



---

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

---

Volume 2



ORGANIZADORES

Rafael Frederico Henn

Laércio Rogério Friedrich

Heron Sergio Moreira Begnis

Bruno Mendelski de Souza



ESTUDOS ACADÊMICOS  
EM ADMINISTRAÇÃO,  
CONTÁBEIS, ECONOMIA E  
RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
VOLUME 2



Reitora  
*Carmen Lúcia de Lima Helfer*  
Vice-Reitor  
*Eitor 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  
Angela Cristina Trevisan Felippi  
Felipe Gustsack  
Leandro T. Burgos  
Olgário Paulo Vogt  
Vanderlei Becker Ribeiro  
Wolmar Alípio Severo Filho

© *Copyright*: dos autores  
1ª edição 2016

Direitos reservados desta edição:  
Universidade de Santa Cruz do Sul

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

Editoração: Clarice Agnes,  
Julio Cezar S. de Mello.

E82 Estudos acadêmicos em administração, contábeis, economia e relações internacionais [recurso eletrônico] : v. 2 / Rafael Frederico Henn ... [et al.]. -- Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2015.

Dados eletrônicos

Texto eletrônico

Modo de acesso: World Wide Web: <[www.unisc.br/edunisc](http://www.unisc.br/edunisc)>

ISBN 978-85-7578-446-4

1. Ensino superior - Pesquisa. I. Henn, Rafael Frederico.

CDD 378.007

Bibliotecária: Edi Focking - CRB 10/1197



Avenida Independência, 2293  
Fones: (51) 3717-7461 e 3717-7462 - Fax: (051) 3717-7402  
96815-900 - Santa Cruz do Sul - RS

E-mail: [editora@unisc.br](mailto:editora@unisc.br) - [www.unisc.br/edunisc](http://www.unisc.br/edunisc)

Rafael Frederico Henn  
Laércio Rogério Friedrich  
Heron Sergio Moreira Begnis  
Bruno Mendelski de Souza

Organizadores

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

Volume 2

Santa Cruz do Sul  
EDUNISC  
2016

**PREFÁCIO**

*Heron Sérgio Moreira Begnis* .....6

**CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS****CAPÍTULO 01 - FATORES QUE RETÊM AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS SAFRAS DA EMPRESA X**

*Ana Carolina Neu, Leticia Schramm Arend* .....9

**CAPÍTULO 02 - REDES DE COOPERAÇÃO, FRANQUIAS E EMPRESAS INDIVIDUAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DO DESEMPENHO EMPRESARIAL**

*Jaqueline Inês Agnes, Matheus Moraes Trinks, Douglas Wegner* ..... 25

**CAPÍTULO 03 - ANÁLISE COMPARATIVA DA LOJA VANESSA MODAS EM RELAÇÃO AO COMÉRCIO VAREJISTA DE SANTA CRUZ DO SUL**

*Lidiane Silveira Rodrigues, Airton Garcia da Silva, Carlos Mello Moyano* ..... 49

**CAPÍTULO 04 - ROTATIVIDADE: UMA ANÁLISE NA EMPRESA VIAÇÃO UNIÃO SANTA CRUZ LTDA**

*Jaqueline Schroeder Ortiz, Leticia Schramm Arend* ..... 67

**CAPÍTULO 05 - ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA AGÊNCIA DO BANCO X EM SANTA CRUZ DO SUL**

*Jordana Margareth Reis, Maribel Fatima de Borba* ..... 84

**CAPÍTULO 06 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL – RS, ATRAVÉS DO DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE (QFD)**

*Airton Garcia da Silva, Alexandre de Melo Abicht, Joice Manuela Seidel* ..... 104

**CAPÍTULO 07 - FATORES QUE INTERFEREM NA MOTIVAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS EM UMA EMPRESA DO RAMO AGRÍCOLA**

*Jairo Breunig, Fernanda Julia Müller Lenz* ..... 122

**CAPÍTULO 08 - ADAPTAÇÃO DE USUÁRIOS À IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE SANTA CRUZ DO SUL**

*Felipe dos Santos, Vanessa Marques Daniel* ..... 137



**CAPÍTULO 09 - O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE: A LEI DE RESÍDUOS SÓLIDOS E AS EMPRESAS DE FABRICAÇÃO DE EMBALAGENS NO RIO GRANDE DO SUL**

*Camila Berwig, Ana Flávia Marques* ..... 156

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

---

**CAPÍTULO 10 - ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE DIVERSIFICAÇÃO DE CULTURAS EM UMA PROPRIEDADE RURAL DO MUNICÍPIO DE SINIMBU/RS: UM ESTUDO DE CASO VISANDO À SUA PARTICIPAÇÃO EM UMA FEIRA RURAL**

*Andréia Knod, Clari Schuh* ..... 172

**CAPÍTULO 11 - INVENTÁRIO DE EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFA EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA**

*Tatiane Goeritz, Marcia Rosane Frey, Irineu Afonso Frey* ..... 195

**CAPÍTULO 12 - PLANEJAMENTO DE RESULTADO ATRAVÉS DA MARGEM RESTRITIVA INTEGRADA COM O MÉTODO UEP**

*Jordana Julita Pozzebon, Fernando Batista Bandeira da Fontoura* ..... 214

**CAPÍTULO 13 - ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL PARTICULAR NO MUNICÍPIO DE VALE DO SOL – RS**

*Gabriela Fischer Ferreira Lopes, Eloi Almiro Brandt* ..... 231

**CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

---

**CAPÍTULO 14 - O MERCADO MUNDIAL DAS DROGAS ILÍCITAS E SEU VÍNCULO COM A ECONOMIA FORMAL**

*Jairo Heleno Gracioli Dezorzi Filho, Heron Sergio Moreira Begnis* ..... 247

**RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

---

**CAPÍTULO 15 - A INFLUÊNCIA DO PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO NA FORMAÇÃO DE INSTITUIÇÕES NO BRASIL**

*Daniela Ferreira Arnold, Heron Sergio Moreira. Begnis* ..... 272

**CAPÍTULO 16 - AS CONSEQUÊNCIAS DA ENTRADA DA IRLANDA NA UNIÃO EUROPEIA**

*Rhaíssa Pagot, Heron Sérgio Moreira Begnis* ..... 294



O sucesso da primeira edição motivou o empenho para a elaboração desta nova coletânea de trabalhos reunidos na obra Estudos Acadêmicos em Administração, Contábeis, Economia e Relações Internacionais. A qualidade das produções e a amplitude dos temas associada à riqueza de uma visão atual e vivaz de temas que extrapolam os limites organizacionais constituem o grande mérito desta obra de várias mãos. Assim como na edição anterior, a Coletânea foi organizada com os melhores trabalhos de conclusão de cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Relações Internacionais da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

No conjunto, são 17 capítulos divididos por quatro blocos correspondentes aos respectivos campos do saber. No primeiro bloco estão os trabalhos da área de Administração, os quais mostram que os jovens autores dos textos estão conectados com os problemas sociais e ambientais que preocupam as organizações empresariais e lançam novos desafios aos seus gestores. São discutidos e analisados casos que envolvem, além do tradicional enfoque sobre desempenho organizacional, inclusão de pessoas com deficiência, qualidade de vida no trabalho, sustentabilidade ambiental. Esse conjunto de trabalhos reforça o entendimento de que as organizações devem cumprir um papel social e de que seu desempenho e reconhecimento dependem, de forma medular, das pessoas que lhes dão constituição e forma.

Na mesma linha, voltados às questões da sustentabilidade e dos empreendimentos sociais, os estudos acadêmicos de Ciências Contábeis também refletem a preocupação dos autores por esse tema. O conhecimento de contabilidade aplicado nestes estudos traduz a apuração dos custos e resultados em subsídio para destacar a viabilidade de iniciativas orientadas às necessidades sociais e ao uso sustentável dos recursos ambientais.

O terceiro bloco, representado pela área da Economia, igualmente traz à tona um problema social de caráter grave, mas que da mesma forma implica questões de ordem econômica que muitas vezes passam despercebidas. O mundo do subterrâneo das drogas é revelado em seu vínculo com as atividades formais e aparentemente virtuosas do mundo globalizado.

No último bloco as discussões trazidas no âmbito das Relações Internacionais desvelam a participação de organismos internacionais na formação e no fortalecimento das instituições no Brasil, avançando rumo a uma democracia plena e ao estado de direito. De semelhante natureza, está a discussão sobre o ingresso da Irlanda na União Europeia, revelando mecanismos de estímulo à atividade econômica proporcionada pela cooperação internacional.

Certamente este prefácio não consegue dar conta de expressar a riqueza dos conteúdos que seguem. Não obstante, busca exaltar a importância desta obra, a qual proporciona aos leitores uma perspectiva enraizada no cenário atual que impõe



novas perspectivas aos sujeitos investigantes. Novos entendimentos e novos olhares são necessários quando a realidade e o cotidiano organizacional se transformam em ritmo arrebatador. É essa a essência desta coletânea.

*Heron Sérgio Moreira Begnis*





# CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



### FATORES QUE RETEM AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS SAFRAS DA EMPRESA X

Ana Carolina Neu<sup>1</sup>  
Leticia Schramm Arend<sup>2</sup>

#### 1 INTRODUÇÃO

As pessoas passaram a ser mais valorizadas no ambiente corporativo, pois, além de cumprirem as atividades estabelecidas de acordo com seu cargo, apresentam mais resultados e evitam que resultados indesejados aconteçam. A área de Recursos Humanos (RH) ganhou maior abrangência, pois atua em toda a estrutura hierárquica, e busca otimizar recursos e gerenciar o comportamento humano para demonstrar o valor da colaboração de cada um para alcançar o objetivo da empresa. Segundo Dutra (2002), as organizações têm investido nas pessoas e elas retribuem, transferindo seu conhecimento em situações que exigem tal experiência e maturidade. Trata-se de um aproveitamento mútuo, onde ambos se beneficiam se cada parte cumprir com a sua.

Hoje as empresas são compostas por pessoas com e sem deficiência e este artigo buscou investigar os fatores que a pessoa com deficiência considera importante existir no ambiente corporativo para preferir ingressar no mercado de trabalho a receber o Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social, já que a Consolidação das Leis do Trabalho, criou a lei 8.213, de 1991, a qual compulsiona as empresas de capital nacional ou estrangeiro a destinarem o percentual de 5% do seu quadro funcional para as Pessoas com Deficiência (PcDs). O estudo foi realizado na Empresa X, em Santa Cruz do Sul – RS, que atua na produção e no processamento de tabaco até a fabricação e distribuição de cigarros.

Na busca por respostas ao tema investigado, foram objetivos da pesquisa: explicar o funcionamento do Programa VIDA - Valorizar, Inserir, Diversificar e Acompanhar; analisar o número de PcDs que trabalharam nas safras de 2012 e 2013 e o grau de satisfação daquelas que retornaram; e, apresentar novas práticas para tentar cumprir as cotas de PcDs previstas na legislação.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: revisão de literatura sobre o

<sup>1</sup> Graduada em Administração (neu\_zynha@hotmail.com).

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento Regional, Professor do Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC (leticiaarend@unisc.br).



tema pesquisado; descrição da metodologia utilizada; apresentação e análise dos dados coletados; e, para finalizar, a conclusão obtida.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão de pessoas

A denominação para a Gestão de Pessoas já foi alterada diversas vezes, entre recursos humanos, capital humano, ativo intelectual, assim como a forma de administrar o setor. No passado, pensava-se em diminuir os custos com pessoal, produzindo o que fosse possível, através de maquinário. Ainda deseja-se ter produção mecanizada, porém sabe-se, também, que a exclusividade de uma empresa está nos talentos internos, os quais, de forma criativa e visionária, encontram formas de inovar e melhorar os processos que refletem no andamento e no sucesso da organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

#### 2.1.1 A importância das pessoas nas organizações

A principal base da organização são as pessoas, por sua inteligência e capacidade, e isso se intensifica ainda mais na Gestão de Pessoas que nada mais é que aprimorar a forma de lidar com os indivíduos de forma a obter o melhor de cada um no trabalho em grupo, e não mais apenas administrar as pessoas e seu trabalho nas organizações, pois, com mudanças intensas, sem previsão de um futuro mais estável, os colaboradores são as apostas para solucionar problemas, encarar desafios, de forma que as organizações, a qual prestam seus serviços, continuem forte no mercado (CHIAVENATO, 2000).

As pessoas ainda são um recurso a ser gerenciado, pois em decorrência do contexto externo de recrutamento de mão de obra qualificada do mercado de trabalho, a área de Recursos Humanos precisou aprimorar sua forma de gestão, a fim de garantir um time adaptável e em contínuo aperfeiçoamento. Para facilitar este trabalho, as pessoas passaram a assumir mais responsabilidades no quesito comprometimento, assiduidade e produtividade nas organizações, pois o benefício é de ambas as partes. (DUTRA, 2002).

Segundo Chiavenato (2000), as organizações influenciam profundamente a maneira de viver dos seus colaboradores, pois suas expectativas, a forma de se vestir, a alimentação, os valores, entre outros fatores, são oriundos do cotidiano do trabalho. As pessoas retribuem isso pela forma de sentir, pensar e agir no ambiente profissional. Porém, mesmo assim, as atitudes das pessoas são diferentes, embora vivam na mesma cidade e trabalhem na mesma empresa, pois suas contribuições variam de acordo com sua capacidade cognitiva.

### 2.2 A satisfação dos colaboradores

Necessidades emocionais, espirituais, econômicas e intelectuais são algumas das necessidades que as pessoas só conseguem satisfazer através das organizações.



Essas são formadas para oportunizar o alcance de objetivos individuais e isso depende da habilidade de trabalhar com outras pessoas e não mais de intelectualidade e de força (CHIAVENATO, 2000).

A habitação dos empregados, para Ettinger (1980), é uma das razões pela qual os funcionários se desligam da empresa. Para isso, é importante a Administração de Recursos Humanos atentar ao problema e ajudar na sua resolução, já que, em diversos casos, os funcionários que recebem promoção, mas não se adaptam ao local da nova moradia, procuram outra oportunidade no mercado de trabalho.

### 2.2.1 Remuneração

Segundo Dutra (2002), a remuneração pode ser dividida em duas categorias:

**Remuneração Direta:** pode ser diária, semanal ou mensal, conforme contrato admissional, com data e valor fixos. O que pode ser variável é o valor em dinheiro, também conhecido como remuneração variável, que acontece em caso de conquista de resultados satisfatórios.

**Remuneração Indireta:** visa complementar a remuneração direta, e proporcionar uma melhor qualidade de vida, sendo oferecidas a todos os empregados de uma empresa, não servindo como bonificação por destaque de resultados.

### 2.2.2 Benefícios

Os benefícios são um conjunto de planos e de programas que incentivam o empregado através da satisfação das necessidades intrínsecas e extrínsecas. Geralmente, há classificação diferenciada para cada nível da hierarquia, e junto com o salário englobam a remuneração. Marras (2002) explica que existem benefícios compulsórios e espontâneos:

**Benefício compulsório:** Como o próprio nome já reflete, são aqueles benefícios que toda empresa concede já que segue a legislação trabalhista. Podemos citar, dentre outros benefícios compulsórios:

- Complemento de auxílio-doença;
- 13º Salário;
- Férias e um terço sobre as férias;
- Salário maternidade;

**Benefício espontâneo:** São os benefícios oferecidos por escolha da empresa com a finalidade de atração e retenção de mão de obra, atendimento de necessidades dos colaboradores. Entre outros, podemos destacar alguns benefícios espontâneos:

- Plano de assistência médica e odontológica;
- Cesta básica, Refeitório, Vale alimentação;
- Sede social e celebrações;
- Seguro de vida extensivo ou não a familiares;

### 2.2.3 Segurança

A segurança se tornou um setor dentro das organizações com um objetivo de extrema relevância: a conscientização do empregado a proteger sua vida através da eliminação de causas e a prevenção de acidente no ambiente de trabalho (MARRAS,



2002).

Segurança e Higiene do Trabalho são condições que atingem diretamente a produtividade e a motivação. As organizações passaram a criar e fornecer ações de segurança de acordo com seu ramo e suas atividades. Também passaram a formar, independentemente de seu porte, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA – que já era imposta pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (CHIAVENATO, 1998).

#### 2.2.4 Treinamento

Treinamento e desenvolvimento estão interligados, mas possuem significados diferentes. Treinamento é um processo de instrução para obtenção de conhecimento e/ou habilidades que capacitam a performance do indivíduo nas atividades que realiza. Já desenvolvimento é um processo que promove a melhora da estima e da qualidade das entregas realizadas. O treinamento, juntamente com as características e as experiências despertam o desenvolvimento e acentuam o desempenho do indivíduo (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000).

Ainda segundo os autores, os treinamentos ofertados pelas empresas aos seus colaboradores apresentam alto custo, que pode ser recompensado a longo prazo. Muito depende do envolvimento e da educação do colaborador com a capacitação e, também, com o apoio prestado pelo gestor.

#### 2.2.5 Relacionamento

As semelhanças entre pessoas conseguem aproximá-las pela facilidade de comunicação e entrosamento, o que propicia um relacionamento interpessoal, porém as similaridades de objetivos profissionais podem vir a causar conflitos pela existência de concorrência entre as partes. Já as diferenças de habilidades profissionais, auxiliam no desenvolvimento de trabalhos em equipe e suprem necessidades educacionais, pois as ideias são complementadas, o que traz benefícios para os colaboradores e para a organização. Entretanto, as diferenças causam ruídos de comunicação, conflito de opiniões e dificuldade de aceitação, conforme Beatriz Ventorini e Agnaldo Garcia (2004; <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572004000200006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200006)>).

Os executivos, que assumem a liderança da equipe, além de prestar *feedback*, ressaltando as áreas de desenvolvimento e reconhecendo o trabalho de seus subordinados, precisam também acreditar na capacidade dos mesmos e prepará-los para serem sucessores, oferecendo oportunidades de carreira. Promover um ambiente estimulante e um clima agradável, e manter sua equipe motivada são algumas das habilidades exigidas para os cargos de liderança, segundo Dutra (2002).

### 2.3 O mercado de trabalho

Formado por oportunidades de emprego, o mercado de trabalho é dividido por categoria, tamanho, setor e região. Quanto mais organizações existirem em um local,



mais oferta existirá (CHIAVENATO, 1994).

O mercado de trabalho, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) pode ser escasso - onde não existirão, com certa frequência, vagas boas em aberto, e/ou nem mesmo candidatos qualificados. Pode, porém, acontecer o contrário e o mercado de trabalho estar aquecido – onde é possível fazer grandes seleções para recrutar o candidato que melhor se enquadre no perfil procurado pela empresa, com vagas que oportunizem crescimento, desenvolvimento e boa remuneração ao empregado.

Ainda nas palavras dos autores citados anteriormente, essas variações acontecem de acordo com a região em que a empresa está alocada. É preciso agir estrategicamente para não perder candidatos bons, nem deixar de preencher a vaga, pois também há casos de vagas com cargos estratégicos e candidatos não interessados devido ao salário ou à mudança de cidade, por exemplo. Portanto, é importante a empresa fazer pesquisas salariais e demográficas para verificar onde está atuando.

## 2.4 Pessoas com deficiência

Muitas das pessoas com deficiência não sabem que possuem deficiência, pois nem sempre a deficiência é visível. Pode não ser notável física ou psiquicamente, e ser apenas diagnosticada uma ou mais anomalias na perícia médica.

**Deficiência:** É a perda ou anormalidade psicológica, fisiológica ou anatômica a qual impossibilita o desenvolvimento de operações.

**Deficiência permanente:** É aquela irrecuperável, apesar de tratamento.

**Incapacidade:** É a perda total ou parcial da possibilidade de inserção na sociedade, a qual necessita de recursos especiais (BOLONHINI JUNIOR, 2004).

### 2.4.1 Tipos de deficiências

Existem cinco tipos de deficiência, conforme cita Bolonhini Junior (2004) em sua obra:

**Deficiência física:** É a modificação do corpo que causa a parcialidade das funções físicas. Pode ser em uma parte ou em todo o corpo e em mais de um segmento.

**Deficiência auditiva:** É a ausência ou perda da audição sonora, que varia conforme segue:

- De 25 a 40 decibéis – Surdez leve
- De 41 a 55 decibéis – Surdez moderada
- De 56 a 70 decibéis – Surdez acentuada
- De 71 a 90 decibéis – Surdez severa
- Acima de 90 decibéis – Surdez profunda
- Anacusia – Surdez total

**Deficiência visual:** É miopia ou cegueira total.

**Deficiência intelectual:** É o funcionamento mental abaixo do esperado, que afeta, antes dos dezoito anos, as seguintes áreas:

- Comunicação;
- Cuidado pessoal;
- Habilidades sociais;



- Utilização da comunidade;
- Saúde e segurança;
- Habilidades acadêmicas;
- Lazer;
- Trabalho.

**Deficiência múltipla:** É quando existe mais de uma deficiência (Artigos 3º e 4º do Decreto nº 3.298).

#### 2.4.2 Condições adequadas

As PcDs eram consideradas inválidas e incapazes de trabalhar há um tempo atrás e sofriam muito com esta discriminação por parte da sociedade até surgir a ideia de integração (SASSAKI, 2005).

Embora tenham a capacidade de pensar, andar, ver, falar mais limitada, as Pessoas com Deficiência enfrentam barreiras que impedem o seu desenvolvimento por conta de a sociedade não se importar em permitir condições adequadas de acesso a locais e ao aprendizado (PASTORE, 2000).

Ainda segundo o autor citado acima, por existir certa indiferença da sociedade às necessidades das PcDs, também existem barreiras de preconceito e a falta e/ou poucas oportunidades. Como no caso de deficiência intelectual, que sofre discriminação por conta de ser mais fácil o isolamento do que pensar em maneiras de transferir conhecimento.

Por conta de as organizações não recrutarem PcDs para seu quadro de colaboradores, foram inseridas instituições especializadas em atender e desenvolver pessoas com deficiência, oportunizando às mesmas exercerem atividades dentro das instituições. Nesse momento de integração social é que os sistemas sociais passaram a inserir espaço às PcDs no trabalho, na sociedade e na educação (SASSAKI, 2005).

Dessa forma, as escolas passaram a ter desafios quanto às novas práticas pedagógicas na alfabetização e no ensino especial (THOMA; HILLESHEIM, 2011).

#### 2.4.3 Políticas de inclusão

As políticas públicas de inclusão são anunciadas em discursos e, por isso, são entendidas, por vezes, como um dispositivo de poder, um diferencial. Ao ser enfatizada a inclusão como direito, mostra que a anormalidade está presente, tornando impossível a possibilidade de igualdade e justiça, ou seja, é uma forma de introduzir o “anormal” na sociedade (THOMA, HILLESHEIM, 2011).

Conforme as palavras dos autores destacados acima, as políticas de inclusão, para as PcDs, nada mais são que formas de ensinar os ditos anormais, pois foi preciso desenvolver estudos sobre como eles aprendem e sobre as condições físicas dos mesmos, para que deixassem de ser estranhos.

#### 2.4.4 Integração social

A fim de debilitar a exclusão social que as pessoas com deficiência conviviam por serem consideradas incapazes e inválidas, surgiu a ideia de integração, sendo o intuito da integração social a inclusão das pessoas com deficiência na sociedade.





Mas isso só acontece desde que estas sejam capazes de exceder os impasses quanto às inadequações físicas por ser uma luta dos cúmplices das PcDs (SASSAKI, 2005). A família exerce papel indispensável para a formação e o desenvolvimento dos seus familiares com deficiência, pois é a partir de um bom relacionamento que a pessoa consegue estabilizar seu lado emocional e andar em direção à integração social (BOLONHINI, 2004).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Foram realizadas duas pesquisas no presente estudo, ambas do tipo exploratória. Quando existe um fato do qual se tem poucas informações, nos deparamos com a pesquisa exploratória, que tem como objetivo aproximar a clareza do problema ao pesquisador, sem, por enquanto, resolvê-lo (RUIZ, 1993).

Para Alvarenga e Rosa (2001), o estudo exploratório ou formulativo serve para o pesquisador se familiarizar com o estudo a ser desbravado. É preciso existir uma investigação para ser possível criar hipóteses.

O procedimento de coleta de dados adotado para a operacionalização das pesquisas foi constituído de duas etapas. Na etapa exploratória qualitativa foram realizadas entrevistas com a Gerente de Recursos Humanos da empresa e com a Técnica de Programa de Inserção, a fim de conferir os questionamentos que formaram as pesquisas. Na etapa quantitativa foram levantados os dados primários através da aplicação de questionários na unidade de Santa Cruz do Sul da Empresa X, na safra de 2013, onde trabalharam 88 pessoas com deficiência com contrato de trabalho por prazo determinado e oito com contrato por prazo indeterminado, sendo que a amostra da Pesquisa de Satisfação composta por 25 PcDs com contrato por prazo determinado que trabalharam na safra de 2012 e retornaram para a safra de 2013 e a Pesquisa do Programa VIDA por 60 PcDs com contrato por prazo determinado.

Como instrumento de coleta de dados, foram utilizados dois questionários, validados pela empresa a partir da importância das informações investigadas e da viabilidade de aplicação. A aplicação destes questionários foi feita através de entrevistas individuais durante os meses de abril a agosto de 2013, em diversos setores da empresa.

Entrevista é um diálogo com o intuito de obter dados do entrevistado a respeito da pesquisa que se está aplicando, por isso o entrevistador deve ser ético e preferencialmente não dar sua opinião sobre os questionamentos para auxiliar o informante (RUIZ, 1993).

Após a coleta dos dados, os mesmos foram consolidados e analisados estatisticamente, utilizando o software do Microsoft Excel Office 2010 como apoio.

### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS**

A partir dos dados obtidos nas entrevistas, serão apresentados e analisados os gráficos das pesquisas de satisfação e do Programa VIDA.

Com a análise das pessoas com deficiência que trabalharam na Empresa X, nas safras de 2012 e de 2013, verificou-se que dos 100 profissionais com deficiência que





trabalharam na safra 2012, 61 retornaram para a safra 2013. Portanto, observa-se que a CIA buscou no mercado de trabalho 27 novos profissionais e que 39 PcDs da safra 2012 não retornaram na de 2013.

Outro ponto analisado foi o BPC - Benefício de Prestação Continuada – que é um direito que consiste no pagamento de um salário mínimo nacional, concedido pela Lei orgânica da Assistência Social: 8.742/93, Decreto 6214/07 à PcD (Impedimento a longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial) e ao idoso (acima de 65 anos) que tenham renda *per capita* de até R\$ 168,00 (1/4 do salário mínimo nacional R\$ 678,00) na família, que engloba cônjuge, filhos menores de 21 anos ou inválidos, irmãos menores de 21 anos ou inválidos, pai/mãe e irmãos solteiros. Após a comprovação da renda, é realizada avaliação por um assistente social e médico perito, sendo feita revisão a cada dois anos. É um benefício intrasferível, não gera direito à pensão a herdeiros ou a sucessores e não é pago o 13º salário.

Dessa forma, entendemos que o benefício não é prestado a todos os empregados com deficiência e, àqueles que recebem podem trabalhar na safra e depois requerer novamente o benefício lembrando que o único impedimento é não estar recebendo outro benefício da Seguridade Social, como, por exemplo, o Seguro-Desemprego, conforme explicação do BPC no site da previdência social (2013, ><http://agencia.previdencia.gov.br/e-aps/servico/355> <).

#### 4.1 Apresentação dos dados e análise das questões

Foram feitas 20 questões referentes à Pesquisa de Satisfação, aplicada com 25 PcDs retornantes da safra de 2012, e dez questões referentes à pesquisa do Programa V.I.D.A. aplicada com 60 PcDs.

O V.I.D.A. é um programa de inclusão de pessoas com deficiência e foi instaurado em 2010 na unidade fabril que fica na grande Porto Alegre, estendendo sua atuação para a outra fábrica no interior de Minas Gerais e, após um ano de atividades, o V.I.D.A. foi configurado como um programa corporativo da Empresa X, e seu objetivo é promover a inserção de profissionais com deficiência no quadro funcional da Empresa X, investindo no desenvolvimento desses talentos, com base no respeito à diversidade e à igualdade de direitos, reforçando os valores corporativos.

Como forma de intensificar as ações do programa, melhorar as condições de acessibilidade (física, comunicação interpessoal, cultural, programática, metodológica, instrumental e natural) e também, a fim de cumprir as cotas previstas em legislação vigente, foi realizada uma pesquisa com as PcDs sazonais nas três unidades do Departamento de Tabaco, com o intuito de verificar a acessibilidade, o relacionamento e a adaptação e o desempenho na função exercida, para, com isso, buscar melhorias. Concluída a etapa de entrevista com os funcionários, os gestores também foram entrevistados, a fim de mapear as PcDs potenciais que deverão assumir cargos efetivos na empresa. Após, foram consolidadas as informações da pesquisa e gerados dez gráficos, um para cada questão, para um entendimento mais eficiente.

Para conseguir verificar os principais pontos de atenção, com oportunidades de melhoria, e os pontos com maior destaque positivo, foi desenvolvida a Pesquisa de Satisfação que, através da Tabela 1, permite ver a quantidade de respostas, na escala



Concordo Plenamente a Discordo Plenamente, separada por cada um dos quatro grupos: Condições, Relacionamento, Remuneração e Trabalho.

**Tabela 1 – Respostas por grupo**

Grupos	'Concordo plenamente	'Concordo	'Não concordo, nem discordo	'Discordo	'Discordo plenamente
a) Condições	54	26	12	8	0
b) Relacionamento	66	34	0	0	0
c) Remuneração	90	56	4	0	0
d) Trabalho	95	42	6	7	0
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>158</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>0</b>

Fonte: Entrevista aplicada em 2013.

A Tabela 2 expõe a quantidade de respostas do grupo que é favorável (respostas Concordo Plenamente e Concordo), neutro (respostas Não concordo, nem discordo) e desfavorável (respostas Discordo e Discordo Plenamente) e seu respectivo percentual.

**Tabela 2 – Resultado favorável, neutro e desfavorável**

	Favoráveis		Neutros		Desfavoráveis		Total
	Qtde. de respostas Concordo plenamente e Concordo	%	Qtde. de respostas Não concordo, nem discordo	%	Qtde. de respostas Discordo e Discordo plenamente	%	
a)	80	80%	12	12%	8	8%	100
b)	100	100%	0	0%	0	0%	100
c)	146	97%	4	3%	0	0%	150
d)	137	91%	6	4%	7	5%	150
	463		22		15		500
	<b>93%</b>		<b>4%</b>		<b>3%</b>		<b>100%</b>

Fonte: Entrevista aplicada em 2013.

Com a Tabela 1, é possível visualizar que o grupo Relacionamento tem apenas respostas Concordo Plenamente e Concordo, sendo o melhor fator dentro da empresa. Em segundo lugar está o grupo Remuneração, com apenas quatro respostas Não concordo, nem discordo. Os dois maiores grupos de atenção são o Condições e o Trabalho, ambos apresentando respostas neutras (Não concordo, nem discordo) e desfavoráveis (Discordo). Ressaltamos ainda que, em nenhuma das 20 perguntas, foi respondido Discordo plenamente.

Com a Tabela 2, verifica-se que foram registradas 500 respostas, sendo, dessas, 463 Concordo plenamente e Concordo com resultado 93% favorável. Já 22 respostas foram Não concordo, nem discordo, apresentando 4% de resultado neutro e 15 respostas Discordo, expondo 3% de resultado desfavorável.

Na próxima tabela, estão as questões da Pesquisa de Satisfação, a qual identifica as que apresentam respostas desfavoráveis e que possuem oportunidades de melhoria, para serem feitas as sugestões.



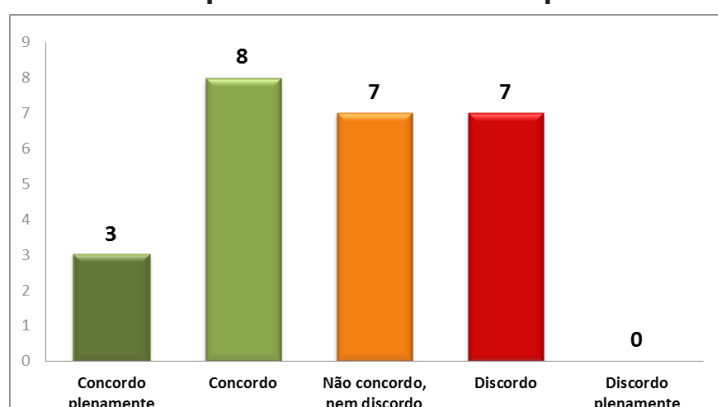
Tabela 3 – Resultado por questão

	'Concordo plenamente	'Concordo	'Não concordo, nem discordo	'Discordo	'Discordo plenamente
<b>Condições</b>	<b>54</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>Carreira</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
Existe rotação de trabalho para exercer atividades em outra área	11	8	5	1	0
São oferecidas oportunidades efetivas internas para PcDs	3	8	7	7	0
<b>Segurança</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A empresa disponibiliza EPIs para a segurança dos funcionários	20	5	0	0	0
Recebo orientações de como trabalhar com segurança	20	5	0	0	0
<b>Relacionamento</b>	<b>66</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Colegas</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Me sinto respeitado e querido pela equipe de trabalho	16	9	0	0	0
Não tenho intriga com colegas	17	8	0	0	0
<b>Superior</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Meu chefe trata a mim e aos meus colegas de forma igual e justa	16	9	0	0	0
Tenho facilidade para conversar com meu chefe	17	8	0	0	0
<b>Remuneração</b>	<b>90</b>	<b>56</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Benefícios</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Conheço os benefícios disponibilizados pela empresa	14	11	0	0	0
Em relação ao mercado, os benefícios da empresa são satisfatórios	15	8	2	0	0
<b>Motivação</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A empresa demonstra preocupação com o bem estar dos funcionários	17	7	1	0	0
Sou reconhecido pelo meu trabalho	15	10	0	0	0
<b>Salário</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
O meu salário está equivalente as atividades que desenvolvo	15	10	0	0	0
O salário da empresa está acima do ofertado pelo mercado	14	10	1	0	0
<b>Trabalho</b>	<b>95</b>	<b>42</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>Desevolvimento</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
A empresa investe no desenvolvimento de seus colaboradores	16	9	0	0	0
São realizadas campanhas, disponibilizados cursos e treinamentos	11	11	2	1	0
<b>Função</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Sou encorajado a trazer contribuições para o meu trabalho	17	6	2	0	0
Tenho conhecimento das minhas responsabilidades	21	4	0	0	0
<b>Treinamento</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
Recebo orientações de como devo desempenhar as atividades	20	5	0	0	0
Sou estimulado a fazer cursos/ continuar estudando	10	7	2	6	0
<b>Total Geral</b>	<b>305</b>	<b>158</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>0</b>

Fonte: Entrevista aplicada em 2013.

Na Tabela 3, as perguntas feitas estão separadas por seus respectivos grupos e subgrupos. No subgrupo Carreira, do grupo Condições, identificamos que a questão “São oferecidas oportunidades efetivas internas para PcDs” apresentou sete respostas não concordo, nem discordo e sete discordo, com apenas 11 respostas favoráveis, dos 25 que a responderam, conforme apresente o gráfico Oportunidades efetivas para PcDs.

Gráfico - Oportunidades efetivas para PcDs



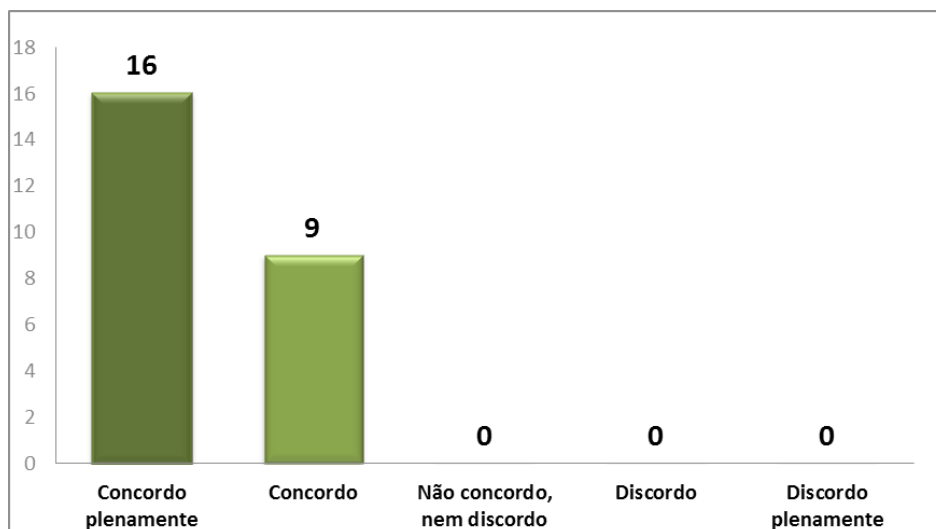
Fonte: Entrevista aplicada em 2013.

Embora a Empresa X tenha, no seu quadro de colaboradores, PcDs com contrato por prazo indeterminado, a primeira oportunidade efetiva interna ocorreu em maio deste ano, quando o Programa V.I.D.A. identificou uma vaga no setor de almoxarifado da unidade de Santa Cruz do Sul. Foi realizado o primeiro programa de Recrutamento Interno Sua Chance + V.I.D.A. no Departamento de Tabaco, o qual ocorreu por indicação de PcDs que atendiam aos pré-requisitos da vaga por parte dos gestores de sazonais.

Para as próximas edições, deve ser intensificada a divulgação da fusão dos programas e da vaga, para que seja do conhecimento de todos a possibilidade de carreira na empresa e a preparação para as vagas. A comunicação pode ser através de cartazes nos murais de avisos e, depois, conversas dos gestores com os subordinados explanando atividades do cargo e benefícios em ser efetivado, além de o suporte da Consultoria de Recrutamento e Seleção, que é responsável pelo processo seletivo, fazer contato com as famílias dos indicados para darem apoio e explicarem a importância da vaga para a carreira e para a vida dessas pessoas.

O próximo gráfico, Equipe de Trabalho do grupo Relacionamento, expõe o sentimento de ser bem acolhido pela organização, o que é muito trabalhado dentro da Empresa X.

**Gráfico - Equipe de trabalho**



Fonte: Entrevista aplicada em 2013.

A questão “Me sinto respeitado e querido pela equipe de trabalho” mostra um resultado favorável, sendo 64% das respostas concordo plenamente e as demais, 36%, concordo.

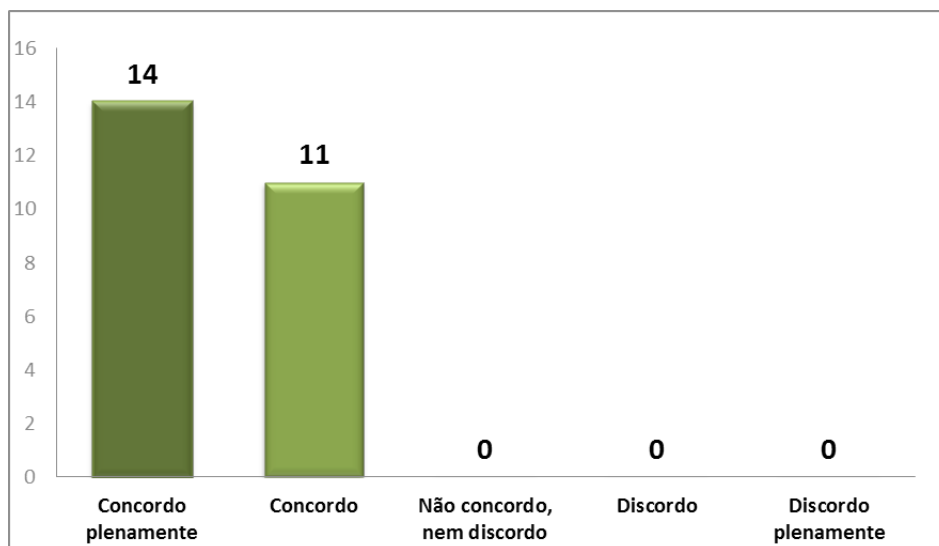
Como ressalta Ivancevich (2008), para conquistar a produtividade do colaborador, o mesmo precisa se sentir bem no local de trabalho, destacando o tratamento recebido de seu gestor que deve, no mínimo, ser igual ao ofertado aos demais colaboradores e, também, o relacionamento com seus colegas. As tarefas direcionadas a ele devem ser proporcionais às suas habilidades.



O trabalho em equipe precisa de um objetivo e sintonia para o atingimento das metas, sendo a comunicação a melhor ferramenta para o líder repassar orientações aos membros e, o humor, para transmitir prazer e motivar a equipe (ERVILHA, 2008).

No grupo Remuneração, destacamos o gráfico Benefícios, pois a Empresa X se destaca pela eficiente gestão de pessoas, sempre em busca de incentivos para os colaboradores estarem motivados e permanecerem alinhados às competências da empresa para alcançar resultados cada vez mais desafiadores. Um dos seus maiores diferenciais é a cartilha de benefícios que, para os colaboradores sazonais, prevê oferta de vale-transporte, refeitório na empresa com café da manhã e almoço, cesta básica, auxílio-creche ou creche na empresa e participação nos resultados.

**Gráfico – Benefícios**



Fonte: Entrevista aplicada em 2013.

Observamos que todos os colaboradores com deficiência conhecem os benefícios disponibilizados pela empresa concordando plenamente, 56%, ou apenas concordando, 44%.

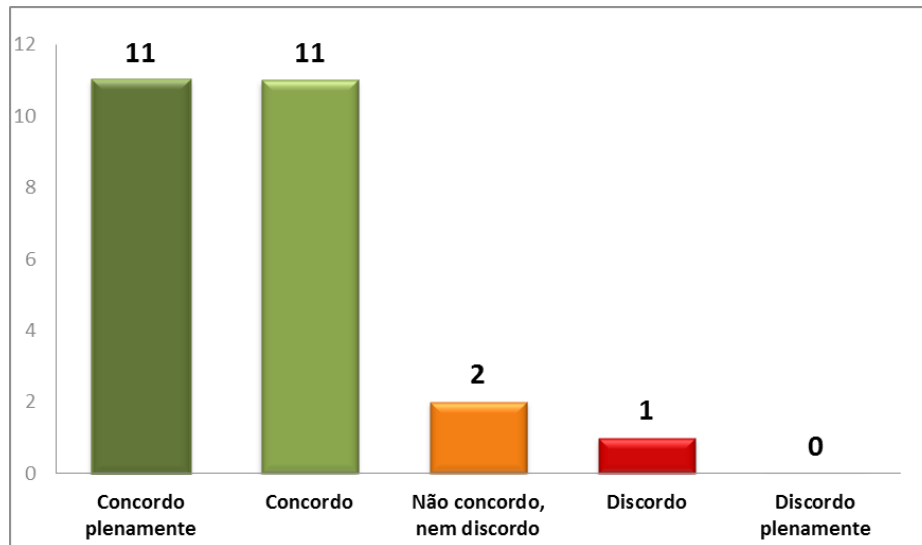
Para Martocchio (1998), citado por Dutra (2002, p.181), a remuneração é a forma que as organizações encontram de recompensar seus colaboradores e, por vezes, é fator de valorização dos mesmos, já que existe gestão por trás disso, que verifica qual remuneração se enquadra melhor de acordo com a atividade realizada pelo profissional.

Algumas empresas possuem um valor agregado em benefícios e, por esse motivo, destacam essa remuneração complementar na atração e na retenção de profissionais, já que estes oferecem uma forma mais fácil de resolução de questões pessoais, como a segurança, a assistência à saúde, entre outros (DUTRA, 2002).

A outra questão que teve resultado desfavorável, com seis respostas discordo, é a do subgrupo Treinamento, do grupo Trabalho “Sou estimulado a fazer cursos/continuar estudando”, como podemos analisar no Gráfico Campanha, cursos e treinamentos.



Gráfico – Campanhas, cursos e treinamentos



Fonte: Entrevista aplicada em 2013.

Analisamos que, apesar de os entrevistados assentirem que a Empresa X investe no desenvolvimento de seus colaboradores, não é unânime a concordância que a mesma realiza campanhas, disponibiliza cursos e treinamentos: dos entrevistados 44% concordam plenamente; 44% apenas concordam; 8% não concordam, nem discordam; e 4% discordam. Possivelmente, esse resultado ocorreu, pois as campanhas, cursos e treinamentos são oferecidos, em sua maior parte, para os colaboradores efetivos, nem sempre chegando ao conhecimento dos colaboradores sazonais.

Para Chelotti, citado por Boog e Boog (2007), desenvolver os colaboradores não chega a ser apenas mais uma estratégia da empresa: é também vista como sinal da contribuição social da empresa para com a sociedade. Afinal, os treinamentos além de ensinarem métodos e práticas aos colaboradores, despertam a facilidade de trabalho em grupo, a responsabilidade do papel de cada um e a confiança no exercício das atividades.

O requisito exigido para todas as vagas é o Ensino Fundamental completo. Porém, quando há urgência e um número elevado de contratações, essa exigência acaba não sendo atendida em plenitude. Para conseguir o atingimento de 80% dos contratados sazonais com o Ensino Fundamental, a sugestão é mostrar que existem oportunidades efetivas internas, mas que, para poder concorrer às vagas, os pré-requisitos precisam ser respeitados e, todas as vagas exigem, no mínimo, o Ensino Médio completo.

Outra sugestão é ter um Assistente Social para averiguar dificuldades que venham a impedir o desenvolvimento dos colaboradores, através de diálogos duas vezes ao mês. É preciso também fazer um levantamento daqueles funcionários sem o Ensino Médio completo e repassar ao gestor que os incentivem a fazer a prova do ENEM, ressaltando os benefícios em ser aprovado. A empresa deve continuar buscando oportunidades de cursos no SESI ou no SENAI para os funcionários que queiram se especializar, e recompensá-los por isso. Além disso, é importante inclui-



los em treinamentos internos, para acentuar a preocupação da empresa em preparar seus profissionais para o trabalho e em cumprir com a responsabilidade social. Dessa forma, os empregados estarão mais qualificados, com potencial para firmar contrato por prazo indeterminado.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho nos possibilitou algumas reflexões sobre um tema que é presente em muitas empresas: a retenção de portadores de deficiência. O estudo foi realizado para safristas e apresentou algumas discrepâncias pelo fato de alguns colaboradores não serem retornantes ou não terem passado por experiência de mercado e, também, por não ter sido aplicada a pesquisa com todas as pessoas com deficiência da safra de 2013. Viu-se também que nem todas as PcDs são elegíveis e recebem o BPC. Portanto, existe mão de obra de PcDs no mercado de trabalho e, para atraí-los, são necessárias algumas estratégias que os façam querer trabalhar na Empresa X para, então, utilizar as sugestões de retenção tratadas neste trabalho.

Vale enfatizar que as percepções do estudo não são definitivas, pois durante a aplicação das pesquisas foram encontradas limitações com o desenvolvimento do diagnóstico.

Por meio da análise dos dados coletados através da aplicação das duas pesquisas, foi possível observar que, pela visão dos colaboradores, a remuneração, englobando o salário e também os benefícios, o relacionamento tanto com os gestores quanto com os colegas, e a acessibilidade são pontos muito positivos para a empresa, e que certas questões, como mais vagas efetivas, estímulos para continuar os estudos e rotação de trabalho, são pontos a serem melhorados.

Contudo, pode-se inferir que os fatores que retêm as pessoas com deficiência nas safras da Empresa X são, principalmente, a boa liderança e a remuneração, pois, para garantir o retorno desses profissionais, é primordial que seus gestores os façam sentirem engajados em suas tarefas e que reconheçam a importância da contribuição de cada um para o sucesso da organização, bem como para o seu desenvolvimento pessoal, que nada mais é que o objetivo principal do Programa VIDA.

Ainda é importante ressaltar as melhorias que devem ser feitas, a fim de motivar ainda mais as pessoas com deficiência a continuarem seus esforços para manter seu lugar na sociedade e no mercado de trabalho.

Espera-se que as sugestões aqui propostas possam ser úteis às empresas, de forma que consigam cumprir ainda mais rigorosamente com a responsabilidade social, disponibilizando melhores condições de vida a quem precisa. Espera-se, pois, que a leitura deste trabalho possibilite algumas reflexões sobre o assunto abordado, que é de grande importância para todos.





## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, M. A.; ROSA, M. V. *Apontamentos de metodologia para a ciência e técnicas de redação científica*: Monografias, dissertações e teses de acordo com a ABNT 2000. 2. ed. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2001.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira THOMSON Learning, 2005.
- BOLONHINI JUNIOR, Roberto. *Portadores de necessidades especiais: as principais prerrogativas dos portadores de necessidades especiais e a legislação brasileira*. São Paulo: ARX, 2004.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na empresa: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 3. ed. São Paulo: ATLAS, 1994. Vol. 2.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho*. São Paulo: ATLAS, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: edição compacta*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ERVILHA, A. J. Limão. *Liderando equipes: para otimizar resultados*. 3. ed. São Paulo: NOBEL, 2008.
- ETTINGER, Karl E. *Administração do pessoal*. São Paulo: Ibrasa, 1980.
- IVANCEVICH, John M. *Gestão de Recursos Humanos*. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico*. 5. ed. São Paulo: FUTURA, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normais legais: benefícios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MILKOVICH, G, T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: ATLAS, 2000.
- PASTORE, José. *Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência*. São Paulo: LTR, 2000.
- RUIZ, João Álvaro. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: ATLAS, 1993.
- SASSAKI, Romeu Kazumi. *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. 6. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2005.
- THOMA, A. S.; HILLESHEIM, B. *Políticas de Inclusão: gerenciando riscos e governando as diferenças*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2011.
- VENTORINI, B.; GARCIA, A. *Relacionamento interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas*. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_)





arttext&pid =S1984-66572004000200006>. Acesso em 08 jun. 2013.

Site da PREVIDÊNCIA SOCIAL. Disponível em: <<http://agencia.previdencia.gov.br/e-aps/servico/355>>. Acesso em 20 Out. 2013.



### REDES DE COOPERAÇÃO, FRANQUIAS E EMPRESAS INDIVIDUAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DO DESEMPENHO EMPRESARIAL

*Jaqueline Inês Agnes<sup>1</sup>*  
*Matheus Moraes Trinks<sup>2</sup>*  
*Douglas Wegner<sup>3</sup>*

#### 1 INTRODUÇÃO

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013) existem cerca de 5,1 milhões de empresas ativas no Brasil e a cada dia são criadas 7.000 novas empresas. Do total de empreendimentos em atividade no país, 99% são empresas de pequeno e médio porte, que representam 25% do Produto Interno Bruto do país (IBGE, 2013). No atual contexto de crescente integração econômica internacional, o grande desafio destas empresas está centrado em sua capacidade de buscar novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento ou de redesenho dos processos de negócio e de integração das cadeias de valor da empresa, de clientes e de fornecedores (MOTTA, 1995).

Um indicador das dificuldades competitivas enfrentadas pelas empresas de pequeno porte é o fato de que 58% delas encerraram suas atividades antes de completar 5 anos, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2010). As causas apontadas para esse número são falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outras (SEBRAE, 2010).

Na tentativa de garantir sua sobrevivência no mercado, muitas pequenas empresas vêm adotando medidas estratégicas como participar de redes de cooperação ou iniciar suas atividades por meio de franquias. Em um mercado globalizado e competitivo como o atual, o associativismo e a união constituem uma alternativa para as pequenas empresas conseguirem força competitiva (CASAROTO; PIRES, 1999).

Apesar do significativo número de estudos que apresentam os benefícios da inserção dos pequenos empreendimentos em redes de cooperação (TONDOLO;

<sup>1</sup> Bacharela em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

<sup>2</sup> Acadêmico em Relações Internacionais na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e bolsista de iniciação científica pelo CNPq.

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).



SCHNEIDER, 2004; TEIXEIRA; SANTOS, 2005; REIS et al, 2008; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) ou franquias (BENEVIDES; SANTOS; VIANNA, 2003; CHERTO et al, 2006; RIBEIRO; PRIETO, 2010), não foram encontrados estudos que comparam o desempenho de empresas individuais, em rede ou franqueadas. Verschoore e Balestrin (2008) afirmam ser relevantes para o avanço do conhecimento da área a elaboração de estudos onde são analisados de forma comparada os ganhos competitivos de empresas em rede em relação às empresas que não participam de redes de cooperação.

O presente trabalho busca preencher parte dessa lacuna ao analisar de forma comparativa o desempenho das empresas que atuam por meio de redes de cooperação, individualmente e que fazem parte de franquias. Essa comparação permite verificar qual das modalidades de atuação gera os resultados mais positivos às empresas e fornece indicativos para a tomada de decisões estratégicas nas pequenas empresas. Para a realização da pesquisa

foram coletados dados junto a 90 empresas, sendo 30 participantes de redes de cooperação, 30 participantes de franquias e 30 empresas que atuam individualmente no mercado.

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção aborda o tema relações interorganizacionais, com ênfase nas redes de cooperação e franquias, foco deste estudo. A terceira seção discute medidas de desempenho empresarial e apresenta o modelo utilizado na pesquisa empírica. O método é apresentado na quarta seção, enquanto os resultados do estudo são apresentados na quinta seção. A sexta seção do artigo apresenta as considerações finais, limitações do estudo e sugestões de estudos futuros.

