que Estados contrários às intervenções humanitárias passaram a reafirmar esse princípio fundamental das Relações Internacionais, alegando que norte-americanos e britânicos utilizavam o propósito humanitário como justificativa, mas, na verdade, objetivam a guerra contra o terror.



5 CONCLUSÃO

Diante de todo o exposto, constatou-se que a comunidade internacional interferiu de maneira distinta nos casos de genocídios ocorridos em Ruanda, em 1994, e no Sudão, entre 2003 e 2011, porque tais conflitos continuam sendo lidos dentro da lógica colonial, de dominação pelas grandes potências, e de submissão pelos países africanos. Uma ação interventora somente acontecerá quando as potências considerarem necessário e prudente para seus interesses, não quando forem clamadas a ajudar.

Pela análise pós-colonial, que embasa o presente trabalho, esse desinteresse pelos acontecimentos de Ruanda pode ter sido decorrência, ainda, de um pensamento colonialista, fundamentado, também, em razões econômicas e políticas. Um envolvimento no conflito envolveria custos, e os países não teriam motivos para isso, posto que a região não se constituía em uma zona de importância econômica. Já no Sudão havia o petróleo, e as potências estariam preocupadas com o rumo que os campos petrolíferos poderiam ter, ou seja, com quem ficariam as receitas provindas desse recurso mineral.

Desse modo, a preocupação em dar voz aos excluídos, reconhecendo a existência do genocídio nesses países, estaria condicionada ao retorno político e econômico de tal atitude. Além disso, a crítica pós-colonial tornou-se um meio importante nas Relações Internacionais, pela qual os povos colonizados passaram a buscar atenção para o real significado do princípio da responsabilidade de proteger, especialmente o humanitarismo e a ajuda ao próximo, propondo, assim, que o mesmo não continue apenas como um mecanismo que, ainda hoje, utiliza e reforça o discurso da prática colonial.

REFERÊNCIAS

ALVES, Ana C. A. Além do ocidente, além do estado e muito além da moral: Por uma política eticamente responsável em relação à diferença - O caso Ruandês. **Contexto Internacional**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 411-463. Julho/dezembro 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-85292005000200002&lang=pt>. Acesso em: 27 jul. 2015.

BADMUS, Isiaka A. Nosso Darfur, Darfur deles: a política desviante do Sudão e a nascente “limpeza étnica” em uma emergente anarquia Africana. **Contexto Internacional**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 309-360. Maio e agosto de 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01028529200800020003&lang=pt>. Acesso em: 20 set. 2014.

BHABHA, Homi K. **O local da cultura**. Tradução Myriam Ávila, Eliana Lourenço de Lima Reis e Gláucia Renate Conçalves. Belo Horizonte: UFMG, 1998.



BRANCO, Guilherme C. Ontologia do presente, racismo e lutas de resistência. In: PASSOS, Izabel C. F. (Org.) **Poder, normalização e violência: incursões foucaultianas para a atualidade**. Belo Horizonte: Autêntica, 2013. p. 83-90.

CARVALHO, Luiz C. T. **Estados falidos, instituições internas e internacionais: avanços ou retrocessos?** 2007. 142 f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência Política) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.uff.br/dcp/wp-content/uploads/2011/10/Disserta%C3%A7%C3%A3o-de-2007-Luiz-Carlos-Tavares-de-Carvalho.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

CASTRO, Marcelle de S. **Tradução ética e subversão: desafios práticos e teóricos**. 2007. 116 f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Letras do Departamento de Letras da PUC-Rio) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10747/10747_1.PDF>. Acesso em: 14 ago. 2015.

CAVALLARI, Bruna. **O Diálogo entre Pós-Colonialismo e Relações Internacionais**. 2014. Artigo (Trabalho apresentado no 5º Congresso Uruguaio de Ciência Política, outubro de 2014) - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas. Disponível em: <http://aucip.org.uy/docs/v_congreso/ArticulospresentadosenVcongresoAucip/AT8-EstudiosPoscolonialesyTeoriaCritica/BrunaCavallari_ODialogo.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2015.

DALLAIRE, Romeu. **História de um massacre** (Documentário). Halifax Film, Berna-Alper Production e Produções Sevilha, Canadá, 2004.