## 2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

A adoção de estratégias interorganizacionais tem se difundido entre empresas de todo o mundo como uma estratégia empresarial com o potencial de proporcionar benefícios às organizações participantes. Cunha (2002) aponta que temas como fusões, aquisições, alianças estratégicas, formação de redes e parcerias têm aparecido nas listas de investigações dos pesquisadores do mundo inteiro, buscando resultados como pesquisas teóricas e práticas ao nível de análise interorganizacional.

Cunha e Carrieri (2003) conceituam como relações interorganizacionais as transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações. Tais relações proporcionam meios para o desenvolvimento interno e externo da organização, assim como sinergias coletivas geradas pela participação efetiva das empresas. Como consequência, fortalecem suas chances de sobrevivência e crescimento em ambientes turbulentos (SILVA; SCHROEDER; HOFFMANN, 2005).

Para Cunha, Passador e Passador (2010), as empresas podem se organizar de diversas formas para operar no mercado, como alianças, *joint-ventures*, união para investimentos de capitais, cooperativas, consórcios de pesquisa e desenvolvimento, acordos de cooperação estratégica, cartéis, franquias, licenças, redes subcontratantes,



grupos de padronização industrial, grupos de ação (para *lobbies* e influência política) e relações de mercado.

A diversidade de tipologias de redes interorganizacionais é responsável por certa ambiguidade no próprio entendimento do termo. Essa questão foi objeto da análise de Castells (1999), com base no argumento de que as redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Exemplo disso são as redes familiares nas sociedades chinesas; as redes de empresários oriundos de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação, como no Vale do Silício, e as redes comunais do tipo *keiretsu* japonês. O autor cita ainda outros modelos como as redes horizontais de cooperação, desenvolvidas no norte da Itália, e as redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre grandes empresas que operam em diversos países (CASTELLS, 1999).

Apesar da variedade de tipologias de redes interorganizacionais, para os objetivos do presente estudo, dois modelos são considerados: as redes de cooperação empresarial (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), também denominadas de redes associativas (PACAGNAN, 2006), e as franquias (MENDEZ, 1991). Esses dois modelos de redes são apresentados com maior detalhamento na seção seguinte.

## 2.1 Redes de cooperação empresarial e franquias

Verschoore (2004) conceitua rede de cooperação empresarial como organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência. Nesse modelo de rede não existe uma empresa líder, que tenha autoridade para impor regras ou definir as ações coletivas que serão adotadas. Além disso, as empresas participantes da rede permanecem legalmente independentes, mas desenvolvem atividades conjuntamente, com o objetivo de ampliar sua competitividade.

Enquanto a utilização da estratégia de formação de redes de cooperação é recente no Brasil, em países da Europa, da América do Norte e da Ásia, as redes fazem parte do contexto organizacional. No noroeste italiano, no oeste dos Estados Unidos e no Japão encontram-se iniciativas expressivas de cooperação interorganizacional desde a década de 1970 (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). A Itália é conhecida pela formação de redes de pequenas empresas e consórcios de exportação, gerando significativa competitividade para empresas e regiões (CASAROTTO; PIRES, 1998). Na Alemanha, a formação de redes de empresas ocorre desde o final do século XIX e existem mais de 200.000 empresas cooperando em aproximadamente 320 redes associativas em diversos setores (WEGNER; PADULA, 2011; WEGNER, 2012).

O Brasil também teve um aumento significativo no número de redes de cooperação desde o ano 2000. Estima-se que em pouco mais de uma década tenham sido criadas entre 800 e 1.000 redes compostas principalmente por micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2012). Entre os principais benefícios gerados pelas redes aos seus participantes, a literatura destaca a troca de informações e conhecimentos, aumentando a aprendizagem entre as empresas (PACAGNAN, 2006; TURETA; PAÇOCUNHA, 2008; OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2009), participação e vendas de produtos em feiras, maior poder de negociação com fornecedores (ENDE, 2004), maior facilidade de comercialização em novos mercados e com novos representantes, melhorias nos processos empresariais, redução de despesas de marketing e divulgação e maior



facilidade de comercialização de insumos entre as empresas (SANTOS e TEIXEIRA, 2005).

A franquia, por sua vez, é um modo de desenvolvimento comercial, um modo de distribuição (MENDEZ, 1991). Não existe uma definição única de franquia aceita em todo o mundo, mas é um método de colaboração entre uma empresa franqueadora, de um lado, e uma ou várias empresas franqueadas, de outro, onde a colaboração tem por objetivo um crescimento acelerado das empresas envolvidas. Conforme Mendez (1991), a ação comum e conjunta dos homens e dos capitais, com a manutenção da respectiva independência, segundo os acordos de exclusividade recíproca, são características das franquias.

Segundo Cherto et al. (2006), implantar uma empresa “do zero”, sem experiências, e depois operá-la e geri-la com o máximo de efetividade não é uma tarefa fácil, que se possa desempenhar apenas na vontade. Uma alternativa encontrada para pessoas que têm interesse em empreender de forma mais segura é a de adquirir uma franquia (FREITAS; BARTH; LEDUR, 2011). Conforme Bernard (2000), não é requerida experiência para adquirir uma filial da maioria das franquias, já que há o suporte do franqueador para a execução das atividades. Devido à sua formação em rede, as franquias necessitam de uma gestão moderna, diferente do estilo tradicional de administrar. Nesse tipo de organização em rede, as informações e decisões devem ter uma fluidez bastante rápida e dinâmica. Valores como hierarquização, autoritarismo e burocracia não combinam com a natureza das organizações em rede (PAIVA, 2005).

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2013), existiam 2.426 redes de franquias no Brasil em 2012, um aumento de 373% com relação a 2002. Em 2012 havia 104.543 unidades de empresas em formato de franquia no país. O estado de São Paulo é que possui maior número de franquias com 51,5%, seguido de Rio de Janeiro com 12,2% e do Paraná com 7,8%. O Rio Grande do Sul é o 6º no ranking com 4,4% das franquias do país. A região sudeste engloba 70,7% das sedes das empresas franqueadas na Brasil.

### 3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL

O conceito de desempenho empresarial passou por mudanças nas últimas décadas. Santos (2008) afirma que, na primeira metade do século XIX, desempenho empresarial significava superação de metas. Nos anos setenta, passou a ser sinônimo de eficiência de estruturas e processos, capacidade de adaptação ao ambiente e sobrevivência. Atualmente, a comunidade empresarial e científica tende associá-lo à gestão dos *stakeholders*. Segundo Santos (2008) é possível perceber que acadêmicos e empresários utilizam a teoria dos *stakeholders* como base para mensuração do desempenho empresarial. Nessa abordagem, quanto melhor a empresa atende as demandas das partes interessadas, mais satisfeitas elas ficam e melhor é o desempenho da firma.

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2000), desempenho ou *performance* são resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos. Esses resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos



financeiros ou não. Na visão da FPNQ, são cinco as dimensões do desempenho: relativo à satisfação do cliente e ao mercado; financeiro; relativo às pessoas; relativo aos fornecedores e relativo aos produtos e processos.

Para avaliar tais dimensões são utilizados indicadores, isto é, dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo (FPNQ, 2000). Podem ser simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos, e diretos ou indiretos em relação à característica medida, bem como específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização).

Para Igaraschi et al. (2008) uma avaliação válida e legítima deve buscar saber o que vai ser avaliado, como proceder à avaliação e como conduzir o gerenciamento interno. A literatura apresenta diversas ferramentas para avaliação de desempenho empresarial. Dentre elas é citado o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996) que é baseado em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Tem como principal foco vincular a estratégia às atividades operacionais. Outra ferramenta é a *Integrated Performance Measurement for Small Firms* (LAITINEN, 1996, 2002) que possui foco nas PMEs e é baseado em sete dimensões: financeiro, competitividade, custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas.

Segundo estudo de Nascimento et al. (2010), as ferramentas mencionadas possuem características particulares e procuram, na visão de cada autor, avaliar adequadamente o desempenho organizacional. O *Balanced Scorecard* (BSC) é a ferramenta mais popular dentre os pesquisadores, dada sua ampla aplicação prática, principalmente em grandes organizações.

Levando em conta o estudo feito por Santos (2008), é possível perceber que acadêmicos e empresários utilizam a teoria dos *stakeholders* como base para a mensuração do desempenho empresarial. Observa-se que estes utilizam critérios variados de desempenho, adequados às suas necessidades, o que dificulta conclusões sobre a dimensionalidade do construto. Portanto, não se sabe se tal conceito é passível de representação por um único fator ou por diversas dimensões ligadas entre si.

Em virtude dessa análise, Santos (2008) buscou identificar como o desempenho vem sendo mensurado nos últimos anos para criar uma lista de indicadores padronizada e testar a estrutura fatorial por trás desses indicadores. A autora propõe um modelo que reúne os fatores relevantes para a avaliação de desempenho organizacional e permite a mensuração de forma subjetiva, sem que os respondentes necessitem informar valores quantitativos. A seção seguinte apresenta o detalhamento do modelo de avaliação de desempenho proposto por Santos (2008) e utilizado neste estudo.

### 3.1 O modelo de avaliação de desempenho de Santos (2008)

Santos (2008) analisou 177 artigos empíricos publicados em periódicos nacionais e internacionais, entre 1995 e 2006, para identificar como o desempenho empresarial tem sido mensurado pela comunidade acadêmica. Com base nessa revisão, a autora criou uma lista de indicadores e fez uma verificação das estruturas dimensionais já testadas – ou seja, questionários utilizados por outros autores.





Dessa análise foram encontradas evidências empíricas de que o desempenho empresarial é multidimensional e apresenta quatro fatores, sendo eles: (1) desempenho financeiro, um fator de segunda ordem que se manifesta por meio do crescimento e lucratividade (esse fator representa a capacidade da empresa de satisfazer seus investidores); (2) consciência socioambiental, também um fator de segunda ordem que influencia o desempenho social e ambiental (esse fator demonstra a capacidade da empresa de cuidar do ambiente e da sociedade em que está inserida); bem como (3) satisfação dos clientes e (4) satisfação dos funcionários, sendo ambos fatores de primeira ordem que representam como a empresa atende às demandas desses *stakeholders*.

A revisão de literatura realizada por Santos (2008) sugere que os *stakeholders*, investidores, empregados, clientes, comunidade e governo apresentam sete demandas e que cada uma delas pode ser representada por um fator. A Figura 1 ilustra as partes interessadas e as dimensões de suas demandas. Investidores demandam desempenho em termos de lucratividade, crescimento e valor de mercado. Clientes buscam a empresa com o objetivo de satisfazer suas necessidades, enquanto funcionários também buscam aumentar sua satisfação em relação à empresa que os emprega. O governo e a sociedade, por sua vez, demandam das empresas desempenho ambiental e social.

**Figura 1: Stakeholders, suas demandas e provável estrutura fatorial**

Investidores	Clientes	Funcionários	Governo e sociedade
<p>Lucratividade</p> <p>Crescimento</p> <p>Valor de mercado</p>	<p>Satisfação dos clientes</p>	<p>Satisfação dos funcionários</p>	<p>Desempenho ambiental</p> <p>Desempenho social</p>

Fonte: Adaptado de Santos (2008).

O processo de desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho de Santos (2008) iniciou pela identificação de 122 indicadores utilizados para representar o crescimento, a lucratividade, o valor de mercado, a satisfação dos funcionários e dos clientes e o desempenho social e ambiental. Desses, foram selecionados somente os indicadores utilizados em mais de duas pesquisas - para evitar que indicadores empregados com base na conveniência de obtenção dos dados fossem incluídos - o que resultou na seleção de 65 indicadores.

Após, foram analisados os relatórios anuais de 14 empresas de capital aberto,



dos quais foi extraída uma lista de indicadores e então comparada com a lista de 65 indicadores, oriunda da revisão dos artigos. Objetivando a adequação dos indicadores à realidade brasileira, este cruzamento eliminou 30 indicadores. A análise desses relatórios também identificou dois indicadores a serem incluídos, até então não apontados. Esse processo resultou na seleção de 37 indicadores para representar as sete dimensões do desempenho empresarial.

A forma encontrada por Santos (2008) para comparar o desempenho entre empresas e controlar o efeito setor foi a utilização de indicadores subjetivos. Para cada um dos 37 indicadores foi formulada uma questão da seguinte forma: “como foi o desempenho da empresa, em termos de [nome do indicador], nos últimos três anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor?”. Esse indicador subjetivo faz com que o próprio respondente, ao responder a pergunta, compare as empresas e elimine a variabilidade derivada da diferença dos setores.

O questionário foi validado por Santos (2008), através de um pré-teste desenvolvido com 42 alunos do Mestrado Profissionalizante em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP – FGV), para que fosse possível avaliar a validade e confiabilidade das medidas propostas.

## 4 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, de caráter quantitativo. A pesquisa descritiva, segundo Hair (2005, p. 86), “é estruturada e especificamente criada para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”, logo, foi utilizada no presente trabalho para descrever e comparar o desempenho empresarial das empresas participantes de redes de cooperação, franquias e empresas individuais.

A pesquisa quantitativa foi escolhida devido à opção de mensuração de dados por meio de questionário e questões escalares, o que resultou em dados em forma de quantidade de respostas. Hair (2005, p. 100) justifica essa escolha quando diz que dados quantitativos são “mensurações em que números são usados diretamente para representar as propriedades de algo” e complementa dizendo que “como são registrados diretamente com números, os dados estão em uma forma que se presta para análise estatística”.

A pesquisa foi realizada por meio de uma *survey*, que é “um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos” (HAIR, 2005, p. 125). O autor acrescenta que pode haver variação entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida, até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda. As *surveys* são utilizadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos (HAIR, 2005).

### 4.1 População e amostra de pesquisa

Do total de 5,7 milhões de empresas existentes no Brasil (IBGE, 2013), estima-se que 104.543 são participantes de franquias ABF (2012) e aproximadamente 12.000 empresas fazem parte de redes de cooperação (SEBRAE, 2012). Para a realização da coleta de dados optou-se por uma amostra de no mínimo 30 empresas participantes





de redes de cooperação, 30 empresas participantes de franquias e 30 empresas que atuam no mercado individualmente de diversos setores. A opção pela amostra de no mínimo 30 respondentes se dá pelo fato de ser um número considerado aceitável para a realização dos testes estatísticos paramétricos.

A amostra caracteriza-se como não probabilística, pois “a inclusão ou exclusão dos elementos em uma amostra é deixada a critério do pesquisador; nem todos os elementos de uma população têm a chance de ser selecionados para a amostra [...]” (HAIR, 2005, p. 445). Essa amostra não permite a generalização dos dados, pois para tanto seria necessário o cálculo de uma amostra probabilística.

#### 4.2 Operacionalização das variáveis

O desempenho das empresas foi operacionalizado por meio do modelo de Santos (2008), descrito na terceira seção do artigo. Esse modelo, baseado na percepção dos empresários, foi utilizado devido à sua adequação à situação das pequenas e médias empresas brasileiras que, em sua maioria, possuem limitados indicadores de desempenho e que por serem parciais, não são suficientemente confiáveis para retratar a situação da empresa.

Ao analisar o modelo de Santos (2008), entendeu-se que não faria sentido aplicar a dimensão valor de mercado às micro e pequenas empresas. Por isso essa dimensão foi retirada do questionário, uma vez que se refere ao valor da empresa no mercado de ações, situação que não condiz com a realidade das pequenas empresas brasileiras.

O instrumento de pesquisa foi composto por questões relacionadas a quatro grandes categorias de *stakeholders* (clientes, funcionários, investidores e governo e sociedade) segmentadas em cinco dimensões (satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, lucratividade, crescimento e responsabilidade social e ambiental) que envolvem 24 indicadores de desempenho empresarial.

Após a elaboração da primeira versão do questionário, foi realizado um pré-teste do instrumento com três empresários, sendo um de empresa individual, um de empresa participante de franquias e um participante de rede de cooperação. O pré-teste, realizado em julho de 2013, teve como objetivo validar o questionário de pesquisa. Os empresários foram convidados a responder o questionário na presença de um dos pesquisadores, indicando questões que não estivessem claras ou que não fossem condizentes com a realidade da empresa. Todas as questões foram consideradas adequadas pelos empresários, que não tiveram dificuldade em respondê-las, validando o questionário de pesquisa proposto.

Os respondentes tiveram que comparar a situação de sua empresa com os concorrentes do setor, em cada questão, utilizando a seguinte escala: “muito pior que a média”, “pior que a média”, “igual à média”, “melhor que a média” e “muito melhor que a média”. Essa comparação elimina as diferenças setoriais e permite a coleta de dados com empresas de diferentes segmentos de negócio, sem prejuízos à análise dos dados.



Para verificar a adequação do conjunto de indicadores à respectiva dimensão de desempenho foi calculado o Alfa de Cronbach. Segundo Cortina (1993), trata-se de um índice utilizado para medir a consistência interna de uma medida, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados, de forma a validar a confiabilidade da utilização das questões agrupadas dentro das dimensões estudadas. O Quadro 1 apresenta as quatro categorias de *stakeholders*, as suas respectivas dimensões de desempenho, o número de indicadores para cada dimensão e o Alfa de Cronbach.

**Quadro 1: Dimensões de desempenho e itens relacionados**

Categoria de <i>stakeholders</i>	Dimensão de Desempenho	Nº de indicadores	Alfa de Cronbach
Investidores	Lucratividade	2	0,831
	Crescimento	5	0,827
Clientes	Satisfação dos Clientes	5	0,898
Funcionários	Satisfação dos funcionários	6	0,927
Governos e Sociedade	Responsabilidade Social e Ambiental	6	0,791

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além dos itens referentes às dimensões e do respondente, o instrumento de coleta de dados continha perguntas de caracterização da empresa, como setor de atuação, quantidade de colaboradores e tempo que opera no mercado.

#### 4.3 Técnicas de coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários eletrônicos e impressos, os quais foram enviados aos empresários constantes em uma base de empresas participantes de redes, de franquias e que atuam individualmente no mercado. Os questionários foram aplicados entre os meses de julho e setembro de 2013, sendo os impressos entregues nas cidades de Santa Cruz do Sul, Lajeado e Candelária, no estado do Rio Grande do Sul, e os questionários eletrônicos enviados a empresas de vários estados do país. O preenchimento foi anônimo, evitando com isso algum viés que pudesse ser gerado identificação dos respondentes.

Para a análise dos dados, as cinco categorias de respostas foram transformadas em uma escala de 1 a 5, onde uma situação “muito pior do que a média” equivale a 1 e uma situação “muito melhor do que a média” equivale a 5. Essa transformação permitiu a utilização de técnicas estatísticas para alcançar o objetivo do estudo.

Inicialmente foram utilizadas técnicas de estatística descritiva que, segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 108), fazem a “organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados”. Na estatística descritiva “através da construção de gráficos, tabelas, e do cálculo de medidas a partir de uma coleção de dados numéricos [...] pode-se melhor compreender o comportamento da variável expressa no conjunto de



dados sob análise” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 108). Na análise de estatística descritiva foram utilizadas a média aritmética, desvio padrão e coeficiente de variação dos resultados obtidos entre as dimensões das diferentes categorias de empresas analisadas.

Para testar e verificar se existem diferenças de desempenho das empresas dos três modelos apresentados, foi utilizado o teste de análise de variância (ANOVA) que é a “técnica estatística usada para determinar se as amostras de dois ou mais grupos surgem de populações com médias iguais” (HAIR, 2009, p. 304). Essa técnica “é empregada para determinar a probabilidade de que diferenças em médias ao longo de diversos grupos ocorrem apenas devido a erro amostral” (HAIR, 2009, p. 308). O teste ANOVA permitiu alcançar o objetivo da pesquisa, uma vez que indica se as médias obtidas entre os grupos diferem significativamente.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção são descritos os resultados obtidos com a pesquisa. Primeiramente, apresenta-se as características das empresas participantes de redes de cooperação, participantes de franquias e as que atuam individualmente no mercado. Após, são analisados os dados comparativos entre os três segmentos de atuação pesquisados, visando alcançar o objetivo do estudo.

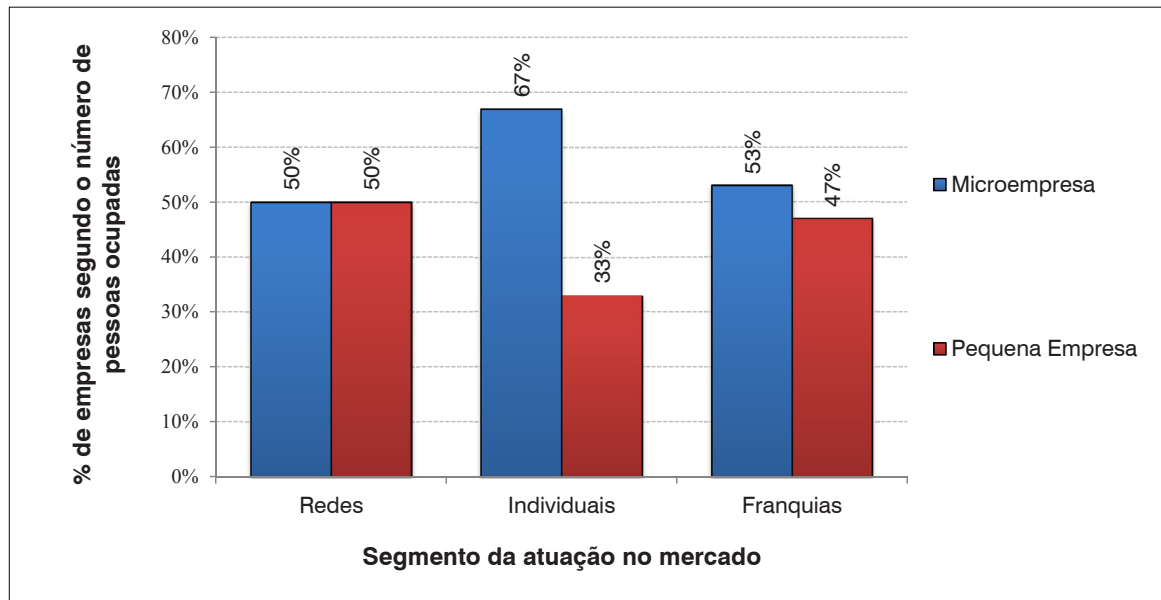
### 5.1 Caracterização dos respondentes das empresas

Os questionários foram preenchidos em sua totalidade pelo sócio-proprietário ou pelo gerente da empresa, o que garantiu informações mais precisas e que demonstram a situação da empresa. Na amostra de participantes de redes de cooperação, os sócios-proprietários formaram a maioria dos respondentes (77%) e gerentes formaram os outros 23% de respondentes. Já na amostra de participantes de franquias os sócios-proprietários formaram 80% dos respondentes e os gerentes 20%. Com relação às empresas individuais, a pesquisa foi aplicada em 59% das empresas com os sócios-proprietários e 41% com os gerentes.

Em termos de porte, as empresas foram categorizadas seguindo a classificação do SEBRAE, de acordo com o número de pessoas ocupadas: as microempresas possuem até 9 pessoas ocupadas, pequenas empresas possuem de 10 a 49 pessoas ocupadas, empresas de médio porte têm de 50 a 99 pessoas ocupadas e grandes empresas possuem mais de 99 (SEBRAE, 2012). A categorização pelo número de pessoas ocupadas – e não pelo número de funcionários – deve-se ao fato de ser comum em pequenos empreendimentos contar com o envolvimento de familiares, nem sempre formalmente registrados. Conforme Gráfico 1 observa-se que a totalidade de empresas participantes do estudo é de micro e pequenas empresas. No caso de empresas participantes de redes e franquias, os percentuais são equilibrados, enquanto no caso de empresas individuais as microempresas representam dois terços da amostra.



**Gráfico 1 – Categorização das empresas segundo o número de pessoas ocupadas**



Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa foi feita com empresas de diversos setores de atuação. Das empresas pesquisadas, participantes de redes de cooperação, 30% são do setor de varejo de produtos farmacêuticos e 27% de varejo de materiais de construção. O setor de mercados representa 13% do total de pesquisados. Esses percentuais são coerentes com os setores que apresentam o maior número de redes de cooperação no Brasil, conforme mapeamento do SEBRAE (2012). Outros segmentos correspondem a 30% das respostas.

Com relação aos setores pesquisados dentre as empresas participantes de franquias, 63% dos pesquisados são do setor de escola de idiomas, 13% do setor de alimentação, enquanto 7% são do varejo de confecções e outros 7% são operadoras de turismo. Todos os outros setores pesquisados correspondem a 10% do total.

Entre as empresas individuais participantes da pesquisa verifica-se que 34% são do segmento de materiais de construção, 19% são do segmento de supermercados e 16% são do segmento de produtos farmacêuticos. Outros setores que, individualmente, representam menos de 3% da amostra correspondem a 31% dos respondentes.

Informações adicionais sobre o tempo de atuação das empresas no mercado, tempo de experiência do respondente no setor de atuação, idade e formação dos respondentes são apresentadas no Quadro 2.



**Quadro 2: Características dos respondentes**

Dados coletados	Participantes de redes de cooperação	Participantes de franquias	Empresas individuais
Tempo de atuação da empresa no mercado	18,0 anos	17,0 anos	17,1 anos
Tempo de experiência do respondente no setor	15,4 anos	11,4 anos	13,5 anos
Idade dos respondentes	38,0 anos	40,9 anos	37,4 anos
Respondentes com curso superior ou pós-graduação (%)	66%	100%	62%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando os dados dos participantes de redes de cooperação, observou-se que, em média, essas empresas atuam no mercado há 18 anos. O tempo de experiência dos respondentes no setor é de 15,4 anos. A média de idade dos empresários é de 38 anos e 66% possuem um curso superior ou pós-graduação. Portanto, trata-se de empresas com significativo tempo de atuação no mercado, comandadas por gestores jovens, porém com longa experiência no setor de atuação.

Os empresários participantes de franquias têm em média 40,9 anos de idade e em média possuem 11,4 anos de experiência no setor. O tempo de atuação das empresas no mercado é de 17,0 anos. Destaca-se o fato de que a totalidade dos respondentes possui curso superior, possivelmente uma exigência das franquias para a aquisição de uma unidade.

As empresas individuais da pesquisa têm em média 17,1 anos de atuação no mercado e os empresários possuem em média 37,4 anos de idade e 13,5 anos de experiência no setor, indicadores semelhantes aos das empresas participantes de redes de cooperação. Chama a atenção que somente 62% dos respondentes possuem curso superior concluído, percentual inferior ao dos respondentes de empresas em redes e franquias.

## 5.2 Análise comparativa do desempenho das empresas pesquisadas

Uma vez apresentada a caracterização dos respondentes, a partir desta seção é descrito e comparado o desempenho das empresas. As questões sobre o desempenho foram divididas em cinco dimensões, baseadas no modelo de Santos (2008), sendo elas: satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, crescimento, lucratividade e responsabilidade social e ambiental.

Por meio do teste ANOVA foram comparadas as respostas das três categorias de empresas para cada um dos 24 indicadores de desempenho. A única dimensão em que não foram verificadas diferenças entre empresas individuais, franquias e empresas participantes de redes de cooperação foi a dimensão lucratividade. Em todas as outras quatro dimensões foram verificadas diferenças, conforme apresentado a seguir.



### 5.2.1 Satisfação dos clientes

Na dimensão satisfação dos clientes, franquias revelaram um desempenho superior a empresas individuais (Quadro 3).

Os resultados revelam que, de fato, existe uma diferença positiva entre o desempenho de empresas participantes de franquias e empresas individuais ( $p < .01$ ) no que se refere ao valor agregado aos clientes (pacote de produtos e serviços). Nessa dimensão, as franquias apresentaram desempenho superior às empresas individuais.

Quando se avalia a média geral da dimensão satisfação dos clientes (gerada a partir da média dos 5 indicadores), novamente, verifica-se desempenho superior das franquias em relação às empresas individuais ( $p < .05$ ). Ou seja, na média geral de satisfação dos clientes as empresas em franquias obtiveram desempenho melhor do que as empresas individuais.

**Quadro 3: Dimensão de desempenho – satisfação dos clientes**

Variável				Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Significância
Satisfação dos Clientes	Valor agregado para o cliente (pacote de produtos e serviços)	Rede	Franquia	-,300	,196	,283
			Individualmente	,331	,193	,206
		Franquia	Rede	,300	,196	,283
			Individualmente	,631*	,193	,004
		Individualmente	Rede	-,331	,193	,206
			Franquia	-,631*	,193	,004
	Média geral dos indicadores da dimensão Satisfação dos Clientes	Rede	Franquia	-,167	,171	,594
			Individualmente	,257	,168	,281
		Franquia	Rede	,167	,171	,594
			Individualmente	,424*	,168	,035
		Individualmente	Rede	-,257	,168	,281
			Franquia	-,424*	,168	,035

Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, pode-se concluir que, em relação à dimensão satisfação dos clientes, as empresas participantes de franquias possuem vantagem sobre as individuais, dado o seu desempenho superior. Não houve diferença estatisticamente significativa no desempenho de franquias e empresas participantes de redes de cooperação, na dimensão satisfação dos clientes.

### 5.2.2 Satisfação dos funcionários

Medir o desempenho das empresas através da satisfação dos funcionários é um critério utilizado por ser um fator de primeira ordem e por representar como a empresa atende às demandas desses *stakeholders* (SANTOS, 2008). O teste ANOVA (Quadro 4) revela que existem diferenças estatisticamente significantes entre as 3



categorias de empresas.

Na questão relacionada ao investimento no desenvolvimento e treinamento dos funcionários, o desempenho das empresas em franquias é superior ao das empresas individuais ( $p < .01$ ). Nesse indicador, o desempenho de empresas em rede também é superior ao das empresas individuais ( $p < .01$ ).

Quando avaliada a questão de política de remuneração e benefícios, a diferença entre as médias das empresas em franquias com relação às empresas individuais também se mostra significativa ( $p < .05$ ). No que se refere ao clima organizacional, as franquias também apresentam desempenho superior às empresas individuais ( $p < .05$ ).

**Quadro 4: Dimensão de desempenho – satisfação dos funcionários**

Variável				Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Significância
Satisfação dos funcionários	Investimento no desenvolvimento e treinamento dos funcionários	Rede	Franquia	-,200	,239	,680
			Individualmente	,729*	,235	,007
		Franquia	Rede	,200	,239	,680
			Individualmente	,929*	,235	,000
		Individualmente	Rede	-,729*	,235	,007
			Franquia	-,929*	,235	,000
	Política de Remuneração e Benefícios	Rede	Franquia	-,333	,217	,279
			Individualmente	,283	,214	,385
		Franquia	Rede	,333	,217	,279
			Individualmente	,617*	,214	,013
		Individualmente	Rede	-,283	,214	,385
			Franquia	-,617*	,214	,013
	Clima organizacional	Rede	Franquia	-,167	,213	,714
			Individualmente	,404	,209	,136
		Franquia	Rede	,167	,213	,714
			Individualmente	,571*	,209	,021
		Individualmente	Rede	-,404	,209	,136
			Franquia	-,571*	,209	,021
	Média geral dos indicadores da dimensão Satisfação dos Funcionários	Rede	Franquia	-,189	,162	,475
			Individualmente	,397*	,159	,038
Franquia		Rede	,189	,162	,475	
		Individualmente	,585*	,159	,001	
Individualmente		Rede	-,397*	,159	,038	
		Franquia	-,586*	,159	,001	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar a média geral da dimensão satisfação dos funcionários (formada pela média das 6 questões que compõem a dimensão), verifica-se que tanto o desempenho de franquias ( $p < .01$ ) quanto de redes ( $p < .05$ ) foi superior ao desempenho de empresas individuais, revelando que, nessa dimensão, as primeiras duas formas de atuação apresentam vantagem. Não houve diferença entre franquias e redes.

### 5.2.3 Crescimento

A dimensão do crescimento está relacionada ao desempenho financeiro da empresa, que representa a capacidade de satisfazer seus investidores, juntamente com a lucratividade, como explica Santos (2008). Para verificar se existem diferenças estatisticamente significativas analisa-se o teste ANOVA (Quadro 5).

**Quadro 5: Dimensão de desempenho – crescimento**

Variável			Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Signifi- cância	
Crescimento	Crescimento da participação de mercado	Rede	Franquia	,200	,216	,625
			Individuais	,652*	,212	,008
		Franquia	Rede	-,200	,216	,625
			Individuais	,452	,212	,090
		Individuais	Rede	-,652*	,212	,008
			Franquia	-,452	,212	,090
	Crescimento do faturamento	Rede	Franquia	,300	,225	,381
			Individuais	,746*	,222	,003
		Franquia	Rede	-,300	,225	,381
			Individuais	,446	,222	,115
		Individuais	Rede	-,746*	,222	,003
			Franquia	-,446	,222	,115
	Média geral dos indicadores da dimensão Crescimento	Rede	Franquia	,227	,187	,451
			Individuais	,485*	,184	,027
		Franquia	Rede	-,227	,187	,451
Individuais			,259	,184	,344	
Individuais		Rede	-,485*	,184	,027	
		Franquia	-,259	,184	,344	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em termos de crescimento da participação de mercado, empresas em rede revelaram desempenho superior a empresas individuais ( $p < .01$ ). O mesmo ocorre quando é analisado o crescimento de faturamento das empresas em rede em relação às empresas individuais ( $p < .01$ ).

Ao analisar a média geral da dimensão crescimento das empresas (formada pela média das 5 questões), verifica-se que o desempenho de redes foi superior ao desempenho de empresas individuais ( $p < .05$ ). Nessa dimensão, não houve diferença entre franquias e empresas individuais e franquias e redes.

### 5.2.4 Responsabilidade social e ambiental

Segundo Santos (2008), o fator de desempenho responsabilidade social e ambiental demonstra a capacidade da empresa de cuidar do ambiente e da sociedade em que está inserida. Os resultados do teste comparativo entre as três categorias de empresa são apresentados no teste ANOVA do Quadro 6.



Quadro 6: Dimensão de desempenho – responsabilidade social e ambiental

Variável			Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Significância	
Responsabilidade Social e Ambiental	Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos.	Rede	Franquia	<b>-.867*</b>	,196	<b>,000</b>
			Individuais	-,167	,193	,665
		Franquia	Rede	<b>,867*</b>	,196	<b>,000</b>
			Individuais	<b>,700*</b>	,193	<b>,001</b>
		Individuais	Rede	,167	,193	,665
			Franquia	<b>-.700*</b>	,193	<b>,001</b>
	Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis.	Rede	Franquia	<b>-.700*</b>	,209	<b>,003</b>
			Individuais	-,138	,205	,782
		Franquia	Rede	<b>,700*</b>	,209	<b>,003</b>
			Individuais	<b>,563*</b>	,205	<b>,020</b>
		Individuais	Rede	,138	,205	,782
			Franquia	<b>-.563*</b>	,205	<b>,020</b>
	Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc).	Rede	Franquia	-,233	,203	,486
			Individuais	,465	,200	,057
		Franquia	Rede	,233	,203	,486
			Individuais	<b>,698*</b>	,200	<b>,002</b>
		Individuais	Rede	-,465	,200	,057
			Franquia	<b>-.698*</b>	,200	<b>,002</b>
	Realização de projetos sociais e culturais	Rede	Franquia	<b>-.600*</b>	,196	<b>,008</b>
			Individuais	,138	,193	,757
		Franquia	Rede	<b>,600*</b>	,196	<b>,008</b>
			Individuais	<b>,737*</b>	,193	<b>,001</b>
		Individuais	Rede	-,138	,193	,757
			Franquia	<b>-.737*</b>	,193	<b>,001</b>
Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores, agencias reguladoras.	Rede	Franquia	-,167	,294	,838	
		Individuais	,625	,290	,084	
	Franquia	Rede	,167	,294	,838	
		Individuais	<b>,792*</b>	,290	<b>,021</b>	
	Individuais	Rede	-,625	,290	,084	
		Franquia	<b>-.792*</b>	,290	<b>,021</b>	
Média geral dos indicadores da dimensão Responsabilidade Social e Ambiental	Rede	Franquia	<b>-.489*</b>	,149	<b>,004</b>	
		Individuais	,153	,147	,555	
	Franquia	Rede	<b>,489*</b>	,149	<b>,004</b>	
		Individuais	<b>,642*</b>	,147	<b>,000</b>	
	Individuais	Rede	-,153	,147	,555	
		Franquia	<b>-.642*</b>	,147	<b>,000</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na questão de emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos existe uma diferença entre as médias das empresas em franquia com as empresas em rede ( $p < .01$ ) e entre franquia e empresas individuais ( $p < .01$ ). Em ambos os casos, as empresas participantes de franquias apresentaram desempenho superior às empresas individuais. Na questão de utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis, as empresas em franquia demonstraram desempenho superior quando comparadas às empresas em rede ( $p < .01$ ) e às empresas individuais ( $p < .05$ ).

Ao analisar o desempenho das empresas em relação à contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc.) e a realização de projetos sociais e culturais, as franquias demonstram melhor desempenho que as empresas individuais e as redes em ambas as categorias ( $p < .01$ ).

Quanto ao número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores e

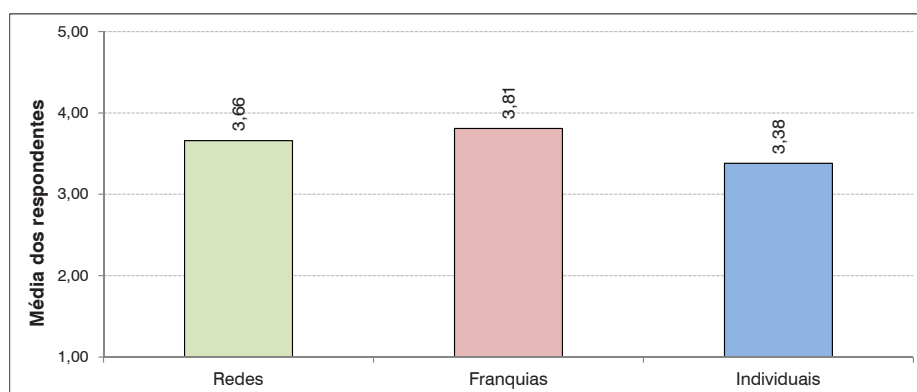


agências reguladoras, novamente o desempenho de empresas em franquia é melhor do que o desempenho de empresas individuais ( $p < .05$ ). Ao analisar a média geral da dimensão responsabilidade social e ambiental (formada pela média das 6 questões), verifica-se que o desempenho de franquias foi superior ao desempenho de empresas individuais ( $p < .01$ ) e também das empresas em rede ( $p < .01$ ).

### 5.3 Desempenho – Média Geral

Com base nas cinco dimensões de desempenho do modelo de Santos (2008) – satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, lucratividade, crescimento e responsabilidade social e ambiental –, calculou-se a média geral de desempenho das empresas de cada categoria (Gráfico 2). Verifica-se que as franquias possuem uma média geral de desempenho mais alta que as redes, assim como as redes possuem a média geral mais alta com relação às empresas individuais.

**Gráfico 2 – Média geral de desempenho**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para avaliar se há diferenças estatisticamente significativas de desempenho entre as empresas que atuam no mercado participando de redes, de franquias ou que atuam individualmente, realizou-se teste comparativo da média geral de desempenho (Quadro 7).

**Quadro 7: Comparação da média geral de desempenho**

Variável	I	J	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Significância
Média geral do desempenho empresarial	Rede	Franquia	-,149	,128	,481
		Individuais	,277	,126	,078
	Franquia	Rede	,149	,128	,481
		Individuais	,426*	,126	,003
	Individuais	Rede	-,277	,126	,078
		Franquia	-,426*	,126	,003

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao comparar a média geral, o desempenho de franquias e empresas participantes de redes é superior ao de empresas individuais ( $p < .01$ ). Não se verifica

diferenças estatisticamente significativas entre o desempenho de franquias e redes. Dado que a média geral compreende as cinco dimensões de análise, pode-se afirmar que o modelo de atuação da empresa no mercado tem impacto direto sobre o seu desempenho. Tanto franquias como redes levam a desempenho superior, quando comparado a empresas individuais.

#### 5.4 Discussão dos resultados e recomendações

De forma a facilitar a visualização dos principais resultados, são apresentadas três comparações: (a) dimensões em que franquias obtiveram melhor desempenho que as empresas individuais, (b) dimensões em que empresas em rede obtiveram melhor desempenho que empresas individuais, e (c) dimensões que em franquias obtiveram melhores resultados que empresas em redes.

(a) *Empresas participantes de franquias x empresas individuais*: as franquias tiveram melhor desempenho em vários indicadores em comparação com as empresas individuais, como pode ser visualizado no Quadro 8.

**Quadro 8: Desempenho de franquias x empresas individuais por dimensão**

Comparação com as empresas INDIVIDUAIS	
<b>FRANQUIAS</b>	<b>Satisfação dos Clientes</b>
	Demonstra ter mais valor agregado em seus produtos/serviços aos clientes
	Alcança maior satisfação dos clientes na média geral dos indicadores
	<b>Satisfação dos Funcionários</b>
	Investe mais no desenvolvimento e treinamento dos funcionários
	Possui melhor política de benefícios
	Dispõe de melhor clima organizacional
	Alcança maior satisfação dos funcionários na média geral dos indicadores
	<b>Responsabilidade Social e Ambiental</b>
	Utiliza mais insumos recicláveis e biodegradáveis
	Respeita mais a contratação de minorias
	Emite menos poluentes, lança menos efluentes e resíduos sólidos
Tem melhor desempenho na realização de projetos sociais e culturais	
Presentam menor número de ações judiciais	
Tem o melhor desempenho na dimensão social e ambiental na média geral dos indicadores	

Fonte: Elaborado pelos autores.

As diferenças em relação à satisfação dos clientes podem ser explicadas pelo



*know-how* sobre o negócio que é passado pelos franqueadores para os franqueados, conforme destacado no estudo de Ribeiro e Prieto (2009). Com essa experiência passada aos franqueados, as empresas já recebem um pacote de produtos e serviços prontos, que já foram testados em outras unidades, que deram certo e que podem ser padronizadas em todas as unidades das franquias.

Em relação ao melhor desempenho das franquias em termos de satisfação dos funcionários, uma explicação para essa diferença é a estrutura de treinamento e desenvolvimento oferecida pelas franquias aos seus franqueados. O pacote de serviços entregue aos franqueados pode, por exemplo, contemplar a política de remuneração e benefícios dos funcionários, diferenciando-as das empresas individuais.

O crescimento de mercado, destacado no estudo comparativo com as empresas individuais, possivelmente é causado pelo aumento rápido da participação das franquias no mercado varejista brasileiro – conforme apontado no estudo de Ribeiro e Prieto (2009). Como a franquia geralmente já possui uma marca consolidada no mercado, o crescimento das empresas dá-se com maior facilidade em relação às empresas individuais.-

As franquias também apresentaram um melhor desempenho na dimensão de responsabilidade social e ambiental quando comparadas com as empresas individuais. Isso demonstra um aumento na conscientização social e ambiental por parte dessas empresas, podendo ser tomadas como exemplos para as demais.

(b) *Empresas participantes de redes x empresas individuais*: as redes obtiveram destaque em algumas dimensões de desempenho quando comparadas às empresas individuais, como, por exemplo, no investimento, no desenvolvimento e no treinamento dos funcionários (Quadro 9). Segundo Santos e Teixeira (2005), há maior troca de informações e de conhecimento entre as empresas em rede, o que serve como aspecto motivacional aos funcionários. O estudo de Wittmann, Dotto e Wegner (2008) revela que para a maior parte das empresas o principal fator motivador da prática do associativismo é a troca de experiências com empresários do mesmo setor. Além disso, o maior investimento das redes no desenvolvimento e no treinamento dos funcionários também pode impactar positivamente a satisfação desses com o trabalho.

**Quadro 9: Desempenho de redes x empresas individuais por dimensão**

EMPRESAS EM REDE	Comparações com as empresas INDIVIDUAIS	
	Satisfação dos Funcionários	<p>Investe mais no desenvolvimento e no treinamento dos funcionários</p> <p>Alcança maior satisfação dos funcionários na média geral dos indicadores</p>
Crescimento	Tem um crescimento maior no mercado	
	Tem um crescimento maior do faturamento	
	Alcança maior crescimento na média geral dos indicadores	

Fonte: Elaborado pelos autores.



Indicadores relacionados ao crescimento igualmente obtiveram um melhor desempenho nas redes quando comparados às empresas individuais. O presente estudo confirma o que Wegner, Wittmann e Dotto (2006) concluíram ao questionar 87 empresas pertencentes a redes. Dentre os resultados competitivos gerados pelas redes aferidas no estudo, o reconhecimento da empresa no mercado foi o mais significativo, além de melhorias de gestão e menores preços de compra. Tais fatores podem justificar o bom desempenho dessas empresas em termos de crescimento.

O aumento nas vendas foi uma melhoria proporcionada às empresas que ingressaram em redes de cooperação, conforme resultado do estudo de Wittmann, Dotto e Wegner (2008), e o destaque em questões como contratações de minorias e número de ações judiciais demonstra maturidade na questão social do ambiente das empresas em rede. Observa-se, entretanto, que as redes e empresas individuais não obtiveram desempenho superior às franquias em nenhum dos indicadores.

(c) *Empresas participantes de franquias x empresas participantes de redes*: como destacado no Quadro 10, as franquias também apresentaram um melhor desempenho na dimensão de responsabilidade social e ambiental quando comparadas com as empresas em rede. Isso demonstra um aumento na conscientização social e ambiental por parte dessas empresas, podendo ser tomadas como exemplos para as demais.

**Quadro 10: Desempenho de franquias x redes por dimensão**

FRANQUIAS	Comparações com as empresas participantes de REDES DE COOPERAÇÃO	
	Responsabilidade Social e Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emite menos poluentes, lança menos efluentes e resíduos sólidos</li> <li>Utiliza mais insumos recicláveis e biodegradáveis</li> <li>Tem melhor desempenho na realização de projetos sociais e culturais</li> <li>Tem o melhor desempenho na dimensão social e ambiental na média geral dos indicadores</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando analisados os resultados da pesquisa, pode-se destacar alguns pontos de melhoria às empresas de cada uma das formas de atuação no mercado. As empresas em franquias foram as que obtiveram melhor desempenho quando comparadas às participantes de redes de cooperação e às empresas individuais. Portanto, o modelo de gestão utilizado pelas franquias pode servir de *benchmarking* para melhoria de processos e conseqüentemente melhoria do desempenho, para as duas outras formas de atuação.

As empresas em rede demonstraram vantagens quando comparadas às empresas individuais, principalmente nos indicadores de crescimento, confirmando os benefícios da cooperação sugeridos nos estudos de Santos e Teixeira (2005). Porém, devem ser estudadas melhores formas de satisfazer seus clientes, procurando a retenção dos mesmos, melhoria no pacote de produtos, entre outros fatores.

O bom desempenho das empresas em rede, no que se refere à dimensão de responsabilidade social e ambiental, demonstra um aumento de conscientização, atendendo às demandas da sociedade em que as empresas estão inseridas. É possível que esse reconhecimento possa ser convertido em desempenho financeiro,



uma vez que vem aumentando a preocupação dos consumidores com relação à responsabilidade das empresas.

Ao analisar-se os resultados obtidos pelas empresas individuais, observa-se desempenho inferior destas às empresas em rede e em franquias. É recomendado que estas empresas busquem conhecimento e intensifiquem suas trocas de informações de forma a aprimorar o seu crescimento e vantagens competitivas no mercado em que atuam. Procurar outras empresas do mesmo setor para formar redes de cooperação também é recomendável, pois os ganhos auferidos pela atuação em rede também podem auxiliar no crescimento das empresas.

Como visto no estudo, o modelo de gestão em franquias se sobressai quando comparado às redes de cooperação. O primeiro revela-se mais avançado que as redes no que se refere a ter um pacote de serviços pronto para os franqueados, ou seja, ter um modelo de gestão que deu certo e que é repassado para os demais (CHERTO et al, 2006). Uma recomendação é a de que as redes poderiam trocar informações com franquias e aprender mais sobre o modelo de gestão para desenvolver e fazer *benchmarking*. Outra sugestão é criar modelos de franquias dentro das próprias redes de cooperação, como já acontece em outros países (WEGNER; PADULA, 2011). Nesse caso, a rede poderia se expandir através do modelo de franquias, sendo o franqueador de um modelo de negócio.

Como contribuição à gestão pública, a partir dos resultados deste estudo, sugere-se a reativação de programas de apoio à cooperação, incentivando empresas individuais a formarem redes ou integrarem-se a redes em funcionamento. Políticas públicas podem atuar tanto na assistência à criação de novas redes de cooperação quanto no incentivo à expansão de redes existentes. Sugere-se também que esses programas analisem o modelo de franquias, tomando os seus pontos fortes como referência às redes de cooperação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar e comparar o desempenho de empresas participantes de redes de cooperação, participantes de franquias e empresas individuais, o qual foi alcançado aplicando a pesquisa a uma amostra de empresas e aferindo os resultados posteriormente.

A principal contribuição do estudo consiste na verificação empírica do desempenho de empresas com diferentes formas de atuação no mercado, demonstrando as vantagens de franquias e redes sobre empresas individuais, resultados que outros estudos não haviam mensurado. Teixeira e Santos (2005), Reis et al. (2008) e Tondolo e Schneider (2004), por exemplo, apresentam os benefícios da atuação em rede e Cherto et al. (2006), Ribeiro e Prieto (2010) e Benevides e Santos Vianna (2003) demonstram os benefícios do modelo de franquia. Não foram encontradas na literatura, entretanto, comparações entre o desempenho de empresas individuais, participantes de franquias e de redes.

Os resultados encontrados revelam que a forma de atuação de uma empresa no mercado pode favorecer seu desempenho e conseqüentemente aumentar suas chances de sobrevivência. Tanto empresários como formuladores de políticas públicas e de incentivo às micro e pequenas empresas podem se beneficiar desses





resultados, gerando novas ações no apoio e reduzindo a alta taxa de mortalidade identificada entre pequenos empreendimentos (SEBRAE, 2010).

Outra contribuição é a aplicação do modelo de Santos (2008) à realidade das pequenas e médias empresas. Verificou-se que o modelo pode ser aplicado às empresas desse porte, permitindo verificar seu desempenho, porém com ajustes como a retirada da dimensão “valor de mercado”. Essa diz respeito ao retorno dado aos acionistas das empresas, o que não condiz com a realidade das pequenas e médias empresas.

Como contribuição gerencial às empresas individuais, recomenda-se a busca contínua de conhecimento e a troca de informação com outras empresas, de forma a obter ganhos em competitividade nos mercados em que atuam, aprimorar o seu funcionamento e possibilitar o crescimento sustentável de seus negócios. Procurar outras empresas do mesmo setor para formar ou entrar em redes de cooperação também é recomendado, pois os ganhos proporcionados pela atuação em rede podem auxiliar no crescimento e consolidação das empresas.

A principal limitação do presente estudo é a pequena amostra de empresas pesquisadas, o que impede a generalização dos resultados. Recomenda-se a realização de estudos futuros com a ampliação do número de respondentes, como forma de verificar os resultados obtidos nesta pesquisa; a realização de estudos que comparem o desempenho de franquias de acordo com a sua geração, seguindo classificação de Mauro (2006). Sugere-se também a comparação do desempenho de empresas participantes de redes em diferentes estágios de desenvolvimento, conforme modelo proposto por Wegner et al. (2013).

## REFERÊNCIAS

AGENCIA SEBRAE – MPE *Indicadores de pequenos negócios no Brasil*. Disponível em <[http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao\\_mpe\\_indicadores.pdf](http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao_mpe_indicadores.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). *Portal do Franchising*. 2012. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/>>. Acesso em: 19 maio 2013.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001, p. 173.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F.; RIBEIRO, A.; IMPERATORE, L.G. *Franchising: uma estratégia para expansão dos negócios*. Premier: São Paulo, 2006.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, p. 98-104, 1993.

CUNHA, C. R. da. Perspectivas Teóricas de Análise das Relações Interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

CUNHA, C. R. da; CARRIERI, A. de P. Mapeando as Relações Interorganizacionais na Teoria Organizacional: Garimpando os Principais Periódicos Brasileiros sobre Gestão.





In: *Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, 27, 2003, Atibaia. [Anais eletrônicos] Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CUNHA, J. A. C. da; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. *CADERNOS EBAPE.BR*, Rio de Janeiro: v. 9, Edição Especial, artigo 4, p. 505–529, Jul. 2011.

ENDE, M. von. Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por integrantes de PME em uma rede de cooperação. In: VERSCHOORE, Jorge Renato S. *Redes de cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004, p. 245-259.

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – *Critérios de Excelência*. 2000 – versão cortesia.

IBGE – *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em 25 mar. 2013.

IGARASHI, D. C.C; ENSSLIN, S. R; ENSSLIN, L; PALADINI, E. P. A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. *RAUSP*, v. 43, n. 2, p. 117-137, abr./maio/jun., 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, p. 75–85, jan./fev., 1996.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard: the measures that drive performance. *Harvard Business Review*, p. 71–79, jan./fev., 1992.

LAITINEN, E. K. A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, v. 18, p. 65–99, 2002.

\_\_\_\_\_. Framework for small business performance measurement: towards integrated PM system. *Research Papers of the University of Vaasa*, 1996.

MAPEAMENTO das Centrais e Redes de Negócios – 2012. *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

MAURO, P. C. *Guia do Franqueador: como desenvolver marcas mundiais*. 4. ed. Editora Nobel, 2006.

MOTTA, R. A busca da Competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas - Executiva*, FGV, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, mar./abr., 1995.

NASCIMENTO, S. do; BORTOLUZZI, S. C.; COELHO, A. L. L.; COELHO, C.; ENSSLIN, S. R. Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. *Revista Pretexto*, v. 11, n. 3, p. 34-57, jul./set., 2010.

OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: Um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 15, n. 3, 2009.



PACAGNAN, M. N. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa. *Revista de Gestão USP*, v. 13, n. especial, 2006.

PAIVA, S. B. *Franquia: uma estratégia empresarial através de rede de empresas*. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 01 abr. 2013. Biblioteca Sebrae, 2005.

RIBEIRO, B. B.; PRIETO, V. C. Franquia Varejista Como Vantagem Competitiva: Múltiplos Estudos de Caso no Segmento de Farmácias e Drogarias. *Revista Gestão & Regionalidade*, v. 25, n. 75, art. 68, p. 105-118, 2009.

SANTOS, D. D. dos, TEIXEIRA, R. M. Redes interorganizacionais de PMEs: fatores de cooperação e aprendizado In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 1289-1300.

SILVA, C. M. M. da; SCHROEDER, L.; HOFFMANN, V. E. *As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento*. Disponível em: <<http://www.fae.edu/intelligentia/artigos/lerArtigo.asp?IngldArtigo=16260&IngldArea=184>>. Acesso em: 21 abr. de 2013.

TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no contexto brasileiro. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 6, n. 1, 2008.

VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 259.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo Eletrônica (RAUSP-e)*, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008.

WEGNER, D. Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: O caso das redes alemãs de grande porte. *RGO. Revista Gestão Organizacional (Online)*, v. 5, p. 10-25, 2012.

WEGNER, D.; ALIEVI, R. M.; BEGNIS, H. S. M.; MAEHLER, A. E. The Dynamics of Cooperation: Proposal of a Small-Firms Networks Life Cycle Model. In: *15th Conference of the International Academy of Management and Business*, 2013, Lisboa.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. *Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)*, v. 13, p. 220-248, 2011.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. *GESTÃO.Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, Pernambuco, v. 4, jan./abr., p. 74-90, 2006.

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. *Redes (Santa Cruz do Sul. Online)*, v. 13, p. 160-180, 2008.



# ANÁLISE COMPARATIVA DA LOJA VANESSA MODAS EM RELAÇÃO AO COMÉRCIO VAREJISTA DE SANTA CRUZ DO SUL

*Lidiane Silveira Rodrigues<sup>1</sup>*  
*Airton Garcia da Silva<sup>2</sup>*  
*Carlos Mello Moyano<sup>3</sup>*

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Mattar (2011), o varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de serviço aos consumidores finais, a fim de um consumo pessoal, familiar ou residencial. Atualmente as lojas varejistas enfrentam uma ampla concorrência. Portanto, devem estar sempre buscando inovações, oferecendo produtos e serviços com excelente qualidade que satisfaçam seus clientes. Conforme Ferretti (2013), a cada dia que passa os clientes estão mais exigentes, e cabe às empresas estarem sempre presentes para atender às necessidades e aos anseios dos mesmos, sendo para isso necessária uma relação sólida de troca de valores entre ambos. Essa proximidade é de importância para estabelecer vínculos e conhecer os detalhes e as necessidades em cada atitude do cliente.

O objetivo geral deste trabalho foi visualizar essas diferenças e semelhanças, a fim de propor sugestões de melhorias para a loja em estudo. Por fim, o trabalho também ganha importância, pois possibilita averiguar o grau de satisfação dos clientes, identificar o perfil, a lealdade e as necessidades dos mesmos, para que, dessa maneira, a empresa crie estratégias que tenham como foco a satisfação, buscando assim ser referência no mercado em que atua. Sabe-se que as empresas que não pretendem perder clientes para a concorrência devem preocupar-se em valorizá-los, atendendo às suas necessidades, e assim superando as expectativas de cada um.

O presente estudo, desenvolvido através de uma pesquisa de marketing, possibilitou realizar uma análise comparativa da Loja Vanessa Modas em relação ao

<sup>1</sup> Graduada em Administração.

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia da Produção, Professor do Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC (airton@unisc.br).

<sup>3</sup> Doutor em Administração, Professor do Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC (carlos@unisc.br).



Comércio Varejista de Santa Cruz do Sul. Trata-se de um trabalho exploratório com análises qualitativas e quantitativas dos dados que foram coletados através de um questionário, instrumento desenvolvido para viabilizar a presente pesquisa. Os dados foram coletados durante os meses de maio e junho de 2013, no bairro onde a loja está inserida. A partir da pesquisa foi possível visualizar as diferenças e semelhanças entre ambos. Para realizar esta comparação foi necessário utilizar uma pesquisa, aplicada no ano de 2012 pelos acadêmicos de Administração da Unisc, sob orientação do professor Carlos Mello Moyano.

O trabalho se justifica por ter sido possível aos autores aliar a teoria com a prática, em uma loja de varejo. A proprietária da Loja Vanessa Modas entende que o trabalho será de grande valia, pois proporcionará uma visão mais ampla do seu negócio e irá favorecer o desenvolvimento de suas atividades, através das sugestões de melhorias propostas, as quais visam aumentar vendas e conquistar novos clientes. Considerando todos os tópicos analisados, percebe-se que a maioria destes demonstraram satisfação, o que com certeza, irá atrair novos clientes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Marketing

Segundo Kotler e Armstrong (2007) e Boone e Kurtz (2009), o marketing nas organizações é a maneira de determinar o que interessa para o cliente, criando valor e satisfação, e gerando lucro para a empresa. Dessa forma, o marketing se sobressai como um dos fatores de maior relevância para o sucesso das organizações, pois ele não se preocupa em só encontrar clientes para a empresa, mas, sim, em encontrar meios de satisfazê-los, oferecendo atendimento de qualidade a cada um deles, para que, assim venha a fidelizá-los de forma a diferenciar a empresa no mercado, pois em mercado competitivo, como o em que vivemos hoje em dia, apenas os diferenciados sobrevivem.

Segundo Faria (2007), citado por Kotler (2003), marketing tem definições interessantes:

- O marketing procura o equilíbrio entre a oferta e a demanda.
- Marketing não é a arte de descobrir maneiras inteligentes de descartar-se do que foi produzido. Marketing é a arte de criar valor genuíno para os clientes. É a arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores.
- Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos; define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade; especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa; decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente.

Conforme Kotler e Keller (2006), o objetivo do marketing é conhecer o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja ideal a ele e se venda sozinho. O marketing



tem, pois, como objetivo (criar/formar) um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto ou o serviço disponível. Entende-se que o marketing nas organizações é a maneira de determinar o que interessa para o cliente, criando valor e satisfação para o mesmo, e gerando lucro para empresa. O marketing se sobressai como um dos fatores de maior relevância para o sucesso das organizações, pois ele não se preocupa só em encontrar clientes para a empresa, mas, sim, em encontrar meios de satisfazê-los, oferecendo atendimento de qualidade. Para assim fidelizar os clientes de forma a diferenciar a empresa no mercado, pois em um mercado competitivo, como o em que vivemos hoje, apenas os diferenciados sobrevivem.

## 2.2 Comportamento do Consumidor

O Comportamento do Consumidor foi definido de várias formas. Boone e Kurtz (2009) definem como “um processo pelo qual o comprador final toma decisões de consumo.” E afirmam que toda decisão de consumo é influenciada por fatores internos e externos. Os consumidores, muitas vezes, compram produtos ou serviços baseados no que acham que os outros esperam deles. Talvez queiram projetar imagens positivas para os colegas ou satisfazer desejos não expressos de membros da família. Já para Las Casas (2009), para lançar no mercado produtos que atinjam os objetivos do conceito de marketing ou mesmo manter um nível satisfatório de atendimento, torna-se necessário entender a razão e a forma pela qual os consumidores realizam suas compras. Somente através do entendimento desse processo será possível viabilizar produtos e serviços que satisfaçam os consumidores.

Menezes (2010) afirma que, para garantir a compra e a fidelização do cliente, é relevante analisar o comportamento do consumidor e usar de influências para motivar e finalizar o processo de compra de forma que o resultado seja satisfatório para ambos os envolvidos. Ele ainda salienta que as compras realizadas pelos consumidores são baseadas na motivação e nas expectativas de consumo, sendo, essas influências decisivas no momento da efetivação da compra. Tanto fatores culturais e sociais, como pessoais e psicológicos se fazem importantes mas cabe ressaltar que, dentre as principais influências ressaltadas, a família é a mais importante determinante no processo de compra, devido à estreita e contínua interação entre seus integrantes.

## 2.3 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento é um diferencial competitivo que as empresas buscam para liderar mercados, e consiste não somente em atrair novos clientes, mas em reter os já existentes. É através dele que se busca a integração entre clientes e empresa. Boone e Kurtz (2009) afirmam que marketing de relacionamento é o desenvolvimento, crescimento e a manutenção de relacionamentos rentáveis e de muito valor com os fornecedores, distribuidores, varejistas, clientes individuais e outros parceiros, para benefício mútuo ao longo prazo.

Las Casas (2010) argumenta que no marketing de relacionamento “procura-se manter um perfeito casamento entre clientes e fornecedores: não se trata de relacionamento para apenas uma vez, mas para o maior tempo possível”. As empresas rendem-se às vontades dos clientes e procuram fazer o melhor que podem para





conquistá-los e mantê-los. E Junior (2009) afirma que o Marketing de Relacionamento é um sistema de negócio importante para o varejo, pois a agressividade do mercado e a concorrência desenfreada reduziram as margens de lucro, pois a briga pelo melhor preço tornou-se inviável para a grande maioria. Sendo assim, o CRM deve ser utilizado para verificar a situação com o cliente, para então, ajustar o mix de marketing com o intuito de atender plenamente às necessidades, principalmente, dos melhores clientes.

### 2.3.1 Satisfação dos Clientes

A satisfação do cliente fornece muitos benefícios para uma empresa e níveis mais altos de satisfação do cliente resultam em maior fidelidade. No longo prazo é mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que saem. Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e acabam promovendo a empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes. Isso é particularmente importante porque a reputação e a comunicação verbal são fontes de informação fundamentais para atrair novos clientes (LOVELOCK, 2001).

Boone e Kurtz (2009) salientam que existem vários fatores para aumentar a satisfação dos clientes, sendo considerados os mais importantes:

- Entender as necessidades dos clientes: Saber de que os clientes precisam, o que querem e esperam é uma preocupação central de empresas focadas na construção de relacionamentos a longo prazo. Essas informações são também um passo vital para o estabelecimento de um sistema que avalie a satisfação do cliente. Profissionais de marketing devem monitorar de modo cuidadoso as características do produto que realmente interessam aos clientes. Também devem ficar constantemente em alerta quanto aos novos elementos que podem afetar tal satisfação.
- Obter o feedback do cliente e garantir sua satisfação: A segunda etapa da análise da satisfação do cliente é obter o feedback de clientes sobre o desempenho atual. Cada vez mais, profissionais de marketing tentam aumentar o acesso de clientes à sua empresa incluindo números 0800 ou sites de internet em suas propagandas. Em vez de perguntar sobre reclamações, elas podem, por exemplo, monitorar a Usinet ou outros grupos de discussão para rastrear comentários e atitudes de clientes com relação ao valor recebido.

## 2.4 Varejo

Varejo é a maneira usada para definir as atividades relacionadas com a venda de produtos ou serviços ao consumidor final para seu uso pessoal. Las Casas (2004) define varejo como uma atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores. Segundo Boone e Kurtz (2009), os varejistas são intermediários de marketing que estão em contato direto com os consumidores finais. Através das atividades do varejo é que são realizadas as vendas de mercadorias para esses consumidores. Os autores, anteriormente



citados, afirmam que o varejo é definido como um meio de fazer negócios, onde se compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e se vende diretamente para os consumidores, gerando lucros para a empresa e atendendo às necessidades e aos desejos dos clientes.

#### 2.4.1 Varejo no Brasil

De acordo com o Comércio e Serviço – Portal Brasil (2013), “Esse setor de serviços, que corresponde à venda de produtos e aos serviços comerciais oferecidos à população, é um dos principais responsáveis pela economia nacional. Considerado como um dos propulsores do desenvolvimento econômico no País, nos últimos anos o setor ajudou a aumentar a competitividade interna e externa, gerou milhares de empregos qualificados e acelerou o progresso tecnológico. Eles são tão presentes na vida dos brasileiros que corresponde a quase 70% do PIB, sendo a soma de tudo o que o País produz. São responsáveis também por mais de 75% dos empregos formais, segundo o IBGE. A partir de pesquisas realizadas atualmente, percebe-se que o setor varejista é um dos fatores de mais importância para o nosso país, pois é um dos setores que mais gera empregos para o Brasil, fazendo com que o país se desenvolva economicamente.

#### 2.4.2 Varejo no Rio Grande do Sul

Segundo a Federasul (2013), Num possível primeiro sinal de moderação do consumo, as vendas do varejo caíram 0,4% em janeiro na taxa livre de influências sazonais com fevereiro, quando o setor havia registrado avanço de 0,5%. Os dados foram divulgados pelo IBGE no dia 11/04/2013. Trata-se do pior desempenho para fevereiro desde 2003. Em relação a fevereiro de 2013, o comércio varejista registrou queda de 0,2%. Foi a primeira retração nessa base de comparação desde novembro de 2003, quando o país vivia um choque cambial decorrente da crise de confiança detonada pelas eleições presidenciais do ano anterior.

Segundo o IBGE, preços maiores de alimentos, combustíveis e outros itens afetaram o consumo e desestimularam as vendas, apesar do rendimento seguir em alta. Em dezembro, o comércio tinha já registrado queda de 0,5%, surpreendendo analistas na ocasião. Apesar de “ratear” nos meses recentes, o setor ainda acumula ganhos em períodos mais longos. As vendas subiram 7,4% nos 12 meses encerrados em fevereiro e 2,9% no acumulado do ano, comparado com o primeiro bimestre de 2012. De janeiro para fevereiro, os setores que mais contribuíram para a queda das vendas foram combustíveis, supermercados e demais lojas de alimentos e bebidas, tecidos, vestuário e calçados. Só o comércio varejista brasileiro é formado por mais de 1,4 milhão de empresas (ou 80% delas), com receita total de cerca de R\$ 1,6 trilhão.

Apenas quatro das dez atividades pesquisadas tiveram alta de janeiro para fevereiro, com destaque para informática e comunicação e artigos farmacêuticos, médicos e de perfumaria. Percebe-se que as vendas caíram no estado, pois os produtos tiveram um aumento nos preços, fazendo com que dessa maneira o consumidor comprasse menos. Como o salário no Rio Grande do Sul é considerado baixo e o custo de vida é considerado alto em relação aos preços dos produtos vendidos no





nosso estado, acredita-se que é por esse motivo que as vendas tiveram uma queda, pois, com o preço dos produtos básicos como os alimentos em alta, sobra menos dinheiro para as pessoas, afetando diretamente o seu poder de compra.

### 2.4.3 Varejo na Cidade de Santa Cruz do Sul

Segundo uma pesquisa realizada pelos acadêmicos do curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, sob orientação do professor Carlos Mello Moyano, referente à satisfação dos consumidores com o varejo da cidade, foi possível visualizar que a satisfação dos clientes no ano de 2012 é superior em relação a satisfação no ano de 2011. Através dessa pesquisa, foi possível concluir que os consumidores estão mais satisfeitos com a qualidade dos serviços dos varejos de Santa Cruz do Sul no ano de 2012 em relação ao ano de 2011, com um aumento de 14,4% de um ano ao outro. E em relação ao atendimento geral e a agilidade foi possível visualizar um aumento também. No atendimento geral, esse aumento foi de 16%. Já sobre a agilidade o aumento foi de 9%.

Assim, percebe-se que a concorrência no comércio de Santa Cruz do Sul está a cada dia maior, e para isso as empresas devem estar sempre em busca de diferenciação para se sobressair no mercado. As organizações devem contar com profissionais altamente qualificados; oferecer produtos de qualidade; e buscar satisfazer ao máximo às necessidades dos seus clientes, para que, dessa forma, não venham a perder clientes para a concorrência. Essas empresas devem estar em constante busca por diferenciais. Para que isso ocorra, elas devem estar sempre atentas e aptas às mudanças do mercado.

### 2.4.4 Estratégia de varejo

Da mesma maneira que os fabricantes e os atacadistas, um varejista desenvolve uma estratégia de marketing baseada nos objetivos e nos planos estratégicos da empresa. A organização monitora as influências ambientais e avalia suas próprias forças e fraquezas ao identificar as oportunidades e as limitações de marketing. (BOONE; KURTZ, 2009). A estratégia varejista envolve fundamentalmente decisões relacionadas às atividades de segmentação do mercado e posicionamento da oferta. Dado o crescimento do mercado e da concorrência, o varejo dificilmente atende a todos os segmentos de mercado atrativo. (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Oliveira (2012), estes são alguns fatores que influenciam a decisão do consumidor na escolha de uma varejista:

- variedade e tipos de marcas;
- qualidade dos produtos;
- preços praticados;
- conveniência e localização;
- apresentação e serviços oferecidos; e
- qualidade e orientação da equipe de vendas.



### 2.4.5 Tipos de varejistas

Visto que novos tipos de varejistas continuam a se desenvolver em resposta a alterações na demanda do consumidor, um sistema de classificação universal para os varejistas ainda está para ser desenvolvido. Entretanto, certas diferenças definem várias categorias de varejistas: classificação de propriedade, esforço de compra/gasto pelo consumidor, serviços fornecidos pelo consumidor, linhas de produtos e locais das transações varejistas (BOONE; KURTZ, 2009). Percebe-se que existem vários tipos de varejistas, e cada um deles possui seus compradores potenciais. Mesmo existindo vários tipos de varejista no mercado, a cada dia este número cresce pois dia após dia, vai aumentando a busca por novos produtos para atender às necessidades e desejos dos consumidores.

Segundo Las Casas (2009), "existem vários tipos de varejistas, dentre os quais podem ser destacados:

- Varejistas independentes: são aqueles que, embora possuam apenas um estabelecimento de pequenas proporções, constituem a maioria dos negócios de venda e varejo;
- Varejista em cadeia: são aqueles que possuem mais de um estabelecimento de venda;
- Lojas de departamento: essas lojas se caracterizam-se pela divisão de atividades varejistas com base em departamentos separados por categoria de produto;
- Lojas de desconto: originam-se em períodos de pós-guerra. Com o aumento da demanda, os produtos eram colocados a preços reduzidos nos galpões dos prédios, sem muita preocupação com sua disposição e arrumação.
- Supermercados: os supermercados vendem não somente produtos alimentícios, mas também uma série de outros produtos, como eletrodomésticos, móveis, produtos esportivos e outros. Os hipermercados, por sua vez, comercializam vários desses produtos e constituem uma combinação de supermercados com lojas de desconto.
- *Shopping centers*: o que caracteriza um *shopping center* é a centralização da administração e a determinação planejada de várias lojas que farão parte do *shopping*.
- Porta em porta: entre os varejistas não lojistas convém mencionar o varejo de porta em porta, muito usado no Brasil. Alguns dos produtos que podem ser destacados como vendidos de porta em porta são livros, enciclopédias, consórcios.

## 3 METODOLOGIA

A pesquisa de *marketing* é utilizada para ajudar nas decisões que deverão ser tomadas em um ambiente de risco. Conforme Malhotra (2005), a pesquisa de *marketing* é a identificação, a coleta, a análise e a disseminação sistemática e objetiva das observações. E esse conjunto de ações é empreendido para melhorar as



tomadas de decisão, relacionadas à identificação e à solução de problemas, também conhecidas como oportunidades em *marketing*. A pesquisa utilizada para realizar a análise comparativa do comércio varejista de Santa Cruz do Sul em relação à Loja Vanessa Modas pode ser considerada exploratória, sendo seu objetivo explorar um problema ou situação para compreensão e sugestões de melhorias. A abordagem utilizada é quali-quantitativa.

A primeira etapa da pesquisa realizada foi de natureza qualitativa, que, segundo Malhotra (2001), é uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras e que proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Segundo Santos e Candeloro (2006), a pesquisa quantitativa permite ao acadêmico uma visão da situação da população estudada. Através de entrevistas são coletados dados que poderão visualizar o ambiente a ser estudado. Levando em conta a situação do processo, poderá se ter um conhecimento amplo da área pesquisada, que dará suporte à análise das práticas a serem realizadas.

Ao iniciar uma pesquisa, as técnicas adotadas devem constituir-se na busca de dados secundários que, após analisados, servirão para compreender melhor o tema e, após visualizar o problema, tentar solucioná-lo parcial ou totalmente. Inicialmente adotou-se a técnica exploratória qualitativa que se constituiu da busca de dados secundários (que compreende o levantamento bibliográfico entre outros), seguido da realização de entrevista em profundidade, com questões fechadas e abertas. As entrevistas foram aplicadas com 120 clientes da Loja Vanessa Modas. Nessa etapa foi possível compreender melhor a satisfação, as necessidades, os desejos e os atributos mais importantes para a escolha da loja em questão.

Por fim, através dos dados secundários obtidos, foi possível estruturar um instrumento de coleta de dados confiável (questionário), capaz de analisar a Loja Vanessa em relação ao Comércio Varejista de Santa Cruz do Sul e mensurar o grau de satisfação dos clientes da loja utilizado, na segunda fase da pesquisa, a fase quantitativa, que exige o tratamento estatístico dos dados, visando apresentar as opiniões das pessoas através de questionários, entrevistas. Para realizar essa comparação, foi necessário utilizar uma pesquisa aplicada no ano de 2012 pelos acadêmicos de Administração da Unisc, sob orientação do professor Carlos Mello Moyano.

Conforme Malhotra (2005), amostragem é qualquer parte de uma devida população, sendo que a população é um total de pessoas com características em comum. O tamanho da amostra é determinado estatisticamente pelo número de entrevistados ou de observações que precisam ser completadas. As formas utilizadas para medição das respostas obtidas foram estabelecidas por uma escala de avaliação, que compreende a apresentação das opções às pessoas, desde o extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável. A população desse estudo consiste em compradores da Loja Vanessa Modas. A amostra utilizada para efetuar o levantamento de dados do estudo, é do tipo conveniência, de 120 clientes da loja Vanessa Modas e que tinham comprado algum produto nos últimos 90 dias (vestimenta ou calçado).



## 4 ANÁLISES DOS DADOS, RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

### 4.1 Caracterização da Amostra

Os sujeitos da pesquisa em estudo são clientes da loja Vanessa Modas e do Comércio Varejista de SCS, que avaliaram seus produtos e serviços após sua experiência de compra nos últimos 90 dias. A amostra utilizada na pesquisa da Loja Vanessa Modas foi composta de 120 pessoas (clientes): 59,2 % do sexo feminino e 40,8 % do sexo masculino. Já a amostra utilizada na pesquisa do Comércio Varejista de Santa Cruz do Sul foi composta por 194 pessoas (clientes): 56,2 % do sexo feminino e 43,8% do sexo masculino. Percebe-se que nas duas amostras há predominância do sexo feminino.

Em relação à faixa etária, percebe-se que 40,4% dos entrevistados na Loja Vanessa Modas possuem idade até 32 anos, e no Varejo de SCS o percentual para esta faixa etária é de 50,9%, possuindo uma diferença de 10,5%. Já o percentual dos entrevistados que possuem idade de 33 até 47 anos da Loja Vanessa Modas é de 21,5 %, e dos entrevistados do Varejo de SCS, é de 26,1%, mostrando uma diferença menor de 4,6%. Já o percentual dos entrevistados da Loja Vanessa Modas que possuem idade de 48 até 73 anos é de 38,1%, e os entrevistados do Varejo de SCS são de 23%, mostrando uma diferença significativa de 15,1%.

Em relação à escolaridade, percebe-se que 1,7% dos clientes da loja Vanessa Modas são analfabetos; 35,3% possuem o fundamental incompleto; 6,0% têm o ensino fundamental completo; 13,8% possuem o ensino médio incompleto; 25,0% possuem o ensino médio completo, e 2,6% têm o superior completo e, do total, 15,5% responderam que possuem pós-graduação. Já no Comércio Varejista de SCS, de todos os entrevistados, nenhum respondeu ser analfabeto; 6,2% disseram que têm o fundamental incompleto; 5,2% possuem o fundamental completo; 4,2% têm o ensino médio incompleto; 43,0 % possuem o ensino médio completo; tendo 26,2% dos clientes entrevistados respondido que possuem o superior completo e 11,3% disseram que têm pós-graduação completo ou em andamento.

### 4.2 Fase qualitativa

A primeira etapa da pesquisa a ser realizada tem natureza qualitativa, que, segundo Malhotra (2001), é uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras e que proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. A técnica adotada inicialmente nesta pesquisa constituiu-se da busca de dados secundários (que compreende o levantamento bibliográfico entre outros), seguido da realização de entrevista, contendo questões abertas e fechadas. Esta fase da pesquisa foi essencial, pois foi nessa fase que a autora em entrevista com a proprietária da empresa, formularam as perguntas que não constavam na pesquisa de referência e que se considerou de necessidade para a organização. Deve-se salientar que esta parte da pesquisa não foi possível comparar com o Comércio Varejista de SCS.



### 4.3 Fase quantitativa

De acordo com Santos e Candeloro (2006), a pesquisa quantitativa permite ao acadêmico uma visão da situação da população estudada. Através de entrevistas são coletados dados que poderão visualizar o ambiente a ser estudado. Levando em conta a situação do processo, poderá se ter um conhecimento amplo da área pesquisada, que dará suporte à análise das práticas a serem realizadas. De acordo com Malhotra (2006), pesquisa quantitativa é uma metodologia que procura quantificar os dados, aplicando alguma fórmula de análise estatística.

Nesta pesquisa foi utilizado um questionário como instrumento de coleta de dados, que conta com uma questão aberta e as demais fechadas. Os questionários foram preenchidos por 120 pessoas que compraram na empresa nos últimos 90 dias. A aplicação do instrumento de pesquisa iniciou no dia 25 de maio de 2013 até 06 de junho de 2013. Após o término desta pesquisa, foi possível realizar a comparação da Loja Vanessa Modas em relação ao Comércio Varejista de SCS, visualizando suas diferenças e semelhanças, a fim de propor sugestões de melhorias para a loja em questão.

Para a comparação desta nova pesquisa foi utilizada uma pesquisa realizada anteriormente no ano de 2012/02 pelos acadêmicos do curso de Administração da UNISC sobre orientação do professor Carlos Mello Moyano. O instrumento de pesquisa aplicado para os clientes da Loja Vanessa Modas conta com as mesmas perguntas do questionário aplicado para os clientes do Comércio Varejista de SCS no ano de 2012/02. Foram, no entanto acrescentadas dez novas perguntas, necessárias para a loja em questão. Os métodos utilizados para realizar a comparação entre as duas pesquisas, e poder visualizar as diferenças e semelhanças existentes entre ambas, poderá ser visualizado através de um método de significância, onde o valor inferior a cinco significa “não significativo (NS)” e o valor igual ou maior que cinco “significativo (S)”. A seguir podem ser visualizadas as análises realizadas.

**Tabela 1 – Resultados da pesquisa**

(Continua)

ITENS ANÁLISADOS	NIVEIS DE SATISFAÇÃO				NIVEIS DE SATISFAÇÃO			
	LOJA VANESSA MODAS (%)			TOTAL (%)	COMÉRCIO VAREJISTA DE SCS (%)			TOTAL (%)
	1- INSATISFEITO	2-NÃO SABEM	3- SATISFEITO		1- INSATISFEITO	2-NÃO SABEM	3- SATISFEITO	
1- QUALIDADE DOS SERVIÇOS	0,8%	8,3%	90,8%	100%	5,2%	3,1%	91,7%	100%
	1-PIOR QUE O ESPEADO	2-REGULAR	3-MELHOR QUE O ESPEADO	TOTAL (%)	1-PIOR QUE O ESPEADO	2-REGULAR	3-MELHOR QUE O ESPEADO	TOTAL (%)
2- ATENDIMENTO GERAL	0%	15,0%	85,0%	100%	1,0%	22,2%	76,8%	100%
3- AGILIDADE	0%	17,5%	82,5%	100%	3,1%	30,4%	66,5%	100%
4- CONHECIMENTO DO PRODUTO	0%	30,0%	70,0%	100%	4,1%	20,1%	75,8%	100%
5- PRESTATIVOS	0%	6,7%	93,3%	100%	4,6%	19,1%	76,3%	100%
6- AGRADÁVEL	0%	10,0%	90,0%	100%	4,1%	24,2%	71,7%	100%
7- SENSO DE HUMOR	0%	19,3%	80,7%	100%	5,1%	36,1%	58,7%	100%
8- ASSEIO	0,8%	6,8%	92,4%	100%	3,1%	33,5%	63,4%	100%
9- FECHAMENTO DA COMPRA	0%	16,1%	83,9%	100%	5,6%	24,2%	70,1%	100%
	1-BARATO	2-NEM BARATO/ NEM CARO	3-CARO	TOTAL (%)	1-BARATO	2-NEM BARATO/ NEM CARO	3-CARO	TOTAL (%)
10- PREÇO DOS PRODUTOS POR SI SÓ	5,9%	60,8%	33,3%	100%	10,3%	57,2%	32,5%	100%
11- PREÇO DOS PRODUTOS CONSIDERANDO BENEFÍCIOS	9,2%	62,2%	28,6%	100%	22,6%	59,8%	17,6%	100%
12- PREÇO DOS PRODUTOS CONSIDERANDO O ATENDIMENTO	15,0%	62,5%	22,5%	100%	22,6%	62,9%	14,4%	100%



(Conclusão)

	NIVEIS DE SATISFAÇÃO				NIVEIS DE SATISFAÇÃO			
	LOJA VANESSA MODAS (%)			TOTAL (%)	COMÉRCIO VAREJISTA DE SCS (%)			TOTAL (%)
	1- LONGE DO IDEAL	2- NEM LONGE NEM PERTO	3- PERTO DO IDEAL		1- LONGE DO IDEAL	2- NEM LONGE NEM PERTO	3- PERTO DO IDEAL	
13- QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM GERAL	2,5%	15,0%	82,5%	100%	4,4%	16,2%	79,3%	100%
	1- NÃO TROCARIAM	2- NÃO SABEM SE TROCARIAM OU NÃO	3- TROCARIAM	TOTAL (%)	1- NÃO TROCARIAM	2- NÃO SABEM SE TROCARIAM OU NÃO	3- TROCARIAM	TOTAL (%)
14- COM RELAÇÃO À QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM GERAL, PRESTADOS PELA LOJA, QUAL É A CHANCE DO CLIENTE TROCAR DE LOJA	26,0%	50,4%	23,5%	100%	24,3%	41,2%	34,5%	100%
15- SUPONDO QUE O PREÇO DE OUTRA EMPRESA SEJA MELHOR QUAL É A CHANCE DO CLIENTE TROCAR DE LOJA	10,9%	25,2%	63,8%	100%	60,9%	20,6%	18,6%	100%
16- SUPONDO QUE O ATENDIMENTO SEJA MELHOR EM OUTRA EMPRESA QUAL É A CHANCE DO CLIENTE TROCAR DE LOJA	15,1%	25,2%	59,7%	100%	56,2%	24,7%	19,0%	100%
	1- DISCORDAM	2- NÃO CONCORDAM NEM DISCORDAM	3- CONCORDAM	TOTAL (%)	1- DISCORDAM	2- NÃO CONCORDAM NEM DISCORDAM	3- CONCORDAM	TOTAL (%)
17- A LOJA É CONFIÁVEL	3,4%	19,3%	77,3%	100%	3,1%	19,6%	77,3%	100%
18- A LOJA SE PREOCUPA COM O INTERESSE DE SEUS CLIENTES	5,0%	24,4%	70,6%	100%	6,7%	28,4%	65,0%	100%
9- A LOJA É COMPETENTE NO FORNECIMENTO DE SEUS PRODUTO	5,9%	24,4%	69,7%	100%	3,1%	15,5%	82,2%	100%
20- A LOJA DA INFORMAÇÃO VERDADEIRA/CORRETA	5,0%	30,3%	64,7%	100%	2,0%	17,0%	80,9%	100%

Fonte: Elaborada pela autora comparando com a pesquisa realizada por Moyano, et al. (2013).

A partir dos objetivos propostos no início do trabalho, e com os resultados obtidos após a realização da pesquisa, pode ser feitas as seguintes conclusões sobre a análise comparativa da Loja Vanessa Modas em relação ao Comércio Varejista de SCS, sendo que os itens em que a Loja Vanessa Modas ficou em desvantagens em relação ao Comércio Varejista de SCS, foram sugeridas melhorias. A seguir poderão ser visualizadas essas análises e sugestões:

**I-** Percebe-se que a maioria dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas estão satisfeitos em relação à qualidade dos serviços oferecidos pela loja, mostrando um grau de satisfação de 90,8%. Já no Comércio Varejista de SCS esse índice de satisfação é de 91,7%, demonstrando uma diferença mínima de 0,9%. Nesse item pode-se ver que não há necessidade de propor sugestão de melhorias para a Loja Vanessa Modas, pois a maioria dos clientes entrevistados mostraram-se satisfeitos com a qualidade dos serviços oferecidos. Dessa maneira sugere-se que a loja continue mantendo seus princípios em relação à qualidade dos seus serviços, para que assim mantenha o sucesso que vem alcançando.

**II-** Com relação ao atendimento geral, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 85,0% consideram melhor que o esperado; já no Comércio Varejista de SCS este índice é de 76,8%, demonstrando uma diferença de 8,2%, favorecendo a Loja Vanessa Modas. Nesse requisito percebeu-se que não há necessidade de propor sugestão de melhorias para a Loja Vanessa Modas, pois mostrou que a maioria dos clientes estão satisfeitos com o atendimento geral oferecido. Dessa forma propõe-se que a loja mantenha seus métodos de atendimento adotados, para que assim continue conquistando novos clientes, pois o bom atendimento fica na memória do consumidor que conversando com os amigos, colegas, entre outros conhecidos vão passando uma imagem positiva da organização.

**III-** Com relação à agilidade, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 85,5% consideram melhor que o esperado. Já no Comércio Varejista de SCS esse índice é de 66,5%. Demonstrando uma diferença de 19%, favorecendo a Loja Vanessa



Modas. Nesse item não há necessidade de propor sugestão de melhorias para a Loja Vanessa Modas, pois percebe-se que a maioria dos clientes estão satisfeitos com a agilidade no atendimento. Então, propõe-se que a loja mantenha seus princípios em relação à agilidade, para que, desta forma, continue atendendo às necessidades dos clientes da melhor maneira possível.

**IV-** Com relação ao conhecimento do produto, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 70% consideram melhor que o esperado. Já no Comércio Varejista de SCS este índice é de 75,8%, demonstrando uma diferença de 5,8%, favorecendo o Comércio Varejista de SCS. Dessa forma, sugere-se que a proprietária da Loja Vanessa Modas faça uma maior divulgação dos seus produtos, através de algum programa de rádio, propaganda no jornal Gazeta do Sul, ou até mesmo contrate um carro de som para divulgar as mercadorias novas.

**V-** Com relação a ser prestativo, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 93,3% consideram melhor que o esperado. Já no Comércio Varejista de SCS este índice é de 76,3%, demonstrando uma diferença de 17%, favorecendo a Loja Vanessa Modas. Nesse item não há necessidade de propor sugestão de melhorias para a Loja Vanessa Modas em questão, pois percebe-se que a maioria dos clientes consideram a loja prestativa. Assim propõe-se que a loja continue sendo prestativa com seus clientes, pois este é um grande diferencial em um ambiente tão competitivo, pois muitos dos clientes não são influenciados com facilidade. Observam a qualidade do produto e o preço, momento em que o vendedor deve mostrar conhecimento sobre o produto, ser prestativo com o cliente e habilidoso.

**VI-** Com relação a ser agradável, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 90,0% consideram melhor que o esperado. Já no Comércio Varejista de SCS este índice é de 71,7%, demonstrando uma diferença de 18,3%, favorecendo a Loja Vanessa Modas. Neste requisito nota-se que não há necessidade de propor sugestão de melhorias para a Loja Vanessa Modas em questão, pois a maioria dos clientes consideram a loja agradável. Dessa maneira, sugere-se que ela continue mantendo suas políticas adotadas em relação a ser agradável, para que desta forma continue alcançando seus objetivos.

**VII-** Com relação ao senso de humor, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 80,7% consideram melhor que o esperado. Já no Comércio Varejista de SCS este índice é de 58,7%, demonstrando uma diferença de 22%, favorecendo a Loja Vanessa Modas. Neste item não há necessidade de propor sugestão de melhorias para a Loja Vanessa Modas, pois entende-se que a maioria dos clientes estão satisfeitos com o senso de humor dos atendentes. Apenas propõe-se que continue mantendo os métodos adotados, pois uma empresa que dispõe de um bom senso de humor traz satisfação aos cliente e desperta neles a vontade de voltar novamente à empresa, pois sentem-se bem em um ambiente agradável.

**VIII-** Com relação ao asseio, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 92,4% consideram melhor que o esperado. Já no Comércio Varejista de SCS este índice é de 63,4%, demonstrando uma diferença de 29%, favorecendo a Loja Vanessa Modas. Neste item não há necessidade de propor sugestão de melhorias para a Loja Vanessa Modas, pois se percebe que a maioria dos clientes consideram bom o asseio da loja. Dessa forma, propõe-se que a loja continue mantendo a limpeza e organização como vem fazendo, pois dessa forma, além de passar uma boa imagem aos clientes, ela ainda facilita o ambiente de trabalho para as funcionárias, pois tudo





é mais agradável e prático quando se trabalha em um ambiente limpo e organizado.

**IX-** Com relação ao fechamento da compra, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 83,9% consideram melhor que o esperado. Já no Comércio Varejista de SCS este índice é de 70,1%, demonstrando uma diferença de 13,8%, favorecendo a Loja Vanessa Modas. Neste item não há necessidade de propor sugestão de melhorias para a Loja Vanessa Modas, pois nota-se que a maioria dos clientes consideram o fechamento da compra na empresa melhor que o esperado. Assim recomenda-se que a loja continue mantendo suas políticas adotadas em relação ao fechamento de compra, para que desta maneira não venha a perder vendas futuramente.

**X-** Com relação ao preço dos produtos por si só, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 60,8% responderam que consideram os preços dos produtos nem barato nem caro. Já no Comércio Varejista de SCS este percentual é 57,2%, demonstrando uma diferença mínima de 3,6%. Dos clientes da Loja Vanessa Modas, 33,3% responderam que consideram os produtos caro, e no Comércio Varejista de SCS este percentual é de 32,5%, demonstrando uma diferença mínima de 0,8%. E na loja Vanessa Modas 5,9% responderam que consideram barato. Já no Comércio Varejista de SCS este percentual é de 10,3%, demonstrando uma diferença mínima de 4,4%.

Dessa maneira propõe-se que a proprietária, na hora de realizar as compras para a loja, opte por comprar mercadorias com preços mais acessíveis para os clientes da classe C, D e E, que atualmente são seus clientes potenciais. Também se propõe que a proprietária selecione as roupas, calçados e artigos que estão saindo da moda e venda por um preço mais baixo, pois dessa forma irá fazer girar o seu capital e terá mais espaço para expor as novas mercadorias, além de estar satisfazendo aos desejos e às necessidades daqueles clientes de menor poder aquisitivo.

**XI-** Com relação ao preço dos produtos considerando benefícios, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 62,2% responderam que consideram os preços dos produtos nem barato nem caro. Já no Comércio Varejista de SCS este percentual é de 59,8%, mostrando uma diferença mínima de 2,4%. Sendo que 28,6% dos clientes da Loja Vanessa Modas responderam que consideram os produtos caro, e no Comércio Varejista de SCS este percentual é de 17,6% demonstrando uma diferença significativa de 11%. E na loja Vanessa Modas 9,2% responderam que consideram barato, já no Comércio Varejista de SCS este percentual é de 22,6%, demonstrando uma de 13,4%, favorecendo o Comércio Varejista de SCS. Neste item há necessidade de propor sugestões de melhorias para Loja Vanessa Modas, então sugere-se que a organização leve em consideração as sugestões proposta no item X.

**XII-** Com relação ao preço dos produtos considerando o atendimento, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 62,5% responderam que consideram os preços dos produtos nem barato nem caro. Já no Comércio Varejista de SCS este percentual é de 62,9%, demonstrando uma diferença mínima de 0,4%. Dos clientes da Loja Vanessa Modas, 22,5% responderam que consideram os produtos caros. Já no Comércio Varejista de SCS este percentual é de 14,4%, demonstrando uma diferença significativa de 8,1%. E na loja Vanessa Modas 15,0% responderam que consideram o produto barato. Já no Comércio Varejista de SCS este percentual é de 22,6%, demonstrando uma diferença significativa de 7,6%, favorecendo o Comércio Varejista de SCS. Assim, propõe-se que a proprietária da Loja Vanessa Modas leve em consideração as sugestões proposta no item X.



**XIII-** Com relação à qualidade dos serviços em geral prestados pela loja, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas, 82,5% responderam que está perto do ideal. Já no Comércio Varejista de SCS esse percentual é de 79,3%, demonstrando uma diferença mínima de 3,2%. Nesse item, não há necessidade de propor sugestões de melhorias para Loja Vanessa Modas pois nota-se que, em relação à qualidade dos serviços prestados, a maioria dos clientes entrevistados consideram que a loja está perto do ideal. Dessa forma, sugere-se que a loja continue mantendo suas políticas em relação à qualidade dos seus serviços.

**XIV-** Com relação à qualidade dos serviços em geral prestado pela loja, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 50,4% responderam que não sabem se trocariam ou não de loja. Já no Comércio Varejista de SCS este percentual é de 41,2%, demonstrando uma diferença significativa de 9,2%. Dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas, 23,5% responderam que trocariam. Já no Comércio Varejista de SCS esse percentual é de 34,5%, demonstrando uma diferença significativa de 11%. Dessa forma, percebe-se que a Loja Vanessa Modas possui um risco menor de perder seus clientes em relação ao Comércio Varejista de SCS.

Mesmo que a pesquisa tenha demonstrado que a Loja Vanessa Modas possui um risco menor de perder seus clientes, em relação ao Comércio Varejista de SCS, deve levar em consideração que este risco existe, pois 23,5% dos clientes entrevistados responderam que se a qualidade dos serviços na empresa não os agradasse, eles trocariam de loja. E para que isso não venha a acontecer, sugere-se que a empresa esteja sempre atenta às necessidades e às expectativas dos clientes. Contando sempre com uma boa qualidade nos seus serviços e atendendo os seus clientes da melhor maneira possível.

**XV-** Supondo que o preço de outra empresa seja melhor, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 63,8% responderam que trocariam de loja. Já no Comércio Varejista de SCS este percentual é de 18,6%, demonstrando uma diferença de 45,2%, favorecendo o Comércio Varejista de SCS. Nesse item há necessidade de propor sugestões de melhorias para a Loja Vanessa Modas, pois sabe-se que existe um índice de risco de a loja perder seus clientes, caso o preço de outra empresa do Comércio Varejista de SCS seja melhor que os seus preços. Para que isto não venha a ocorrer, a empresa deve levar em consideração as sugestões propostas no item X.

**XVI-** Supondo que o atendimento ao consumidor em outra empresa seja melhor, dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 59,7% responderam que trocariam de loja. Já no Comércio Varejista de SCS esse percentual é de 19%, demonstrando uma diferença de 40,7%, favorecendo o Comércio Varejista de SCS. Percebe-se que a loja em estudo possui um grande risco de perder clientes, caso o atendimento ao consumidor em outra loja do Comércio Varejista de SCS seja melhor. Dessa maneira, propõe-se que a empresa continue a se preocupar com a satisfação dos seus clientes, contando sempre com um bom atendimento, e leve em consideração as sugestões propostas nos itens II e V.

**XVII-** Do ponto de vista do cliente, a loja é muito confiável. O percentual de ambas as amostras é igual: 77,3% dos clientes tanto da Loja Vanessa Modas, quanto os do Comércio Varejista de SCS, responderam que consideram as lojas confiáveis. Assim entende-se que não há necessidade de propor sugestões de melhorias para a Loja Vanessa Modas nesse item, pois, como se pode visualizar, a maioria dos clientes considera a loja confiável. Propõe-se apenas que a empresa em questão mantenha



os princípios adotados, sendo sinceros e honestos com seus clientes para que, dessa forma, continue passando confiança aos mesmos.

**XVIII-** Do ponto de vista dos clientes, a loja se preocupa com os interesses dos mesmos. Dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas, 70,6% responderam que acreditam que a loja se preocupa com seus interesses. Já no Comércio Varejista de SCS, esse percentual é de 65,0%, demonstrando uma diferença significativa de 5,6%, favorecendo a Loja Vanessa Modas. Visualizando os dados percebe-se que não há necessidade de propor sugestões de melhorias para a Loja Vanessa Modas neste requisito, pois a maioria dos clientes entrevistados responderam que acreditam que a loja se preocupa com seus interesses. Assim propõe-se que a empresa mantenha sua maneira de se preocupar com seus clientes, para que eles continuem a se sentir valorizados, e percebam o quanto suas necessidades e desejos são importantes para a organização.

**XIX-** Do ponto de vista do cliente, a loja é bastante competente no fornecimento de seus produtos. Dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas 69,7% responderam que concordam que a loja é competente no fornecimento de seus produtos. Já no Comércio Varejista de SCS este percentual é de 82,2%, demonstrando uma diferença significativa de 12,5%, favorecendo o Comércio Varejista de SCS. Assim, sugere-se que a empresa em estudo procure diversificar mais seus produtos, para que dessa maneira consiga fornecer produtos mais acessíveis e de marcas diferenciadas, para satisfazer às necessidades tanto dos clientes mais favorecidos até os de menor poder aquisitivo.

**XX-** Do ponto de vista do cliente, a loja dá informação correta e verdadeira aos seus clientes. Dos clientes entrevistados da Loja Vanessa Modas, 64,7% responderam que concordam que a loja dá informações corretas. Já no Comércio Varejista de SCS este percentual é de 80,9%, demonstrando uma diferença significativa de 16,2%, favorecendo o Comércio Varejista de SCS. Dessa maneira, propõe-se que as funcionárias e a até mesmo a proprietária, na hora de passar informações aos clientes, com referencia a produtos, a forma de pagamento ou a qualquer outro assunto referente à empresa, não deixem os clientes saírem da loja com dúvidas, pois pode ser por esse motivo que alguns desses clientes não acreditam que a empresa passe informações corretas e verdadeiras, pois, como pode se visualizar na Tabela 20, a maioria dos clientes considera a loja confiável.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de marketing, desenvolvida neste trabalho, teve como objetivo principal realizar uma análise comparativa da Loja Vanessa Modas em relação ao Comércio Varejista de Santa Cruz do Sul, RS. A partir deste estudo foi possível identificar o perfil, as necessidades, a satisfação e a lealdade dos clientes da loja em questão. Conforme Chiavenato (1999), para que uma empresa venha a alcançar o sucesso, ela deve contar com um quadro de funcionários altamente qualificados e dedicados ao cliente, pois se sabe que a sobrevivência de uma empresa está diretamente relacionada a sua capacidade de atender às necessidades dos clientes.

A cada dia que passa a concorrência cresce mais e cabe às empresas encontrarem diferenciais para se sobressair no mercado. E, como se sabe existem



alguns fatores que são de extrema importância para o sucesso de uma empresa: possuir qualidade no que fazem; ter clientes fiéis; e oferecer preços compatíveis com as necessidades (classes sociais) dos seus clientes. As empresas que obtiverem esses requisitos com certeza terão sucesso nas vendas, pois, na hora de o cliente decidir em qual loja irá comprar seus produtos, ele irá optar por a que tiver melhores preços.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, pode-se dizer que hoje a organização em questão está muito bem posicionada no mercado, pois a sua proprietária está sempre buscando diferenciais para o crescimento da organização perante a concorrência. A empresa conta com um atendimento diferenciado e produtos de qualidade, para, assim, satisfazer às necessidades dos seus clientes, favorecendo o sucesso da empresa. A partir dos objetivos propostos no início do trabalho, com os resultados obtidos após a realização da pesquisa, puderam ser feitas as seguintes conclusões, em relação à análise comparativa entre a Loja Vanessa Modas e o Comércio Varejista de SCS:

Os itens da Loja Vanessa Modas que obtiveram melhores resultados em níveis de satisfação dos clientes, em relação ao Comércio Varejista de SCS, foram: Atendimento Geral (85,0%), Agilidade (82,5%), atendentes Prestativos (93,3%), atendente Agradável (90,0%), Senso de Humor (80,7%). Asseio (92,4%), Fechamento da Compra (89,9%); preocupação com os interesses dos clientes (70,6%). Já os itens do Comércio Varejista de SCS que obtiveram melhores resultados em relação à Loja Vanessa Modas foram: Conhecimento do Produto (75,8%); Preço dos Produtos considerando Benefícios (22,6%); nível baixo, mas é melhor que o da Loja Vanessa Modas; Preço dos Produtos considerando Atendimento (22,6%); Competência no fornecimento de seus produtos (82,2%); informações prestadas verdadeiras e corretas (80,9%).

Todas as informações expostas anteriormente podem ser vistas na análise das tabelas apresentadas nos resultados da pesquisa. Considerando todos os tópicos analisados, entende-se que os clientes da empresa são considerados como classe C, D e E, e existe um percentual deles que salienta que os preços dos produtos oferecidos na organização são caros; sendo assim entende-se que é por esse motivo que alguns desses clientes da empresa não são considerados leais, pois, como o preço de alguns produtos nos estabelecimentos do Comércio Varejista de SCS é mais barato, eles buscam comprar parte de seus produtos nessas lojas. Assim acredita-se que, se a proprietária buscar oferecer produtos com preços mais acessíveis para esses clientes, ela estará fidelizando grande parte deles, uma vez que este item foi considerado o fator de maior desvantagem para a empresa em relação ao Comércio Varejista de SCS.

Assim, conclui-se que a satisfação dos clientes da loja Vanessa Modas é relativamente boa, e que se a empresa continuar a aperfeiçoar as suas atividades, irá manter seus clientes, além de fidelizar novos clientes. Este estudo foi importante para a autora desta pesquisa, pois tornou possível aliar a teoria com a prática, e também para a proprietária da Loja Vanessa Modas será de grande valia, pois proporcionará uma visão mais ampla do seu negócio, favorecendo o desenvolvimento de suas atividades, através das sugestões de melhorias propostas, as quais visam aumentar suas vendas, conquistar novos clientes e manter-se à frente dos seus concorrentes.





## REFERÊNCIAS

BOONE, Luis E.; KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FARIA, Carlos Alberto de. *O que é marketing? Qual o objetivo do marketing*. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O\\_que\\_e\\_marketing\\_1.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O_que_e_marketing_1.htm)> Acesso em: 8 jun. 2013.

FEDERASUL, *Federação das Associações Comerciais e de Serviços*. Disponível em: <<http://www.federasul.com.br/noticias/noticiaDetalhe.asp?idNoticia=15081&CategoriaNome=Economico>>. Acesso em: 20 maio 2013.

FERRETTI, Edgar. *ARTIGOS: atendimento ao consumidor: relacionamento e fidelização do cliente*. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br/artigos/atendimento-ao-cliente/970/relacionamento-e-fidelizacao-do-cliente>> Acesso em: 8 jun. 2013.

JUNIOR, João Henrique Rafael. *Marketing de relacionamento se aplica no varejo?* Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing\\_de\\_relacionamento\\_se\\_aplica\\_no\\_varejo.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing_de_relacionamento_se_aplica_no_varejo.htm)> Acesso em: 9 jun. 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade Brasileira*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

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

MALHOTRA, Naresh K. et al. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

MATTAR, Fauze Najib. *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MENEZES, Valdelício. *ARTIGOS: Comportamento do consumidor: fatores que influenciam o comportamento de compra e suas variáveis*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comportamento-do-consumidor-fatores-que-influenciam-o-comportamento-de-compra-e-suas-variaveis/47932/>> Acesso em: 9 jun. 2013.

MOYANO, Carlos Mello. *Pesquisa de satisfação do varejo de Santa Cruz do Sul*. [S.L.: s.n], 2012/02.

OLIVEIRA, Braulio. *Gestão de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.



PORTAL BRASIL, *Comércio e serviço*. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/setores-da-economia/comercio-e-servicos>>. Acesso em: 10 junho 2013.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE Ed., 2006.