FABRÍCIO, B. F.; LOPES, L. P. M. Discurso como arma de guerra: um posicionamento ocidentalista na construção da alteridade. **DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada**, São Paulo, v. 21, p. 239-283, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-44502005000300013&lang=pt>. Acesso em: 17 mai. 2015.

GOUREVITCH, Philip. **Gostaríamos de informá-lo de que amanhã seremos mortos com nossas famílias**. Histórias de Ruanda. Tradução de José Geraldo Couto. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

IBRAHIM, Hassan A. O Sudão no século XIX. In: AJAYI, J. F. (Org.) **História Geral da África VI**. África do século XIX à década de 1880. Brasília: UNESCO, 2010, p. 411-434.

ILLIBAGIZA, Immaculée. **Sobrevivi para contar: o poder da fé me salvou de um massacre**. Tradução: Sônia Sant`Anna. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

LIMA, T.; OLIVEIRA, M. F.; VIGEVANI, T. Conflito étnico, Direitos Humanos e Intervenção Internacional. **Revista Dados**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 183-213. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582008000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 abr. 2015.



LUZ, Natalia da. Ruanda: o impasse entre a soberania de Estado e a intervenção diante do genocídio. **Por Dentro da África**. Rio de Janeiro, de 23 de abril de 2014. Disponível em: <<http://www.pordentrodaafrica.com/noticias/ruanda-o-impasse-entre-a-soberania-de-estado-e-a-intervencao-diante-do-genocidio>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

MASRUI, Ali A. Procurai primeiramente o reino político... In: MASRUI, A.; WONDJI, C. (Org.) **História Geral da África: África desde 1935**. Vol. VIII. Brasília: UNESCO, 2010. p. 125-149.

MESSARI, Nizar. O humanitário e o político na crise em Darfur. In: NASSER, Reginaldo M. (Org.) **Os conflitos internacionais em múltiplas dimensões**. São Paulo: UNESP, 2009. p. 169-186.

MONTOYA, Pablo C. R. Necesidad de intervenir militarmente en Sudán–Darfur para salvaguardar los derechos humanos de sus pobladores. **Anuario Mexicano de Derechos Internacional**, México, v. 09, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46542009000100009&lang=pt>. Acesso em: 29 ago. 2015.

NYE, Joseph S. **Cooperação e conflito nas relações internacionais: uma leitura essencial para entender as principais questões da política mundial**. Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Gente, 2009.

OWUSO, Maxwell. Agricultura e colonização agrária: programas e cooperativas. In: MASRUI, A.; WONDJI, C. **História Geral da África: África desde 1935**. Vol. VIII. Brasília: UNESCO, 2010, p. 384-387.

PECEQUILO, Cristina S. **Os Estados Unidos e o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2010.

RIBEIRO, M.; SILVA, M. Intervenções Humanitárias no Pós-Guerra Fria: entre a legitimidade normativa e a prática efetiva. **Revista Jurídica Orbis**, Campina Grande, v. 3, n. 3, p. 101-116. 2013. Disponível em: <<http://www.cesrei.com.br/ojs/index.php/orbis/article/view/118/118>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

SAID, Edward W. **Orientalismo**. O Oriente como invenção do Ocidente. Tradução Tomás Rosa Bueno. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

SILVA, Carlos A. C. G. **O genocídio como crime internacional**. Belo Horizonte: Del Rey, 1998.

SOUSA, Mônica T. C. **Direito Internacional Humanitário**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

UETA, Andres S. I. **Intervenções humanitárias: um debate introdutório sobre as críticas e sobre as justificativas morais**. 2006. 127 f. Dissertação (Mestrado



- Departamento de Ciência Política da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciência Humanas) - Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-07082006-135211/pt-br.php>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY. **Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (1948)**. Paris, 1948. Disponível em: <[http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/260\(III\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/260(III))>. Acesso em: 15 abr. 2015.

UNITED NATIONS SECURITY COUNCIL. **Resolution 912**. Nova Iorque, 21 de abril de 1994a. Disponível em: <[http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/912\(1994\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/912(1994))>. Acesso em: 16 out. 2015.