### ROTATIVIDADE: UMA ANÁLISE NA EMPRESA VIAÇÃO UNIÃO SANTA CRUZ LTDA

*Jaqueline Schroeder Ortiz<sup>1</sup>  
Leticia Schramm Arend<sup>2</sup>*

#### 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário cada vez mais competitivo, as empresas estão em constante busca de aperfeiçoamento com o intuito de oferecer melhores serviços e, com isso, fidelizar seus clientes/usuários. Trabalhar com prestação de serviço não é uma tarefa fácil, por ter um contato face a face com o cliente e por ter pouco tempo entre realização do serviço e o retorno obtido. Qualquer insatisfação será imediatamente percebida, e não haverá tempo hábil para mudar naquele instante o processo e oferecer algo com melhor qualidade. Neste contexto, o maior bem que temos dentro das organizações são as pessoas que nela trabalham.

O tema Gestão de Pessoas é muito importante, conforme Vergara (2010): primeiro por ser no interior das empresas que passamos maior parte de nossas vidas; e, segundo, por que as empresas necessitam das pessoas em seus diversos departamentos. Entretanto, está cada vez mais difícil contar com colaboradores realmente comprometidos com suas tarefas e com a empresa como um todo, contribuindo, assim, para a rotatividade nas empresas. Este artigo buscou apontar as causas da rotatividade de colaboradores na empresa em estudo, que atua no setor de transporte coletivo de passageiros.

Reter um colaborador em uma empresa é uma tarefa difícil, pois a rotatividade é algo presente em várias organizações, e um problema em muitas delas, pois perde-se muito tempo e dinheiro treinando outra pessoa para substituir sempre que um colaborador sai da empresa. Dessa forma, foram objetivos deste artigo realizar um diagnóstico das causas da rotatividade de colaboradores, em uma empresa de transporte apontando os índices nos anos de 2012 e 2013, identificando a função e a garagem com maior rotatividade e analisar o volume de desligamentos por iniciativa do colaborador e por iniciativa da empresa.

<sup>1</sup> Graduada em Administração (neu\_zynha@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento Regional, Professora do Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC (leticiaarend@unisc.br).





Este estudo inicia com a apresentação de uma revisão bibliográfica dos principais estudiosos na área de gestão de pessoas, mais especificamente sobre rotatividade. Após será apresentada a metodologia usada durante o trabalho e, em seguida, a descrição e a análise dos resultados obtidos durante a pesquisa e, ao seu final, a conclusão obtida.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão de Pessoas

O tema Gestão de Pessoas é muito importante, por duas razões principais, conforme Vergara (2010): primeiro por ser no interior das empresas que passamos maior parte de nossas vidas; e, segundo, pelo fato de necessitarem das pessoas para definir a sua visão e o seu propósito; escolher as melhores estruturas e estratégias; realizar os esforços de marketing; administrar os recursos financeiros; estabelecer metas de produção, preço, e todas as demais decisões e ações de que uma organização precisa para sobreviver.

A área de gestão de pessoas é responsável por ações de recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratações, remunerações, questões trabalhistas, entre outras. Contudo, essa área não deve ser vista apenas como um setor de administração de pessoal, com atribuições meramente burocráticas e operacionais, mas, sim, por meio de ações gerenciais: ela precisa reter os bons profissionais na casa (RIBEIRO, 2005).

A Gestão de Pessoas trata das políticas e práticas que são necessárias para administrar as pessoas e seu trabalho. É a área que nos últimos anos tem passado por inúmeras mudanças e transformações, pois a cada dia mais as empresas estão valorizando o seu capital intelectual, as pessoas que fazem parte da organização, pois são elas que determinarão o seu sucesso e sua continuidade: são as pessoas que fazem a diferença. As pessoas constituem o principal ativo da organização. É por esse motivo que as organizações devem ser mais conscientes e atentas a para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre o investimento de todos os parceiros, especialmente, de todos seus empregados (CHIAVENATO, 2010).

As pessoas são os atores principais das organizações, conforme Lacombe (2011). São elas que possuem o poder das decisões em nome das organizações e dos agentes econômicos que têm como objetivo maximizar a sua satisfação. Todas as atividades econômicas e administrativas são conduzidas por pessoas que também procuram satisfazer a suas necessidades, seus desejos e caprichos.

Os processos de agregar pessoas, segundo Chiavenato (2010), servem para localizá-las no mercado, agregá-las e integrá-las na organização para que possam manter a sua continuidade. As organizações são constituídas por pessoas e seu bom funcionamento só ocorre quando essas pessoas, que ocupam seus postos de trabalho, estão aptas e capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram contratadas. Entretanto, para que isso seja possível, é necessário expor a essas pessoas os valores e objetivos da organização, através de orientação



de pessoas, de desenho organizacional e de desenho de cargos; e de avaliação de desempenho humano.

## 2.2 Retenção de Talentos

Não existe uma fórmula mágica ou uma única solução para manter as pessoas certas trabalhando em sua empresa. De acordo com Branham (2002), a premissa para reter talentos é: “trate as outras pessoas como gostaria de ser tratado”. Isso envolve seguir pequenos passos que servem também para melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho, que podem ser chamadas de “ápice do bom senso”. Segundo o autor, a empresa precisa se concentrar nos funcionários que mais deseja manter, e comprometer-se em aplicar constantemente essas práticas que funcionarão melhor para retê-los.

O mercado de trabalho brasileiro tem gerado uma verdadeira disputa por talentos, conforme Gómez (2012), aumentando o poder de escolha dos profissionais qualificados. Aceitar uma proposta de emprego não leva em consideração apenas o salário e os benefícios oferecidos. Está se levando muito em consideração a cultura organizacional da empresa na tomada de decisão, pois as pessoas procuram companhias que se alinhem com seu próprio modo de ser, e as empresas que se preocupam com isso saem na frente na atração e retenção de talentos. Os papéis se invertem: se no passado eram apenas as empresas que realizavam entrevistas, agora os próprios candidatos procuram saber do local onde irão trabalhar, inclusive com pessoas de dentro da empresa, para saber o clima cultural da mesma.

Algumas empresas criam reputação como locais em que as pessoas gostariam de trabalhar, afirma Branham (2002). Na atual guerra por talentos, tornar-se “empregadores de escolha” é um *status* invejável. Essas empresas possuem características comuns que atraem as pessoas: tratam seus funcionários como membros da família e com respeito, com uma atitude e filosofia de carinho e atenção, além de investir tempo e dinheiro no seu pessoal.

## 2.3 Rotatividade de Pessoas

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente a rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de um certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais seja para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo. (CHIAVENATO, 1997, p.186).

A rotatividade é um dos principais problemas nas empresas atualmente, segundo Chiavenato (1997), o que vem preocupando os gestores da área de recursos humanos. É a intensificação das saídas e perdas dos funcionários, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas, ou seja, através de novas admissões, para manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas



para a operação do sistema. Ainda segundo o autor, numa organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade de simples manutenção do sistema. Contudo, algumas vezes a rotatividade escapa ao controle da organização, quando ocorre o desligamento por iniciativa do próprio empregado, o que aumenta o volume.

Chiavenato (1997) apresenta o cálculo do índice de rotatividade de pessoal, que é baseado nos volumes de entradas e saídas de pessoal, com relação aos recursos humanos disponíveis em determinada área da empresa, num certo período de tempo, em termos percentuais:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D \times 100}{2 \times EM}$$

Onde:

A – Quantidade de entradas (admissões) de pessoal na área considerada em determinado período;

D – Quantidade de saídas (demissões) de pessoal na área considerada em determinado período, tanto por iniciativa da empresa, quanto do empregado;

EM – Efetivo médio da área considerada em determinado período.

Uma alta rotatividade, para Gómez (2011), é sintoma de que o negócio está sangrando, apesar de muitas empresas adotarem essa filosofia. Além dos custos trabalhistas envolvidos, existem outros, tangíveis e intangíveis, que afetam o resultado final do negócio. A rotatividade tem o poder de corroer a receita de uma empresa, quando se torna alto demais. Entre os mais comuns, podemos citar os custos diretos de desligamento, como a indenização, nos casos de demissões involuntárias, mas também há muitos outros como o custo de procurar, selecionar e contratar um novo funcionário, o que consome horas de trabalho do setor de recursos humanos, que poderia estar nesse tempo, treinando, aculturando e encantando as equipes, mas acaba perdendo energia na busca de um novo funcionário.

Conforme a autora, outros custos que também devem ser levados em consideração, são os de integração, aculturação e treinamento que esse novo funcionário deverá receber. Além da equipe que ficou na empresa, que também sentirá os resultados negativos, pois ficará sobrecarregada fazendo o trabalho de quem saiu. Isso prejudica o clima e abala a confiança interna. No ambiente externo, fornecedores e clientes também podem ter sua confiança na empresa reduzida. A autora afirma ainda que o primeiro passo a ser dado para evitar tantas consequências nocivas a empresa é fazer um estudo detalhado para entender a atual rotatividade da empresa, separando as demissões voluntárias e identificar quais áreas, níveis hierárquicos ou regiões são as mais afetadas, além disso, sempre que possível, é indicado comparar com outras empresas do mesmo mercado.

Branham (2002), enumerou seis motivos mais frequentes que explicam por que os funcionários com bom desempenho deixam seus cargos: Não veem relação alguma entre o salário que recebem e seu desempenho; Eles não percebem oportunidades de crescimento ou promoção; Elas não consideram seu trabalho importante ou suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas por terceiros; Eles não têm oportunidades de usar seus talentos naturais; Eles têm expectativas pouco precisas



ou irrealis; Não tolerarão gerentes abusivos ou ambientes tóxicos.

A entrevista de desligamento constitui um dos principais meios para controlar e medir os resultados das políticas de recursos humanos desenvolvidas na organização, afirma Chiavenato (1997), pois normalmente é o principal modo de diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de pessoal. A entrevista de desligamento deve ser aplicada a todos os funcionários que saem, para que se possa desenvolver uma estatística completa sobre todas as causas de desligamentos.

O índice de rotatividade ideal, segundo Chiavenato (2004), seria aquele em que a organização possa reter seus talentos, substituindo aqueles funcionários que apresentam distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas. Ele não deve ser equivalente à zero, pois refletiria que a organização estaria em estado de rigidez total, entretanto, um índice muito elevado também não é desejável, pois denotaria que a organização não consegue fixar e assimilar adequadamente seus recursos humanos. Não existe, a rigor, um número que defina a rotatividade numa organização, e, sim, um índice ideal para cada uma, tendo em vista seus próprios problemas e a própria situação do mercado. Portanto, cada organização possui seu próprio índice de rotatividade ideal, sendo ideal aquele que permite a maximização das qualidades de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos demais recursos disponíveis.

### 3 METODOLOGIA

O método adotado nesta pesquisa (realizada no presente trabalho) é de caráter descritivo/exploratório. O procedimento de coleta de dados adotado para a operacionalização da pesquisa foi constituído de duas etapas exploratórias: a qualitativa e a quantitativa. Nessa fase foram buscados os dados secundários, que são pré-requisitos para a coleta de dados primários. Foi realizada uma entrevista com o gestor da área de RH, com o intuito de elaborar o instrumento de pesquisa a ser utilizado. Nessa fase foram levantados os dados primários através da aplicação de questionários.

Fizeram parte da população pesquisada, somente funcionários que solicitaram seu desligamento da empresa e os gestores que demitiram ou não algum funcionário. Um pré-teste foi realizado para validação do instrumento. Os questionários com questões semiabertas foram aplicados entre os meses de junho e agosto de 2013 com todos os funcionários que solicitaram seu desligamento e com todos os gestores que demitiram ou não algum funcionário durante este período na empresa Viação União Santa Cruz Ltda. O tratamento estatístico de dados adotado neste trabalho foi o Excel.

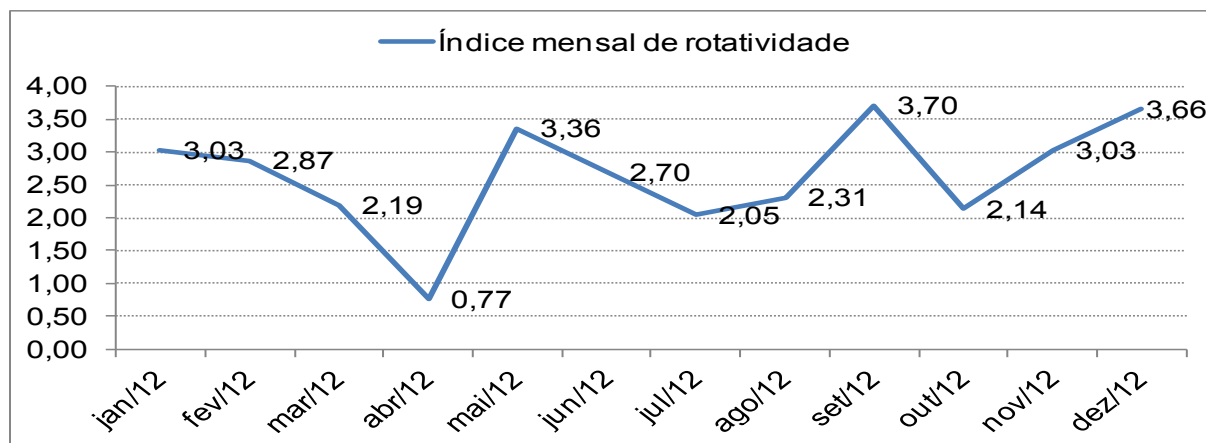
### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

Após a coleta de dados na empresa e aplicados os questionários com os gestores e colaboradores da empresa, seguem as análises dos resultados obtidos durante a pesquisa.

O Gráfico 1 mostra a variação dos índices de rotatividade mensal de 2012.



**Gráfico 1 - Rotatividade mensal 2012**



Fonte: elaborado pela autora do trabalho, com base nos registros da empresa, 2013.

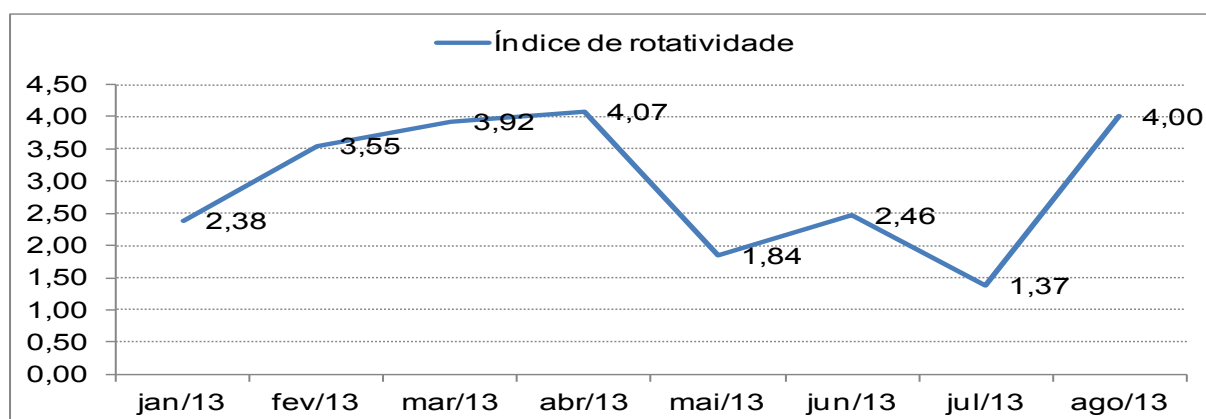
Pode-se observar que a rotatividade esteve presente durante todo o ano de 2012, tendo seu índice mais elevado em setembro/2012 (3,70%), sem ter um motivo aparente, e seu menor índice em abril (0,77%), o que se explica pelo fato de ser o período que antecede a convenção coletiva, quando, em caso de rescisão, a empresa é obrigada a pagar multa. Nos demais meses, o índice manteve-se estável, entre 2,05% a 3,66%. A empresa conta com uma média de 400 colaboradores. A rotatividade anual acumulada em 2012 foi de 31,81%, o que significa uma flutuação em torno de 127 funcionários, e uma média de 10,5 funcionários sendo admitidos ou demitidos por mês, ou seja, uma definição a cada 2 dias úteis.

Conforme Lacombe (2011), as organizações são conduzidas por pessoas que procuram satisfazer a suas necessidades, seus desejos e caprichos, sejam elas as gestoras, ou os colaboradores. Contudo, pode-se entender que a rotatividade se dá quando algo não está satisfatório, tanto para o lado da empresa, quanto para o empregado, ocorrendo o desligamento.

Para as organizações, o ideal é manter o índice de rotatividade o mais baixo possível, pois rotatividade alta, causa prejuízos para todos os envolvidos no processo.

O Gráfico 2 mostra a variação dos índices de rotatividade mensal de janeiro a agosto de 2013, na empresa Viação União Santa Cruz.

**Gráfico 2 - Rotatividade mensal 2013**



Fonte: elaborado pela autora do trabalho, com base nos registros da empresa, 2013.



Já no ano de 2013, até o mês de agosto, o índice de rotatividade, na empresa Viação União Santa Cruz Ltda., foi muito mais variável do que em relação a 2012, tendo picos de elevação e inclinação. O índice mais elevado se deu no mês de abril (4,07%), ao contrário do ano anterior, quando foi verificado o menor índice. Em 2013, o menor índice se deu em julho (1,37%), pois aconteceram apenas 2 admissões no período. Neste ano (2013), a rotatividade até o mês de agosto teve um índice acumulado de 23,59%, contra os 19,28% no mesmo período de 2012, o que significa um considerável aumento. Por se tratar de uma empresa de transporte coletivo de passageiros, o operacional da empresa não pode parar, e nem é possível deixar a prestação de serviço para depois. Portanto, sempre que há um desligamento, esse funcionário precisa ser imediatamente repostado, para garantir a qualidade nos serviços prestados.

Conforme Tachizawa e Fortuna (2011), deve haver um elo de ligação entre a empresa e os colaboradores para a relação ser produtiva e menos conflituosa possível. Entretanto, a rotatividade mostra que a relação não estava satisfatória, pois houve desligamentos que comprovam isso. Para Chiavenato (2004) não existe, a rigor, um número que defina a rotatividade numa organização, e, sim, um índice ideal para cada uma, tendo em vista seus próprios problemas e a própria situação do mercado.

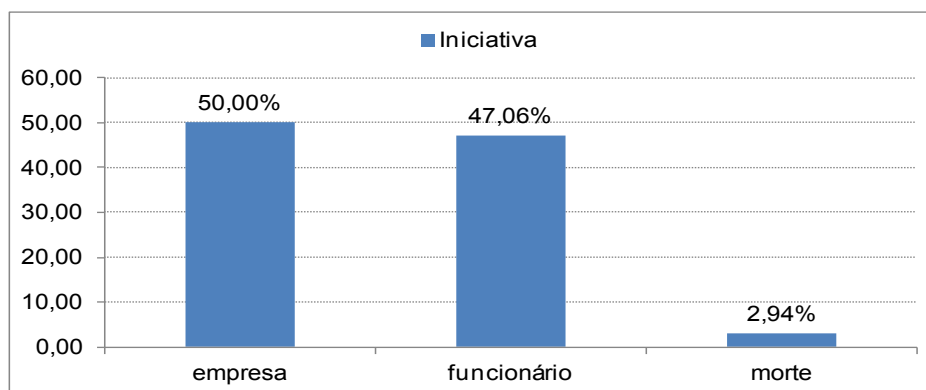
Durante o período estudado, que compreendeu os meses de junho a agosto de 2013, percebeu-se uma queda do índice em julho/2013 (1,37%), quando ocorreram apenas 2 admissões. Entretanto, aconteceram 9 demissões, e uma acentuada elevação no mês seguinte (4,00%), quando houve 18 admissões e 14 demissões. Pode-se perceber que não foram supridas de imediato as demissões que ocorreram em julho, pois das 9 saídas que ocorreram, apenas 2 pessoas foram admitidas.

Para Branham (2002), ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar, na atual guerra por talentos, é um *status* invejável. Conforme Chiavenato (2010), os processos de agregar pessoas servem para localizá-las no mercado, agregá-las e integrá-las na organização para que possam manter sua continuidade. Entretanto, não está sendo tarefa fácil para qualquer organização encontrar pessoas com o perfil procurado. De um lado a grande oferta de emprego; de outro, a falta da mão de obra qualificada, especializada. As pessoas procuram vagas de emprego sem a devida qualificação, e as que não necessitam dessa qualificação não atendem à demanda do mercado, pois, para vagas menos qualificadas, o mercado, como um todo, encontra-se bastante aquecido em todo o país.

O Gráfico 3 mostra o percentual de desligamento por iniciativa da empresa e por iniciativa do empregado, durante o período estudado, que foi entre os meses de junho e de agosto de 2013.





**Gráfico 3 - Iniciativa de desligamentos de 06/13 a 08/13**

Fonte: elaborado pela autora do trabalho, com base nos registros da empresa, 2013.

Percebe-se durante o período estudado, que os pedidos de demissão por iniciativa dos próprios colaboradores e por vontade da empresa se mantiveram praticamente os mesmos, sendo 50% das demissões por iniciativa da empresa e 47,06% por iniciativa do próprio colaborador, tendo, havido durante este período, ocorrido uma morte, o que significa 2,94% dos desligamentos. Percebemos que não há persistência tanto por parte do funcionário, como por parte dos gestores, ou seja, consideram o desligamento como a única alternativa quando há insatisfação para ambos os lados.

Conforme Chiavenato (1997), as causas da rotatividade podem ser muitas, e podem estar relacionadas tanto com fenômenos internos quanto externos à organização, o que condicionam a atitude e o comportamento pessoal. Segundo o autor, a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, além da cultura organizacional, política salarial, entre outros, fazem com que os gestores e colaboradores busquem sempre mais, mostrando que, se alguém não está satisfeito, busca algo melhor. Pode-se notar que o percentual foi semelhante, tanto de pedidos de desligamento por iniciativa do colaborador, quanto por iniciativa da empresa, resultado desses fenômenos apresentados pelo autor.

Na Tabela 1 pode-se analisar quais as funções que obtiveram maior índice de rotatividade no período estudado, que compreende os meses de junho/13 a agosto/13.

**Tabela 1 - Rotatividade por função de 06/13 a 08/13**

Função	jun/13	jul/13	ago/13	SOMA
Cobrador	3,97	2,46	8,20	14,63
Motorista de ônibus	1,33	1,01	2,00	4,34
Serv.gerais (Masculino)	13,89	5,26	7,89	27,04
Serv.gerais (Feminino)	0,00	0,00	7,41	7,41
Manobr/abastecedor	8,33	0,00	19,23	27,56
Manutenção	6,25	0,00	2,50	8,75
Escritório	0,85	2,59	2,46	5,90

Fonte: elaborado pela autora do trabalho, com base nos registros da empresa, 2013.



Pode-se perceber que houve um acentuado aumento de desligamentos de cobradores do mês de agosto/2013 (8,20%). Entretanto, as funções com maior índice de rotatividade foram: serviços gerais (masculino), com índice acumulado de 27,04% no período analisado e manobrista/abastecedor, com índice 19,23% em agosto e acumulado de 27,56%. Vale ressaltar que as atividades que envolvem essas duas funções são basicamente as mesmas, ou seja, lavagem, abastecimento e manobra dos veículos, o que gera um grande déficit nesta área. Operacionalmente, as funções de serviços gerais, manobrista/abastecedor e cobrador são de extrema importância para a prestação de serviço de qualidade. Portanto, ter uma elevada rotatividade nessas funções é muito ruim para a empresa, pois pode refletir na insatisfação de seus usuários. Essas funções são as de menor exigência de qualificação e, conseqüentemente, de menor salário da empresa.

Para Gómez (2011), existem diversas causas que podem levar o funcionário a não querer mais fazer parte da empresa, como falta de reconhecimento, de desafios e de perspectivas de crescimento profissional, mas também há a falta de alinhamento com equipes, com superiores, com colegas e até mesmo o fato de a empresa ter mudado sua forma de atuação e não atender mais aos interesses do funcionário em questão. Neste caso, pode-se perceber que as funções com maior rotatividade ocorreram naquelas com menor salário, com falta de reconhecimento (até por ser difícil de ter algum indicador para medir o esforço desses profissionais) e especialmente com falta de perspectiva de crescimento profissional, que leva o funcionário a desaminar e pedir ou forçar seu desligamento.

Na Tabela 2 pode-se analisar quais foram as garagens/cidades da empresa que obtiveram maior índice de rotatividade no período estudado, que compreende os meses de junho/13 a agosto/13.

**Tabela 2 - Rotatividade por garagem/cidade de 06/13 a 08/13**

Cidade/garagem	jun/13	jul/13	ago/13	SOMA
Santa Cruz do Sul	2,00	1,99	4,58	8,57
Porto Alegre	3,19	2,17	6,38	11,74
Santa Maria	4,08	1,04	6,25	11,37
Rio Pardo	2,88	0,00	2,94	5,82
Sobradinho	1,28	2,70	2,56	6,54
Salto do Jacuí	5,56	0,00	0,00	5,56
Pantano Grande	0,00	0,00	7,14	7,14

Fonte: elaborado pela autora do trabalho, com base nos registros da empresa, 2013.

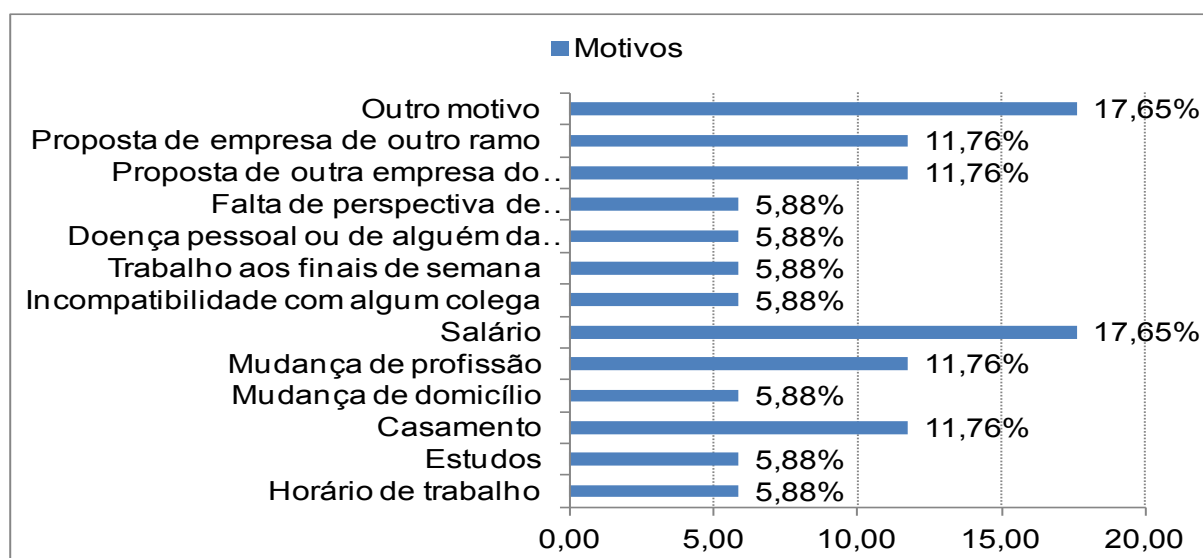
As garagens/cidades que apresentaram um maior índice de rotatividade durante o período estudado foram, respectivamente: Porto Alegre, com total de 11,74% e Santa Maria, com total de 11,37%. Percebeu-se que em ambas a rotatividade foi mais elevada em agosto/2013. As referidas cidades são muito populosas e com muita oferta de emprego, o que pode explicar o elevado índice de rotatividade. Vale ressaltar que algumas das garagens não tiveram nenhum desligamento ou admissão durante o período estudado, como as cidades de Cachoeira do Sul, Agudo, Tupanciretã, Caxias do Sul, Camboriú, São Leopoldo e Candelária.



Pode-se ainda verificar duas situações atípicas: os elevados índices de rotatividade em Salto de Jacuí em junho (5,56%) e em Pantano Grande em agosto (7,14%), e que nos demais meses, mantiveram-se em zero. Isso se explica pelo fato de as referidas cidades possuírem poucos colaboradores: 9 em Salto do Jacuí e 7 em Pantano Grande, o que gera um elevado índice de rotatividade mesmo com a saída de apenas um colaborador. Segundo Chiavenato (1997), a fórmula do índice de rotatividade compreende a quantidade de entradas, saídas e o efetivo médio da área considerada em determinado período. Logo, nas cidades com menor número de funcionários, confirmou-se um elevado índice de rotatividade, embora tenha ocorrido a saída de apenas um funcionário no período analisado.

No Gráfico 4, pode-se analisar quais foram os motivos que levaram os colaboradores a solicitar o seu desligamento, durante o período pesquisado.

**Gráfico 4 - Motivos de desligamentos por iniciativa do colaborador**



Fonte: elaborado pela autora do trabalho, com base nos questionários aplicados, 2013.

Durante o período analisado, que compreende os meses de junho a agosto de 2013, percebe-se que os motivos de solicitação de desligamento da empresa, por iniciativa do próprio funcionário foram bem variados. Entretanto as maiores causas foram: a questão salarial, com 17,65%, outro motivo, 17,65%, tendo duas pessoas mencionado o motivo: por separação e por morar longe da empresa, e a outra não mencionou. Proposta de empresa de outro ramo ou do mesmo ramo, mudança de profissão e casamento, obtiveram 11,76%. As opções: falta de perspectiva de promoção/crescimento, doença pessoal ou de alguém da família, trabalho aos finais de semana, incompatibilidade com algum colega, mudança de domicílio, estudos e horário de trabalho tiveram 5,88% das respostas citadas pelos colaboradores que solicitaram seu desligamento.

Já as alternativas com os seguintes motivos: falta de benefícios, condições de trabalho, ambiente de trabalho, incompatibilidade com o encarregado, excesso de trabalho, falta de folgas, posar fora de casa e não ter se adaptado com a função, não foram mencionados por nenhum dos colaboradores como sendo o motivo de seu pedido de desligamento da empresa.

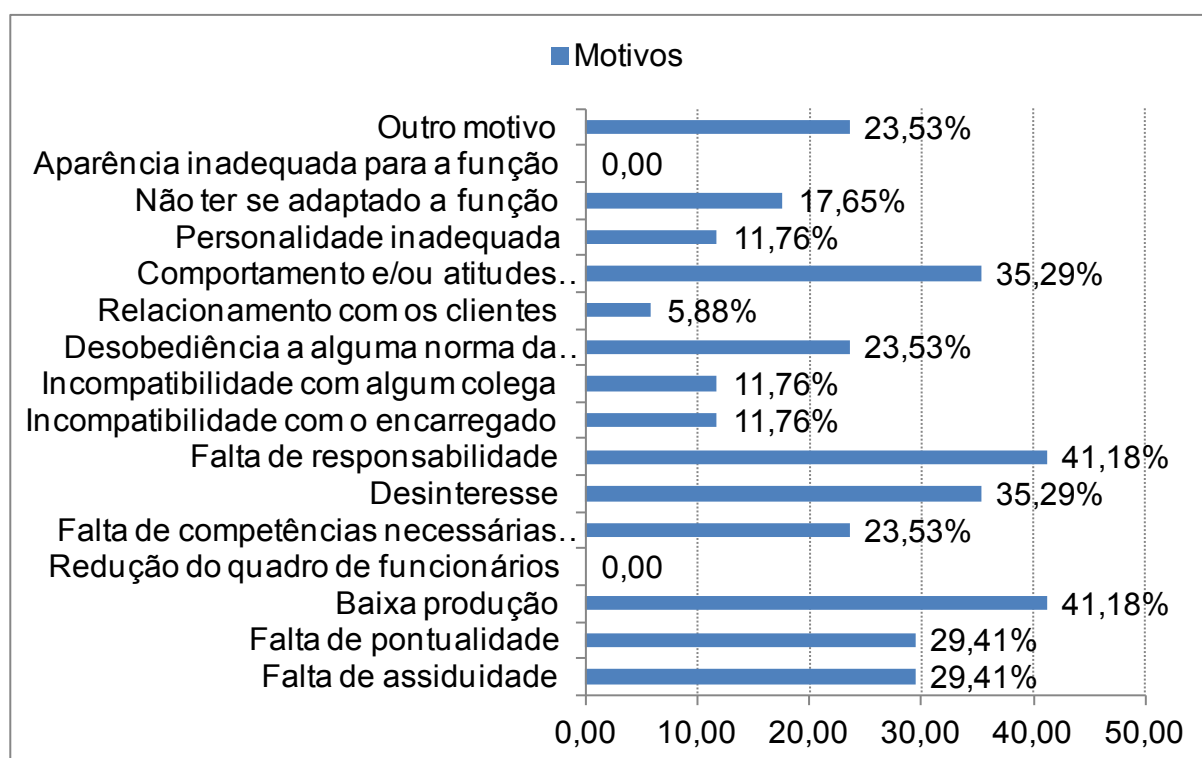
Com essa análise, pode-se perceber que as pessoas estão realmente buscando maior valorização, seja pessoal ou profissional, conforme apresentado no referencial teórico, e trocam de empresa por questões salariais. Esse foi um dos motivos mais apontados e, conseqüentemente, a mudança de profissão e propostas de outras empresas.

Somente durante o período estudado, foi realizada esta entrevista para descobrir os motivos que levaram o colaborador a solicitar o seu desligamento. Entretanto, não é realizado pela empresa uma entrevista de desligamento. Lacombe (2011) afirma que a entrevista complementa o desligamento, e traz contribuições importantes. Ainda conforme o autor, a política salarial da organização é uma das causas da rotatividade, o que ficou muito aparente durante a pesquisa realizada, que obteve o maior percentual apontado junto com “outros motivos”.

Também relacionado com a questão salarial e também com a política de benefícios, a falta de perspectiva de crescimento e a alta oferta de trabalho no mercado, foram as causas mais apontadas pelos colaboradores que solicitaram seu desligamento, ficando, em segundo lugar, empatadas as questões de proposta de outras empresas, do mesmo ramo ou não, a mudança de profissão. A questão de casamento, um dos motivos de pedido de demissão, algumas vezes deve-se a fatores aquém da empresa, ou seja, por fenômenos externos à organização, que condicionam o comportamento e a atitude das pessoas, conforme Lacombe (2011) afirma.

No Gráfico 5, é possível analisar quais foram os motivos que levaram os gestores a desligarem algum colaborador durante o período pesquisado.

**Gráfico 5 - Motivos de desligamentos por iniciativa da empresa**



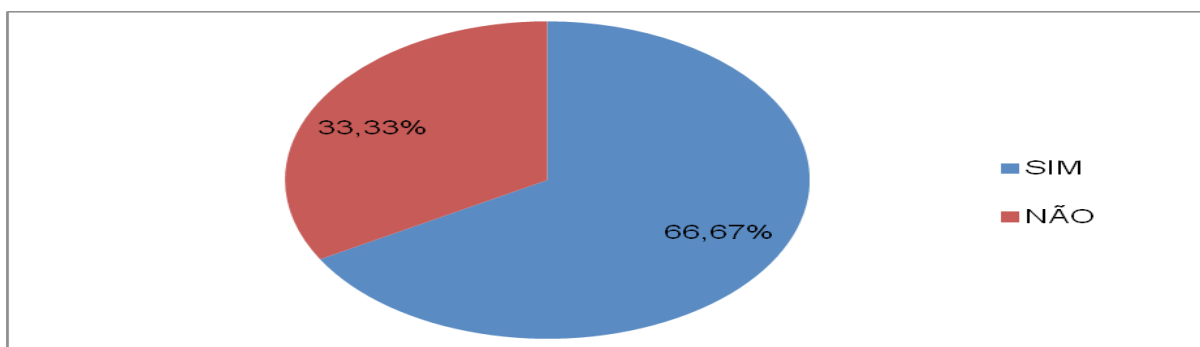
Fonte: elaborado pela autora do trabalho, com base nos registros da empresa, 2013.

Durante o período estudado, pode-se perceber que os motivos que levaram os gestores a demitir algum de seus colaboradores foram mais variados. Apenas as alternativas: redução do quadro de funcionários e aparência inadequada não foram escolhidas. Percebe-se ainda que os gestores não apontaram apenas um motivo, mas vários para o mesmo colaborador, o que mostra uma série de fatores que levaram o gestor a efetuar o desligamento. Os motivos mais citados pelos gestores foram: Falta de responsabilidade e baixa produção, com 41,18%; em seguida, comportamento e/ou atitudes inadequadas e desinteresse, com 35,29%; falta de pontualidade e assiduidade, com 29,41%; outros motivos, desobediência a alguma norma da empresa e falta das competências necessárias para as suas atividades, com 23,41%; não ter se adaptado à função 17,65%; incompatibilidade com o encarregado ou com algum colega e personalidade inadequada, com 11,76%; e relacionamento com clientes, 5,88%.

Muitos funcionários são desligados já durante o período de experiência ou logo após. É muito difícil demitir algum funcionário que trabalho há muito tempo na empresa, ou seja, com mais de 10 anos de casa. Alguns funcionários já estão trabalhando na empresa há mais de 30 anos. Para Chiavenato (1997), os diversos motivos, que causam insatisfação dos funcionários, levam indiretamente às demissões por iniciativa da empresa, uma vez que o funcionário já não se encontra mais interessado em seus afazeres e apresenta baixa produtividade. Isso tudo pode começar pelo absenteísmo, e, após, partir para o índice de rotatividade. As empresas não demitem mais por apenas um fator, e, sim, por uma série deles relacionados, ou seja, quando já não há outra solução. E foi isso que se percebeu com o Gráfico 5. Nenhum colaborador foi demitido por apenas um motivo, e, sim, por uma série deles elencados.

Perguntou-se aos funcionários que solicitaram seu desligamento: “se houvesse possibilidade de recontração na mesma função, você aceitaria?” O resultado foi exposto no gráfico a seguir:

**Gráfico 6 - Recontração na mesma função - funcionários**



Fonte: elaborado pela autora do trabalho, com base nos registros da empresa, 2013.

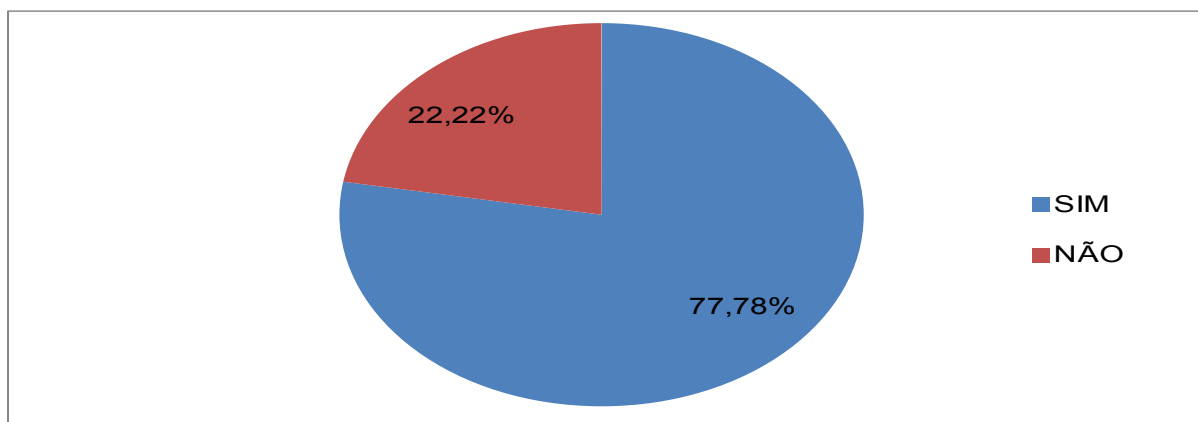
Apesar de terem solicitado seu desligamento, 66,67% dos entrevistados aceitariam ser recontraçados para a mesma função, contra 33,33% que responderam que não teriam interesse de trabalhar novamente na mesma função. Isso demonstra que, apesar de terem solicitado seu desligamento da empresa, mais da metade dos entrevistados voltaria a trabalhar na empresa, e na mesma função, o que mostra que seu desligamento se deu por algum motivo bem pontual, e que, se esse motivo



fosse diagnosticado durante o período em que esteve trabalhando na empresa, poderia ter sido solucionado anteriormente e ele poderia ter ficado trabalhando na empresa. Conforme Branham (2002), o gerente tem papel fundamental para reduzir o índice de rotatividade, pois é ele que pode selecionar e manter as pessoas certas, e, para isso, deve estar muito próximo de seus funcionários, ouvindo, recompensando de acordo com seu desempenho, fatores que auxiliam na retenção de talentos e, conseqüentemente, diminuem a rotatividade.

Foi perguntado aos funcionários que solicitaram seu desligamento “se houvesse possibilidade de recontração em outra função, você aceitaria?” sendo o seguinte resultado.

**Gráfico 7 - Recontração em outra função - funcionários**



Fonte: elaborado pela autora do trabalho, com base nos registros da empresa, 2013.

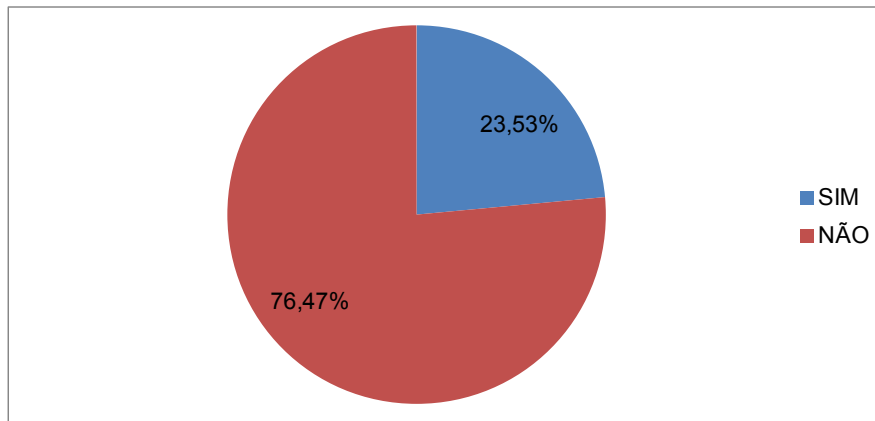
Neste item, 77,78% dos entrevistados responderam que aceitariam uma recontração em outra função na empresa, contra 22,22% que responderam que mesmo em outra função não voltariam mais a trabalhar na empresa. Percebeu-se que as pessoas, apesar de terem solicitado o seu desligamento, ainda voltariam a trabalhar na empresa. Entretanto, esse índice foi maior que o anterior, ou seja, mais colaboradores voltariam para empresa, mas em outra função, e não naquela em que estavam.

Isso demonstra o desejo de evoluir tanto no que se refere ao lado profissional, com oportunidade em outra função ou aumento de salário, como pessoalmente, para se sentir mais valorizado e feliz no que faz. Entretanto, temos que considerar que mais de 77% dos entrevistados voltariam para a empresa, o que significa que gostaram de trabalhar nela e que a mesma possui inúmeros fatores positivos. Conforme Branham (2002), tornar-se empregadores de escolha é um *status* invejável para as empresas, e elas precisam investir para criar uma boa reputação como locais em que as pessoas gostariam de trabalhar.

Perguntou-se aos gestores que desligaram algum funcionário, durante o período estudado, junho/13 a agosto/13, se houvesse possibilidade de recontração na mesma função, se eles aceitariam o retorno do mesmo, obtendo-se o seguinte resultado.



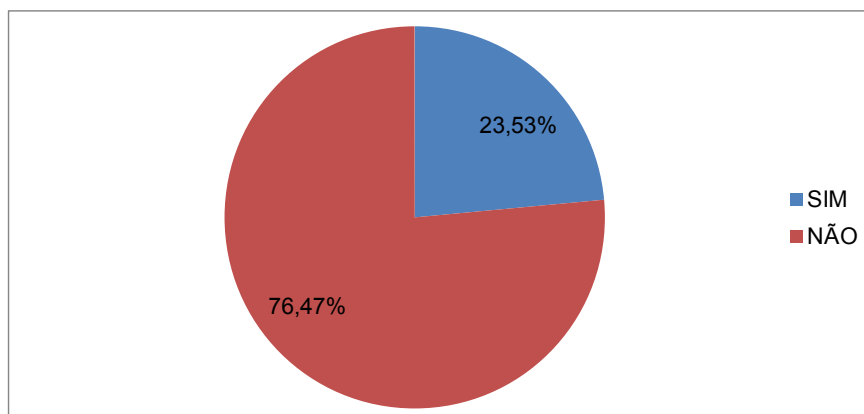


**Gráfico 8 - Recontração na mesma função - gestores**

Fonte: elaborado pela autora do trabalho, com base nos registros da empresa, 2013.

Dos funcionários desligados por iniciativa da empresa, 76,47% não seriam mais recontraçados para a mesma função, e apenas 23,53% poderiam retornar para a empresa na mesma função, conforme o gestor do funcionário entrevistado. Ao contrário da mesma pesquisa realizada com os funcionários, quando questionados os gestores se recontraçariam o colaborador para desempenhar a mesma função, a grande maioria respondeu que não, o que demonstra que realmente foram esgotadas todas as possibilidades anteriores à demissão do funcionário. Dos 17 colaboradores desligados durante a pesquisa, apenas 4 poderiam ser recontraçados na mesma função, conforme seu gestor. Dois desses colaboradores eram funcionários há mais de 5 anos e desempenhavam um bom serviço. Entretanto, tiveram divergências quanto a novos horários de serviço e a relacionamento com colegas. Os outros 2 casos foram de estagiárias: uma foi recontraçada após o término do estágio e a outra não teve interesse em permanecer na empresa.

Perguntado aos gestores que desligaram algum funcionário durante o período estudado, junho/13 a agosto/13, “se houvesse possibilidade de recontração desse funcionário em outra função, você aceitaria o retorno do mesmo?” e obteve-se o seguinte resultado.

**Gráfico 9 - Recontração em outra função - gestores**

Fonte: elaborado pela autora do trabalho, com base nos registros da empresa, 2013.



Dos funcionários desligados por iniciativa da empresa, 76,47% não seriam mais recontratados nem mesmo para outra função, e apenas 23,53% poderiam retornar para a empresa em outra função, conforme o gestor do funcionário entrevistado. Pôde-se perceber que o índice foi igual nas duas questões, ou seja, apenas 4 dos 17 funcionários desligados por iniciativa da empresa, no período analisado, poderiam retornar para trabalhar na empresa. Observou-se que os mesmos funcionários, que seriam novamente admitidos na mesma função, foram também mencionados nesta questão. Para Branham (2002), a empresa precisa se concentrar nos colaboradores que mais deseja manter, e comprometer-se em aplicar práticas para reter seus melhores colaboradores, como investir tempo e dinheiro no seu pessoal, além de tratá-los como membros da família e com respeito, com uma atitude e filosofia de carinho e atenção, pois todos buscam, na verdade, uma realização pessoal e profissional, o que muitas vezes é conquistado com tão pouco, basta um pouco mais de valorização por parte das empresas, reconhecendo que seus colaboradores são essenciais para crescimento e sucesso.

Foi realizada uma entrevista com 16 gestores, mesmo com aqueles que não tiveram nenhum desligamento na sua unidade durante o período pesquisado, e questionou-se qual é a opinião de cada um sobre os motivos de demissões na empresa Viação União Santa Cruz Ltda. Alguns apontaram mais de um fator. As respostas foram as seguintes:

- Foi apontada, em 31,58% dos relatos, a falta de comprometimento e de responsabilidade dos funcionários;

- Nos relatos, 26,32% apontaram a falta de valorização dos funcionários; a ausência de políticas de incentivo; o plano de carreira e de cargos e salários; a falta de conversa com os funcionários, fatores aliados ao baixo salário das funções menos qualificadas e à falta de perspectiva de crescimento na empresa;

- Mercado aquecido, com grande oferta de emprego para funções menos qualificadas, obteve 21,05% dos relatos;

- Recrutamento e seleção: esse processo deveria ser mais criterioso, e, após, a contratação contar com um melhor acompanhamento do funcionário recém-contratado: item apontado por 15,79% dos relatos;

- Estresse do dia a dia, trabalho sob pressão: Item citado em 5,26% dos relatos.

Questionado ainda a estes gestores: “o que a empresa poderia fazer para reduzir o seu índice de rotatividade”, novamente, alguns elencaram mais de um elemento, conforme segue:

- Revisão da remuneração de algumas funções, aliadas à valorização dos funcionários, com programas de incentivo, motivação, plano de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, pesquisas de satisfação, premiações aos funcionários que se destacam: citado em 38,45% das sugestões;

- Das sugestões, 19,23% foram de realização de treinamentos voltados aos gestores e cursos a todos os funcionários;

- Revisão do método de recrutamento e seleção, bem como melhor instrução ao funcionário antes de contratá-lo: além disso, contratação de uma pessoa mais voltada ao desenvolvimento dos colaboradores: sugestão de 34,62% nos relatos;

- Fatores externos à empresa, foram apontados por 3,85% dos questionados que acreditam que a empresa já faz a sua parte e não teria nada a melhorar;

- Dos questionados, 3,85% consideram que os problemas apontados são



generalizados e não ocorrem somente na empresa Viação União Santa Cruz, mas, sim, em grande parte das empresas, especialmente naquelas com funções menos qualificadas, e consideram que o grande diferencial da empresa é honrar com seus compromissos.

## CONCLUSÃO

Através deste artigo, foi analisada a rotatividade na empresa Viação União Santa Cruz Ltda., seus índices, causas, volume, locais e funções que apresentaram maior quantidade de entradas e saídas de funcionários durante o período pesquisado, que compreendeu os meses de junho a agosto do recorrente ano de 2012. Pesquisar sobre rotatividade é importante, pois a empresa deve conhecer os motivos que a causam e implantar melhorias, com intuito de minimizar esse indicador, que gera muitos gastos financeiros, de tempo e até desgaste pessoal nos colaboradores envolvidos.

Os objetivos deste trabalho foram atingidos, uma vez que, através de dados coletados, foi realizado o diagnóstico da rotatividade dos colaboradores da empresa. Também foram atingidos os objetivos específicos, com apresentação dos índices de rotatividade dos anos de 2012, que foi de 2,65%, e de 2013 que foi 2,95%. Foram também identificadas suas causas, seu volume, a função e as empresas do setor com maior rotatividade.

Para o atingimento desses objetivos, foi realizado um estudo bibliográfico com consulta aos principais livros da área de recursos humanos, tendo sido no período de junho a agosto de 2013, aplicado um questionário com colaboradores que solicitaram sua saída da empresa e com gestores que desligaram ou não algum funcionário nesse período, além da análise do banco de dados da empresa.

Os índices calculados mensalmente durante este período foram bem variados, conforme demonstrado nos gráficos. A principal causa da rotatividade foi o aquecimento do mercado de trabalho, com grande oferta de emprego. As garagens/cidades da empresa em pauta com maior índice de rotatividade foram as de Porto Alegre e de Santa Maria, e as funções foram de manobrista/abastecedor, serviços gerais e cobrador. O volume de desligamentos por iniciativa do funcionário foi de 47,06% e por iniciativa da empresa, foi de 50%, ficando esses índices muito próximos.

Conclui-se que diagnosticar quais são os pontos a serem trabalhados são de fundamental importância para a empresa, com o intuito de buscar, junto à direção e a seus respectivos gestores, soluções para minimizar os efeitos da rotatividade. Fica como sugestão a criação do setor de Recursos Humanos, pois atualmente o setor que cuida dos trabalhadores na empresa está voltado à área de Departamento de Pessoal, necessitando focar mais no capital humano, implantando ações que beneficiem empresa e colaborador.



## REFERÊNCIAS

BRANHAM, Leigh. *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 408 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 643p.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. GÓMEZ, Natalia. A difícil conta da saída: das questões trabalhistas aos custos indiretos. *Melhor: gestão de pessoas*, São Paulo: n. 285, p. 92-100, ago. 2011.

\_\_\_\_\_. O jeito de ser que conta pontos. *Melhor: gestão de pessoas*, São Paulo: n. 294, p. 31-38, maio 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 515 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de pessoas*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 311 p.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001. 260 p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 213 p.



### ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA AGÊNCIA DO BANCO X EM SANTA CRUZ DO SUL

*Jordana Margareth Reis*<sup>1</sup>  
*Maribel Fatima de Borba*<sup>2</sup>

#### 1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT), é uma gestão dinâmica e contingencial, de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que refletem no bem-estar e na produtividade. Devido à crescente concorrência empresarial e às exigências de clientes e trabalhadores, tem galgado destaque no ambiente organizacional (FERNANDES, 1996); sabendo-se que o mesmo é um dos principais causadores de problemas de saúde, como o estresse, segundo Rossi, Perrewé e Meurs (2011), indo ao encontro do fato de ser comum o bancário se submeter a um maior ritmo de trabalho, conforme Araújo, Lima e Lima (1998). Porém, como o trabalho possui papel central na vida, ele deve ser realizado em condições que promovam saúde, equilíbrio e bem-estar (VIEIRA, 2005). Nesse sentido, é dedicada ênfase à ergonomia, que busca adaptar o posto ao indivíduo, visando minimizar casos de doenças ocupacionais (COUTO, 2007).

A rotina bancária pode mostrar-se prejudicial à saúde, ao passo que necessita que o trabalho seja por longas horas executado sentado em frente ao computador, ao lado de um telefone, lidando com as exigências dos clientes e a pressão de metas e prazos estabelecidos. Dessa forma, atitudes voltadas a QVT, mediante a compreensão dos efeitos físicos e psicossociais do trabalho bancário, farão diferença para a satisfação do colaborador, que se sentirá bem física e mentalmente, protegendo sua saúde, motivando-o a desempenhar da melhor forma suas atividades. Nesse contexto, é interessante analisar a percepção dos indivíduos da agência sobre o Programa QVT do Banco X, pois demonstra que ideias já foram desenvolvidas e o que poderia ser feito, possibilitando sugerir melhorias à gerência, partindo do pressuposto que atitudes, mesmo que simples, podem fazer a diferença.

O objetivo geral do estudo foi analisar a percepção dos funcionários e

1 Graduada em Administração (jordana\_reis\_92@hotmail.com).

2 Graduada em Psicologia, Mestre em Desenvolvimento Regional, Professora do Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC (maribel@unisc.br).



colaboradores a respeito da forma como é desenvolvida a gestão da qualidade de vida no trabalho em uma agência do Banco X de Santa Cruz do Sul. Desdobrados da busca principal, foram estabelecidos objetivos específicos, que almejam verificar se os resultados dessa pesquisa de percepção da QVT corroboram com a missão, visão e valores defendidos pela organização; definir os aspectos principais apontados pelos indivíduos da agência quanto às medidas já adotadas e seus impactos sobre a qualidade de vida; e por fim, descrever questões que poderiam ser aprimoradas e sugestões de soluções para as mesmas.

O presente estudo segue com uma breve apresentação da empresa, e após, uma revisão de literatura sobre conceitos gerais da QVT e aspectos relacionados, incluindo os específicos ao trabalho bancário. São detalhados aqueles considerados pertinentes ao trabalho intelectual, tendo em vista sua implicação na saúde e bem-estar físico e mental. Após, são apresentados os aspectos metodológicos, que consistem em uma pesquisa de teor qualitativo com uso de instrumento de coleta quantitativo, escolhido a fim de permitir a análise da QVT sobre cada aspecto definido. Na sequência, a análise dos dados obtidos permitiu sugerir melhorias. Por último, as considerações finais mostram-se como fechamento das ideias desenvolvidas, mas propondo espaço para novos estudos, visando aprimorar a QVT de outras atuantes do setor.

## 2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Banco X foi uma das primeiras instituições financeiras a atuar no Brasil. A agência Empresarial Santa Cruz, localizada no 4º andar de um prédio no centro da cidade, nasceu na última década, atendendo às grandes empresas da região; em aplicações, comércio exterior, entre outros. Conta com 18 funcionários, dos quais 4 ficam na Plataforma de Santa Maria, para ampliar o alcance; além de 1 estagiária e 1 recepcionista (terceirizada). A vigilância e a equipe de limpeza atuam em mais de uma agência. Há hierarquia de cargos com distinção salarial, onde os operacionais atuam por 6 horas e os gerenciais, que são quase a metade, 8 horas ou mais por dia. Os postos são distribuídos conforme tarefa. (Fonte: observação direta).

Em sua missão busca ser competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável e cumprir sua função. Em sua visão cita ser referência no exterior, o melhor para trabalhar, reconhecido pelo desempenho e responsabilidade socioambiental. Traz os valores de ética e transparência; respeito ao consumidor; gestão participativa; comprometimento com inovação e a sociedade. Seu código de ética destaca as relações entre superiores, subordinados e pares deverem ser de respeito e cordialidade; a liberdade de associação sindical; a privacidade; e a valorização da diversidade, bem como o repúdio ao assédio e a práticas ilícitas. Seu Programa QVT foca em comunicação, para visibilidade de políticas; educação; experimentação para hábitos saudáveis; e suporte (preços diferenciados à saúde). Dedicava verba específica a práticas como ginástica laboral e massagem. (Fonte: site do Banco X, acesso em 28 mar. 2013).





Tabela 1 - Programa Qualidade de Vida BX

1	Buscar conciliar os interesses do Conglomerado com os dos funcionários e entidades representativas (...).
2	Criar e manter condições de qualidade e segurança no ambiente de trabalho e assegurar (...) condições previdenciárias, assistenciais e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho.
3	Observar o desempenho profissional como referência nas decisões sobre desenvolvimento, reconhecimento, retribuição e ascensão, utilizando critérios preestabelecidos baseados no mérito, competência e contribuição.
4	Considerar as práticas de mercado na retribuição aos funcionários.
5	Adotar aprendizado contínuo e investir em educação corporativa para desenvolvimento pessoal/profissional.
6	Manter contratos e convênios com instituições que assegurem aos colaboradores condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde.
7	Atuar de acordo com (...) a Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social, (...), Diretrizes a Empresas Multinacionais, (...) e Declaração Universal dos Direitos Humanos, (...).

Fonte: adaptada do site do Banco X. Acesso em: 28 mar. 2013.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

Fernandes (1996) conceitua a qualidade de vida no trabalho como uma gestão dinâmica (pessoas e organizações mudam constantemente) e contingencial (depende do contexto da empresa) de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que influenciam a cultura e renovam o clima, refletindo no bem-estar do empregado (satisfação e participação) e na produtividade empresarial, trazendo vantagens aos indivíduos e organizações. Sua percepção é influenciada por individualidades da cultura, classe social, educação, formação e personalidade. Bartz (2004) cita que ela visa melhorar as condições de trabalho, humanizar o emprego e atenuar o conflito entre capital e o trabalho. Limongi-França (2003), aludida pelo mesmo autor (2004, p.30), destaca que ao considerar o foco nas pessoas, o tema:

se estende a levantamentos de riscos ocupacionais do trabalho, ergonomia, (...) saúde e segurança (...), carga mental, esforços repetitivos, comunicação tecnológica, psicologia (...), significado do trabalho, processos comportamentais, expectativas, contrato psicológico de trabalho, motivação, liderança, fidelidade, empregabilidade.

Para Chiavenato (1997), há tendência de cada indivíduo ter autonomia e consciência para diagnosticar e solucionar problemas para melhoria contínua de seu trabalho. Aborda que a motivação pode surgir de estímulos externos e internos, ser distinta em cada pessoa e no mesmo indivíduo com o tempo. Quando satisfeita,



a necessidade deixa de ser motivadora, e, se não satisfeita, pode ser frustrada (saída por via psicológica ou fisiológica) ou compensada por outra. A abordagem motivacional ao desenho de cargos cria estados psicológicos críticos, por autonomia e valorização. Conforme Fernandes (1996), a QVT associa-se ao cargo com certa criatividade, autonomia e reconhecimento. Propõe como categorias conceituais:

- compensação justa e adequada: remuneração adequada (para vida digna), equidade interna (entre membros da organização) e equidade externa (entre profissionais do mercado);

- condições de trabalho: jornada de trabalho (número de horas e relação com as tarefas), carga de trabalho (turno), ambiente físico (bem-estar e organização), equipamento e material (quantidade e qualidade), ambiente saudável (segurança) e estresse (quantidade percebida);

- uso e desenvolvimento de capacidades: autonomia (liberdade e independência no trabalho), significado da tarefa (na vida e para outros), identidade da tarefa (integridade e avaliação do resultado), variedade da habilidade (uso de larga escala da capacidade do indivíduo) e retroinformação (informação a pessoa da avaliação de seu desempenho);

- oportunidade de crescimento e segurança: possibilidade de carreira (viabilidade de avanços, reconhecidos por colegas, família), crescimento pessoal (educação continuada para desenvolver e aplicar potencialidades) e segurança no emprego (manutenção);

- integração social na organização: igualdade de oportunidades (sem discriminação e estruturas hierárquicas íngremes), relacionamentos (auxílio, respeito) e senso comunitário;

- constitucionalismo: direitos trabalhistas, privacidade, normas e liberdade de expressão;

- trabalho e espaço total de vida: papel balanceado no trabalho (equilíbrio entre jornada, carreira, viagens e convívio em família) e horário de entrada e saída do trabalho; e

- relevância social da vida no trabalho: percepção do empregado da imagem da instituição e da responsabilidade social da instituição, pelos serviços e pelos empregados.

A participação na solução de problemas traz satisfação ao funcionário, principalmente quando envolve seu posto, sendo vital à melhoria dos métodos, da QVT e da produtividade. Por ser quase impossível obter a satisfação do cliente dissociada da sentida pelo empregado, a tarefa está em como motivá-lo a participar e treinar a chefia para valorizar e recompensar as boas ideias. (FERNANDES, 1996). Segundo Codo e Sampaio (1995), buscando conforto mínimo no ambiente de trabalho, não basta avaliar apenas aspectos concretos, como posto, ritmo e postura. Deve incluir qualificações, funções, cooperação, hierarquia e relações.

No processo de passar informação a outra pessoa, alude Chiavenato (1997), as barreiras podem causar transtornos. Classifica-as em pessoais, físicas e semânticas, podendo fazer com que a mensagem seja filtrada, bloqueada ou distorcida. A comunicação pode ainda sofrer com omissão e sobrecarga. O conflito, para Rossi, Perrewé e Meurs (2011), pode surgir de valores, recursos limitados ou interesses opostos. Já a cooperação, cita Chiavenato (1997), está na semelhança de interesses. O conflito pode ser construtivo, ao estimular energias e despertar a atenção para



problemas; ou destrutivo; quando gera frustração, hostilidade e mina relações.

Conforme Rossi, Perrewé e Meurs (2011), o estresse ocupacional consiste em respostas prejudiciais emocionais e físicas decorrentes de exigências do trabalho que não correspondem às capacidades, aos recursos ou às necessidades do funcionário. Os fatores individuais e situacionais moldam o efeito de estressores, reduzindo, mantendo ou potencializando. Nisso, experiências de ruptura (distanciar-se temporariamente de situações desagradáveis), descanso e reflexão são possibilidades para resgatar a QVT. Para França & Rodrigues (1997), citados por Codo e Jacques (2002), há o eustresse, que é uma quantidade de estresse que melhora o desempenho, e o distresse, que é o excesso/insuficiência desse estado, que paralisa ou leva a ter respostas inadequadas. Silva e Marchi (1997) afirmam que é vital a família ser redutora do estresse. Para Posen (1995), citado por Codo e Jacques (2002, p. 116), são comuns ao estresse:

os sintomas físicos (...): fadigas, dores de cabeça, insônia, dores no corpo, palpitações, alterações intestinais, náusea, tremores, extremidades frias e resfriados constantes. Os sintomas psíquicos (...) referem-se à diminuição da concentração e memória, indecisão, confusão, perda do senso de humor, ansiedade, nervosismo, depressão, raiva, frustração, preocupação, medo, irritabilidade e impaciência.

Segundo Silva e Marchi (1997), a saúde resulta da gestão adequada das dimensões física, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual. A avaliação do custo-benefício dos Programas de QVT deve elencar prioridades, pois muitas vezes atitudes simples já farão diferença. Vieira (2005) afirma que, para desenvolver saúde e bem-estar, é preciso atividade física, alimentação e sono adequados. Com o excesso/falta de algum, há desequilíbrio. A QVT impacta na qualidade de vida do indivíduo e dependentes, pois no mínimo 1/3 do dia é dedicado ao trabalho e há tendência de se exigir criatividade, gerando pressão e estresse fora do expediente, carregando problemas pessoais e profissionais. O trabalho assume papel central na vida, define *status* e identidade, devendo ser realizado em condições que promovam saúde, equilíbrio (físico e psíquico) e bem-estar. Elas são consideradas boas, quando:

**Tabela 2 - Requisitos a boas condições de trabalho**

1	Há adequação da tarefa (capacidade) e do posto às pessoas, em alcance, postura e visibilidade (ergonomia).
2	Há controle do efeito de fatores ambientais adversos (como iluminação, temperatura e ruído).
3	Há captação, tratamento e saída de informações da tarefa em nível adequado para o indivíduo.
4	Há treinamento sobre o melhor método (segurança) de execução do trabalho (o que, como e por que fazer).
5	Há possibilidade de usar pausas regulares e ter um ritmo de vida sincronizado (trabalho e lazer).
6	Há sistema de remuneração que considere a solicitação física, psíquica e mental, bem como a qualificação.
7	É mantido um clima social sem atritos, tendo possibilidade de contato durante a jornada.

Fonte: adaptada de Vieira (2005).



De acordo com Codo e Sampaio (1995, p. 320), “trabalho sem produto, ou “trabalho vazio”, é aquele ligado primariamente à finalidade da empresa, no caso específico de uma empresa financeira, realizadora do circuito dinheiro-dinheiro”. Muitas características das atividades e das estruturas organizacionais, como liderança, alienação, rotina e mudança de tarefa, sobrecarga e estresse, são associadas aos problemas de saúde mental. Conforme Araújo, Lima e Lima (1998), no trabalho bancário são frequentes as referências à forte tensão e pressão, como facilitadoras da L.E.R. (lesão por esforço repetitivo). Os autores defendem que:

Provavelmente, como resultado da internalização da estrutura patogênica da organização, o bancário submete-se a um ritmo mais intenso de trabalho, colocando em risco sua integridade física e psicológica. Isso parece ocorrer especialmente com o caixa que se sente pressionado pela fila, assumindo como responsabilidade pessoal o fato de um grande número de pessoas aguardar atendimento. (1998, p. 53).

É comum as dificuldades de relacionamento serem atribuídas à organização do trabalho. O bancário em geral vê seu trabalho como monótono e cansativo, mas quanto aos caixas, há ambiguidade, vendo-o ao mesmo tempo como repetitivo, mas gratificante pela autonomia e contato com as pessoas. A maioria dos bancários estuda ou já fez um curso superior, gerando defasagem entre suas competências e as necessárias às funções. É comum a impossibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, bem como a queixa de falta de reconhecimento e não compreensão dos critérios de promoção. (ARAÚJO; LIMA; LIMA, 1998).

A ergonomia, segundo Couto (2007), busca adaptar o local de trabalho ao indivíduo. Posições desconfortáveis prejudicam a coluna vertebral e músculos, causando desconforto e doenças lombares, ocupacionais e tendinite. Para Vieira (2005) é preciso evitar movimentos repetitivos, posturas inadequadas e esforços localizados. Destaca que a falta de iluminação natural pode ter efeito psicológico. No trabalho intelectual, a solicitação está na alta atenção e responsabilidade, no contato restrito com colegas e na tomada de decisões sob pressão. Couto (2007), cita que se deve definir condições mínimas de conforto acústico, térmico e de iluminação:

**Tabela 3 - Lições sobre o trabalho intelectual**

1	Aparelho de <i>headset</i> para facilitar o atender ao telefone e o uso do computador ao mesmo tempo.
2	Persianas para diminuir a claridade excessiva.
3	Suporte ao monitor para regular a altura e o ângulo de visão, e teclado IBM (com apoio para os punhos).
4	Cadeiras com regulagem de altura, encosto dorsal, suporte para antebraços e apoio para cotovelos.
5	Apoio portátil para os pés para pessoas com altura inferior a 1,70 m.
6	Material da divisória entre dois postos de trabalho absorvente de ruído.
7	Mudança de posição de trabalho, alternando tarefas se possível, e ginástica para quem trabalhe em computador.
8	Pausas de 10 min./h para atividade constante no computador; ou a cada 2 horas para tarefas de posição fixa.
9	Distribuição das tarefas ao longo do dia, diminuindo o acúmulo para algumas pessoas e/ou horários.

Fonte: adaptada de Couto (2007).



Para Fernandes (1996, p. 13) há tendência de busca por novas formas de gerir recursos, em especial as pessoas, para melhorar a rentabilidade, atendendo a um mercado de concorrência cada vez mais acirrada e a consumidores exigentes. A implantação de Programas de QVT necessita de apoio interdisciplinar, com aval da diretoria e da empresa, devendo ser um processo contínuo, iniciando onde há as piores condições. As fases são sensibilização (analisar as condições de trabalho e formas de melhoria); preparação; diagnóstico; concepção e implantação do projeto, avaliação e difusão além do grupo experimental.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Foi utilizada uma pesquisa descritivo-exploratória, de teor qualitativo, com uso de um instrumento de coleta de dados quantitativo, a partir de um estudo de caso em uma agência do Banco X no centro do município de Santa Cruz do Sul, no período de março a novembro de 2013. Segundo Terence e Escrivão Filho (2006), a pesquisa qualitativa realça o processo e seu significado, dando ênfase à análise do conteúdo; já a quantitativa visa medir a quantidade, frequência ou intensidade e analisar as relações causais entre variáveis, medindo atitudes, opiniões e reações em um universo, por uma amostra representativa (estatística).

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para obter conhecimento prévio do tema e embasar análises. Com isso, os estudos exploratórios visam familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção, descobrindo relações entre os elementos que o compõem. Selecionou-se a pesquisa descritiva, pois busca descobrir a frequência de um fenômeno, suas características, natureza e relação com outros. Dentre as suas formas, utilizou-se o estudo de caso (CERVO; BERVIAN, 2002), pois a análise ocorreu em uma agência específica. Conforme Yin (2005), ele busca saber o “como” e o “por quê” de fatos, não exigindo controle sobre eventos comportamentais. Pode incluir, ou até ficar limitado a evidências quantitativas; e beneficia-se do desenvolvimento prévio de teorias para conduzir a coleta e a análise de dados.

A fim de analisar a percepção desses fatores a gestão da QVT na agência foco, os sujeitos da pesquisa foram todos os funcionários e colaboradores que participam ativamente de sua rotina, sendo 18 funcionários (4 da Plataforma de Santa Maria) e 2 colaboradores (estagiária e recepcionista), totalizando 20 indivíduos. O instrumento utilizado foi um questionário com uma questão aberta, para comentar ações tomadas e sugerir melhorias, e 20 questões fechadas, separadas em 11 blocos, conforme abordagem, adaptados de Bartz (2004), utilizando a escala: plenamente insatisfeito (1), parcialmente insatisfeito (2), indiferente (3), parcialmente satisfeito (4) e plenamente satisfeito (5). Foi aplicado no mês de julho de 2013.

O questionário foi entregue impresso aos indivíduos, sendo orientados sobre as razões da pesquisa, as questões e a forma de resposta. Visando a maior sinceridade, o indivíduo não é identificado, podendo ainda digitar a resposta. Após duas semanas, foi recolhido. Para Cervo e Bervian (2002), o questionário contém um conjunto de questões logicamente relacionadas a um problema central. Deve ter natureza impessoal e ser limitado em sua extensão e finalidade. As questões devem ser claras, e, se aplicado sem o investigador, deve-se passar instruções. O uso de perguntas abertas permite respostas livres, e as fechadas, respostas precisas.



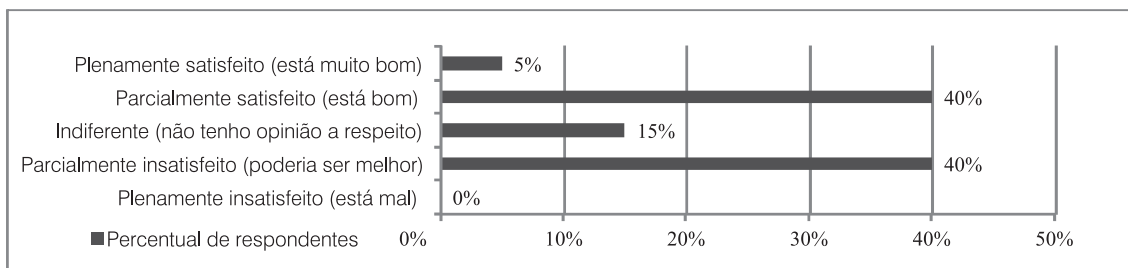


Os dados obtidos com as questões fechadas foram tabulados pelo programa Excel; já os da questão aberta (optativa) foram avaliados quanto ao enquadramento a algum dos blocos analisados, para serem citados ao longo das análises da QVT. Para a análise qualitativa dos resultados, agrupou-se os percentuais daqueles que demonstraram insatisfação (pontos 1 e 2), cuja análise das possíveis razões da posição possibilitou a sugestão de melhorias, bem como dos que apresentaram satisfação (pontos 4 e 5), supondo que as ações tomadas podem ter contribuído para tal. Pelo fato de serem poucos indivíduos, a escolha de cada um tem um impacto significativo nos resultados. Os dados obtidos com o questionário foram analisados a luz do Referencial Teórico, recorrendo, quando aplicável, aos dados sobre a Organização.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS - QVT

Neste tópico é apresentada a análise dos gráficos construídos a partir das respostas obtidas com o questionário, onde são inferidas razões para as posições adotadas, comparando a visão dos autores pesquisados com os aspectos identificados na agência, visando possibilitar a sugestão de melhorias. As variáveis analisadas vão ao encontro do exposto na revisão de literatura como relevante na análise da percepção dos indivíduos sobre sua qualidade de vida no trabalho. Desse modo, seguem os gráficos de cada questão trabalhada, e, na sequência, a interpretação de seu resultado.

**Gráfico 1 - Avaliação do salário em relação ao trabalho que executa**

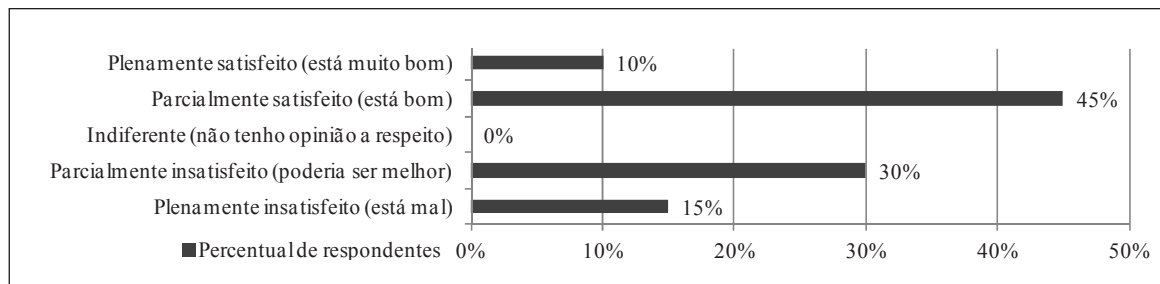


Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Considerando-se a avaliação de seu salário em comparação ao trabalho que executam, 45% dos indivíduos da agência demonstram satisfação (muito bom e bom); 40% insatisfação (poderia ser melhor); e 15% não têm opinião a respeito. Apesar de a diferença ser mínima, infere-se que a percepção positiva se deva à competitividade do salário, por considerar as práticas de mercado (tabela 1), favorecendo a equidade externa, conforme Fernandes (1996); e por observar o desempenho nas decisões de retribuição, considerando, segundo Vieira (2005), a solicitação física, mental e psíquica, e a qualificação; tendo em vista haver incremento salarial conforme formação. Em relação aos que desejam melhorias, supõe-se que, pelo fato de existir vários cargos de gerência, com distinção salarial, que podem ter atividades semelhantes às dos assistentes, pode gerar, segundo Fernandes (1996), a sensação de falta de equidade interna.

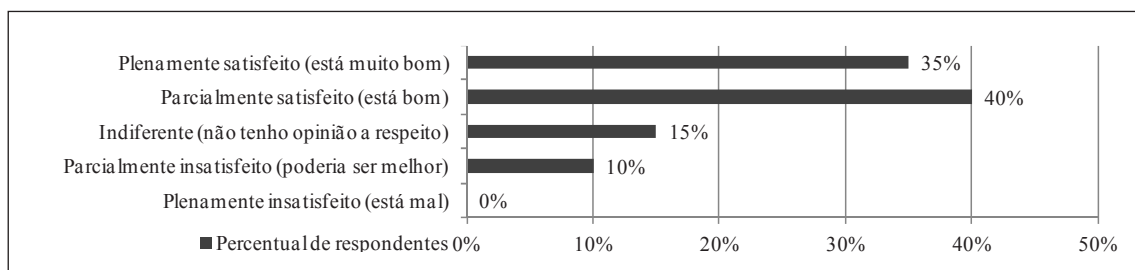




**Gráfico 2 - Avaliação dos benefícios (alimentação, assistência médica, outros)**

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

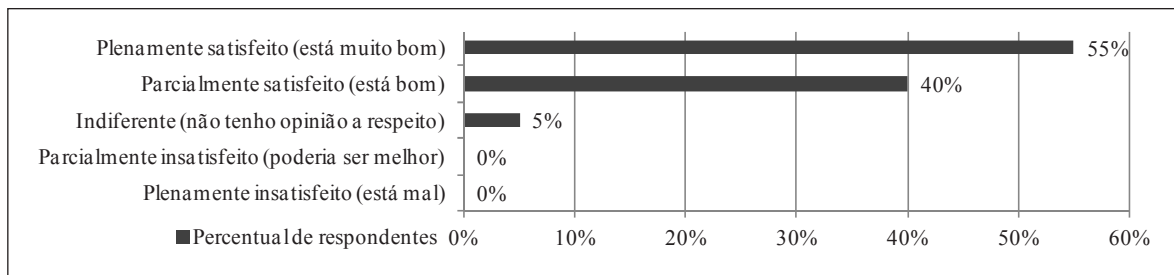
Ao avaliar os benefícios (alimentação, assistência médica, outros), 55% dos indivíduos consideram muito bons ou bons e 45% ruins ou que poderiam ser melhores. A satisfação apurada pode ser explicada por terem benefícios como auxílio alimentação, transporte e assistência médica desde o ingresso; além de ser promovida a visibilidade de tais políticas, e acesso à saúde fora do expediente, pelo Programa QVT. Porém, um relevante grupo deseja melhorias, supondo-se ter relação ao valor, à abrangência e/ou à forma de disponibilização do benefício, pois em geral não cobre o valor total, só serve para instituições conveniadas; e no caso do auxílio alimentação, o valor é em cartão, bloqueando outro uso. Infere-se que desejam maior liberdade no uso do valor do benefício, e total compensação de custos com o trabalho.

**Gráfico 3 - Avaliação da jornada de trabalho**

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

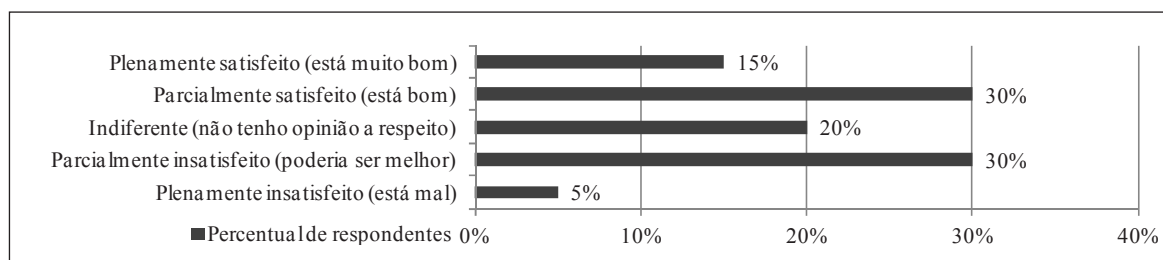
Sobre sua jornada de trabalho, 75% dos indivíduos declararam-se satisfeitos (muito bom e bom), 10% insatisfeitos (poderia ser melhor) e 15% sem opinião. Fernandes (1996) cita que esse item se relaciona à carga horária e de trabalho, ao estresse percebido e ao equilíbrio entre carreira e família. Assim, a elevada satisfação denota que a maioria, pela menor jornada (6 horas), consegue balancear trabalho e lazer; e que ser agência Empresarial permite diversificar tarefas (atendimento e parte documental) e ter menor pressão, pelo pequeno fluxo de pessoas e fácil acesso à orientação do superior (questão 14). Sobre os que querem melhorias, supõe-se ser os de cargos mais altos, jornada maior e grande necessidade de viajar, podendo comprometer tal convívio, sendo situação comum aos Gerentes de Conta (8 horas mais viagens). Araújo, Lima e Lima (1998) alertam que jornadas longas contribuem para doenças ocupacionais.



**Gráfico 4 - Avaliação da segurança no trabalho**

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

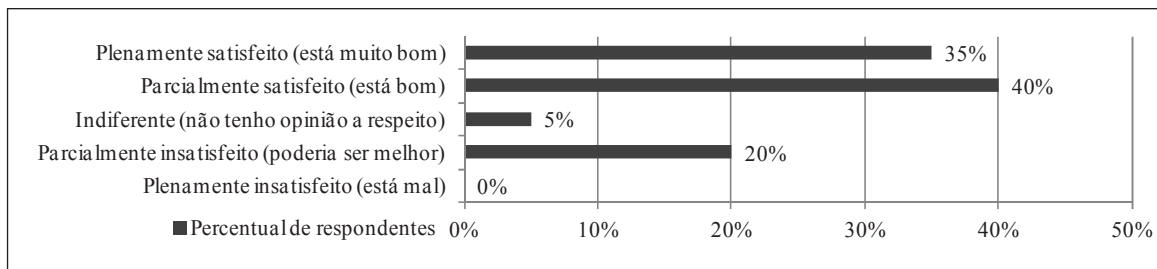
Sendo questionados sobre a segurança no trabalho, 95% dos indivíduos avaliaram-na como muito boa ou boa e 5% não declararam opinião. Supõe-se que a grande satisfação se deve à efetividade das iniciativas previstas tanto no Código de Ética, sobre manter contratos e convênios com instituições que assegurem condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde; quanto no Programa QVT, que busca condições de qualidade e segurança para melhoria da qualidade de vida e do desempenho. Infere-se que a sensação de segurança na agência é maximizada por estar no último andar, haver câmeras de segurança, vigilância já no primeiro andar (porta com detector de metais) e rondas periódicas, além de receber apenas representantes de empresas clientes, gerando menor fluxo de pessoas, e atuar principalmente com transferências em conta bancária, reduzindo valores em caixa, e o atrativo a roubos.

**Gráfico 5 - Avaliação da empresa em relação à saúde preventiva (de doenças ocupacionais)**

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Nota-se que ao avaliar a empresa sobre a saúde preventiva (de doenças ocupacionais) 45% dos indivíduos demonstram satisfação (muito bom e bom), 35% insatisfação (ruim ou que poderia ser melhor) e 20% não opinaram. Pode-se explicar a satisfação pelo Programa QVT, que estimula cuidados com a saúde e hábitos saudáveis, e disponibiliza verba a práticas. Verificou-se na questão aberta que já se adotou local de massagem. Infere-se que o desejo de melhoria se deva a pontos não desenvolvidos na agência, como a ginástica laboral (questão aberta). A entrevistadora estagiou na agência por um ano, e embora tenha ergonomia (questão 6); presenciou L.E.R. Couto (2007) cita que posições desconfortáveis prejudicam a coluna e os músculos, e Araújo, Lima e Lima (1998) dizem que a pressão facilita a L.E.R nos bancários. Infere-se que é difícil opinar pelas várias dimensões do tema, segundo Silva e Marchi (1997).

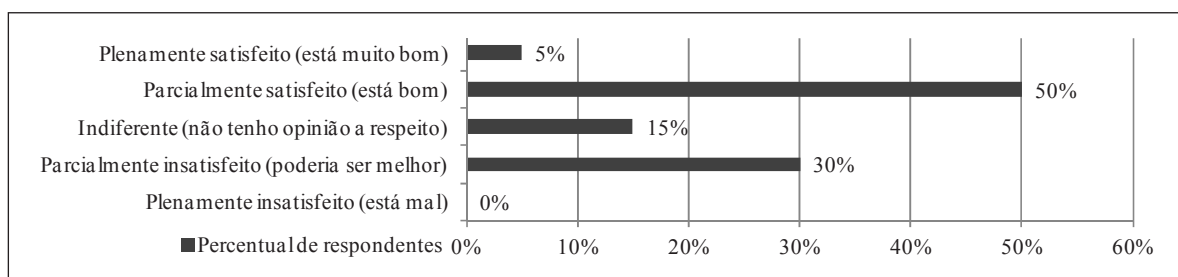
**Gráfico 6 - Avaliação do ambiente de trabalho (mobiliário, iluminação, temperatura, outros)**



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Sobre o ambiente de trabalho (mobiliário, iluminação, temperatura, outros), 75% dos indivíduos consideram muito bom ou bom, 20% que poderia ser melhor e 5% não ter opinião. Aos satisfeitos, supõe-se contribuir o uso de cadeiras giratórias, com regulagem de altura e apoio para braços; mesas amplas e divisórias forradas; monitores com regulagem de altura; aparelhos de *headset*; apoio para pés; fluorescentes e condicionadores de ar, segundo visita da entrevistadora. Embora haja condições mínimas de conforto acústico, térmico, de iluminação e de ergonomia, Couto (2007), alguns querem melhoria. Infere-se que a distribuição de postos, agrupados por tarefa, pode gerar isolamento e estresse, segundo Rossi, Perrewé e Meurs (2011), como a recepcionista, a assistente (caixa) e a estagiária, sozinhas em salas; as últimas sem luz natural, sensíveis a efeito psicológico, cita Vieira (2005), e o Gerente Geral, em mesa distante.

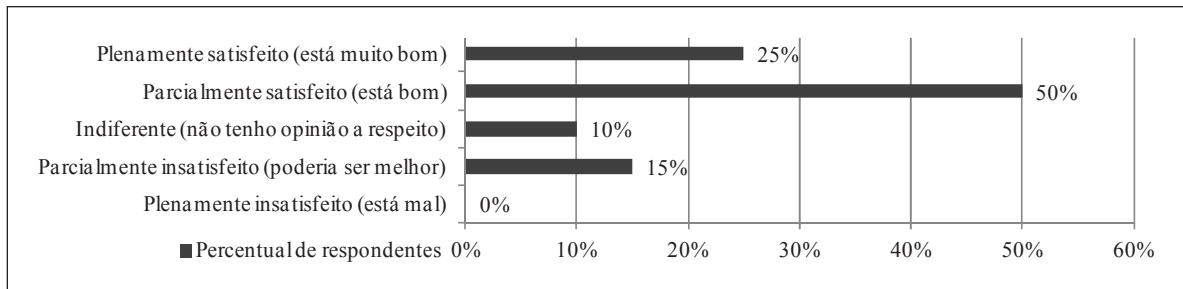
**Gráfico 7 - Identificação com a tarefa e sensação de reconhecimento**



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

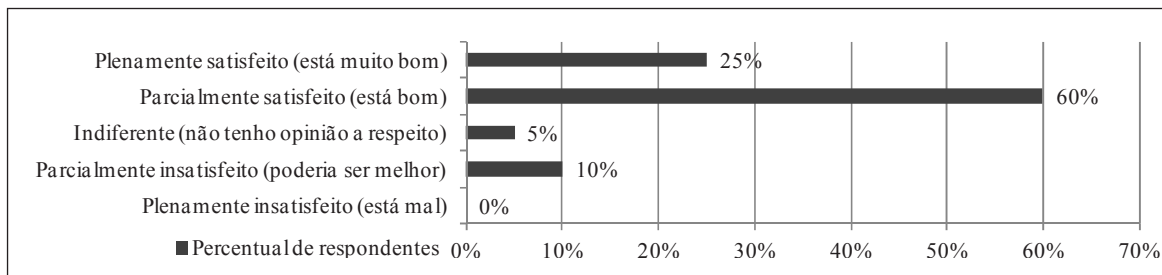
Percebe-se no gráfico sobre a identificação com a tarefa e reconhecimento pelo trabalho que executam; que 55% dos indivíduos declararam estar satisfeitos (muito bom e bom), 30% insatisfeitos (poderia ser melhor) e 15% não ter opinião. Supõe-se que a satisfação se deva a se buscar delegar tarefas conforme perfil/aptidão do indivíduo, tendo em vista ser observado o desempenho para várias decisões (tabela 1); permitindo supor em quais será mais produtivo, se no atendimento ou parte documental; visando, cita Fernandes (1996), o melhor uso de sua capacidade. Infere-se que a insatisfação relaciona-se ao fato do Banco, apesar de ter critérios previamente definidos e baseados no mérito (tabela 1); não tê-los claros perante os indivíduos, pois conforme questão aberta há desejo de mais transparência no processo de reconhecimento; denotando que a retroinformação possa estar inadequada, segundo Fernandes (1996).



**Gráfico 8 - Avaliação quanto à oportunidade de crescimento profissional**

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

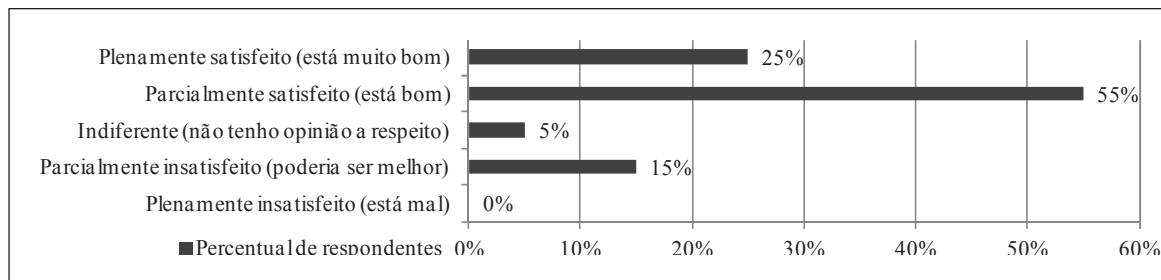
Quanto à oportunidade de crescimento profissional, 75% dos indivíduos demonstram satisfação (muito bom e bom), 15% insatisfação (poderia ser melhor) e 10% não ter opinião. O nível de satisfação exibe que grande parte considera-a adequada, inferindo-se contribuir o uso de critérios predefinidos baseados no mérito (tabela 1), trazendo a sensação de ter o desempenho reconhecido pela empresa e; assim, cita Fernandes (1996), por colegas, família e amigos. Para a insatisfação, supõe-se que devido às propostas, em geral, estarem vinculadas a precisar migrar para outra agência do País, gera um dilema entre adaptar-se ao novo ambiente (maior quando tem família própria); ou negá-la sem saber se terá outra. Para Rossi, Perrewé e Meurs (2011), fatores individuais e situacionais podem acentuar o efeito estressor do dilema.

**Gráfico 9 - Avaliação do relacionamento com os colegas (cooperação, conflito/estresse)**

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

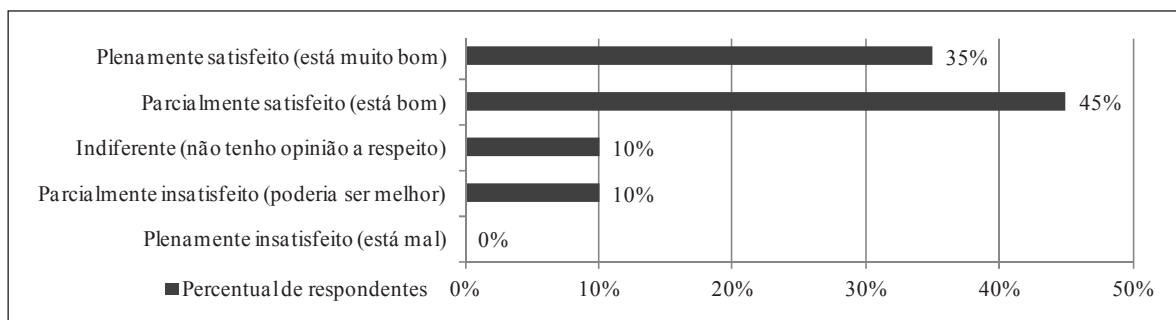
Ao avaliar o relacionamento com os colegas (cooperação, conflito/estresse), 85% dos indivíduos consideram muito bom ou bom, 10% que poderia ser melhor e 5% não ter opinião. A satisfação remete a maioria considerá-lo bom, reduzindo impactos de possível conflito ou estresse na QVT, supondo que contribua o exemplo da chefia sobre a cooperação, ao orientar quando solicitada (questão 14), e ainda promover atividades fora do ambiente de trabalho, para se verem como parceiros e não concorrentes (questão aberta). Já como razão para querer melhorias, infere-se a falta de integração entre equipes (questão aberta), devido à separação por atividades para facilitar a execução, em detrimento da chance de um diálogo com outros. Araújo, Lima e Lima (1998) citam que a organização do trabalho pode gerar dificuldade nas relações. Atividades como gincanas poderiam ajudar a promover a união (questão aberta).



**Gráfico 10 - Avaliação da autonomia no seu trabalho e liberdade de opinar**

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Avaliando a autonomia no trabalho que executam e liberdade para opinar, 80% dos indivíduos estão satisfeitos (muito bom e bom), 15% insatisfeitos (poderia ser melhor) e 5% não se posicionaram. A satisfação denota que a maioria considera-a boa nas decisões do seu trabalho, tendo em vista que beneficiam a satisfação e a produtividade; cita Fernandes (1996), e ter efeito motivacional, pela sensação de valorização, segundo Chiavenato (1997); sendo maior nas tarefas com pessoal de fora do Banco, citam Araújo, Lima e Lima (1998). Infere-se que a boa relação com a chefia (questão 14) ajuda a opinar sem receio. Embora haja tendência de autonomia na solução de problemas, cita Chiavenato (1997); supõe-se que a insatisfação venha da falta de abertura a participação em decisões de processos em geral, padronizados no País e debatidos entre chefias, gerando mudanças sem uma discussão anterior (questão 16).

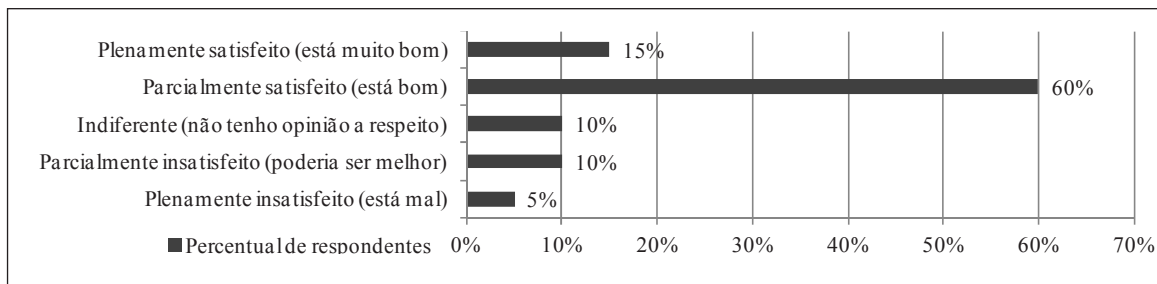
**Gráfico 11 - Sensação de motivação a capacitar-se (estudar) recebida**

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Sobre a preocupação da empresa em motivar os indivíduos a capacitarem-se (estudar), 80% mostraram-se satisfeitos (muito bom e bom), 10% insatisfeitos (poderia ser melhor) e 10% preferiram não opinar. Com a satisfação apurada nota-se que a maioria considera boa a motivação a continuar os estudos além do nível médio exigido ao cargo inicial, inferindo-se contribuir o Banco considerar a formação para remuneração e ascensão. Além disso, o Programa QVT promove aprendizado contínuo e educação corporativa; confirmando a visão de Fernandes (1996) sobre o estímulo da educação para desenvolver potencialidades. Porém, um grupo demonstra parcial insatisfação, supondo-se ter relação a comum dificuldade de aplicar na área bancária os conhecimentos adquiridos pelos estudos; além da defasagem entre as competências adquiridas e as necessárias ao cargo, conforme Araújo, Lima e Lima (1998).



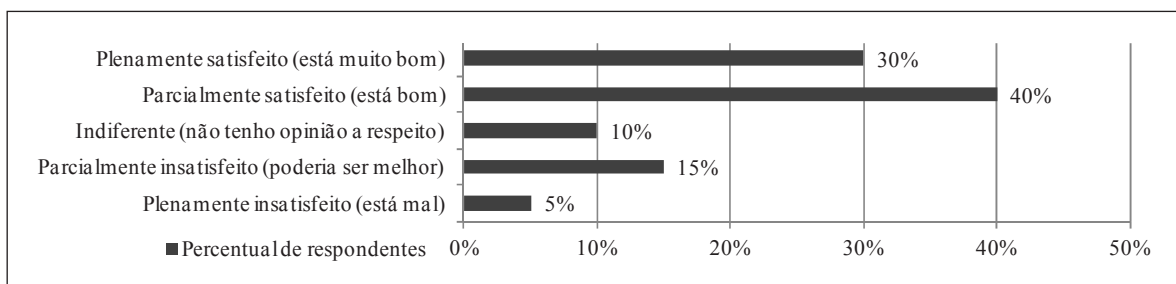
**Gráfico 12 - Avaliação do fluxo de informações vindas de cima para baixo (chefe)**



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Ao avaliar o fluxo de informações vindas de cima para baixo (chefe), 75% dos indivíduos consideram muito bom ou bom, 15% ruim ou que poderia ser melhor e 10% mostraram-se sem opinião. O nível de satisfação demonstra que grande parte dos indivíduos considera-o adequado as suas necessidades na execução das tarefas. Supõe-se incluir questões sobre que tarefas (e como) executar, além de metas e prazos (prioridades). Assim, infere-se pesar a boa relação e orientação da chefia (questão 14), para sanar possíveis dúvidas, a fim de transmitir as tarefas em nível adequado à compreensão, conforme Vieira (2005). Como razão possível para insatisfação, aponta-se a retroinformação não ser adequada (questão 7), supondo haver carência da chefia informá-los sobre seu desempenho, para saberem se compreendem corretamente as informações e poder aprimorá-lo e ter mais oportunidades dentro do Banco.

**Gráfico 13 - Avaliação do fluxo de informações vindas de colegas**



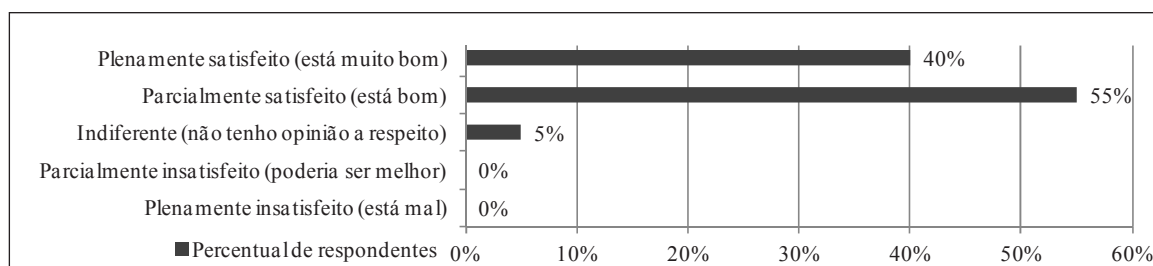
Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Ao avaliar o fluxo de informações vindas de colegas, 70% dos indivíduos demonstraram satisfação (muito bom e bom), 20% insatisfação (ruim ou que poderia ser melhor) e 10% não ter opinião. A satisfação denota que muitos o consideram bom na sua rotina, tendo em vista a relação ser pautada por cooperação (questão 9); inferindo-se haver disposição em ajudar nas dificuldades e transmitir informações. A efetividade da comunicação é vital para minimizar estresse de conflitos por mal entendidos, cita Chiavenato (1997). Supõe-se que os com certa insatisfação tenham funções interligadas as de colegas; onde um erro de compreensão pode gerar uma corrente de falhas, implicando em ônus perante o cliente e a chefia. Para Chiavenato (1997), pode vir da omissão, distorção, sobrecarga ou barreiras, como a distância.





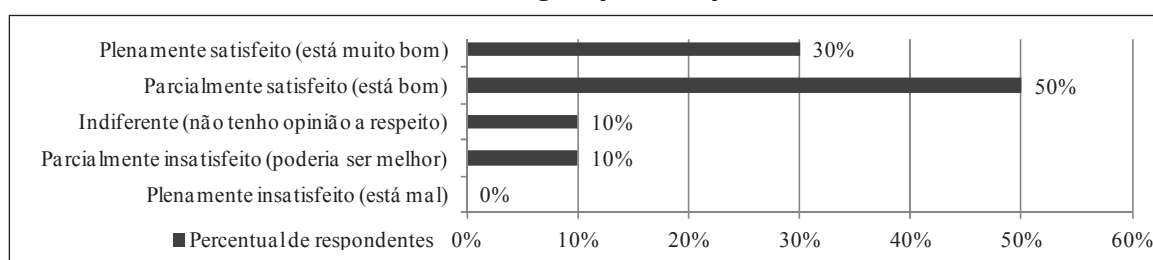
**Gráfico 14 - Avaliação do relacionamento com a chefia e da orientação recebida quando solicitada**



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Com a análise do gráfico, nota-se que ao avaliar o seu relacionamento com a chefia, e as orientações recebidas quando solicitada, 95% dos indivíduos da agência estão satisfeitos (muito bom e bom) e 5% não se posicionaram. Percebe-se que a totalidade de indivíduos que opinou considera-o bom, sendo a boa avaliação do fluxo de informações vindas da chefia (questão 12), a confirmação dessa facilidade de acesso, pesando o Código de Ética primar pela relação entre superiores e subordinados ser pautada por respeito e cordialidade. Um texto do Ecoa (Equipes de Comunicação e Autodesenvolvimento) aos funcionários foi anexado a questão aberta, citando a importância do líder, por ditar o comportamento da equipe e dever entender o talento de cada um, ciente que ser subaproveitado gera atitudes negativas. Pelo percentual apurado, supõe-se que a chefia está ciente e busca valorizar talentos (questão 11).

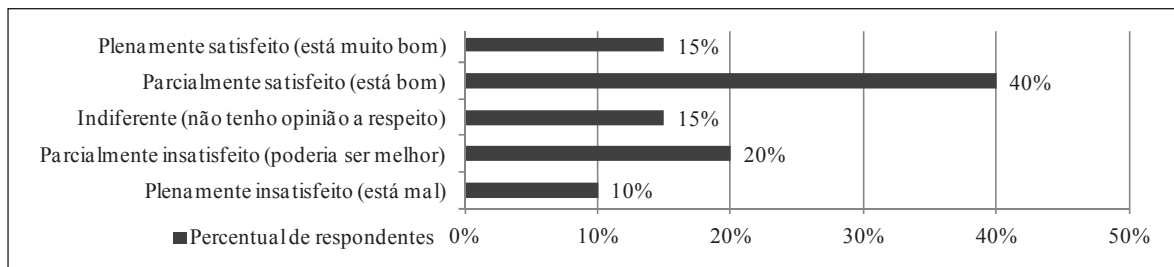
**Gráfico 15 - Identificação de igualdade no tratamento recebido em comparação ao de colegas pelo superior**



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

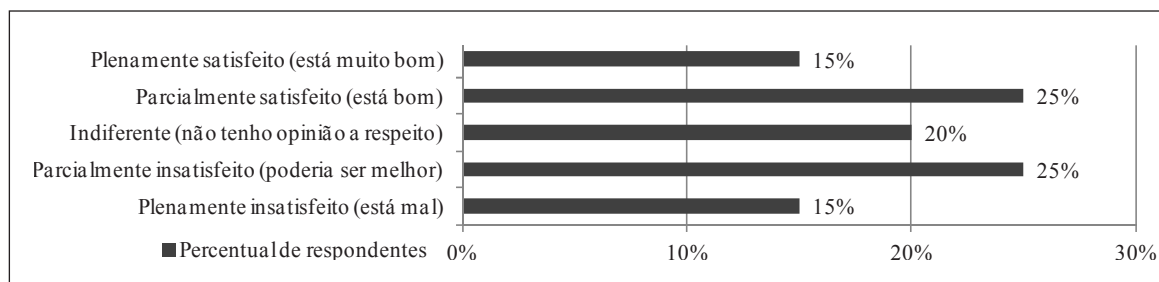
Sobre identificar igualdade no tratamento entre si próprio e seus colegas pelo superior, 80% dos indivíduos declararam-se satisfeitos (muito bom e bom), 10% insatisfeitos (poderia ser melhor) e 10% preferiram não opinar. Com o nível de satisfação, nota-se que a maioria dos indivíduos considera-a boa; pesando constar no Código de Ética as relações deverem ser de respeito e cordialidade; não se admitindo assédio, discriminação ou favorecimento (como promoção) por afinidade pessoal; resultando em uma conduta. Com os percentuais apurados e a boa relação com a chefia (questão 14), infere-se que busca agir por tais preceitos. Supõe-se como razão do desejo de melhoria a chefia ter um relacionamento mais estreito (até pessoal) com indivíduos de cargos próximos, por maior convívio em tarefas; em contraponto aos da base da pirâmide, como estagiária e recepcionista, de convívio estritamente profissional.



**Gráfico 16 - Percepção da preocupação em inovar e melhorar os métodos e processos**

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Considerando a preocupação da empresa em inovar e melhorar os métodos e processos de trabalho, 55% dos indivíduos consideram muito bom e bom, 30% ruim ou que poderia ser melhor e 15% não se posicionaram. A satisfação denota que metade considera-a adequada, inferindo-se que tenha orientação do melhor modo de execução a cada mudança, fator vital para Vieira (2005); e que ao buscar melhoria visa adequar-se à exigência de clientes e à QVT, cita Fernandes (1996). Busca na ergonomia (questão 6), evitar postura imprópria, esforço localizado ou repetitivo, alude Vieira (2005). Aos que consideram ruim ou que poderia ser melhor, supõe-se que seja por implantarem mudanças de “cima para baixo” sem antes discutir com os funcionários (questão aberta), gerando estresse, atraso em tarefas, gargalos e perda de imagem. Para Fernandes (1996), dar tal chance de opinar é essencial à melhoria dos métodos.

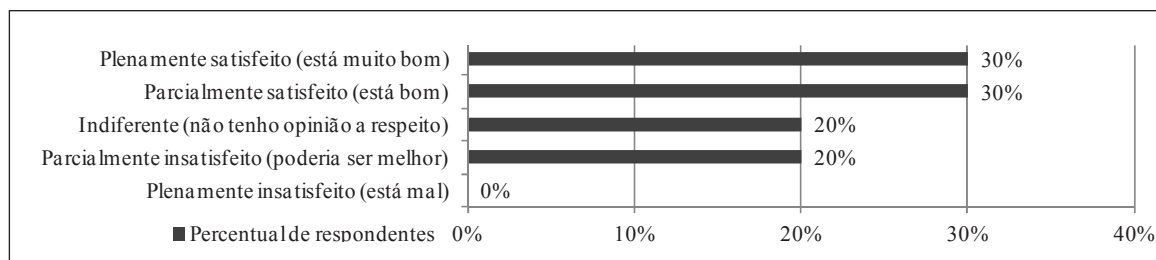
**Gráfico 17 - Percepção do ritmo de trabalho (adequado ou cobrança excessiva de prazo)**

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Em relação ao ritmo de trabalho, quando questionados se o mesmo é adequado ou há cobrança excessiva por prazos, 40% dos indivíduos consideram muito bom ou bom, 40% ruim ou poderia ser melhor e 20% preferiram não opinar. Tal divisão de resultados denota que esteja ligado ao tipo de cargo. Supõe-se que a satisfação seja dos cargos de gerência, pois suas tarefas não são rotineiras e podem delegá-las, minimizando sobrecargas; sendo que sem isso, notariam o ritmo como intenso, conforme Codo e Sampaio (1995). Já a insatisfação seria dos cargos de tarefas operacionais e rotineiras, que somadas às delegadas pelos superiores, elevam a carga de trabalho e cobrança, afetando seu conforto, citam Codo e Sampaio (1995), e ao submeter-se a um ritmo mais intenso, para Araújo, Lima e Lima (1998), põe em risco a saúde.



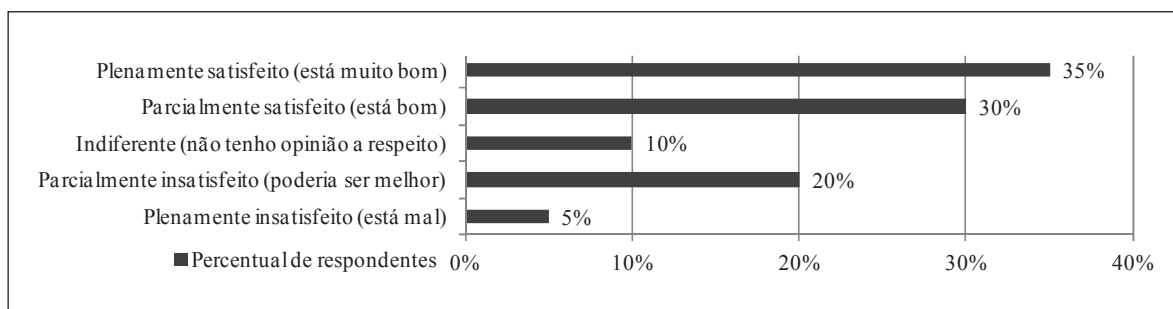
**Gráfico 18 - Avaliação da imagem, responsabilidade social da empresa (junto à sociedade) e sua preocupação com os colaboradores**



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Solicitados a avaliar a imagem, a responsabilidade social da empresa (junto à sociedade) e sua preocupação com os colaboradores, 60% mostraram-se satisfeitos (muito bom e bom), 20% insatisfeitos (poderia ser melhor) e 20% sem opinião. A satisfação infere que grande parte bem avalia, pesando as ações de responsabilidade social e à QVT, desejando em sua visão ser o melhor para se trabalhar; seguindo valores de ética, desenvolvimento sustentável, responsabilidade socioambiental e respeito ao consumidor; afirmando o impacto da relevância social da vida no trabalho na QVT, cita Fernandes (1996). Supõe-se aos que querem melhoria, que embora haja diretrizes globais para incrementar a imagem; sua execução pode não estar adequada, por não considerar itens particulares de cada agência. Falta motivação na equipe (questão aberta) e a chefia, mesmo ciente do impacto do clima, não dedica a devida atenção.

**Gráfico 19 - Sensação de ansiedade, estresse e dificuldade para dormir**

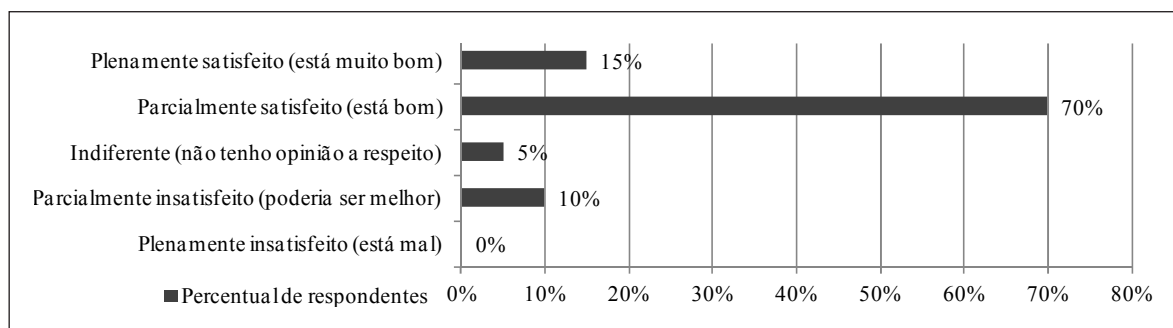


Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Questionados se sentem-se ansiosos, estressados e/ou têm dificuldade para dormir, 65% acham muito bom ou bom (não são ou são pouco afetados), 25% que está ruim ou que poderia ser melhor (sofrem com isso ou que poderiam ser solucionados) e 10% não tinham opinião. Assim, supõe-se que mais da metade nota a quantidade de estresse na jornada na medida ao impulso de tarefas sem lesar a QVT, para Codo e Jacques (2002). Atividades como massagem (questão 5), podem amenizar a ansiedade/estresse, por ruptura temporária, citam Rossi, Perrewé e Meurs (2011); e lazer, até com colegas (questão 9), ajudar o sono. Em tal ciclo, um desequilíbrio pode afetar o bem-estar, cita Vieira (2005), devendo a família reduzir o estresse, narram Silva e Marchi (1997). Por insatisfeitos, supõem-se os altos gestores, cujas tarefas exigem análise e podem causar pressão fora do trabalho, lesando o sono, alude Vieira (2005).



## Gráfico 20 - Avaliação da empresa quanto à qualidade de vida global (ambiente físico, relacionamentos, remuneração, desenvolvimento de capacidades, conciliação entre jornada e família, identificação com a tarefa, oportunidade de crescimento, entre outros)



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas obtidas com o questionário (2013).

Avaliando a qualidade de vida global na empresa, 85% declararam satisfação (muito bom e bom), 10% insatisfação (poderia ser melhor) e 5% não ter opinião. Infere-se que a maioria considera-a boa, resultante de um conjunto de aspectos que a influencia; retomando-se que é citada na sua visão e valores oferecer boas condições de trabalho, sendo criado o Programa QVT com esse foco. Tais pontos afirmam que o Banco está ciente de que o trabalho, por ter papel central na vida das pessoas, deve promover saúde, equilíbrio e bem-estar, cita Vieira (2005). Àqueles que desejam melhorias, supõe-se que ao avaliar de modo global, o indivíduo considera um leque de situações vividas e a percepção de seu impacto na QVT, que pode diferir para cada um, pois influem na percepção as preferências e individualidades da cultura, classe social, educação, formação e personalidade, conforme Fernandes (1996).

## 6 SUGESTÕES PARA MELHORIA DA QVT

Com os resultados satisfatórios da análise das questões, percebe-se que o Banco já atua em iniciativas para melhoria contínua. Pelas razões supostas à insatisfação, notam-se várias possibilidades para revertê-las, sejam pontuais ou com necessidade de permissão pelo Banco. Onde a totalidade demonstrou satisfação, aconselha-se manter as ações atuais. Sugere-se para minimizar a sensação de falta de equidade interna de salários, disponibilizar requisitos de cargos e atividades, para verem que mesmo podendo ter tarefas parecidas; a responsabilidade é maior; e que o Banco pesquise com funcionários do País quais as demandas de benefícios. Também realizar uma agenda de viagens de gerentes de conta, evitando excessos; desenvolver ginástica laboral, como opção aliada à ergonomia para reduzir lesões; e repensar o *layout* da agência, realocando mesas, e considerar a troca periódica de posto, para evitar isolamento.

Sugere-se reuniões periódicas e individuais da chefia e subordinados, visando melhorar o *feedback* de desempenho, permitir sugestões e debater expectativas, visando apresentar propostas com seu perfil. Ainda poderia ser realizada uma



reunião com todos para analisar a viabilidade de mudanças. Aconselha-se levantar as competências dos indivíduos, e assim realocar tarefas e indicar a promoções; e implantar registro escrito da transmissão dessas para minimizar distorções. Também que a chefia pondere atitudes que possam denotar preferência por certo indivíduo; e que a partir da descrição de cargos, avalie o quanto poderá delegar. Sugere-se implantar novas ações pelos colaboradores e sociedade, afirmando sua preocupação; adotar práticas que visem conscientizar a importância do lazer, do sono e do combate ao estresse à saúde; e que analise o perfil dos indivíduos ao avaliar mudanças.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização do estudo de caso, por meio da utilização de uma técnica quantitativa de coleta de dados, a fim de evidenciar a posição dos indivíduos para cada grupo de aspectos analisados, verificou-se ser, de modo geral, muito boa ou boa a percepção dos funcionários e colaboradores sobre a forma como é desenvolvida a gestão da QVT na agência do Banco X de Santa Cruz do Sul foco do trabalho, atingindo-se o objetivo principal do estudo. A fim de embasar as análises das respostas obtidas com a aplicação do questionário, composto por questões fechadas e uma aberta, foram utilizados diversos referenciais, não se limitando apenas aos específicos do tema, mas tratando também de outras áreas que podem influenciar a sua percepção, bem como fatores particulares ao trabalho bancário.

Do mesmo modo, a metodologia empregada permitiu atender aos objetivos específicos definidos. Com a efetivação das análises, notou-se um percentual elevado de satisfação em todos os pontos do questionário, indo ao encontro da missão, visão e valores defendidos pelo Banco, que expressam sua preocupação e respeito com o colaborador, o cliente e a sociedade, assim como sua responsabilidade socioambiental, aliados a busca por desenvolvimento e crescimento com ética, inovação e comprometimento. Na mesma linha, através das iniciativas e Programas do Banco e das respostas a questão aberta, verificou-se que esse já atua com medidas em prol da QVT, cujas práticas possuem, inclusive, verba específica. Percebeu-se grande foco na questão física do ambiente, atendendo a ergonomia, bem como ter massagista e local para descanso; aliados a boa relação com a chefia e colegas que é promovida.

Nesse contexto, o objetivo específico que demonstrou maior contribuição ao estudo trata de propor sugestões de melhoria com base na análise dos resultados da pesquisa, comparando-os às teorias, considerando também aquelas fornecidas pelos próprios indivíduos da agência, possibilitando ganhos em saúde e bem-estar. Entre as sugestões de melhorias propostas para cada uma das razões de insatisfação inferidas, destacam-se a disponibilização dos requisitos de cargos (atividades) aos indivíduos da agência, como em murais; a implantação de ginástica laboral em caráter optativo; a alteração do *layout* da agência, com possível troca periódica de postos; e a implementação de uma reunião individual com a chefia, de preferência semanal, na qual poderia ser aperfeiçoado o processo de *feedback*.

Portanto, nota-se que, embora já se utilize várias ações em prol da QVT na agência, essa sempre pode ser aprimorada, pois as necessidades e motivações das pessoas podem mudar com o passar do tempo, e serem distintas conforme suas



individualidades. Por tratar-se de um estudo de caso de uma agência específica, sua maior limitação está em seus resultados não poderem ser generalizados para as demais agências bancárias do País, ainda que possa ser útil como parâmetro para novas análises. Como sugestões de futuros estudos que possam agregar ao atual, estão: realizar uma pesquisa seguindo o modelo aqui proposto em outras agências, para comparação de resultados, e até repetir o estudo atual, para verificar se houve melhorias. Assim, revela-se a importância do estudo contínuo da QVT, visando à promoção da saúde e do bem-estar dos indivíduos e ao desenvolvimento e competitividade das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, J. N.; LIMA, M. E.; LIMA, F. P. (Org.). *L.E.R: dimensões ergonômicas, psicológicas e sociais*. 2. ed. Belo Horizonte: Health, 1998.
- BARTZ, I. *Qualidade de vida no trabalho/Níveis de satisfação: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de transporte rodoviário de passageiros e cargas da região sul*. 2004. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. 4. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.
- CODO, W.; JACQUES, M. G. (Org.). *Saúde mental & trabalho: leituras*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CODO, W.; SAMPAIO, J. C. (Org.). *Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- COUTO, H. A. *Ergonomia aplicada ao trabalho: conteúdo básico: guia prático*. Belo Horizonte: Ergo, 2007.
- FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- PORTAL BX. Desenvolvido pelo Banco X. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<http://www.bx.com.br/portalbx>>. Acesso em: 28 mar. 2013.
- ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; MEURS, J. A. (Org.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: stress social – enfrentamento e prevenção*. São Paulo: Atlas, 2011.
- SILVA, M. A. D.; MARCHI, R. *Saúde e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Best Seller, 1997.
- TERENCE, A. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. XXVI ENEGEP, Fortaleza, 9 a 11 de out. 2006.
- VIEIRA, S. I. (Coord.). *Manual de saúde e segurança no trabalho: qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: LTr, 2005, v. 2.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.





# PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL – RS, ATRAVÉS DO DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE (QFD)

*Airton Garcia da Silva<sup>1</sup>*  
*Alexandre de Melo Abicht<sup>2</sup>*  
*Joice Manuela Seidel<sup>3</sup>*

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento e a evolução do mercado está ocorrendo de forma rápida. Nesse contexto, as organizações, para se tornarem competitivas, precisam ter um diferencial e saber otimizar os seus recursos. Para isso, estão buscando a satisfação de seus clientes, visando superar as suas expectativas em relação à qualidade do produto/serviço ofertado. A satisfação depende da qualidade dos produtos e serviços. Pode-se dizer que a empresa oferece qualidade sempre que seu produto ou serviço atenda às expectativas do cliente ou as exceda. Uma empresa que satisfaz à maioria das necessidades dos clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade (KOTLER; KELLER, 2006).

Devido a consumidores cada vez mais exigentes e ao aumento da competitividade no setor, o mercado da construção civil também tem focado em produtos e serviços com diferenciais. Os clientes estão em busca de produtos diferenciados, dispostos a pagar pela qualidade e diferenciação, por isso é de extrema importância que a empresa tenha um pós-vendas eficiente, em que as falhas sejam identificadas e solucionadas com facilidade. Após a identificação e solução das falhas, é necessário fazer um acompanhamento, para que os mesmos erros não se repitam, evitando desta forma retrabalhos e desperdícios.

O presente estudo apresenta uma pesquisa de satisfação dos clientes de uma empresa do ramo da construção civil na cidade de Santa Cruz do Sul – RS, em relação à imagem, ao produto e aos problemas com o imóvel, utilizando o Desdobramento da Função Qualidade no sentido Restrito (QFDr). O objetivo do QFDr é especificar que funções ou trabalho humano são necessários para obter a qualidade do produto e da empresa que satisfaçam às necessidades dos clientes. Para CHENG, (1995) a lógica do QFDr é “se o trabalho humano for claramente estabelecido e este for bem executado, conseqüentemente tem-se a qualidade do produto e da empresa”.

<sup>1</sup> Mestre em Engenharia da Produção, Professor do Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC (airton@unisc.br).

<sup>2</sup> Mestre em Agronegócios (alexandre.abicht@gmail.com).

<sup>3</sup> Graduada em Administração.



Através do desdobramento da Casa da Qualidade, obtiveram-se as atividades necessárias para assegurar que a qualidade requisitada pelo consumidor seja alcançada ao longo de todo o processo produtivo. Identificaram-se as necessidades e expectativas dos clientes, através de um Grupo Focal e aplicação de 35 questionários. Com a análise da Casa da Qualidade, verificou-se que a qualidade dos acabamentos, o prazo de entrega dos imóveis e problemas no imóvel são os requisitos de qualidade que não estão atendendo às expectativas dos clientes. Após as análises elaborou-se um plano de melhorias. Com o desenvolvimento desse estudo, notou-se ser vantajoso a utilização do método QFDr – Desdobramento da Função Qualidade no sentido Restrito, pois através dele é possível obter desde a voz do cliente até a elaboração do plano de melhorias.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Marketing

Segundo Kotler e Keller (2006), “O Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Pode-se dizer que ele supre necessidades lucrativamente.” Muitas vezes o sucesso financeiro depende das habilidades de Marketing. Os profissionais de marketing precisam tomar decisões importantes, como quais características incluir em um novo produto, a que preço oferecê-lo aos consumidores, onde vender seus produtos e quanto gastar em propaganda e vendas. As organizações precisam monitorar seus clientes e concorrentes e aperfeiçoar suas ofertas de valor. O marketing habilidoso é uma busca sem fim (KOTLER; KELLER, 2006).

### 2.2 Produto

Segundo Kotler e Keller (2006), “Produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Os produtos podem ser bens físicos, serviços, pessoas, eventos, lugares, entre outros”

A organização, ao ofertar seu produto ao mercado, precisa pensar nos cinco níveis de produto: o benefício central é o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando; no segundo nível, o benefício central deve ser transformado em um produto básico; no terceiro nível é preparado o produto esperado, uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprar tal produto; no quarto nível, o produto é ampliado, excedendo às expectativas do cliente; no quinto nível está o produto potencial, que abrange todas as transformações a que o produto deve ser submetido no futuro. É nessa esfera que as organizações procuram novas maneiras de satisfazer aos clientes e diferenciar sua oferta (KOTLER ; KELLER, 2006).

### 2.3 Mercado alvo

Com o passar do tempo as empresas estão abandonando o marketing de massa e focam em segmentos específicos para atuar, nos quais os consumidores diferem



entre si em um ou mais aspectos. A segmentação é o processo de dividir um grupo heterogêneo de clientes em grupos homogêneos entre si, formando segmentos com as mesmas características, comportamentos e necessidades (MOREIRA, 2005).

Uma empresa não pode atender a todos os clientes em um mercado amplo, pois são muitos e se diversificam em suas exigências de compra. É importante que a empresa identifique os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia. Um grande número de empresas está optando pelo marketing de mercado-alvo, em que as empresas encontram os maiores segmentos de mercado, escolhem um ou mais desses segmentos e desenvolvem produtos e programas de marketing para cada um. Ao invés de desperdiçar seus esforços, as empresas concentram seus esforços nos compradores que terão maior chance de atender bem (KOTLER, 2000).

## 2.4 Público-alvo

A empresa precisa decidir a quem servirá. Ela faz isso dividindo o mercado em segmentos de clientes (segmentação de mercado) e selecionando os segmentos que focará (alvo de marketing). Os administradores de marketing sabem que não podem servir a todos os clientes de todos os modos. Ao tentar servir a todos os clientes, eles podem não servir bem a nenhum cliente. Em vez disso, a empresa quer selecionar somente clientes a que possa servir bem e com lucro. Alguns profissionais de marketing podem buscar menos clientes e reduzir a demanda (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

## 2.5 Segmentação de mercado

O mercado é constituído de clientes, que diferem uns dos outros de uma ou mais maneiras. Eles podem diferir em seus desejos, recursos, localização e atitudes e práticas de compras. Por meio da segmentação de mercado, os profissionais de marketing devem dividir mercados grandes e heterogêneos em segmentos menores que possam ser alcançados de maneira mais eficiente e efetiva com produtos e serviços que correspondem às suas necessidades específicas. As principais variáveis de segmentação de mercados consumidores são: segmentação geográfica, segmentação demográfica, segmentação psicográfica e segmentação baseada no comportamento do consumidor (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

## 2.6 Pós-venda

O pós-venda tem por objetivo gerar satisfação e fidelização do cliente. Ele inclui atendimento ao cliente, assistência técnica, manutenção, serviços, garantia, troca rápida e acompanhamento. Conforme Moreira (2000), muito mais que vender, é necessário encantar o consumidor, é preciso torná-lo fiel à sua marca, produto e serviços. Gerando cada vez mais satisfação, aumenta-se a possibilidade de recompra, não permitindo que ele seja seduzido pelos apelos do concorrente. É com esse propósito que as empresas estão investindo cada vez mais no pós-venda: para torná-lo de qualidade e eficiente e poder prestar serviços de apoio, orientação e informações. Conforme Moreira (2000, p. 178), “Os principais tipos de serviços de pós-venda relacionados ao mercado consumidor são: pesquisa de satisfação, serviços de atendimento, instalação, assistência técnica e garantia.”



## 2.7 Cliente

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), o cliente é o principal usuário dos produtos e serviços da organização. Já Oliveira (2011) amplia este conceito afirmando que quanto aos clientes deve-se considerar: quem são e se estão aumentando ou diminuindo; onde estão localizados; como podem ser alcançados; qual a renda pessoal; qual a renda disponível; como compram; quais são seus padrões de qualidade; quais os usuários finais.

## 2.8 Relacionamento com o cliente

As empresas estão buscando a todo o momento estreitar o seu contato com o mercado. É necessário a criação de uma ampla gama de novidades, para a empresa cativar o seu público, evitando dessa forma uma possível vulnerabilidade quanto às ações de seus concorrentes (MOREIRA, 2000). As organizações passam a cada momento por mudanças, que podem ser originadas por fatores internos ou externos. É necessário o aperfeiçoamento para oferecer o que o mercado deseja e o que ele está disposto a consumir (MOREIRA, 2000).

## 2.9 Satisfação do cliente

Segundo Kotler e Keller (2006), a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do comprador. A satisfação também depende da qualidade dos produtos e serviços. Pode-se dizer que a empresa oferece qualidade sempre que seu produto ou serviço atenda às expectativas do cliente ou as exceda. Uma empresa que satisfaz à maioria das necessidades dos clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade (KOTLER; KELLER, 2006).

## 2.10 Retrabalhos, devoluções e defeitos

Em virtude das falhas, ocorrem os retrabalhos, as devoluções e os defeitos. As empresas trabalham para minimizar a probabilidade de falhas e devem aprender com elas quando ocorrem (SLACK ; CHAMBERS ; JOHNSTON, 2002). Slack, Chambers e Johnston (2002) citam alguns tipos de falhas:

- Falhas de projeto: o projeto pode parecer perfeito no papel, mas quando é colocado em prática, ocorrem falhas porque uma característica de demanda foi mal calculada ou quando as circunstâncias sob as quais a produção tem que trabalhar não são as esperadas;
- Falhas de instalações: podem ocorrer falhas nas instalações, como máquinas, equipamentos, edifícios e acessórios.
- Falhas de pessoal: podem ocorrer dois tipos de falhas de pessoas: os erros que são enganos de julgamento ou as violações que são atos claramente contrários ao procedimento operacional definido;
- Falhas de fornecedores: falha no prazo de entrega ou na qualidade de bens



ou serviços fornecidos para uma produção: quanto mais a produção depender de fornecedores de materiais ou serviços, tanto mais terá a probabilidade de falhar em razão de *inputs* defeituosos ou abaixo do padrão;

- Falhas de clientes: a falha pode ser causada pelo cliente ao usar mal os produtos e serviços feitos pela produção: a empresa deve educar e treinar os seus clientes para minimizar este tipo de falhas;

- Falhas como uma oportunidade: a origem da maioria das falhas é de origem humana: a empresa não deve identificar um culpado, mas sim utilizar essa oportunidade para examinar por que a falha ocorreu e de implementar procedimentos que eliminem ou reduzam a probabilidade de ocorrerem novamente.

Para prevenir e recuperar as falhas, os gerentes de produção precisam compreender quais são as falhas que estão ocorrendo e por que elas ocorrem; após, é necessário analisar as formas de reduzir a probabilidade de falhas ou minimizar as suas consequências, sendo por último necessário elaborar políticas e procedimentos que ajudam a produção a se recuperar das falhas, quando elas ocorrem (SLACK ; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

### 2.11 Planejamento e controle

O propósito de planejamento e controle é garantir que os processos da produção ocorram de modo eficaz e eficiente e que produzam produtos e serviços conforme requeridos pelos consumidores (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). O planejamento é o que a empresa pretende que aconteça em determinado momento do futuro, mas nem sempre as coisas acontecem como o esperado, os consumidores podem mudar de ideia quanto ao que querem, os fornecedores podem atrasar entregas, máquinas podem quebrar e funcionários podem faltar. Controle é o processo de lidar com essas variações. Pode significar que os planejamentos tenham que ser redesenhados a curto prazo ou fazer uma intervenção na operação para fazê-la voltar ao normal (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

### 2.12 Terceirização

Terceirização é a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria. Deve ser vantajoso para as duas partes envolvidas, trazendo uma vantagem competitiva para a empresa contratante, através de uma economia de escala e para a empresa contratada através de uma maior especialização, comprometimento com resultados e autonomia gerencial (KARDEC; CARVALHO, 2002).

### 2.13 Qualidade

O desafio para as empresas consiste hoje em produzir produtos ou serviços de qualidade eficientemente. O Gerenciamento da Qualidade Total (GQT) enfatiza três princípios: satisfação do cliente, envolvimento do funcionário e melhorias contínuas da qualidade (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).



## 2.14 Desdobramento da Função Qualidade - QFD

O QFD (Desdobramento da Função Qualidade) foi criado no Japão, pelos professores Mizuno e Akao, em 1972. Segundo Cheng (1995), planejar a qualidade (ou gerenciar o desenvolvimento de produtos), com o método QFD, é certamente um outro grande passo em direção à maior capacidade de atender às necessidades e aos desejos dos clientes. Os principais benefícios do uso do QFD são: redução do tempo de desenvolvimento, redução do custo de desenvolvimento, redução de reclamações e melhor atendimento às necessidades e aos desejos do cliente. Conforme Cheng (1995, p. ix), a implantação do QFD possui duas finalidades: 1 – auxiliar o processo de desenvolvimento do produto, buscando, traduzindo e transmitindo as necessidades e desejos dos clientes (externos e internos); e 2 – garantir qualidade durante o processo de desenvolvimento do produto.

## 2.15 Desdobramento da Função Qualidade (No sentido Restrito) – QFDR

Conforme Cheng (1995), o objetivo do QFDR é especificar que funções ou trabalho humano são necessários para obter a qualidade do produto e da empresa que satisfaçam as necessidades dos clientes. Se no QD efetua-se o desdobramento da qualidade, no QFDR é feito o desdobramento do trabalho. No QD a qualidade exigida do cliente é desdobrada. No QFDR, a ênfase é no trabalho humano. A lógica do QFDR é “se o trabalho humano for claramente estabelecido e este for bem executado, consequentemente tem-se a qualidade do produto e da empresa” (CHENG, 1995).

## 2.16 Ouvindo o cliente para o planejamento do produto

Um aspecto importante que permite as atividades do Planejamento da Qualidade é a postura de desenvolvimento de produtos orientada pelo mercado. Deve-se iniciar o desenvolvimento de produtos pela pesquisa das necessidades e dos desejos dos clientes, cujas informações são utilizadas para estabelecer o Conceito do Produto. A verificação da satisfação do cliente com relação ao novo produto pode e deve ser conduzida em várias etapas do seu desenvolvimento, aumentando a chance de um lançamento bem-sucedido, afirma Cheng, (1995).

## 2.17 Identificação da necessidade dos clientes

Identificar as necessidades dos clientes, nas quais as informações provenientes do mercado e do cliente têm uma participação essencial. A ênfase é dada nas técnicas adequadas para ouvir os clientes, converter a voz original em verdadeiras necessidades e organizar as informações numa forma útil para o desenvolvimento do produto (CHENG, 1995).

## 2.18 Como obter a voz do cliente e convertê-la em necessidades reais

Segundo Cheng (1995), é importante que as empresas obtenham informações sobre as necessidades e desejos dos clientes. Várias questões surgem quando a empresa deseja ouvir os clientes diretamente: 1 – Qual é o segmento-alvo de mercado





(público-alvo)?; 2 – Qual técnica será utilizada para obtenção das informações?; 3 – Qual será o tamanho da amostra?; e 4 – Como as pessoas serão selecionadas?. Respostas precisas para cada uma dessas questões são fundamentais para se garantir a qualidade dos dados que servirão de base para a tomada de decisões.

### 2.19 Verificação da Satisfação do Cliente

A opinião dos clientes sobre o produto em desenvolvimento deve ser ouvida em vários momentos, como forma de verificar se os benefícios objetivados para o produto estão realmente sendo embutidos no projeto e percebidos pelos clientes (CHENG, 1995).

### 2.20 Casa da Qualidade

Na visão de Estorilio (2007), A Casa da Qualidade é a ferramenta básica do projeto QFD, pois auxilia o desdobramento dos requisitos do cliente em especificações técnicas do produto e permite que sejam estipulados os valores meta para o desempenho dessas características.

## 3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizada neste estudo foi de teor Qualitativo-Descritivo, realizada em uma empresa do ramo da construção civil no município de Santa Cruz do Sul – RS, no período de julho de 2013 a outubro de 2013. Foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, ou seja, foi feita a distribuição de questionários a todos os clientes que adquiriram imóveis dos últimos quatro empreendimentos entregues pela Construtora. Não é objetivo do estudo a aplicação integral do Desdobramento da Função Qualidade (QFD). No modelo proposto é utilizado o QFDr (Desdobramento da Função Qualidade do Sentido Restrito) através da aplicação da Casa da Qualidade.

Foram utilizados os seguintes aspectos metodológicos para elaboração da Casa da Qualidade: 1) necessidades dos clientes (NC): obtenção da voz do cliente através do Grupo Focal; 2) requisitos de Qualidade (RQ): definição características técnicas mensuráveis que o produto necessita; 3) relacionamento entre NC e RQ: preenchimento do corpo da Casa da Qualidade; 4) valor do Consumidor: importância de cada NC para o consumidor, cálculo feito a partir do resultado dos questionários; 5) valor de importância dos Requisitos de Qualidade: determinação do valor de importância de cada RQ;

Em um primeiro momento foi realizada uma abordagem qualitativa, utilizando a técnica do Grupo Focal, desta forma foi possível ouvir a voz do cliente e identificar as suas reais necessidades. Segundo Powell e Single (1996), citados por Gatti (2005), um Grupo Focal é um conjunto de pessoas selecionadas e reunidas por pesquisadores para discutir e comentar um tema, que é objeto de pesquisa, a partir de sua experiência pessoal. Foram abordadas as seguintes questões no Grupo Focal: A – Quais são as necessidades, exigências e expectativas dos clientes ao comprar um imóvel da Construtora; B – Principais problemas/defeitos que o cliente identificou



ao ocupar o imóvel; C – Satisfação do cliente com o produto adquirido;

Em um segundo momento, com base nos resultados do Grupo Focal, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas e abertas, aplicado aos clientes da empresa. No referido questionário foi utilizada a escala de Likert, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulo. Cada item da escala tem cinco categorias de respostas, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Para fazer a análise, atribui-se a cada afirmação um escore numérico, que vai de 1 a 5, em que o escore alto-reflita consistentemente uma resposta favorável. A escala de Likert é fácil de construir e de aplicar, uma vez que os entrevistados entendem rapidamente como utilizá-la (MALHOTRA, 2001).

Foram distribuídos questionários aos clientes que adquiriram imóveis da Construtora do ano de 2007 a 2010, totalizando 60, ou seja, dos últimos quatro empreendimentos construídos e entregues. Dos 60 questionários que foram distribuídos, retornaram 35, havendo uma participação efetiva de 58% dos clientes. Iniciou-se o procedimento de análise, através dos dados obtidos com o Grupo Focal. Todos os aspectos levantados pelos clientes tiveram a sua importância pontuada por eles: realizou-se o agrupamento de opiniões, comparando e confrontando posições, extraindo significados das falas ou das expressões registradas. Os tópicos abordados foram divididos em três grupos: imagem, produto e problemas no imóvel, análise que deu origem ao questionário.

Com a aplicação dos questionários, obteve-se um levantamento quantitativo de dados, através de tabulação pelo programa Excel, que foram analisados qualitativamente, à luz do referencial teórico estudado. Com os resultados da pesquisa analisados, foram feitas possíveis sugestões de melhoria. Os resultados da pesquisa serão apresentados à direção da Construtora, que poderá ou não fazer uso dos mesmos. Além disso, esse estudo não é conclusivo, permitindo que outros possam dar continuidade ou pesquisar assuntos relacionados à empresa.

## 4 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A seguir será apresentado o diagnóstico e a análise da pesquisa realizada com os clientes de uma empresa do ramo da construção civil da cidade de Santa Cruz do Sul - RS, visando identificar as suas necessidades e os principais problemas/defeitos detectados no imóvel adquirido, sendo após a análise, feitas possíveis sugestões de melhorias.

### 4.1 Desdobramento da Função Qualidade no Sentido Restrito (QFDr)

Obter a qualidade do produto, que satisfaça às necessidades dos clientes, não é uma tarefa fácil para as organizações. O Desdobramento da Função Qualidade (QFD) é uma ferramenta útil para atingir este objetivo, com o empenho de toda a equipe de trabalho. Não é objetivo do estudo a aplicação integral do Desdobramento da Função Qualidade (QFD). No modelo proposto é utilizado o QFDr (Desdobramento da Função Qualidade do Sentido Restrito) através da aplicação da Casa da Qualidade. Foram utilizados os seguintes aspectos metodológicos para sua elaboração:



#### 4.1.1 Necessidades dos clientes (NC)

O primeiro passo foi obter a voz do cliente através do Grupo Focal. Dessa forma, foi possível descobrir as suas necessidades e convertê-las em itens exigidos, conforme Tabela 2.

##### 4.1.1.1 Grupo Focal

O Grupo Focal foi realizado com sete clientes da Construtora, sendo a abordagem feita com questões pré-definidas, com todos os aspectos levantados pelos clientes anotados e pontuada a sua importância, conforme Tabela 1. Após as necessidades foram convertidas em itens exigidos, conforme Tabela 2. A interação do grupo foi positiva, atingindo os objetivos.

**Tabela 1 - Dimensões da Qualidade Identificadas**

Macrodimensão	Microdimensão identificada	Microdimensão selecionada para as seguintes fases
IMAGEM	1 - Empresa eficiente; 2 - Empresa confiável; 3 - Empresa reconhecida; 4 - Empresa com tradição; 5 - Boa estrutura.	- Eficiência; - Confiabilidade; - Reconhecimento no mercado; - Estrutura.
PRODUTO	1 - Possibilidade de flexibilização do projeto; 2 - Falta de qualidade em alguns acabamentos; 3 - Eficiência nos serviços prestados; 4 - Boa localização dos empreendimentos; 5 - Apartamentos grandes; 6 - Boa posição solar; 7 - Venda de apartamentos na planta; 8 - Bons projetos; 9 - Atraso no prazo de entrega; 10 - Bons preços; 11 - Pós-venda mais ágil.	- Flexibilização do projeto; - Qualidade nos acabamentos; - Serviços prestados; - Localização dos empreendimentos; - Tamanho; - Posição solar; - Preço; - Prazo de entrega; - Pós-venda.
PROBLEMAS NO IMÓVEL	1 - Retorno de fumaça nas churrasqueiras; 2 - Infiltração de água nas sacadas; 3 - Esquadrias de alumínio; 4 - Falta de supervisão na obra; 5 - Problemas com mão de obra terceirizada; 6 - Infiltração nas paredes; 7 - Rejunte se esfarela; 8 - Repinturas devido a infiltrações; 9 - Esquadrias de madeira	- Churrasqueiras; - Sacadas; - Esquadrias de alumínio; - Esquadrias de madeira; - Infiltrações; - Rejunte; - Pintura;



	10 – Trincas no gesso; 11 – Falta de caimento no ralo dos banheiros; 12 – Rodapés soltos; 13 – Interruptores de luz; 14 – Falta de isolamento acústico; 15 – Acumulo de água nos Box de estacionamento; 16 – Infiltração nos muros de divisa.	- Gesso; - Rodapés; - Interruptores e tomadas de luz.
--	---	---

Fonte: Tabela elaboradas pela autora através da pesquisa realizada (jul, 2013).

**Tabela 2 - Lista de itens exigidos**

- |   |
|---|
| 1 - Eficiência<br>2 - Confiabilidade<br>3 – Reconhecimento no mercado<br>4 - Estrutura<br>5 - Flexibilização do projeto<br>6 - Qualidade dos acabamentos<br>7 - Serviços prestados<br>8 - Localização do empreendimento<br>9 – Tamanho dos imóveis<br>10 - Posição solar<br>11 - Prazo de entrega<br>12 - Preços<br>13 - Pós- venda |
|---|

Fonte: Tabela elaboradas pela autora através da pesquisa realizada (jul, 2013).

#### 4.1.2 Requisitos de qualidade (RQ)

O seguinte passo foi definir as características técnicas mensuráveis que o produto necessita para atender às Necessidades do Consumidor (NC), conforme Tabela 3.

**Tabela 3 - Requisitos de Qualidade**

Qualidade	Pós-venda	Problemas no imóvel	Prazo de entrega	Serviços prestados
REQUISITOS DE QUALIDADE				

Fonte: Tabela elaboradas pela autora através da pesquisa realizada (jul, 2013).



### 4.1.3 Relacionamento entre NC e RQ

O próximo passo foi formar a “matriz de relacionamento”, ou seja, preencher o corpo da Casa da Qualidade, conforme Figura 1, que indica, de forma qualitativa, o quanto cada Requisito de Qualidade afeta cada Necessidade do Consumidor. Essa etapa foi realizada pelo pesquisador, baseado em sua experiência. O inter-relacionamento entre NC e RQ foi feito através de símbolos, conforme Tabela 4.

**Tabela 4 - Inter-relacionamento entre NC e RQ**

GRAU DE RELACIONAMENTO Necessidades do Consumidor x Requisitos da Qualidade		
Forte	5	©
Médio	3	O
Fraco	1	Δ
Nulo	0	X

Fonte: Tabela elaboradas pela autora através da pesquisa realizada (jul, 2013).

### 4.1.4 Valor do consumidor

Nesta etapa identificou-se o valor de importância de cada NC para o consumidor. Os valores adotados foram de 1 a 5 (5=Muito Importante e 1= Nada Importante). Estes dados foram obtidos através das médias das respostas dos questionários aplicados a 35 clientes, conforme Tabela 5.

**Tabela 5 – Média de respostas dos questionários em relação à importância e à satisfação**

	Importância	Satisfação
<b>Imagem</b>	<b>4,35</b>	<b>4,23</b>
1 - Eficiência	4,40	3,94
2 - Confiabilidade	4,46	4,34
3 - Reconhecimento no mercado	4,29	4,37
4 - Estrutura	4,26	4,26
<b>Produto</b>	<b>4,39</b>	<b>3,97</b>
5 - Flexibilização do projeto	4,26	4,34
6 - Qualidade dos acabamentos	4,54	3,40
7 - Serviços prestados	4,34	3,86
8 - Localização do empreendimento	4,40	4,66
9 - Tamanho	4,31	4,34



	Importância	Satisfação
10 - Posição solar	4,31	4,49
11 - Preço	4,43	4,06
12 - Prazo de entrega	4,43	2,86
13 - Pós-venda	4,49	3,69
<b>Problemas no imóvel</b>	<b>4,31</b>	<b>3,37</b>
14 - Churrasqueira	4,26	2,60
15 - Sacada	4,11	3,14
16 - Esquadrias de alumínio	4,49	3,17
17 - Esquadrias de madeira	4,34	3,66
18 - Infiltrações	4,49	3,40
19 - Rejunte	4,31	2,91
20 - Pintura	4,46	3,46
21 - Gesso	4,34	3,77
22 - Rodapés	4,14	3,89
23 - Interruptores e tomadas de luz	4,20	3,69

Fonte: Tabela elaborada pela autora através da pesquisa realizada (ago, 2013).

Em relação à importância, todos os atributos obtiveram médias acima de 4, ou seja, são considerados importantes ou muito importantes pelos clientes da Construtora, conforme segue: Eficiência (4,40), Confiabilidade (4,46), Reconhecimento no mercado (4,29), Estrutura (4,26), Flexibilização do projeto (4,26), Qualidade dos acabamentos (4,54), Serviços prestados (4,34), Localização do empreendimento (4,40), Tamanho (4,31), Posição solar (4,31), Preço (4,43), Prazo de entrega (4,43), pós-venda (4,49), churrasqueira (4,26), Sacada (4,11), Esquadrias de alumínio (4,49), Esquadrias de madeira (4,34), Infiltrações (4,49), Rejunte (4,31), Pintura (4,46), Gesso (4,34), Rodapés (4,14) e Interruptores e tomadas de luz (4,20).

Com relação à satisfação, os atributos a seguir obtiveram médias acima de 4, ou seja, os clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos: Confiabilidade (4,34), Reconhecimento no mercado (4,37), Estrutura (4,26), Flexibilização do projeto (4,34), Localização do empreendimento (4,66), Tamanho (4,34), Posição solar (4,49) e Preço (4,06). Os atributos que obtiveram média abaixo de 4, ou seja, os clientes se consideram insatisfeitos ou muito insatisfeitos foram: Eficiência (3,94), Qualidade dos acabamentos (3,40), Serviços prestados (3,86), Prazo de entrega (2,86), Pós-venda (3,69), Churrasqueira (2,60), Sacada (3,14), Esquadrias de alumínio (3,17), Esquadrias de madeira (3,66), Infiltrações (3,40), Rejunte (2,91), Pintura (3,46), Gesso (3,77), Rodapés (3,89) e Interruptores e tomadas de luz (3,69).

Com relação à média geral, constatou-se que o grau de importância em relação à imagem teve média 4,35, ou seja, é avaliada como importante ou muito importante pelos clientes; em relação ao produto teve média 4,39, ou seja, é avaliada como importante ou muito importante pelos clientes; e em relação a problemas no imóvel





teve média 4,31, também avaliado como importante ou muito importante pelos clientes. Com relação à média geral, constatou-se que o grau de satisfação em relação à imagem teve média 4,23, ou seja o cliente está satisfeito ou muito satisfeito; com relação ao produto a média foi 3,97, ou seja, o cliente encontra-se insatisfeito e com relação a problemas no imóvel a média foi 3,37, atributo em que o cliente também se encontra insatisfeito.

Conforme a análise dos resultados da pesquisa, é possível observar que os pontos com maior índice de insatisfação são os relacionados a problemas no imóvel, o que justifica a insatisfação quanto à qualidade dos acabamentos, serviços prestados e pós-venda. Outro ponto avaliado de forma negativa é o prazo de entrega dos imóveis.

#### 4.1.5 Valor de importância dos Requisitos de Qualidade

A determinação do valor de importância de cada RQ possibilita classificá-los, permitindo a priorização de melhorias para os itens de maior valor. Para isso foi utilizada a seguinte fórmula:

Valor de importância = valor consumidor x grau relacionamento entre NC e RQ

**Figura 1 - Casa da Qualidade**

GRAU DE RELACIONAMENTO Necessidades do consumidor x Requisitos de qualidade		Qualidade	Pós-venda	Problemas no imóvel	Prazo de entrega	Serviços prestados	VALOR DO CONSUMIDOR
© Forte relacionamento (5) O Médio Relacionamento (3) Δ Fraco relacionamento (1) x Nulo relacionamento (0)							
NECESSIDADES DO CONSUMIDOR	Confiabilidade	©	©	©	©	O	4,4
	Eficiência	©	©	©	©	©	4,5
	Estrutura	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	4,3
	Flexibilização do projeto	©	©	©	©	©	4,3
	Localização do empreendimento	x	x	x	x	Δ	4,3
	Posição solar	x	x	x	x	x	4,5
	Pós-venda	©	©	©	©	©	4,3
	Prazo de entrega	©	Δ	©	©	©	4,4
	Preço	©	Δ	Δ	x	Δ	4,3
	Qualidade dos acabamentos	©	©	©	©	©	4,3
	Reconhecimento no mercado	©	Δ	©	©	©	4,4
	Serviços prestados	©	©	©	©	©	4,4
	Tamanho dos imóveis	x	x	Δ	Δ	x	4,5
	Valor da importância	201	148	188	184	179	
Classificação por importância	1º	5º	2º	3º	4º		

Figura 2 - Cálculo Valor de Importância dos Requisitos de Qualidade

GRAU DE RELACIONAMENTO Necessidades do consumidor x Requisitos de qualidade		REQUISITOS DE QUALIDADE										VALOR DO CONSUMIDOR
© Forte relacionamento (5) O Médio Relacionamento (3) Δ Fraco relacionamento (1) x Nulo relacionamento (0)		(+) Qualidade	(+) Pós-venda	(-) Problemas no imóvel	(-) Prazo de entrega	(-) Serviços Prestados						
NECESSIDADES DO CONSUMIDOR	Confiabilidade	5	22,0	5	22,0	5	22,0	5	22,0	3	13,2	4,4
	Eficiência	5	22,3	5	22,3	5	22,3	5	22,3	5	22,3	4,5
	Estrutura	1	4,3	1	4,3	1	4,3	1	4,3	1	4,3	4,3
	Flexibilização do projeto	5	21,3	5	21,3	5	21,3	5	21,3	5	21,3	4,3
	Localização do empreendimento	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	4,3	4,3
	Posição solar	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,5
	Pós-venda	5	21,7	5	21,7	5	21,7	5	21,7	5	21,7	4,3
	Prazo de entrega	5	22,0	1	4,4	5	22,0	5	22,0	5	22,0	4,4
	Preço	5	21,6	1	4,3	1	4,3	0	0,0	1	4,3	4,3
	Qualidade dos acabamentos	5	21,6	5	21,6	5	21,6	5	21,6	5	21,6	4,3
	Reconhecimento no mercado	5	22,2	1	4,4	5	22,2	5	22,2	5	22,2	4,4
	Serviços prestados	5	22,2	5	22,2	5	22,2	5	22,2	5	22,2	4,4
Tamanho dos imóveis	0	0	0	0,0	1	4,5	1	4,5	0	0,0	4,5	
Valor da importância			200,99		148,43		188,24		183,93		179,21	
Classificação por importância			1		5		2		3		4	

Fonte: Universidade Tecnológica Federal do Pará (2007)

Analisando a Casa da Qualidade, conforme Figura 1, nota-se que os requisitos de qualidade de maior valor e que, portanto, necessitam receber priorização de melhorias são a qualidade nos acabamentos, os problemas no imóvel e o prazo de entrega.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção civil tem grande importância no processo de desenvolvimento da sociedade. Economicamente falando, mobiliza um elevado volume de recursos financeiros e tem um forte potencial gerador de empregos. A cadeia produtiva da construção é formada por um grande número de empresas e prestadores de serviço, gerando uma grande demanda de diversificação de insumos e serviços durante as diversas etapas da construção, impactando sobre todo conjunto da economia. Para alcançar o sucesso, uma organização deve ser capaz de otimizar recursos e atividades e criar um modelo competitivo que permita superar os concorrentes (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). A Construtora vem buscando crescer no mercado

onde esta inserida, otimizando seus recursos, oferecendo produtos e serviços de qualidade e principalmente atendendo às expectativas dos clientes.

Partindo desta premissa, o objetivo do presente estudo foi identificar o nível de satisfação dos clientes de uma empresa do ramo da construção civil na cidade de Santa Cruz do Sul - RS, em relação a imagem, produto e problemas com o imóvel, utilizando o Desdobramento da Função Qualidade no sentido Restrito (QFDr). O presente trabalho justifica-se pelo fato de os clientes da Construtora estarem em busca de um produto diferenciado, dispostos a pagar pela qualidade e diferenciação. Através do Desdobramento da Função Qualidade no sentido Restrito (QFDr), é possível auxiliar o processo de desenvolvimento de novos projetos, transmitindo as necessidades dos clientes para garantir a qualidade durante o processo de construção.

Foi de fundamental importância a aplicação do método QFDr. A partir dos resultados do Grupo Focal, foi elaborado o questionário e aplicado a 35 clientes da Bule, utilizando-se a escala de Likert, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulo. Cada item da escala tem cinco categorias de respostas, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Para fazer a análise, atribui-se a cada afirmação um escore numérico, que vai de 1 a 5, em que o escore alto reflita consistentemente uma resposta favorável. A escala de Likert é fácil de construir e de aplicar: os entrevistados entendem rapidamente como utilizá-la (MALHOTRA, 2001).

A partir dos objetivos propostos e do resultado da pesquisa, constatou-se que a empresa apresentou um índice de satisfação médio de 3,75. Dessa forma, percebe-se que, de modo geral, os clientes não estão satisfeitos com os serviços prestados pela Bule. Com a análise da Casa da Qualidade, verificou-se que a qualidade dos acabamentos, o prazo de entrega dos imóveis e problemas no imóvel são os requisitos de qualidade que não estão atendendo às expectativas dos clientes. Esses dados são reforçados pelos resultados dos instrumentos de pesquisa descritos a seguir.

Com relação à média geral, constatou-se que o grau de importância em relação a imagem, que engloba eficiência, confiabilidade, reconhecimento no mercado e estrutura, teve média de 4,35, ou seja, é avaliada como importante ou muito importante pelos clientes. Em relação à satisfação, a média é 4,23, ou seja, o cliente está satisfeito ou muito satisfeito. No entanto, avaliando os critérios individualmente, verifica-se que a média mais baixa está relacionada à eficiência (3,97), ou seja, os clientes estão insatisfeitos e a média mais alta está relacionada ao reconhecimento no mercado (4,37), ou seja, os clientes estão satisfeitos.

Ainda em relação à média geral, constatou-se que o grau de importância em relação ao produto, consideradas necessidades dos clientes, englobando flexibilização do projeto, qualidade dos acabamentos, serviços prestados, localização do empreendimento, tamanho, posição solar, preço, prazo de entrega e pós-venda, teve média 4,39, ou seja, é avaliada como importante ou muito importante pelos clientes. Em relação à satisfação, a média é 3,97, ou seja, o cliente está insatisfeito. Avaliando os critérios individualmente, verifica-se que a média mais baixa está relacionada a prazo de entrega (2,86) e a qualidade dos acabamentos (3,40), ou seja, os clientes estão insatisfeitos e a média mais alta está relacionada à localização do empreendimento (4,66), ou seja, os clientes estão satisfeitos.

Em relação à média geral, o grau de importância em relação aos problemas no imóvel, que engloba a churrasqueira, sacada, esquadrias de alumínio, esquadrias de



madeira, infiltrações, rejunte, pintura, gesso, rodapés e interruptores e tomadas de luz, teve média 4,31, ou seja, é avaliada como importante ou muito importante pelos clientes. Em relação à satisfação, a média é 3,37, ou seja, o cliente está insatisfeito. Avaliando os critérios individualmente, verifica-se que todos ficaram com média abaixo de 4, ou seja os clientes estão insatisfeitos. A média mais baixa está relacionada à churrasqueira (2,60) e ao rejunte (2,91).

Pode-se justificar o nível de insatisfação de alguns dos itens avaliados pelos clientes, devido a fatores ocorridos durante o processo produtivo, acompanhados pela autora deste estudo, conforme segue:

- Eficiência (3,94): demora em solucionar problemas identificados pelo cliente após a conclusão do empreendimento;
- Qualidade dos acabamentos (3,40): falta de treinamento dos funcionários e falta de supervisão durante a execução dos serviços;
- Serviços prestados (3,86): falta de supervisão da mão de obra terceirizada;
- Prazo de entrega (2,86): os atrasos ocorrem principalmente devido à possibilidade de flexibilização do projeto, onde cada cliente pode personalizar o seu apartamento: nesse sentido ocorrem atrasos na hora da definição das alterações no projeto e na escolha dos acabamentos;
- Pós-venda (3,69): falta agilidade para solucionar os problemas detectados pelo cliente ao ocupar o imóvel;
- Churrasqueira (2,60): retorno de fumaça, problema que pode ser resolvido com a instalação de exaustores nas chaminés individuais;
- Sacada (3,14): infiltração de água nas sacadas que foram fechadas com vidro e integradas à sala, devido à falta de impermeabilização e pouca vedação nos vidros;
- Esquadrias de alumínio (3,17): infiltração de água devido à falta de vedação e também a problemas com acessórios;
- Esquadrias de madeira (3,66): com o passar do tempo os marcos das portas se soltam, problema resolvido devido à garantia do fornecedor;
- Infiltrações (3,40): infiltrações devido a problemas com a parte hidráulica, pouca vedação na instalação das esquadrias de alumínio e fechamento da sacada com vidro;
- Rejunte (2,91): devido à falta de limpeza das juntas, antes da aplicação do rejunte, ocorre o “esfarelamento” do mesmo;
- Pintura (3,46): problemas com “bolhas”, principalmente devido a infiltrações;
- Gesso (3,77): falta de qualidade da mão de obra terceirizada;
- Rodapés (3,89): rodapés mal colados;
- Interruptores e tomadas de luz (3,69): troca da marca.

Com a elaboração de um plano de melhorias, foram feitas as seguintes sugestões para os requisitos de qualidade: 1) Qualidade nos acabamentos: Promover treinamento com os funcionários e prestadores de serviço terceirizados, a fim de obter um padrão na realização dos serviços de acabamento. Realizar maior supervisão, para detecção das falhas antes do término do serviço. 2) Prazo de entrega: Cláusula no contrato com o cliente prevendo motivos de atrasos. Manter cliente informado quanto aos prazos para escolha de acabamentos. 3) Problemas no imóvel: Fazer o registro de todos



os problemas relatados pelo cliente. Averiguar a causa dos problemas. 4) Serviços prestados: Realizar reuniões com a equipe e prestadores de serviço terceirizados, para que todos exponham suas opiniões e dúvidas. 5) Pós-venda: Elaborar planilha com as reclamações dos clientes. Designar uma pessoa para fazer reparos. Quanto à contratação de terceiros, estipular em contrato prazo para conserto de falhas, sem que resulte em custos para a empresa.

Na análise dos resultados dos questionários, obteve-se sugestões de 20% dos clientes entrevistados, conforme segue: construção de rampas de acesso ao prédio; instalação de dois elevadores; instalação de portas de acesso ao prédio mais reforçadas; utilização de tinta semi-brilho ao invés da tinta fosca; chaminés individuais para as churrasqueiras; maior acompanhamento na fase de acabamento dos apartamentos; melhor qualidade das tintas; construção da churrasqueira em lugar estratégico no apartamento para ser possível fazer o isolamento em caso de problemas com retorno de fumaça; melhor impermeabilização do peitoril das janelas; e maior flexibilização do parcelamento.

Com o desenvolvimento deste estudo, constatou-se ser vantajosa a utilização do método QFD<sub>r</sub> – Desdobramento da Função Qualidade no sentido Restrito, pois através dele foi possível obter desde a voz do cliente até a elaboração do plano de melhorias. Nesse sentido, conclui-se que o presente estudo teve seu objetivo atingido. Será necessário que a empresa busque amenizar as questões avaliadas de forma negativa, através de uma administração qualificada e com foco voltado ao cliente, pois o atual cenário competitivo exige respostas rápidas e eficazes, sendo fundamental identificar as necessidades dos clientes e traduzi-las para os processos da empresa.

## REFERENCIAS

CHENG, L. C. et al. *QFD: Planejamento da Qualidade*. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.

ESTORILIO, C. *QFD Desdobramento da Função Qualidade*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em <[http://pessoal.utfpr.edu.br/vrubel/arquivos/\\_1\\_PI-2\\_QFD-apostila.pdf](http://pessoal.utfpr.edu.br/vrubel/arquivos/_1_PI-2_QFD-apostila.pdf)>. Acesso: em 03 jun. 2013.

KARDEC, A.; CARVALHO, C. *Gestão Estratégica e Terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 2007.

KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Claudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, J. L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre:



Bookman, 2001.

MOREIRA, S. T. M. (Coordenador). *Administração de Vendas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. *Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SLACK, N. ; CHAMBERS, S. ; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. Tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira e Fábio Alher. Revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.





### FATORES QUE INTERFEREM NA MOTIVAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS EM UMA EMPRESA DO RAMO AGRÍCOLA

*Jairo Breunig<sup>1</sup>*

*Fernanda Julia Müller Lenz<sup>2</sup>*

#### 1 INTRODUÇÃO

A todo momento surgem novas ofertas de produtos e serviços, aumentando a concorrência, das mais diversas formas e direções. A Força de Vendas tem papel fundamental para as organizações, pois é ela que conhece os anseios e desejos dos consumidores e representa a empresa para os seus clientes. Tanto na venda, quanto nos serviços de pós-venda, o acompanhamento para verificar se o que foi prometido de fato está sendo cumprido é muito importante para a obtenção de bons resultados com clientes. O contato diário com os clientes de uma empresa normalmente é feito pelos vendedores, que, mediante a comunicação pessoal, ajudam a formar a imagem que a empresa deseja projetar.

Saber como gerenciar a força de vendas passou a ser um desafio tão grande quanto formar uma equipe de vendas. Para que a força de vendas de uma empresa realize um bom trabalho é necessário que a mesma esteja motivada a exercer a função, resultando em benefício mútuo. Por isso, para se obter um bom resultado, são essenciais o acompanhamento, o planejamento, a administração e o desenvolvimento da força de vendas.

Ter uma força de vendas motivada é muito importante para alcançar os resultados almejados por uma organização. Um planejamento de vendas elaborado por uma organização pode não ter sucesso se os vendedores ou os representantes comerciais estiverem insatisfeitos. Se isso ocorrer, aqueles insatisfeitos podem não atender aos estímulos de compra dos compradores organizacionais, interferindo, assim, nos fatores responsáveis pelo sucesso do desempenho competitivo de um negócio.

Buscar vantagem competitiva pode ser a chave para o sucesso e é de extrema

<sup>1</sup> Professor da UNISC; Corretor de Imóveis e Consultor; Mestre em Administração e Negócios, com ênfase em Estratégia Empresarial (PUC-RS); MBA em Marketing (FGV-RJ); Pós-graduado em Administração de Empresas (URI-RS); Bacharel em Administração de Empresas (UNIJUÍ-RS); e-mail: jbreunig@unisc.br.

<sup>2</sup> Pós-graduanda em MBA em Agronegócios (Esalq-USP); Graduada em Administração (UNISC-RS); Analista de Administração de Vendas; e-mail: fernandalenz@yahoo.com.br.



importância obter informações atuais sobre o que os clientes pensam, para que seja possível desenvolver os serviços prestados com mais qualidade. Os administradores têm um grande desafio, que consiste em compreender e entender as expectativas dos seus clientes antes, durante e após a compra ou do serviço executado (LAS CASAS, 2012).

O presente artigo analisa os fatores motivacionais da força de vendas de uma empresa brasileira do ramo agrícola, identificando fatores que geram sua motivação e abordando os pontos satisfatórios, as dificuldades e as necessidades da mesma. Está organizado em seis seções: a primeira trata da introdução do trabalho, seguida da revisão teórica utilizada para embasar o estudo; a terceira seção apresenta os aspectos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa; na quarta é apresentada a análise dos resultados; a seguir estão as considerações finais e, por último, as referências utilizadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A força de vendas é responsável pela implementação das estratégias de marketing de uma empresa no campo e pela geração de receitas, que são gerenciadas pela equipe financeira e utilizadas pela equipe de produção, e pode realizar negócios de empresa para empresa (*Business to Business - B2B*), ou de empresa para consumidores (*Business to Consumer - B2C*) (SPIRO; RICH; STANTON, 2009). Administrar a força de vendas não é tarefa fácil, podendo ter um custo elevado quando mal administrado. Para evitar esse desgaste os gestores precisam ter objetivos bem definidos, planejamento bem elaborado e estrutura de vendas eficiente (SOUZA; SETTE, 2000).

### 2.1 Planejamento da força de vendas

O primeiro ponto a ser trabalhado é o planejamento da força de vendas, no qual o profissional de vendas busca estabelecer os objetivos da força de vendas e determinar sua prioridade. A liderança será uma tarefa mais fácil para os gerentes de vendas, se as necessidades e os desejos dos vendedores ou representantes comerciais forem consistentes com as metas e os objetivos da organização (INGRAM et al., 2008). O profissional de vendas é quem traz as informações sobre os clientes e, por isso, é essencial que a empresa tenha cautela ao formar a força de vendas, bem como ao desenvolver seus objetivos, estratégias, estrutura e remuneração (KOTLER; KELLER, 2006)

O planejamento possibilita precaver-se contra eventualidades futuras, contribuindo também para a diminuição de custos, pois as operações passarão a ser estabelecidas dentro dos padrões de racionalidade e de eficiência, possibilitando melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. “Quando há planejamento consegue-se: avaliar com mais clareza os pontos fortes e fracos; administrar melhor as dificuldades; e sentir-se mais seguro na presença do cliente e na negociação com ele” (GOBE et al., 2007, p.78).

É importante que seja trabalhada a estratégia da força de vendas que contempla os meios que a empresa adota para atingir objetivos estratégicos, mobilizando



ativos, capacidades e competências essenciais, numa combinação com mudanças no ambiente e movimentos da concorrência (URDAN e URDAN, 2010). Com uma abordagem inicial bem preparada a equipe de vendas consegue se posicionar de forma clara em seu mercado. Uma vez que a empresa decida por uma abordagem, pode-se usar uma força de vendas direta ou contratada.

A força de vendas direta consiste em pessoas contratadas por uma empresa, em caráter permanente, para vender pessoalmente aos consumidores (ZOLTNERS; SINHA; ZOLTNERS, 2004). “A força de vendas indireta envolve o uso de vendedores que fazem parte de outra organização, como um revendedor, corretor, distribuidor ou representante com valor agregado ou uma força de vendas terceirizada.” (ZOLTNERS; SINHA; ZOLTNERS, 2004, p.22). Neste caso os vendedores atuam como contratados independentes e recebem por comissão (CHURCHILL; PETER, 2010).

“A partir do momento em que for determinado o número de vendedores necessário para atender à demanda do mercado com relação aos objetivos traçados pela empresa, é importante estabelecer que estrutura de força de vendas se deve ter” (GOBE et al., 2007, p.264), ou seja, quantos gerentes, supervisores, vendedores, assistentes, entre outros, são necessários para a estrutura de vendas. Uma estrutura organizacional é um mecanismo de controle e de coordenação (STANTON; SPIRO, 2000).

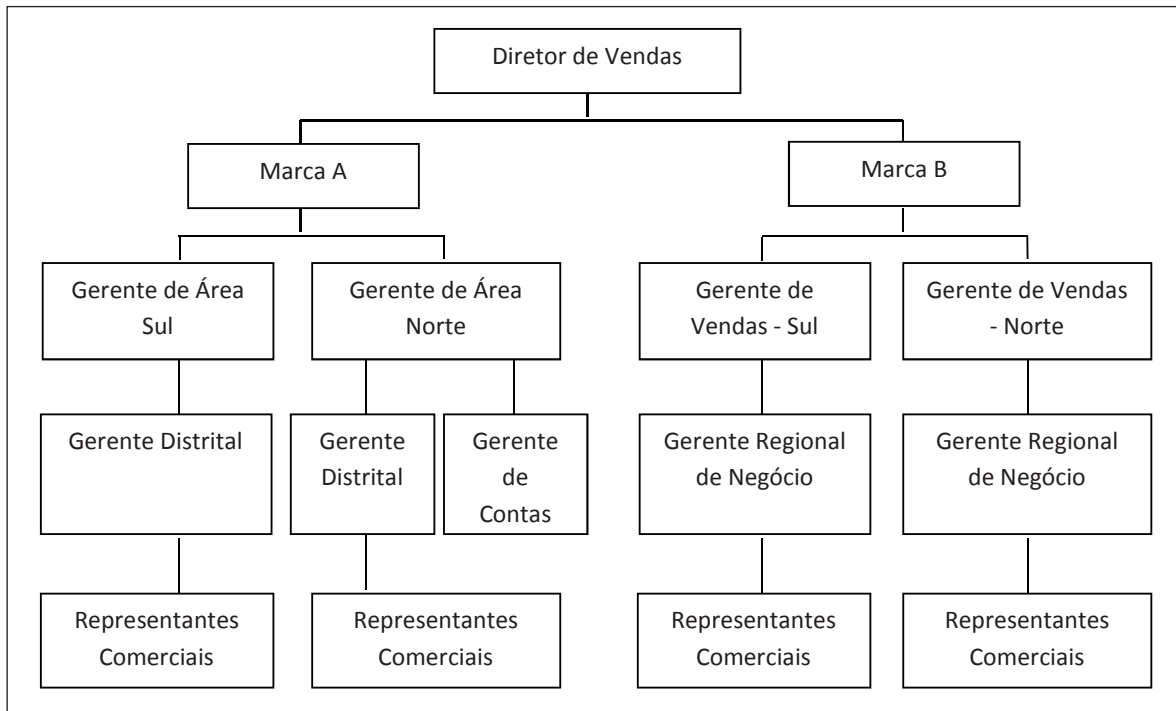
A estrutura de vendas varia conforme o nível de serviço, da qualidade e do tempo dedicado a cada atividade e do número de clientes que a empresa almeja (GOBE et al., 2007). Ao planejar a estrutura de vendas, o foco deve estar nas características do mercado ou do produto com que a empresa trabalha. Tais informações serão avaliadas e levarão em conta “custos, atividades dos concorrentes, características de compra dos clientes e, principalmente, o retorno esperado pelo empreendimento” (GOBE et al., 2007, p. 79 e 80), possibilitando melhor estruturação da equipe.

Para o dimensionamento da força de vendas, independente do método de cálculo a ser utilizado, deve-se saber o número de clientes (atuais e potenciais), a duração e a frequência da visita e o tempo necessário para o deslocamento entre clientes (GOBE et al., 2007). Há ainda outros critérios a ser considerados, “como o potencial de mercado e outros aleatórios: número de vendedores da concorrência na área, interesse da empresa em atender com maior ou menor intensidade a região, e assim por diante” (COBRA, 2009, p.331).

O departamento de vendas pode ser organizado por produto, cliente, região ou pela combinação de dois ou três elementos conjuntamente (CHURCHILL; PETER, 2010).

“Um território consiste em quaisquer contas específicas que sejam atribuídas a um vendedor e a um local determinados. O objetivo é garantir que todas as contas sejam de responsabilidade de um vendedor e que possa cobri-las adequadamente” (INGRAM et al., 2008, p.107). Todos esses cuidados são necessários para que na hora da criação do território haja um equilíbrio com relação à carga de trabalho e ao volume de vendas. Uma divisão correta de território “leva a um melhor atendimento ao cliente, menor custo operacional, aumento na produtividade de cada vendedor, facilidade na administração, aumento da remuneração e, conseqüentemente, maior motivação para realização do trabalho” (GOBE et al., 2007, p.287).



**Figura 1 – Exemplo de estrutura com organização por marca, região e cliente**

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

## 2.2 Administração da força de vendas

Depois de planejar a força de vendas, a segunda grande tarefa é a administração da força de vendas. “A administração da força de vendas requer uma integração com os objetivos estratégicos da empresa, de forma a otimizar as possibilidades de vendas no mercado” (COBRA, 2009, p. 330). Esta tarefa é executada por meio de decisões, atitudes e posturas tomadas no dia a dia do profissional que lidera uma equipe (GOBE et al., 2007).

O recrutamento é uma atividade relevante para formação de uma equipe eficiente e competente, que será responsável por representar aos clientes a porta de entrada da empresa. O processo de recrutamento envolve uma série de atividades, desde a de decidir se serão contratados vendedores ou representantes autônomos, até a de selecionar indivíduos para cargos específicos dentro da área de vendas (CHURCHILL; PETER, 2010). A escolha acertada dos participantes de um grupo é um papel de suma importância para a formação de um time coeso e que busca os objetivos estabelecidos (GOBE et al., 2007).

A remuneração “pode ser totalmente variável, variável; com ajuda de custo; fixa mais variável; fixa com atribuição de prêmio; fixa com participação dos resultados; e somente fixa” (GOBE et al., 2007, p. 359). O reconhecimento, tanto informal, quanto formal, é uma parte integrante da maioria dos sistemas de recompensa da força de vendas (INGRAM et al.). Seguindo o pensamento dos mesmos autores, o reconhecimento informal refere-se a algum elogio pelo bom trabalho, não há custo e se obtém melhores resultados quando feito perante a presença de colegas e superiores, e, o reconhecimento formal pode estar associado a prêmios pelo trabalho, como, por exemplo, em dinheiro, em mercadorias ou em viagens.



Cabe ao gerente ter uma linha de trabalho voltada para os objetivos e metas definidos (GOBE et al., 2007). Na função de *coaching*<sup>3</sup>, um gerente de vendas concentra-se no desenvolvimento contínuo dos vendedores pelo *feedback*<sup>4</sup> de supervisão e modelação de função.

“Motivação é o conjunto de necessidades, metas, desejos e forças positivas ou negativas que impelem ou afastam um indivíduo em relação a certas ações, atividades, objetos ou condições” (CHURCHILL; PETER, 2010, p.523). A motivação é o estímulo, a intensidade, a direção e a persistência do esforço direcionado a tarefas profissionais ao longo de um período (FUTRELL, 2003).

Cada profissional tem características próprias. Assim, dentro das possibilidades e das características do negócio, é importante tentar conciliar a atividade profissional com o perfil pessoal, adaptando às funções e aos estilos, considerando as habilidades e as motivações individuais. Na Tabela 1, estão representados os principais fatores que geram motivação para força de vendas, segundo vários autores.

**Tabela 1 - Fatores que geram motivação à força de vendas.**

Fatores	Como interferem	Autores
<b>Remuneração com incentivos</b>	Produz grande efeito nas ideias e no comportamento das pessoas. É considerado um fator motivacional mais forte que o salário pleno, pois cria forte ligação entre recompensa (e muitas vezes reconhecimento) e esforço despendido (através de resultados reais de vendas).	Hampton (1992); Stanton (2000); Maia (2009); Ingram et al. (2008); Futrell (2003); Stanton e Spiro (2000); Grewal e Levy (2012); Churchill e Peter (2010).
<b>Reconhecimento</b>	Acentua o sentimento de querer fazer um bom trabalho e de fazer a venda.	Grewal e Levy (2012); Hampton (1992); Gobe et al (2007); Ingram et al. (2008); Futrell (2003); Grewal e Levy (2012); Churchill e Peter (2010).
<b>Supervisão</b>	A atenção do gerente traz reconhecimento e, quanto mais ele se faz presente no dia a dia da ponta, maior a probabilidade de se obter bons resultados.	Maia (2009).
<b>Concursos, Bônus, Viagens, Prêmios.</b>	Influencia o bom desempenho do vendedor. Extrai uma resposta específica da força de vendas.	Futrell (2003); Stanton e Spiro (2000); Grewal e Levy (2012).
<b>Possibilidade de crescimento</b>	Desejo de crescimento pessoal e autorrealização. <i>Status</i> .	Maia (2009); Ingram et al. (2008).
<b>Bom nível de relacionamento e comunicação</b>	Favorece uma ligação maior de uma empresa com a equipe de vendas.	Maia (2009); Hampton (1992).
<b>Avaliação de desempenho</b>	É um momento de reflexão sobre o passado e esperança no futuro. Esse tempo de decisão pode ter conseqüências duradouras sobre a carreira e a vida de um indivíduo.	Futrell (2003); Churchill e Peter (2010).

<sup>3</sup> “Função de liderança na qual um gerente de vendas se concentra no desenvolvimento contínuo de vendedores, por meio de feedback de supervisão e modelagem de papéis.” (INGRAM, et al., 2008, p.322).

<sup>4</sup> “Técnica de avaliação que envolve a análise do desempenho...” (INGRAM et al, 2008, p.324).



<b>Distribuição de Territórios</b>	Mantém o equilíbrio entre oportunidade e carga de trabalho.	Ingram et al. (2008); Maia (2009).
<b>Reunião de Vendas</b>	A gerência pode usar as reuniões de vendas para divulgar as metas de longo prazo e os objetivos estratégicos da empresa, assim como para explicar a importância do papel dos vendedores. Isso estimula no representante de vendas um senso de autoestima, orgulho e identificação com a empresa. Momento também de interagir com os outros tão pouco vistos.	Futrell (2003); Stanton e Spiro (2000).
<b>Recebimento de tarefas claras e possíveis de serem realizadas</b>	As pessoas gostam de trabalhar em organizações que estabelecem claramente o que se espera delas em termos de resultados.	Gobe et al. (2007); Churchill e Peter (2010).
<b>Reconhecimento e análise das alternativas apresentadas pela equipe de vendas</b>	Fornecer poder de “voz” para as pessoas.	Gobe et al. (2007).
<b>Segurança, Condições de Trabalho e Respeito</b>	Propicia o bem-estar da pessoa no trabalho.	Ingram et al. (2008); Hampton (1992).
<b>Estrutura e imagem da empresa perante o mercado</b>	Gera orgulho de se trabalhar em uma empresa e motivação de permanecer na mesma.	Maia (2009).

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Os vendedores precisam de incentivos e estímulos especiais, principalmente nas vendas de campo, em que costumam trabalhar sozinhos, não possuem horário fixo e normalmente ficam longe de casa (KOTLER; KELLER, 2006). Ainda segundo os autores, quanto mais motivado estiver o vendedor, maior será seu esforço, que, conseqüentemente, conduzirá a um desempenho melhor, levará a maiores recompensas, resultará em uma maior satisfação, reforçando assim a motivação. É muito importante que os vendedores estejam satisfeitos, pois vendedores insatisfeitos tendem a se ausentar mais, deixam mais a empresa e trabalham menos (INGRAM et al., 2008).

A avaliação da força de vendas “permite que o gestor da área comercial acompanhe o desempenho de sua equipe, para que possa corrigir o rumo em busca dos objetivos predeterminados” (GOBE et al., 2007, p.362). As avaliações de desempenho podem servir muitas vezes a diferentes propósitos e devem ser designadas com aqueles específicos em mente (INGRAM et al., 2008). “O gerente é o profissional mais adequado para perceber os pontos favoráveis e os desfavoráveis de sua equipe, identificar as causas e desenvolver um trabalho no sentido de correção ou aperfeiçoamento dos fatos relatados nesta avaliação.” (GOBE et al., 2007, p.81). Os resultados da avaliação podem ser utilizados para muitos propósitos na gerência de vendas, como, por exemplo, para determinar a remuneração, as gratificações e até as promoções.





### 2.3 Desenvolvimento da força de vendas

Desenvolvimento da força de vendas são ações específicas, que visam adaptar os profissionais aos pré-requisitos do cargo, ou que levem ao aperfeiçoamento do desempenho profissional, ao desenvolvimento e crescimento dentro dos seus cargos ou em outros cargos (MOREIRA, 2001).

O treinamento de vendas é a atividade empreendida pelo empregador para dar ao profissional de vendas a oportunidade de adquirir atitudes, conceitos, regras e capacidades relacionadas à função, resultando em melhor desempenho no ambiente de vendas (FUTREL, 2003). “Vendedores recém-contratados normalmente recebem uma orientação da empresa com o propósito de familiarizá-los com a história, as políticas, as instalações, os procedimentos e indivíduos-chave da empresa com que eles irão interagir” (INGRAM et al., 2008, p. 190). O treinamento pode dar ritmo aos novatos e qualificar melhor os vendedores experientes e a tarefa da supervisão implica capacitar os vendedores a realizar seus trabalhos e verificar se esses são realizados de acordo com os padrões (CHURCHILL; PETER, 2010).

Os treinamentos podem ser cursos internos ou externos, presenciais ou a distância, leituras dirigidas, filmes ou vídeos de apoio, programas de estágio e certificações de competência (LAS CASAS, 2012). Treinamento inicial e continuado eleva o nível de conhecimento técnico e favorece a motivação e o comprometimento, além de ajudar a reduzir substancialmente a rotatividade da força de vendas. Vendedores bem treinados são mais confiantes quando estão frente a frente com os clientes, sabem exatamente como agir diante dos desafios, sabem qual a margem de manobra e possuem as condições para representar melhor sua empresa (MAIA, 2009).

### 3 METODOLOGIA APLICADA

Em relação aos objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória a fim de reunir informações que possam proporcionar ideias úteis de um estudo mais aprofundado. No esquema exploratório prestam-se situações em que o gestor de marketing depara-se com sinais de adversidade ou oportunidade, mas sabe bem pouco sobre o que acontece (URDAN; URDAN, 2010). Este tipo de pesquisa serve para levantar hipóteses e descobrir características desconhecidas sobre assuntos nos quais uma empresa não possui conhecimento ou domínio (PINHEIRO et al., 2011).

Após a fase exploratória, com a delimitação do estudo e a coleta de dados, partiu-se ao estudo de caso, o que proporcionou certa vivência da realidade tendo por base a análise e a busca de solução de um determinado problema extraído da vida real. O estudo de caso consiste em uma análise intensiva de uma circunstância em particular, em que é provável identificar variáveis e suas inter-relações que, de alguma outra forma, poderiam não ser percebidas (TULL, 1976, citado por BREUNIG, 2006).

A pesquisa foi realizada com dados primários, levantando respostas específicas para a pesquisa em questão, e o público-alvo era composto por todas as empresas de representações comerciais (total de 305) que representam uma empresa do ramo agrícola. A pesquisa foi realizada com 100% do público-alvo, mas com retorno de 88%.



O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário composto por cinco questões para identificação do perfil do público e quinze questões relacionadas ao trabalho das empresas de representações comerciais, com base nos fatores que geram motivação da força de vendas. “Os questionários são instrumentos de coleta de dados, que são preenchidos pelos informantes, sem a presença do pesquisador” (PÁDUA, 2012, p.72) e devem ser estruturados com base nos objetivos específicos (FARIA; FARIA, 2009).

No questionário foram utilizadas perguntas fechadas, com o intuito de trabalhar com variáveis pré-definidas, e também perguntas abertas, que permitem ao respondente fazer qualquer comentário ou complementação de alguma questão ou sobre o assunto da pesquisa. O questionário pode possuir perguntas abertas, que levam o informante a responder livremente com frases ou orações, e/ou perguntas fechadas, em que se apresenta categorias ou alternativas de resposta fixa (BARROS; LEHFELD, 2000). Após a elaboração de todas as perguntas, foram realizados pré-testes com três pessoas da área, a fim de garantir a uniformidade e entendimento das questões pelos questionados. A aplicação do pré-teste é muito importante para avaliação da eficiência e da eficácia do instrumento (FARIA; FARIA, 2009), pois ele “irá verificar a fluidez e a estrutura lógica do questionário, as possíveis reações dos entrevistados, o entendimento das questões e o tempo despendido na entrevista” (PINHEIRO et al., 2011, p.96).

A técnica básica de pesquisa foi o levantamento, aplicado em um questionário *on-line*, utilizando-se da ferramenta Survey Monkey<sup>5</sup>. Para coleta de dados foram enviados e-mails para todos os representantes comerciais, com o *link* de acesso ao questionário *on-line*, informações sobre a pesquisa e instruções de preenchimento do questionário. Todas as perguntas fechadas foram parametrizadas para obrigatoriamente serem respondidas, com limitação de respostas para cada questão. Como o questionário foi dividido em duas partes, somente foram registradas as partes que continham respostas para todas as perguntas, obtendo assim melhor qualidade da coleta e do resultado dos dados.

A pesquisa utilizada foi de natureza quali-quantitativa, possibilitando um aprofundamento das questões e dos resultados estatísticos. A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística, enquanto a pesquisa qualitativa é baseada em pequenas amostras, que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema, não sendo estruturada (MALHOTRA, 2006). A pesquisa foi aplicada no mês de maio de 2013 e, após sua aplicação, foi possível realizar as análises sobre os fatores que geram motivação para força de vendas.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Caracterizando demograficamente a amostra questionada, apresentam-se itens como a faixa etária da pessoa que respondeu ao questionário (o representante comercial, sócio principal da empresa de representação), o tempo e o estado de atuação das representações comerciais para uma empresa do ramo agrícola. Na análise da faixa etária verificam-se as repostas de acordo com a idade, considerando-

<sup>5</sup> Ferramenta que possibilita a elaboração de questionário *on-line*. ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)).



se a possibilidade de que os fatores motivacionais e o nível de satisfação dos representantes diferem quando se está em um público mais jovem e quando se está em um público mais velho. Observa-se que a maioria dos representantes comerciais está na faixa de 30 a 39 anos. Esse número representa mais da metade dos representantes que responderam a pesquisa, conforme é demonstrado na Tabela 2.

**Tabela 2– Representantes por faixa etária.**

Faixa etária		
Opções de Resposta	% de respostas	Nº de respostas
de 20 a 29 anos	23,8%	64
de 30 a 39 anos	58,0%	156
de 40 a 49 anos	12,6%	34
de 50 a 59 anos	5,2%	14
a partir de 60 anos	0,4%	1
<b>Total</b>		<b>269</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

No fator tempo de atuação, verifica-se que 40,1% dos representantes possuem entre 1 a 5 anos de atuação, e 32% possuem menos de um ano, representando um crescimento da equipe de vendas da empresa agrícola de mais de 60% nos últimos cinco anos, conforme demonstrado na Tabela 3. As maiores concentrações de representantes que responderam ao questionário atuam no Paraná, com 23% do total, seguido do Mato Grosso, com 18% e de Goiás com 15%. Essas informações contribuem muito para caracterizar determinadas respostas e também para auxiliar na tomada de decisão.

**Tabela 3 – Tempo de atuação dos representantes.**

Tempo de atuação		
Opções de Resposta	% de respostas	Nº de respostas
menos de um ano	32,00%	86
entre 1 a 5 anos	40,10%	108
entre 5 a 10 anos	16,70%	45
entre 10 a 20 anos	7,40%	20
mais de 20 anos	3,70%	10
<b>Total</b>		<b>269</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

As representações comerciais não são exclusivas. Por isso, nada impede de elas representarem outras empresas que não sejam da concorrência. O nível de satisfação com as vendas realizadas possui grande efeito nas ideias e no comportamento das pessoas em manter seu trabalho em uma organização por um longo prazo. Nota-se que a maioria dos representantes está satisfeita com suas vendas; porém, verifica-se também, que sessenta representantes (22,7%) não estão satisfeitos. Este percentual de representantes insatisfeitos, se não administrado, pode afetar os resultados desejados pela empresa representada e de representação.

O volume de vendas está relacionado diretamente com a remuneração dos



representantes e, conforme dados da Tabela 1, é considerado um dos fatores motivacionais mais fortes. Do total dos questionados, 71,6% concordaram com a proposição de que o volume de vendas é o fator principal para manter-se motivado no trabalho. Comparando com dados anteriores, verifica-se também que dentre os 28,4% que não concordam com esta proposição, 17% referem-se a representantes que não estão satisfeitos com as vendas. Um respondente, situado no Paraná, destaca que o volume de vendas motiva até certo ponto, ou seja, atender muitos municípios com pequenos volumes de vendas é menos motivante do que conseguir um volume maior de vendas em um único município. Outro respondente do mesmo estado salienta que a maior motivação resulta do desempenho da empresa que se representa e da satisfação com os clientes. Um representante dos estados do Maranhão e Piauí afirma que, se o volume está abaixo do esperado, cabe ao representante verificar quais os pontos falhos de sua empresa, analisando o que se deve fazer e quais as estratégias necessárias para melhorar seu desempenho de vendas.

Para analisar se o trabalho está sendo bem desempenhado, é muito importante que os representantes realizem determinadas avaliações de sua empresa. Este é um momento propício para a reflexão sobre o que se passou, a fim de buscar novas estratégias de melhoria nos próximos trabalhos a desempenhar (FUTREL, 2003; CHURCHILL; PETER, 2010). Realizar um bom trabalho e ser reconhecido por isso gera motivação para permanecer atuando em uma empresa com planos de longo prazo. A maioria dos representantes, ou seja, 75,4% não possui como hábito a realização de nenhum tipo de pesquisa de satisfação com seus clientes. Isso, de certa forma, pode prejudicar essas representações por não saberem se o trabalho desempenhado é considerado satisfatório pelos seus clientes.

A probabilidade de um cliente retornar é muito alta quando é prestado um atendimento de qualidade ao mesmo. Além disso, possuir e repassar conhecimentos técnicos sobre o produto que se está vendendo e acompanhar o desenvolvimento do produto após a venda, auxiliando se necessário, também contribui para o cliente retornar a fazer novas compras.

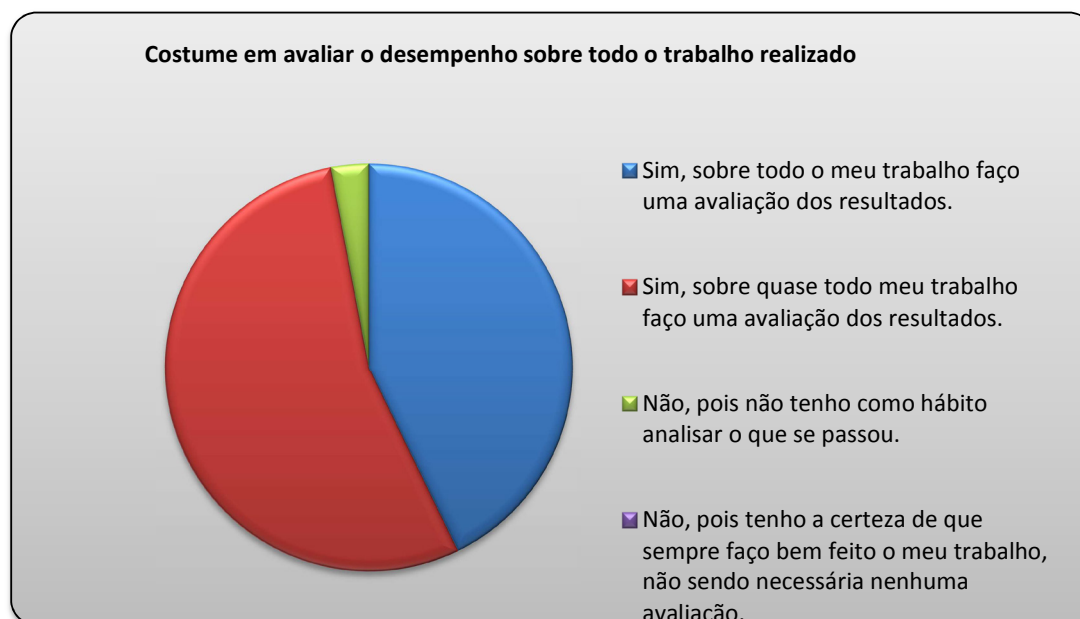
Os questionados consideram-se bem avaliados pelos clientes nos quesitos de atendimento, acompanhamento do pós-venda e informações técnicas prestadas. Apenas o representante do Mato Grosso do Sul respondeu que seus clientes não elogiam sua empresa no quesito de acompanhamento de pós-venda. Avaliando o questionário individual deste representante, verificou-se que o mesmo atua nesta função há menos de um ano. Assim, o fato de possuir pouco tempo nesta área talvez justifique sua resposta, pois, se ainda não houve venda, não é possível o acompanhamento de pós-venda.

Um representante do Mato Grosso destaca que a empresa que representa fornece muita informação de qualidade, o que ajuda na satisfação dos quesitos de atendimento, acompanhamento de pós-venda e informações técnicas prestadas. Outros questionados citaram que normalmente os insatisfeitos é que expõem mais seus sentimentos, com alguns pequenos elogios e solicitações de consultoria para a tomada de decisão, pois o cliente espera continuamente mais pelos produtos e serviços ofertados.



Para verificar a eficiência do trabalho realizado é muito importante que os representantes façam avaliações sobre os resultados que alcançaram. Verifica-se que, dos questionados, apenas oito (8) não têm o hábito de analisar o trabalho realizado, o que representa apenas três por cento (3%) do total de representantes, conforme demonstrado no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Costume dos representantes em avaliar seu desempenho**



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

A possibilidade de crescimento desperta o desejo de autorrealização e *status* (MAIA, 2009; INGRAM et al., 2008). Dos respondentes, 59,8% obtiveram algum crescimento com as vendas da empresa nos últimos três anos e 6,1% responderam não ter obtido nenhum tipo de crescimento em vendas nesse período. O percentual restante teve sua empresa fundada há menos de dois anos. Assim, para os representantes que não identificaram crescimento talvez caberia uma avaliação sobre sua empresa, por exemplo, aplicando pesquisa de satisfação para identificação de carências, avaliando as ameaças e oportunidades e os pontos fortes e fracos da empresa, para com isso ir em busca de novas estratégias com intuito de alavancar vendas.

O relacionamento com os clientes constitui na prática de relações satisfatórias em longo prazo, buscando desenvolver confiança e relacionamentos de ganho mútuo. É necessário estabelecer uma boa comunicação com os clientes e, a partir de um entendimento específico de suas necessidades e desejos, desenvolver uma comunicação para criação de valor (LAS CASAS, 2012). Como mostra a Tabela 1, o bom nível de comunicação e relacionamento favorece uma ligação maior de uma empresa com a equipe de vendas e, por isso, buscou-se analisar como está o relacionamento e a comunicação dos representantes com seus clientes. Verificou-se que o nível de relacionamento e comunicação dos clientes com os representantes é avaliado pelos mesmos como Bom (1º) e Muito Bom (2º), obtendo apenas uma resposta de Neutro, ou seja, nem bom nem ruim.



Territórios criados de maneira deficiente podem ter efeitos adversos na motivação dos vendedores, sendo necessário um equilíbrio entre a carga de trabalho e o volume de vendas (INGRAM et al., 2008). A maioria dos representantes (73,1%) está satisfeita com a área de vendas e 7,6% está muito satisfeita. Identifica-se também que há insatisfação, correspondente a 12,1%, além de 4,9% muito insatisfeito, como se pode observar no Gráfico 1. Nesses casos é importante realizar uma análise aprofundada das áreas de vendas de cada um desses representantes que se dizem insatisfeitos, a fim de avaliar o potencial destas áreas e, se necessário, reestruturá-las.

**Gráfico 2 – Satisfação dos representantes com o mercado potencial (área de vendas)**



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

As reuniões de vendas servem para interagir com todos os profissionais de vendas tão pouco vistos (FUTREL, 2003; STANTON; SPIRO, 2000). É um momento oportuno para atualizar-se, esclarecer dúvidas e levar sugestões e situações ocorridas para discussão. A maioria dos representantes (99,62%) acha importante a participação em reuniões de vendas. Os fatores que os estimulam a participar de reuniões de vendas, por grau de importância, são:

Busca de informações atualizadas;

Interação com outros profissionais de vendas;

Esclarecimento de dúvidas;

Momento propício para levar sugestões para discussão;

É uma oportunidade para levar situações ocorridas em meio aos clientes.

O relacionamento e a atenção da supervisão trazem reconhecimento e, quanto mais ele se faz presente no dia a dia, maior a probabilidade de se obter bons resultados (MAIA, 2009). Avaliando a satisfação dos representantes comerciais com a liderança de vendas, nos quesitos de respeito, apoio em algo relacionado a vendas dos produtos, comunicação, relacionamento e empatia, observa-se que, mesmo minoritária, há uma parcela de insatisfação dos representantes com a liderança de vendas em todos os fatores avaliados, conforme a Tabela 4.



**Tabela 4 – Nível de satisfação dos representantes com a liderança de vendas**

Nível de satisfação com a liderança de vendas.						
Opções de respostas	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não se aplica	Respondidas
Respeito	27	7	125	103	2	264
Apoio em algo relacionado à venda dos produtos da empresa representada, quando necessário	17	10	151	81	5	264
Comunicação	22	10	161	68	3	264
Relacionamento	22	8	141	90	3	264
Empatia	19	10	145	77	13	264

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Neste caso, cabe uma análise da diretoria de vendas com os gerentes de área responsáveis pelas regiões em que há representantes insatisfeitos, a fim de buscar identificar problemas decorrentes da relação gerente x representante. Após isso, é importante que o gerente de área, juntamente com o representante, busque e implemente soluções para melhorar os quesitos que não foram bem avaliados na pesquisa.

A estrutura e a imagem de uma empresa perante o mercado geram orgulho em se trabalhar na empresa e motivação de permanecer na mesma (MAIA, 2009). Os respondentes desta pesquisa gostam muito de atuar como representante comercial da empresa do ramo agrícola e apenas 1,14% declararam estar indiferentes.

**Gráfico 3 – Orgulho de atuar como representante comercial da empresa do ramo agrícola.**

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).



A empresa representada possui uma grande estrutura no Brasil e sua marca é muito forte e conhecida pelos clientes. A empresa é conhecida pelas constantes inovações, que vêm ocorrendo em produtos, serviços e processos nas quatro últimas décadas. Esse fator contribui muito para a permanência dos representantes e se confirma com os resultados adquiridos nesta questão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o objetivo geral do estudo, foram analisados os fatores que geram motivação para a força de vendas de uma empresa do ramo agrícola. É de fundamental importância para uma organização ter uma força de vendas motivada, pois a motivação é responsável pelo nível de empenho e dedicação e, conseqüentemente, afetará os resultados. O representante comercial é o elo entre a organização e seus clientes e seu nível de satisfação impacta no desenvolvimento de seu trabalho, podendo, inclusive, afetar seus clientes com suas percepções a respeito de sua representada.

Como os representantes comerciais constituem empresas terceirizadas que prestam serviços para outras empresas, muitos fatores dependem do comprometimento dos mesmos em querer alcançar os resultados esperados. Apesar de alguns representantes estarem insatisfeitos com determinados fatores, foi possível notar que os mesmos possuem orgulho em trabalhar como representante comercial da empresa em estudo. Para a empresa do ramo agrícola é importante manter os territórios de vendas bem estruturados e uma liderança de vendas parceira das representações.

Os resultados desta pesquisa mostram que a satisfação do representante comercial está fortemente vinculada à marca que representa, à imagem da marca no mercado, ao potencial de seus clientes, ao seu território e ao relacionamento com os gestores da empresa representada. Como o representante comercial é remunerado exclusivamente com comissões sobre as vendas, uma boa região de atuação, com clientes de grande potencial de compras e uma marca valiosa e reconhecida são essenciais para garantir bons resultados financeiros e, desta forma, manter-se motivado. Cabe aos gestores da representada tomar as providências necessárias para que os seus representantes tenham um mix de produtos e serviços adequado às necessidades de seus clientes, bem como propiciar zoneamentos adequados e treinamentos constantes, aumentando assim a chance de ter atingidas as metas de sua empresa.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S.; LEHFELD N. A. S. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BREUNIG, Jairo. *Análise das ações dos revendedores varejistas nos pontos de venda em relação à estratégia de reposicionamento da marca Havaianas*. 2006. Dissertação (Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo:



Saraiva, 2010.

COBRA, M. *Administração de marketing no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FARIA, I. S.; FARIA, M. *Pesquisa de marketing: teoria e prática*. São Paulo: M.Books do Brasil Ltda, 2009.

FUTRELL, C. M. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.

GOBE, A. C. et al. *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2007.

GREWAL, D.; LEVY, M. *Marketing*. Porto Alegre: AMGH, 2012.

INGRAM, T. N. et al. *Gerenciamento de vendas: análise e tomada de decisão*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. *Excelência em atendimento ao cliente: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo*. São Paulo: M.Books do Brasil Ltda, 2012.

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

MOREIRA, J. C. T. *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

PINHEIRO, R. M. et al. *Pesquisa de mercado*. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

SOUZA, M.; SETTE, R. S. *Marketing*. UFLA. Lavras: UFLA, 2000.

SPIRO, R. L.; RICH, G. A.; STANTON, W.J. *Gestão da força de vendas*. McGraw-Hill: São Paulo, 2009.

STANTON, W. J.; SPIRO, R. *Administração de vendas*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SURVEY MONKEY. Disponível em: <<http://pt.surveymonkey.com/mp/customer-satisfaction-surveys/>>. Acesso em: 11/11/2012.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. *Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2010.

ZOLTNER, A. A.; SINHA, P.; ZOLTNER, G. A. *Manual completo para acelerar o desempenho da força de vendas*. São Paulo: Cultrix, 2004.



# ADAPTAÇÃO DE USUÁRIOS À IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE SANTA CRUZ DO SUL

*Felipe dos Santos<sup>1</sup>*  
*Vanessa Marques Daniel<sup>2</sup>*

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a necessidade de alguns atributos relacionados à informação, como rapidez, agilidade, confiabilidade e segurança fizeram com que as instituições tivessem que buscar alternativas tecnológicas para se manterem competitivas no mercado. Com um cenário que constantemente se modifica, as empresas veem, através da tecnologia, recursos altamente capazes de suprir tais necessidades no que diz respeito à informação. Fernandes (2003) diz que a globalização dos mercados, através do aumento da competição entre as empresas, as obriga a realizar investimentos nas áreas produtivas e de gestão. Então, procura-se a redução de custos e o aumento de produtividade e qualidade dos seus processos. Tendo em vista esses desafios, as empresas necessitam de tecnologia para gerir seus recursos e aumentar sua competitividade.

Para Albertin (2005), a Tecnologia da Informação (TI) é um dos itens mais relevantes no ambiente empresarial atual, tanto em âmbito estratégico quanto em âmbito operacional. Através dessa utilização, as empresas podem desenvolver ótimas oportunidades para obter um melhor aproveitamento de seus recursos. Segundo Melo (1999), as empresas interagem com diversos meios para seu funcionamento: políticos, econômicos, tecnológicos, sociais, entre outros. A todo instante, as empresas influenciam ou são influenciadas por tais fatores no seu ambiente de atuação e só haverá resposta a tais mudanças através de sistemas, que devem ser organizado de forma que possam gerar o resultado esperado. Para que as empresas tenham bons resultados com a TI, é necessário que se tenha um envolvimento coletivo de todas as partes pertinentes da empresa, e, muitas vezes, na ausência desse envolvimento, encontram-se as maiores barreiras para o sucesso. Os usuários devem ser responsáveis pelos dados inseridos no sistema para que esses sejam confiáveis. O sucesso também está relacionado à aceitação e à resistência por parte dos usuários,

<sup>1</sup> Graduado em Administração (felipesantos@unisc.br).

<sup>2</sup> Graduada em Administração, Mestre em Administração, Professora do Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC (vanessa.daniel86@gmail.com).



que podem apresentar certa receia a mudança.

Portanto, considerando a importância da Tecnologia da Informação (TI) nas empresas e a necessidade de aprofundar as pesquisas relacionadas à área, o presente artigo aborda a seguinte questão de pesquisa: como os usuários de um hospital filantrópico se adaptam a mudanças impostas pela implantação de um Sistema de Informação?

Para responder ao problema de pesquisa proposto, este trabalho está organizado em cinco partes. Em sua primeira parte está disposta a introdução. Em seguida é apresentado o marco teórico que sustenta o estudo realizado neste artigo. Após, é apresentada a metodologia utilizada no estudo e a discussão dos resultados encontrados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, que apontam os principais achados do estudo, suas limitações e possibilidades de futuras pesquisas.

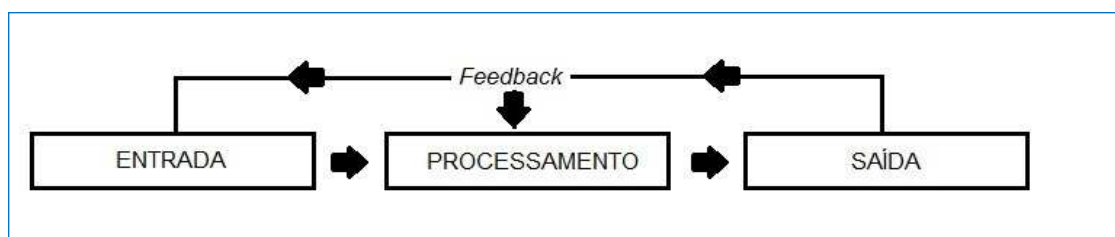
## 2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Stair (1998) considera uma organização como um agrupamento formal de pessoas e de outros recursos para atingir determinadas metas. E essa organização pode atuar com fins lucrativos (que objetiva o lucro) ou sem fins lucrativos (onde o lucro não é o objetivo principal). Uma organização pode ser considerada um sistema, pois esta possui diversos fatores que lhe atribuem tal denominação, como, por exemplo, matéria-prima, funcionários, recursos financeiros, máquinas, dados e informações que constantemente estão fluindo dentro de um processo. As matérias-primas, pessoas e dinheiro podem ser consideradas como as entradas do sistema organizacional, pois passam por um processo de transformação e assim estão disponíveis para os clientes, resultando nas saídas. Depois de transformados, estes recursos passam a ter um maior valor agregado do que na sua forma inicial, fazendo com que a organização cumpra sua finalidade.

[...] um sistema de informação (SI) é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um processo de *feedback* (STAIR, 1998, p.11).

Na Figura 1 estão representados os componentes de um sistema de informação.

**Figura 1: Componentes de um sistema de informação**



Fonte: Stair (1998).

Os sistemas de informações apresentam algum tipo de informação relevante sobre pessoas, lugares e ocorrências significativas para a organização ou para o



ambiente que a compõe. O termo informação está relacionado a dados apresentados e organizados de maneira que possam servir para os seres humanos, enquanto o termo dado se refere a eventos que acontecem em um ambiente físico, sem qualquer organização ou ordenamento (LAUDON; LAUDON, 2007). A compreensão e o entendimento sobre um conjunto de informações, a fim de solucionar um problema ou tomada de decisão, é denominado conhecimento e esse é uma informação valiosa da mente humana, que requer reflexão, síntese e contexto (AUDY, 2005). Para Audy (2005), a continuidade e a articulação na produção de conhecimento, através de habilidades, atitudes e interação com o ambiente, é denominada competência, e essa pode adicionar valor às atividades da organização.

## 2.1 Sistemas de informação em saúde

Os sistemas de informação em saúde são aqueles que têm por finalidade atender às necessidades de informação na área da saúde, e buscam fornecer informações e conhecimento aos profissionais da área, a fim de promover a qualidade na saúde da população (HAUX, 2006). Segundo a Sociedade Brasileira de Informática em Saúde (2013), a área médica é uma das que mais necessita de recursos informatizados para desempenhar suas funções, uma vez que a tecnologia traz diversos benefícios para as organizações que a utilizam, pois há uma grande necessidade de informações para a tomada de decisão. O crescimento da tecnologia na área médica se dá em função do grande aumento da tecnologia na área da computação e da comunicação, e também em função da obsolescência dos registros em papel e da disponibilidade de informações médicas em tempo hábil.

Para Chiasson e Davidson (2004), o setor da saúde é um dos mais importantes da economia moderna, pois esse, em países desenvolvidos, possui grande representação no PIB. Para uma tarefa difícil, como equilibrar os custos econômicos e manter a qualidade dos serviços na saúde, necessita-se de uma série de ferramentas que os profissionais da administração, da saúde, governantes e gestores precisam dominar. E isso se torna mais acessível com o uso da TI e dos sistemas de informação. Os sistemas de informações na área da saúde precisam de atenção quanto à infraestrutura utilizada, a lideranças e a compromisso da equipe que os utiliza, além da questão social.

Para Helms, Moore e Ahmadi (2009), a área da saúde encontra-se sob pressão para melhorar alguns itens, como segurança do paciente, eficiência do processo, redução de erros médicos, informação adequada, redução dos custos e a conformidade com requisitos legais. E isso se torna possível com a utilização de sistemas de informação, embora ainda se tenha dificuldades nesta área, através de incompatibilidade de sistemas, resistência por parte dos usuários, poucos investimentos na área e lento processo de adoção a TI.

## 2.2 Aceitação e uso da TI

Venkatesh et al. (2003) unificaram alguns modelos já existentes sobre a aceitação e o uso da TI, e criaram um modelo chamado Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT), em que são abordadas duas linhas de pesquisa para explicar o comportamento dos usuários em relação à aceitação de novas tecnologias. A





primeira está relacionada às intenções de uso e ao uso propriamente dito e a outra à implementação em âmbito organizacional e ao ajuste da tarefa em relação à tecnologia. No modelo UTAUT, os autores se dedicaram mais ao estudo das intenções de uso e ao uso da tecnologia.

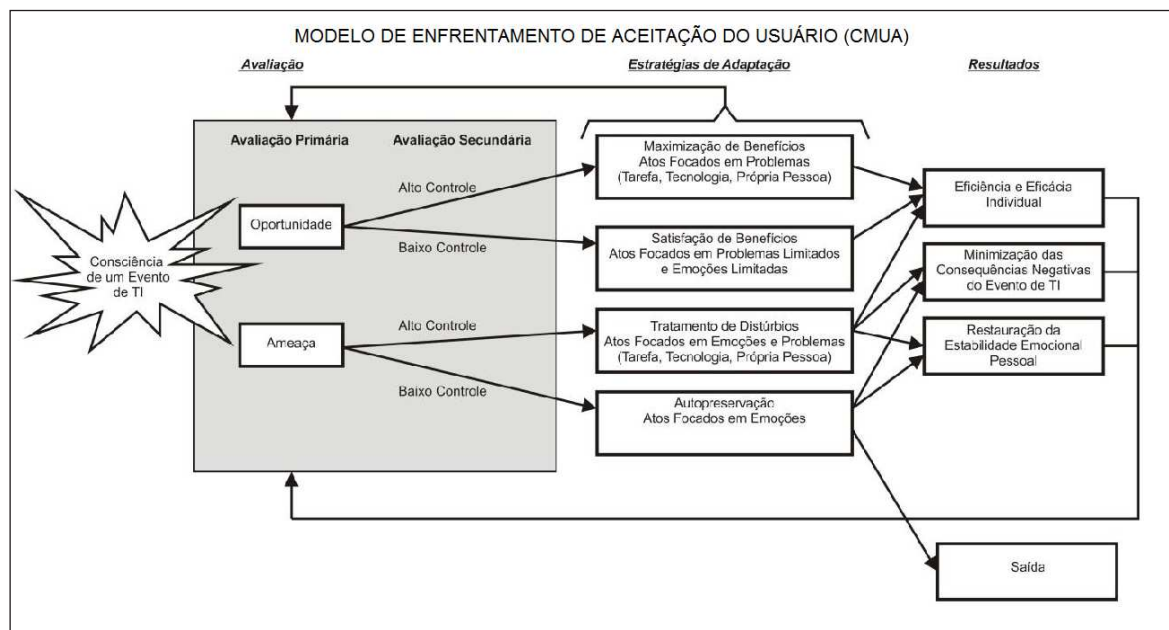
Nesse modelo, Venkatesh et al. (2003) evidenciam alguns construtos como:

- expectativa de desempenho: significa o quanto a utilização da tecnologia irá auxiliar no seu trabalho;
- expectativa de esforço: está relacionada à facilidade que o usuário apresenta na utilização da tecnologia;
- influência social: o quanto o indivíduo considera importante que outras pessoas o vejam utilizando o sistema;
- condições facilitadoras: é relacionado ao suporte que a organização oferece para o indivíduo utilizar o sistema;
- intenção de uso: o quanto o indivíduo se mostra favorável à utilização do sistema no futuro;
- comportamento de uso: qual é a real utilização do sistema por parte do indivíduo.

O estudo de Venkatesh et al. (2003) constatou ainda que o gênero, a idade, a experiência e voluntariedade (se existe obrigação na utilização do sistema ou não) se mostram como moderadores-chave para os demais construtos.

O modelo proposto por Venkatesh et al. (2003) está representado na Figura 2.

**Figura 2: Modelo UTAUT**



Fonte: Venkatesh et al. (2003).

### 2.3 Adaptação a TI

Beaudry e Pinsonneault (2005) desenvolveram um modelo, a fim de concentrar os estudos realizados sobre as adaptações dos usuários de um sistema perante as mudanças que ocorrem. Para isso, houve a necessidade de basear-se em uma teoria já existente, a teoria de enfrentamento, de Lazarus e Folkman (1984), chamada de *Coping Theory*. Segundo Beaudry e Pinsonneault (2005), a teoria do enfrentamento é entendida como uma sobrecarga de assuntos internos e externos sobre os indivíduos. O modelo desenvolvido foi denominado como Modelo de Enfrentamento de Adaptação de Usuários (*Coping Model of User Adaptation – CMUA*).

Para Beaudry e Pinsonneault (2005), através da adaptação dos usuários como enfrentamento, pode-se perceber diversas reações, sendo elas de reestruturação emocional, modificação de tarefas, reinvenção e adaptação de tecnologia, ou resistência a ela. A mudança ou a introdução de uma nova tecnologia podem ocasionar mudanças e resultar em uma ruptura nas organizações.

De acordo com Beaudry e Pinsonneault (2005), a teoria do enfrentamento na TI inicia pela avaliação do usuário perante um evento de TI significativa, que altera o seu ambiente de trabalho. A partir daí, o usuário identifica as consequências de tal evento e como elas poderão o afetar, para então determinar o seu nível de controle referente a tal evento e quais as suas ferramentas disponíveis para ele adaptar-se a ela. Na TI este controle pode ser entendido de três maneiras, através da modificação na forma de execução do seu trabalho, através da adaptação do comportamento do indivíduo para tal mudança e através da tecnologia, em que o indivíduo possui influência em função da TI (BEAUDRY; PINSONNEAULT, 2005). Na segunda etapa, o indivíduo apresenta os esforços para adaptação, que podem ser baseados em emoções (sentimentos) e em problemas relacionados ao indivíduo e ao ambiente (hábitos, aprendizado de novas habilidades, funcionalidades). Após isso, os indivíduos irão estabelecer estratégias para a adaptação, conforme suas avaliações e recursos que estiverem disponíveis (BEAUDRY; PINSONNEAULT, 2005).

Tais estratégias, Beaudry e Pinsonneault (2005) classificam como:

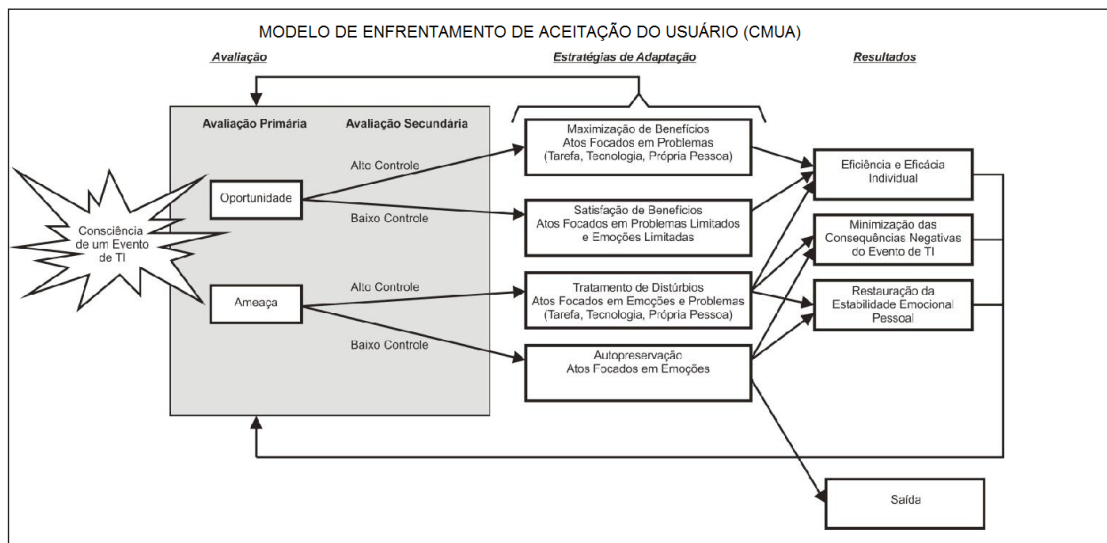
- a) maximização de benefícios: os usuários possuem controle total da situação e a exploram como um benefício;
- b) satisfação de benefícios: os usuários possuem baixo controle da situação e a exploram como oportunidade;
- c) tratamento de distúrbios: usuários possuem alto controle da situação, porém o cenário é visto como ameaça;
- d) autopreservação: usuários possuem baixo controle da situação e o cenário é visto como uma ameaça.

Beaudry e Pinsonneault (2005) classificam o CMUA como um processo cíclico que pode ser progressivo ou regressivo, de acordo com as avaliações e os esforços de adaptação apresentados pelos usuários, e isso pode gerar mudanças nos usuários e no ambiente no decorrer das mudanças de TI.

O modelo proposto por Beaudry e Pinsonneault (2005) está representado na Figura 3.



Figura 3: Modelo CMUA.



Fonte: Beaudry e Pinsonneault (2005).

## 2.4 Resistência à TI

Para Lapointe e Rivard (2005), a resistência à TI se dá em função da interação de uma série de fatores antecedentes, sendo eles condição, objeto ou ameaça. Os autores estudaram uma série de outros estudiosos que tratam a resistência à implementação da TI sob diversas formas e propuseram um modelo multinível de resistência à implementação de TI. A resistência pode manifestar-se inicialmente através do indivíduo, do grupo ou da organização, havendo múltiplas formas de implementação para cada antecedente, como hábitos de trabalho, valores do grupo social, distribuição do poder e regras de associação entre empregados e instituição. A interação de um dado objeto e condições iniciais pode gerar uma percepção de ameaça para os indivíduos.

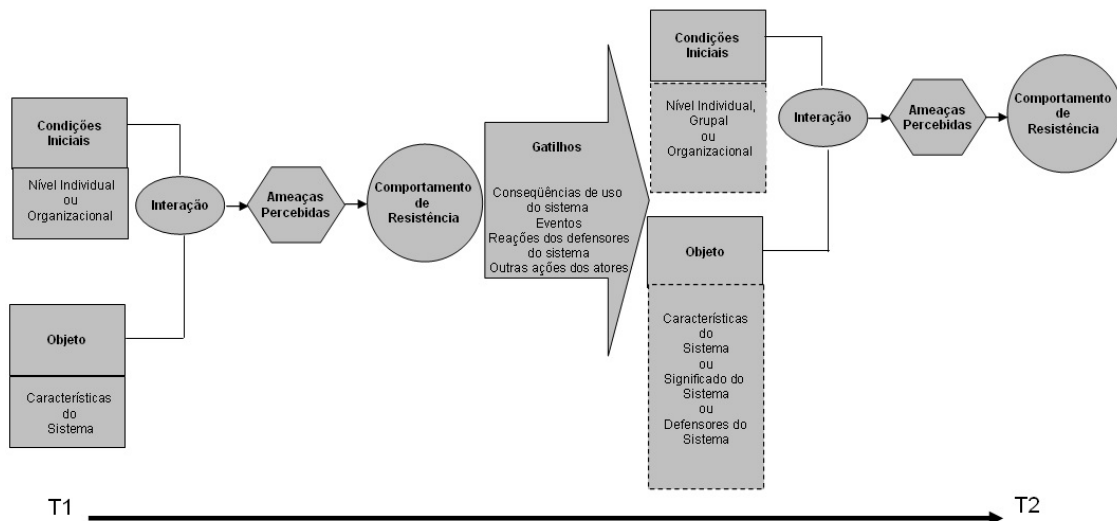
No modelo, Lapointe e Rivard (2005) tratam a resistência não como uma mudança em si, mas como as ameaças que ela trará para os indivíduos. E essas ameaças, variam entre o próprio indivíduo e ou grupo, o que representar medo ou perdas econômicas/de trabalho, de poder, de *status*, de reorganização e de condições do trabalho. Os indivíduos, ou grupo, podem manifestar o comportamento da resistência através de apatia (falta de interesse), resistência passiva (permanência de comportamentos antigos, atrasos, desculpas), resistência ativa (argumentações de ponto de vista oposto, comportamentos intensos) e resistência agressiva (luta corporal, paralizações, greves, sabotagem) (LAPOINTE; RIVARD, 2005).

Segundo Lapointe e Rivard (2005), a resistência individual pode não apresentar riscos na implementação do projeto, mas com o passar do tempo esta pode se transformar em grupo e aí representar riscos e até o insucesso do projeto. Através do estudo longitudinal realizado, os autores identificaram a existência de desencadeamentos que influenciam as condições iniciais e o objeto de resistência. Para Lapointe e Rivard (2005), esses desencadeamentos podem estar relacionados a patronos ou defensores do sistema, ao uso do sistema e suas características e



seu significado. O modelo de resistência proposto por Lapointe e Rivard (2005) está representado na Figura 4.

**Figura 4: Modelo de resistência de Lapointe e Rivard (2005).**



Fonte: Lapointe e Rivard (2005).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho trata-se de um estudo de caso com enfoque qualitativo que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), é aquele no qual há uma imersão no campo, que diz respeito à presença, no local onde será efetuado o estudo ou coletados os dados, podendo ser através de observação, entrevistas ou interação.

O estudo possui caráter exploratório que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), tem por finalidade preparar o campo para pesquisas posteriores e são realizados quando se quer examinar ou estudar um tema de pesquisa pouco estudado, em que se tem muitas dúvidas, ou ainda não abordado. É feito para aprofundar as pesquisas sobre um tema já existente, cujos resultados servirão de base para conhecer a situação no geral.

O objeto de estudo deste trabalho é o Sistema de Informação do Hospital Santa Cruz e os funcionários que utilizam esse sistema. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado roteiro semiestruturado, que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), direciona a uma visão holística do problema analisado, procurando redesenhar a realidade que está sendo estudada. O roteiro semiestruturado é confeccionado com perguntas principais, e complementado com outras que venham a acontecer durante a entrevista, e que sejam relevantes ao tema (MANZINI, 2004).

O questionário utilizado neste trabalho para a condução das entrevistas é uma adaptação do questionário utilizado na dissertação: “Um estudo de caso sobre a adaptação de usuários a mudanças de TI”, de Diehl (2012). Essa dissertação baseou-se no estudo de Beaudry e Pinsonneault (2005) sobre o *Coping Modelo of User Adaption* (CMUA). Os autores do artigo original foram contatados por Diehl (2012) para que o roteiro original fosse disponibilizado para replicação do estudo. Contudo, os autores

não possuíam em seus registros o roteiro utilizado. Assim, Diehl (2012), baseado no estudo de Beaudry e Pinsonneault (2005), construiu o roteiro semiestruturado que utilizou em sua pesquisa. Esse roteiro foi validado por dois especialistas antes de ir a campo coletar os dados.

Para se ter uma visão mais ampla sobre os diferentes profissionais de diversos perfis que utilizam o SI, neste trabalho, foi entrevistado o grupo assistencial, que compreende os médicos, enfermeiros e nutricionistas do hospital. Esse grupo foi escolhido, pois são eles que possuem maior contato com a ferramenta. O grupo assistencial insere dados no sistema e o usa diretamente para operacionalizar suas atividades (prescrição médica, dispensação de medicamentos e materiais, solicitações de exames de diagnóstico por imagem, entre outros).

Esse grupo configura-se no maior em relação ao número de funcionários em contato com o sistema e todas as suas atividades desenvolvidas geram um faturamento automático. Através desta divisão de departamentos, foram entrevistados os indivíduos do grupo assistencial: dois médicos, dois enfermeiros e dois nutricionistas. Inicialmente também estava prevista a entrevista com duas pessoas que trabalham na área da fisioterapia, mas foi informado que esses profissionais não utilizam o sistema e suas tarefas não estão estruturadas de acordo com os demais processos da instituição, não apresentando aderência no processo informatizado nos moldes que estão sendo desenvolvidos atualmente.

Havia sido prevista também a entrevista com duas profissionais do Departamento de Desenvolvimento Organizacional da instituição, mas, devido à rotatividade de pessoas neste setor, somente foi possível realizar a entrevista com a coordenadora, uma vez que outros funcionários não passaram pelo período de implantação do SI.

Na entrevista com a coordenadora do Departamento de Desenvolvimento Organizacional (C1), responsável pela implantação do SI na instituição, procurou-se entender a necessidade da mudança de TI e os objetivos propostos por tal mudança, assim como os benefícios, os desafios, as consequências e as dificuldades trazidas por ela, oportunizando um contraponto entre o grupo assistencial (usuário do SI) e o responsável pela mudança e que prestou suporte durante o processo de mudança (Departamento de Desenvolvimento Organizacional).

Os indivíduos entrevistados tiveram seus nomes preservados, para garantir a confidencialidade da pesquisa. Para fins de identificação, os entrevistados foram identificados por algarismos arábicos e numéricos. Para preservar a integridade dos mesmos, o presente trabalho foi submetido ao Comitê de Ética da Universidade de Santa Cruz do Sul e todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A coleta de dados foi realizada em novembro do ano de 2013.

Neste trabalho foi utilizada a análise de conteúdo para proceder à análise e à interpretação dos dados expostos pelos entrevistados. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises das comunicações que busca efetuar deduções lógicas e justificadas em relação à origem das mensagens, sobre o emissor e o seu contexto, ou sobre os seus efeitos.

Bardin (1977) afirma que a análise de conteúdo ocorre em função de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, que consistem na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão do conteúdo, o que contribui com a formação de índices que podem ser quantificados ou não. O analista





cria ou tem à disposição um jogo de operações analíticas mais ou menos adaptadas à natureza do material e à questão que procura resolver. Sendo assim, não possui um método-padrão, mas segue algumas regras que devem lhe servir de base.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo acontece em três etapas:

- a) a pré-análise;
- b) a exploração do material; e
- c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase de organização das ideias e tem por objetivo torná-las operacionais e sistemáticas, para conduzir um esquema preciso do desenvolvimento das próximas operações, em um plano de análise. Compete ao ordenador estabelecer um programa, que pode ser flexível ou não, mas preciso (BARDIN, 1977). Segundo Bardin (1977), no geral a pré-análise possui três missões, sendo elas: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise; a formulação das hipóteses e dos objetivos; e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Para a autora, esses três fatores não se sucedem obrigatoriamente, embora tenham estreita ligação entre si. Sobretudo, a pré-análise objetiva a organização, embora seja composta por atividades não estruturadas (abertas), por oposição à exploração sistemática dos documentos.

Conforme Bardin (1977), a exploração do material é a fase de administração sistemática das decisões tomadas, e consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, segundo as regras previamente estipuladas. Bardin (1977) afirma que o tratamento dos dados obtidos e a interpretação são necessários para tornar os resultados brutos de forma que passem a ser significativos e válidos. A partir do fato de que o analista tem à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações de acordo com os objetivos previstos, e que digam respeito a outras descobertas inesperadas.

Visto isso, este trabalho foi disposto em quatro categorias de análise, conforme os constructos evidenciados por Beuadry e Pinsonneault (2005), a saber:

- a) maximização de benefícios: neste constructo abordam-se aqueles usuários que percebem o SI como uma oportunidade e possuem alto controle sobre o contexto (TI, emoções e tarefas).
- b) satisfação de benefícios: neste constructo abordam-se aqueles usuários que percebem o SI como uma oportunidade e apresentam baixo controle sobre o contexto (TI, emoções e tarefas).
- c) tratamento de distúrbios: neste constructo abordam-se aqueles usuários que percebem o SI como uma ameaça, mas apresentam alto controle sobre o contexto (TI, emoções e tarefas).
- d) autopreservação: neste constructo abordam-se aqueles usuários que percebem o SI como uma ameaça e possuem baixo controle sobre o contexto.

Objetivando a proximidade com as pesquisas de Beuadry e Pinsonneault (2005), na análise e interpretação dos dados, será empregado um quadro conforme o evidenciado nas suas pesquisas, para a criação da cadeia de evidências. O quadro





da cadeia de evidências é dividido conforme o modelo apresentado por Beaudry e Pinsonneault (2005), em que o mesmo apresenta: a avaliação primária e secundária, os esforços de adaptação, e os resultados apresentados.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

No modelo apresentado por Beaudry e Pinsonneault (2005), os resultados encontrados com a pesquisa se dispõem dentro de quatro estratégias de adaptação dos usuários frente à mudança imposta pela implantação do SI, sendo elas: maximização de benefícios, satisfação de benefícios, controle de distúrbios e autopreservação.

Estas estratégias de adaptação traduzem qual a situação em que o usuário se encontra perante o evento de TI proposto, de acordo com o controle que o indivíduo possui sobre o contexto, evidenciando seus benefícios com a utilização do SI ou suas dificuldades.

Na estratégia de maximização de benefícios, os usuários mostram que veem o SI como uma oportunidade e possuem alto controle sobre o contexto. Na estratégia de satisfação de benefícios, os usuários veem o SI como uma oportunidade, mas possuem baixo controle sobre o contexto. Já na estratégia de tratamento de distúrbios, os usuários veem o SI como uma ameaça, mas possuem alto controle sobre o contexto. Na estratégia de autopreservação, os usuários veem o SI como uma ameaça e possuem baixo controle sobre o contexto.

Os resultados encontrados nesta pesquisa vão ao encontro dos resultados encontrados por Beaudry e Pinsonneault (2005), em que foi possível classificar os usuários entrevistados de acordo com as estratégias de adaptação propostas.

Antes de abordar as categorias de análise de Beaudry e Pinsonneault (2005), será apresentado o contexto da implantação do SI na instituição, a partir da visão da coordenadora (C1) da assessoria de desenvolvimento institucional do hospital.

Durante a entrevista, a C1 evidenciou que no ano de dois mil e três a instituição passou por uma troca de gestão, deixando de ser comandada pela Associação Franciscana de Assistência a Saúde (AFRAS), passando a ser comandada pela APESC (Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul), que passa a ter o Hospital Santa Cruz como uma de suas mantidas. Com essa mudança, o novo modelo de gestão procurou basear-se fortemente nos processos e na tecnologia, promovendo uma revolução na cultura institucional, em que praticamente inexistia a cultura de TI, operando através de formulários pré-impresos para registros das atividades hospitalares. Posteriormente no ano de 2006, a instituição opta pela implantação de uma solução robusta de TI, apoiando o negócio hospitalar como um todo, objetivando a agilidade, a segurança e a eficiência dos processos, otimização do uso dos recursos (eliminando retrabalho), promoção da integração entre os processos (integridade da informação), além de oferecer uma ferramenta que permitisse de fato fazer a gestão do negócio.

A C1 afirma que era grande a expectativa acerca dos benefícios a serem trazidos pela implantação do SI na instituição, dentre os quais ela evidencia os seguintes:

- a) integração e integridade dos processos e informações;
- b) integração das áreas e melhoria da estrutura e comunicação organizacional;



- c) redução de retrabalho (qualidade e agilidade nos processos);
- d) segurança das informações;
- e) qualificação das informações (críticas automatizadas nos processos, através de configurações das regras de negócio);
- f) redução de custos nas operações;
- g) redução de perdas financeiras através da eliminação de processos manuais deficitários;
- h) acesso às informações, através da construção de um banco de conhecimento sobre o qual são geradas consultas mais precisas e confiáveis;
- i) qualificação da tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais seguras e sob diferentes perspectivas.

Dentre os benefícios esperados, a C1 analisa que todos foram imediatamente percebidos na instituição, alguns em maior, e outros em menor grau, mas efetivamente todos percebidos. Para ela, o SI passou a ser uma grande ferramenta de organização institucional, pois passou a viabilizar controles e críticas inexistentes nos processos enquanto manuais. Com isso, foi possível implementar um padrão de execução aos processos, em que as regras do negócio estão configuradas no SI e amarradas nos processos.

Analiso que todos os benefícios foram imediatamente percebidos na instituição. [...] O sistema de gestão acabou tendo uma função crucial, de ser uma grande ferramenta de organização institucional, pois passou a viabilizar controles e críticas inexistentes nos processos enquanto manuais. Através da implantação do sistema integrado de gestão foi possível implementar padrões de execução aos processos, os quais antes eram executados de forma aleatória e não-padrão, dependendo de quem era o usuário executor[...].

Segundo a C1, todas as expectativas (tanto positivas quanto negativas) em relação ao SI já eram previsíveis, destacando que, a partir do momento de implantação do sistema integrado de gestão, a instituição passou a desembolsar um valor monetário considerável para subsidiar o SI, tanto na parte de infraestrutura como na parte de suporte, que anteriormente era praticamente inexistente ou feito através dos processos manuais. A C1 percebia que existia um grande déficit entre o volume de usuários que passariam a utilizar o SI e a equipe de apoio disponível para dar o suporte a estes, vendo aí uma dificuldade, embora tivesse ciência dos ganhos imediatos trazidos pelo SI. Conforme a C1, ela sempre acreditou muito neste projeto, e afirma que ainda há muito para se fazer em relação a melhorias, pois ainda existem caminhos a serem percorridos, mas, a olhos vistos, a instituição apresentou grandes ganhos no que diz respeito à evolução, e ela não imagina a instituição operando nos moldes que operava anteriormente, evidenciando que a mudança trouxe muitos resultados positivos.

De acordo com a C1, eram esperados maiores esforços de adaptação por parte



do grupo assistencial, tanto pela parte dos médicos, como pela parte dos enfermeiros, conforme relatado abaixo:

Estávamos preparados para despende maior esforço com o grupo médico-assistencial, em função da grande mudança de cultura a que seriam submetidos [...]. Já em relação ao grupo que compreende a equipe de enfermagem e que corresponde ao maior grupo de usuários, acreditávamos que demandaríamos muito esforço técnico em virtude da carência de habilidade desse grupo no que se refere ao uso de recursos informatizados e em virtude da natureza da formação acadêmica desse grupo, que entra no mercado de trabalho sem ter conhecimentos de gestão financeira, gestão de materiais, entre outros conhecimentos relacionados à gestão do negócio da saúde e que são intrínsecos à maioria dos processos de negócio de um hospital, inclusive em processos assistenciais. [...] Nesse grupo nossa expectativa em relação às dificuldades a serem enfrentadas e esforço necessário à estabilização das rotinas informatizadas se concretizou [...].

Para a C1, o impacto que os funcionários tiveram quando souberam da mudança de SI foi mínimo, pois já havia expectativas em relação a tal mudança, o que foi considerado uma oportunidade de melhoria principalmente por parte dos gestores, que acreditavam que só haveria evolução da instituição através do uso de uma ferramenta de TI. A mudança propriamente dita não foi considerada fácil, principalmente nas primeiras semanas, em que os funcionários tiveram que conciliar suas tarefas e adaptar as mesmas ao SI, o que segundo ela exigiu muita dedicação dos funcionários.

À frente da mudança que aconteceria, a C1 percebeu que tanto o grupo de gestores, como o grupo de enfermagem, encarou o SI como uma oportunidade e afirma que esses sempre se colocaram favoráveis àquilo que estão enfrentando, mesmo levando em conta as dificuldades técnicas (habilidades com a TI), identificadas no grupo de enfermagem da instituição, conforme relatado anteriormente. Ela alega que nenhum outro grupo considerou o SI como uma ameaça, mas aponta que houve algumas dificuldades com o grupo administrativo, o qual não está sendo estudado neste trabalho. Conforme a C1, não houve saídas de funcionários no que diz respeito à resistência desses em relação ao SI implantado, mas, em contrapartida, alguma saída pode ter sido ocasionada pela transparência que o SI passou a oferecer também com a rastreabilidade por ele oferecida.

No que diz respeito à adaptação dos usuários ao SI, a C1 afirma que o tempo médio de adaptação desses usuários foi de oito meses, considerando que alguns conseguiram se adaptar em menos tempo, e outros em um tempo um pouco maior. Nessa fase de adaptação, os usuários dispuseram de uma base de testes para treinamento, a qual ainda está disponível de modo que todas as atualizações do SI sejam primeiramente inseridas nela e colocadas em teste pelos usuários, para posteriormente serem aplicados no SI real.

Contudo, a C1 afirma que os resultados trazidos pelo SI foram positivos, pois possibilitaram a padronização dos processos e permitiram que a gestão pudesse efetivamente nele se apoiar para a tomada de decisões na instituição.



Vistos os apontamentos da C1, nas seções a seguir são apresentados os depoimentos mais relevantes dos entrevistados do grupo assistencial, representados dentro da cadeia de evidências correspondente, de acordo com a estratégia de adaptação mais conveniente, conforme os dados apresentados por eles, conforme as pesquisas de Beuadry e Pinsonneault (2005).

#### 4.1 Estratégia de Maximização de Benefícios

Na estratégia de maximização de benefícios, foram enquadrados os entrevistados Médico 1 (M1), Nutricionista 1 (N1) e Nutricionista 2 (N2), conforme a cadeia de evidências representada no Quadro 1.

**Quadro 1: Cadeia de evidências de maximização de benefícios.**

Cadeia de Evidências: Estratégia de Maximização de Benefícios				
GA	Avaliação		Esforços de adaptação	Resultados
	Primária	Secundária		
M1	“Uma oportunidade, [...] porque eu gosto da questão de tecnologia e porque eu acho que é um caminho sem volta”.	“Tranquilo [...] eu gosto da questão de tecnologia e pra mim eu sempre olho isso como uma oportunidade”.	“[...] do treinamento que eu fiz já ajudou, e propriamente o uso dele no início é intuitivo [...]”.	“Agilidade, segurança eu acho que é uma coisa importante também”.
N1	“Uma oportunidade, de estar melhorando e progredindo, porque hoje em dia é fundamental um sistema em uma instituição”.	“Tranquilo, todas, todas as tarefas”.	“Na verdade a adaptação foi bem a questão de conhecer e como operar esse novo sistema, mas tipo assim, eu não encarei como dificuldade, pra mim foi tranquilo [...]”.	“Eu me considero, dentro das funções que eu tenho que desempenhar, eu acredito que eu consegui me adaptar tranquilo”.
N2	“Acho que uma oportunidade, porque ele facilitaria muita coisa e acho que a gente tem uma mentalidade mais aberta assim [...]”.	“Sim, como inserir produto, estoque, movimentar, isso é bem tranquilo”.	“Sim, porque o trabalho depende muito do sistema”.	“Acho que sim, porque das tarefas assim que eu domino mais, tá tudo bem tranquilo, tá tudo bem claro pra mim, inclusive alguns colegas me ligam agora pra pedir ajuda, pra me perguntar”.

Como pode ser visto na fala do M1 (Quadro 1), o mesmo considerou a incorporação do sistema como uma oportunidade, por gostar de novas tecnologias, conforme pode ser visto em sua afirmação “Tranquilo [...] eu gosto da questão de tecnologia e pra mim eu sempre olho isso como uma oportunidade”. O mesmo entrevistado ainda afirmou que os treinamentos foram importantes para a sua adaptação, mas considera o programa de fácil utilização, pois ele mesmo o define como ‘intuitivo’. Para o entrevistado, o mais importante em sua visão com a incorporação da ferramenta foi o aumento da agilidade em suas atividades e da segurança das informações.

Os entrevistados do grupo de nutricionistas também consideraram o SI uma oportunidade. Isso pode ser visto na fala do N1 “uma oportunidade, de estar melhorando e progredindo, porque hoje em dia é fundamental um sistema em uma instituição”. Como é apresentado, o entrevistado considera a utilização do SI



como fundamental, pois configura-se em uma oportunidade de estar melhorando e progredindo. Ambos os entrevistados acharam fácil a adaptação ao sistema, considerando uma questão apenas de aprender a utilizar a ferramenta. Como afirma o N1 ela conseguiu dominar a utilização do sistema: “Acho que sim, porque das tarefas assim que eu domino mais, tá tudo bem tranquilo, tá tudo bem claro pra mim, inclusive alguns colegas me ligam agora pra pedir ajuda, pra me perguntar”. Além da destreza com a utilização do sistema, o entrevistado afirma que se tornou referência entre os colegas para sanar dúvidas.

Conforme foi visto, para esses entrevistados o SI foi encarado como uma oportunidade e, além disso, esses entrevistados mostraram que possuem afinidade com a tecnologia, representando alto controle sobre o contexto (tarefa, emoções, TI), além de apresentarem baixos esforços de adaptação e resultados favoráveis com a implantação do SI. Beaudry e Pinsonneault (2005) mostram em suas pesquisas que, nessa estratégia de adaptação, os usuários tiram o máximo de proveito do evento de TI para desempenhar suas tarefas com mais eficiência e eficácia.

#### 4.2 Satisfação de Benefícios

Na estratégia de satisfação de benefícios, foram enquadrados os entrevistados Enfermeira 1 (E1), Enfermeira 2 (E2) e Enfermeira 3 (E3), conforme a cadeia de evidências representada no Quadro 2.

**Quadro 2: Cadeia de evidências de satisfação de benefícios.**

(Continua)

Cadeia de Evidências: Estratégia de Satisfação de Benefícios				
A	Avaliação		Esforços de adaptação	Resultados
	Primária	Secundária		
E1	“Uma oportunidade, os tempos e movimentos dentro do hospital são muito rápidos, [...] hoje o médico prescreveu, já caiu lá, já tem um atendente buscando e já estou aplicando [...]”.	“De início achei ele super complicado, porque ele tem várias telas [...], então no início até tu ter um conhecimento maior não é fácil”.	“Mexendo, [...]. Às vezes eu ainda entro na base de testes pra ver como são as coisas, as mudanças de pacotes, [...] se não mexer, não sabe como é”.	“Sim, porque como ela é uma ferramenta que eu tenho que usar todos os dias, obrigatoriamente não tem outra forma de conseguir fazer o meu trabalho, eu tenho que me adaptar por completo”.
E2	“Eu acho uma oportunidade, [...] conseguir trazer mais informações para a gente ter mais detalhes do nosso trabalho. Acho que a informação é uma oportunidade”.	“No primeiro momento, [...] foi meio difícil assim, até tu aprender, porque é um sistema novo que a gente não trabalha [...] quando tu entra geralmente na parte do sistema, é tudo mais complicado para a gente, então tu tem que se adaptar, começar a aprender, rever, tirar dúvidas, tu tem que ir buscar mais informação”.	“Muita capacitação, acho que isso aí é importante [...]”. “Sempre, [...] quando eu não sei, eu vou atrás”.	“Eu acho que uma melhora de tudo, uma facilidade, a disponibilidade de tu poder chegar ali e lançar no sistema algum cuidado, algum curativo, qualquer coisa, solicitação, aquela agilidade de poder facilitar as coisas”.



(Conclusão)

Cadeia de Evidências: Estratégia de Satisfação de Benefícios				
GA	Avaliação		Esforços de adaptação	Resultados
	Primária	Secundária		
E3	“Eu acho uma oportunidade, [...] porque tu consegue [...] fazer documentos válidos, ter o prontuário do paciente, então acho assim, que o sistema só vem a agregar”.	“Depois que eu estava aqui, foi o conhecimento pós, que trabalhando no sistema que tu começou a conhecer”.	“Busquei treinamento”.	“[...] acho que o sistema é bem viável, tudo é muito viável com o sistema, é só colocar lá que ele faz”.

Na estratégia de satisfação de benefícios foram enquadrados os três entrevistados do grupo de enfermagem. De forma unânime eles definiram a utilização do sistema no ambiente de trabalho como uma oportunidade. Como exemplo o E2 “Eu acho que uma oportunidade, [...] conseguir trazer mais informações para a gente ter mais detalhes do nosso trabalho. Acho que a informação é uma oportunidade”. O entrevistado reconhece a informação fornecida pelo sistema como uma oportunidade, pois o sistema fornece um detalhamento do trabalho dos profissionais.

Apesar de reconhecerem o SI como um oportunidade os entrevistados, no primeiro momento, encontraram dificuldades na sua utilização. Isso pode ser verificado na fala do E2

“No primeiro momento, [...] foi meio difícil assim, até tu aprender, porque é um sistema novo que a gente não trabalha [...] quando tu entra geralmente na parte do sistema, é tudo mais complicado para a gente, então tu tem que se adaptar, começar a aprender, rever, tirar dúvidas, tu tem que ir buscar mais informação”.

Como pode ser visto no relato, à primeira vista o E2 afirma das suas dificuldades no momento inicial da utilização do sistema, expondo que foi necessário adaptar-se, buscar informações, sanar dúvidas para suprir suas deficiências quanto à utilização do SI. Após esse processo de adaptação e aprendizado, os entrevistados conseguiram superar suas dificuldades e perceber a ferramenta como importante para a execução do trabalho. O E2 aponta tal atitude: “Eu acho que uma melhora de tudo, uma facilidade, a disponibilidade de tu poder chegar ali e lançar no sistema algum cuidado, algum curativo, qualquer coisa, solicitação, aquela agilidade de poder facilitar as coisas”. Percebe-se que o entrevistado além de entender as melhorias vindas da utilização do SI verifica uma maior facilidade e até mesmo agilidade em suas atividades diárias no trabalho.

Mesmo com as limitações apresentadas, a priori, os entrevistados conseguiram extrair proveito das funcionalidades fornecidas pelo SI implantado, focando seus esforços e evoluindo quanto à adaptação ao SI, conforme o exposto por Beaudry e Pinonnault (2005) que afirmam que nesta estratégia os usuários percebem o SI como uma oportunidade, possuem baixo controle sobre o contexto e focam seus esforços de adaptação nos mesmo a fim de extrair proveito de tal evento de TI e atingir a eficiência e eficácia individual.





### 4.3 Tratamento de distúrbios

Na estratégia de tratamento de distúrbios, foi enquadrado o entrevistado Médico 2 (M2), conforme a cadeia de evidências representada no Quadro 3.

**Quadro 3: Cadeia de evidências de tratamento de distúrbios.**

Cadeia de Evidências: Estratégia de Tratamento de Distúrbios				
GA	Avaliação		Esforços de adaptação	Resultados
	Primária	Secundária		
M2	“[...] A gente achava que ia atrapalhar muito a questão de ter que prescrever no computador, que no início não tinha computador para todo mundo, [...] aí tu tinha que ficar esperando muito tempo, isso incomodou bastante no início, [...]”.	“Sim, eu sou muito facilmente adaptável às situações, [...]”.	“Usando o sistema, a gente fez um treinamento rápido, [...] e depois a gente foi usando, [...] foi aprendendo um com o outro, quem não sabe uma coisa pede pro outro, ensina pro outro e assim a gente vai indo”.	“Sim, sinto falta dele quando não está funcionando, porque agiliza tudo, a gente perde muito tempo se não tem o novo sistema, aí tu tem que fazer prescrição a mão e é terrível, a gente não gosta mais”.

No primeiro momento, o M2 apresentou-se receoso quanto à incorporação do SI: “[...] A gente achava que ia atrapalhar muito a questão de ter que prescrever no computador, que no início não tinha computador para todo mundo, [...] aí tu tinha que ficar esperando muito tempo, isso incomodou bastante no início, [...]”. Percebe-se a partir da fala do entrevistado que ele tinha muitas dúvidas no início da implementação do SI, se de fato ele representaria algo benéfico para o seu trabalho. À medida que foram sendo feitos esforços para se adaptar à ferramenta, a partir de rápido treinamento, e trocas de experiências entre colegas, ele considera que aos poucos foi entendendo a dinâmica do sistema. Passado o período de adaptação, o M2 apresenta ponto de vista positivo sobre o SI, conforme pode ser visto na sua fala: “Sim, sinto falta dele quando não está funcionando, porque agiliza tudo, a gente perde muito tempo se não tem o novo sistema, aí tu tem que fazer prescrição a mão e é terrível, a gente não gosta mais”.

Nessa estratégia de adaptação, o entrevistado percebe o evento de TI como uma ameaça, mas possui alto controle sobre o contexto (tarefa, emoções, TI), e foca seus esforços para minimizar as consequências negativas trazidas pela implantação do SI e consegue, através desses esforços, a eficácia e eficiência em suas tarefas, o que vai ao encontro do modelo proposto por Beaudry e Pinsonneault (2005).

Na estratégia de autopreservação, nenhum usuário foi evidenciado, nesta estratégia de adaptação, o usuário: percebe o evento de TI como ameaça e possui baixo controle sobre o contexto (tarefa, emoções, TI). Seus esforços são focados para seus atos emocionais e para sua autopreservação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal analisar como os usuários de um hospital filantrópico se adaptam a mudanças impostas pela implantação de um Sistema



de Informação Hospitalar, baseando-se em pesquisas já realizadas, principalmente no modelo CMUA de Beaudry e Pinsonneault (2005).

A partir da análise dos dados, pode-se verificar que os resultados apresentados neste trabalho vão ao encontro dos resultados encontrados nas pesquisas realizadas por Beaudry e Pinsonneault (2005), e que também possuem vínculo com os outros dois modelos estudados, considerando os aspectos sociais, as intenções de uso e a resistência ao uso da TI.

Pode-se perceber que alguns usuários avaliam o SI como uma oportunidade e outros como uma ameaça, levando em conta a característica de cada um e o controle que esses apresentam sobre o contexto (sistema, tarefas e emoções), configurando uma avaliação primária e secundária sobre o evento de TI, conforme o modelo proposto por Beaudry e Pinsonneault (2005).

Os usuários, que entenderam o evento de TI como uma oportunidade, procuraram obter através deste uma melhoria nos seus processos e rotinas de trabalho, ficando evidentes os benefícios apresentados por eles, como: agilidade nos processos e tarefas; confiabilidade de informações e documentos; segurança das informações; padronização de processos e documentos; legibilidade de documentos; e rastreabilidade de informações. Isso demonstra a semelhança com as estratégias de adaptação de maximização de benefícios e de satisfação de benefícios, estudadas por Beaudry e Pinsonneault (2005).

Também se verificou que os usuários que entenderam o evento de TI como uma ameaça, tiveram resultados favoráveis quanto à estratégia de adaptação identificada, como a de tratamento de distúrbios, e que após identificarem o SI como uma ameaça, buscaram uma forma de se adaptar a ele e desempenhar suas tarefas. Não ficou evidente nenhum usuário na estratégia de autopreservação, mostrando que há certo controle emocional nos usuários que perceberam o SI como uma ameaça.

Sobretudo, percebe-se que existe uma grande aproximação dos usuários com relação às questões pertinentes ao SI, em que os mesmos mostram-se interessados e comprometidos com o uso deste na instituição, mesmo que identificadas algumas dificuldades existentes no seu processo de implantação. No geral, os usuários avaliam como positivas as consequências trazidas pelo SI e salientam que não seria possível hoje desempenhar as suas atividades sem ele.

O SI trouxe grandes contribuições para a instituição no âmbito gerencial e operacional, através da padronização e organização dos processos, conforme projetado no início de sua implantação, permitindo que a instituição aprimorasse suas práticas de gestão e seus resultados.

As limitações encontradas neste trabalho foram identificadas a partir da realização da coleta de dados, em que foi percebido certo grau de rotatividade por parte do grupo assistencial, principalmente por enfermeiros e nutricionistas, sendo escassos os funcionários que passaram pela fase de implantação do sistema na instituição, levando em conta que o SI foi implantado no ano de 2006 e este estudo foi realizado somente no ano de 2013. Também foram encontradas limitações no que diz respeito ao grupo de fisioterapeutas que presta serviço à instituição e que estão inseridos no grupo assistencial, não sendo possível aplicar as entrevistas a esses pelo fato de não utilizarem o sistema de fato para o desenvolvimento de suas atividades.

Como sugestão de pesquisas futuras, fica a reavaliação do modelo estudado, a fim de encontrar novas expectativas dos usuários em relação à mudança, bem como



às estratégias adotadas por estes para o ajuste de suas tarefas ou os esforços sobre suas emoções.

Ainda, sobre pesquisas futuras, foi percebida a relação entre a idade e a destreza dos entrevistados quanto à utilização da TI, podendo ser aplicado na instituição o estudo de Venkatesh et al. (2003) que aborda esse assunto.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. *Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio*. São Paulo: Atlas, 2005. 150 p.

AUDY, Jorge Luis Nicolás; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. *Fundamentos de sistemas de informação*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 208 p.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, c1977. 225 p.

BEAUDRY, B.; PINSONNEAULT, A. Understanding User Responses to Information Technology: A Coping Model Of User Adaptation. *MIS Quarterly*, v. 29, n. 3; p. 493-524, set. 2005.

CHIASSEON, Mike W.; DAVIDSON, Elizabeth. Pushing the contextual envelope: developing and diffusing IS theory for health information systems research. *Information and Organization*, v.14, p.155-188, 2004.

DIEHL, Felipe Müller. *Um estudo de caso sobre a adaptação de usuários a mudanças de tecnologia de informação*. [Dissertação de Mestrado]. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://oatd.org/oatd/record?record=oai%5C:pucrs.br%5C:3738>>. Acesso em: 22/03/2013.

FERNANDES, Jorge Monteiro. *Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva das empresas*. Brasília: IPDE, 2003. 273 p.

HAUX, Reinhold. Health information systems - past, present, future. *International Journal of Medical Informatics*, v.75, p. 268-281, 2006.

HELMS, M. M.; MOORE, R.; AHMADI, M. Information technology and healthcare industry: a Swot analysis. *International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics*, v. 3, n. 1, p. 75-92, 2008.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. *Sistemas de informação gerenciais*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007. 452 p.

LAPOINTE, L. RIVARD, S. A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation. *MIS Quarterly*, v. 29, n. 3; p. 461-492, set. 2005.

MANZINI, E. J. *Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros*. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, A pesquisa qualitativa em debate. *Anais...* Bauru: SIPEQ, 2004. 1 CD.

MELO, Ivo Soares. *Administração de sistemas de informação*. São Paulo: Pioneira, 1999. 178 p.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. *Metodologia de Pesquisa*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE INFORMÁTICA EM SAÚDE. <<http://www.sbis.org.br/>>.



Acesso em: 09/05/2013.

SOUSA, Sérgio. *Tecnologias de informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 1998. 161 p.

STAIR, Ralph M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. 451 p.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly; POTTER, Richard E. *Administração de tecnologia da informação: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 598 p.

VENKATESH, W; MORRIS, M. G.; DAVIS, G. B.; DAVIS, F. D. User acceptance of Information Technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 425-478, set. 2003.



# O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE: A LEI DE RESÍDUOS SÓLIDOS E AS EMPRESAS DE FABRICAÇÃO DE EMBALAGENS NO RIO GRANDE DO SUL

*Camila Berwig<sup>1</sup>  
Ana Flávia Marques<sup>2</sup>*

## 1 INTRODUÇÃO

O modelo civilizatório em vigor propõe a existência de um ser humano criado para consumir em larga escala. Esse conceito se expande ao máximo na Pós-Modernidade, quando a própria noção de felicidade aparece fortemente associada ao ato de aquisição de bens e serviços exclusivos, desconsiderando-se os impactos sobre o meio ambiente e suas consequências diretas sobre a existência da vida, em todas suas formas de manifestação.

Em contrapartida, o Planeta está passando por distintos processos de transformação, cada vez mais perceptíveis à população humana, especialmente por afetarem o equilíbrio dos ecossistemas. As causas para essas transformações se tornam cada vez mais preocupantes à medida que o crescimento populacional, econômico, o excesso de lixo e o desequilíbrio ecológico, avançam em rápida velocidade.

Diante desse quadro, o próprio sistema produtivo – assentado na transformação dos recursos naturais em bens de consumo – também passa por um processo de pressão constante e contínuo. Essa pressão se dá por parte dos Estados-Nações, das sociedades organizadas, dos mercados e, como base e pano de fundo, do consumidor ‘verde’, indivíduo informado e preocupado com os impactos de sua forma de consumir no meio ambiente. É nesse contexto que emergem novos modelos de se fazer a gestão empresarial, expandindo-se suas ações para o campo socioambiental - paradigma e desafio para o crescimento e desenvolvimento das organizações produtivas na contemporaneidade.

O maior desafio das organizações parece associado à compreensão dos desafios ambientais para além de seus aparentes ‘impactos negativos’ para as empresas (necessidade de adaptação à legislação, custos com reparação de danos causados, dentre outros), mas sim como uma forma de abertura para ideias e soluções estratégicas, que possam alterar um cenário de aparente dicotomia entre

<sup>1</sup> Bacharel em Administração, (UNISC, 2015).

<sup>2</sup> Doutora em Ciências (UFSCar, 2012); Prof<sup>a</sup>. do Departamento de Ciências Administrativas (UNISC).



produção-sociedade-ambiente para o alcance de um modelo sustentável, capaz de atender às demandas de uma realidade que é complexa e desafiadora. Um novo modelo de produção e consumo necessita de abordagens que tragam benefícios ao meio ambiente, ao bem-estar da população e que também resulte em lucro para as empresas.

No vasto campo da sustentabilidade, uma das práticas capazes de gerar maior impacto de transformação no sistema socioambiental refere-se à geração e ao descarte de resíduos. Numa sociedade caracterizada pelo consumo, comprar e descartar constitui-se em um círculo vicioso. Alguns dados chegam a apontar que cerca de 99% do que se consome são descartados em seis meses.

O conhecimento do ciclo de vida dos produtos, bem como a responsabilização das organizações produtivas por todos os resíduos gerados, desde sua fabricação até a disposição final, através de legislação específica, apresentam um novo cenário de desafios e possibilidades.

É neste contexto que se desenha a presente pesquisa, que objetiva caracterizar de que forma as empresas de embalagens plásticas do Rio Grande do Sul estão reagindo diante da Lei de Resíduos Sólidos na busca pela sustentabilidade com relação aos materiais utilizados, ( e bem como com relação) ao seu descarte.

## 2 A CRISE SOCIOAMBIENTAL E O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

O mundo está passando por diversas mudanças climáticas, e isso se deve a distintas razões, dentre elas a poluição das indústrias, o excesso de automóveis, o consumo desenfreado e o seu subproduto imediato: a produção de resíduos, em aumento exponencial. Dentre os problemas se pode citar o aquecimento global, efeito estufa, esgotamento dos recursos naturais não renováveis, chuvas ácidas, poluição do ar, nos quais esses problemas desencadeiam outros problemas ambientais e sociais.

A sociedade apresenta-se como alvo imediato dessas transformações. Por esse motivo é necessário que o tripé sociedade, ambiente e empresas se equilibrem, e trabalhem em prol de benefícios. Sendo assim, é preciso disseminar informações e aprofundar conhecimentos que possam demonstrar que a responsabilidade ambiental, juntamente com a gestão estratégica ambiental, podem trazer lucros para as empresas e, ao mesmo tempo, proporcionar melhor qualidade de vida para a sociedade.

Conforme a matéria "Caminho só de ida?", de Magali Cabral, da Revista Página 22, de setembro de 2013, publicação da Fundação Getúlio Vargas, pode-se afirmar que todo produto tem seu ciclo de vida, da produção ao descarte. O que acontece atualmente, no modelo de produção linear, é que esse ciclo vital termina no descarte, quando desejável é que se estabeleça um ciclo de fato 'cíclico', em que os resíduos retornem à produção, na forma de matéria-prima. Para que isso ocorra, faz-se necessário o estabelecimento de uma cadeia interdependente de transformações socioeconômicas e ambientais, que envolvem a compreensão do papel dos indivíduos, como atores e sujeitos de sua realidade – a qual é uma construção humana! – dos entes produtivos, bem como das iniciativas do Estado.

Observa-se um movimento crescente de empresas engajadas nessa





transformação, focadas em distintos objetivos, desde a melhoria de sua imagem frente aos consumidores até a descoberta de novos nichos de atuação. Segundo Portilho (2010), essas ações individuais, apoiadas pela consciência ambiental, podem resultar em uma massa capaz de exigir do mercado uma grande mudança de comportamento. De algum modo isso já vem ocorrendo: as empresas estão atentas às novas preferências dos consumidores. Esses novos consumidores podem ser chamados de consumidores verdes, que são aqueles que se preocupam em consumir apenas produtos que causam baixo ou nenhum impacto ambiental (OTTMANN, 1994).

Para instigar a conscientização ambiental nas empresas, foi criada a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Porém, conforme a reportagem “Aprovada há três anos, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) caminha a passos lentos”, de Akemi Nitahara, da ONG Envolverde, de setembro de 2013, retrata que a política sancionada em 2010, pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, terá seu prazo de implantação esgotado no ano de 2014, mas apesar do avanço dessas diretrizes elas não saíram do papel. Entre elas estão os planos nacional, estaduais e municipais com o planejamento, em longo prazo, para cada ente da Federação para tratamento de resíduos sólidos, coleta seletiva, logística reversa. Cada estado deveria entregar seu planejamento para implementação das políticas, porém poucos o fizeram, uma vez que essa política não era obrigatória, mesmo o Ministério do Meio Ambiente apoiando e auxiliando financeiramente. Nitahara (2013) descreve que, de acordo com o Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil, 2012 publicação anual da Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE), a geração de resíduos cresceu em 1,3%, de 2011 para 2012, crescimento maior que a taxa de crescimento da população, de 0,9%.

O total do lixo do Brasil em 2012 chegou a 62.730.096 toneladas, uma média de 383,2 quilos por pessoa e a coleta de resíduos sólidos urbanos chega a 90,7% da população. Todos os dias são coletados 178 toneladas de lixo; 1,25 quilos por pessoa. Desse total, 58% tiveram destinação correta, que são os aterros sanitários; 24,2% vão para aterros controlados; e 17,8% ainda vão para os lixões.

O papel de uma organização produtiva é principalmente a geração de lucro para si própria, pois assim traz diversos benefícios, como; fonte de empregos, aquecimento de mercado; produtividade para o município; meio para fornecimentos de produtos ou serviços para a sociedade, dentre outros. Sendo assim, como organização-modelo para a sociedade, é necessário que contribua com o meio ambiente, onde está inserida, reproduzindo ciclos de produtos e conservando a natureza são extraídas as matérias-primas, como, por exemplo, o petróleo, utilizado para fabricação do plástico. O petróleo é uma fonte natural e não renovável, utilizada para fabricar embalagens plásticas para produtos que são vendidos nas comunidades. A extração de petróleo causa impactos no meio ambiente, como desmatamento, degradação e destruição de terras e vazamentos no solo e em mares durante sua extração. Por isso, sua utilização deveria ser minimizada e ao invés de petróleo para fabricar embalagens plásticas, utilizar de outras alternativas sustentáveis e renováveis.



### 3 A IMPLEMENTAÇÃO DA LEI DE RESÍDUOS SÓLIDOS

Conforme a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional dos Resíduos Sólidos, dispondo de instrumentos para gestão integrada e para gerenciamento de resíduos sólidos, essa responsabilidade será dos geradores e do poder público e dos organismos econômicos aplicáveis.

A responsabilidade abrange os fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e titulares de serviços públicos e de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos.

A Lei de resíduos sólidos incentiva a gestão ambiental, desenvolvendo estratégias sustentáveis, visando promover o reaproveitamento, a reciclagem, a redução na geração e o desperdício, a utilização de insumos de menor agressividade ao meio ambiente, além de estimular a utilização de desenvolvimento de mercado, produção e o consumo de produtos derivados de materiais reciclados e recicláveis, incentivando as boas práticas de responsabilidade socioambiental, e repassando informações sobre forma de como reciclar e eliminar corretamente os resíduos.

As empresas têm compromisso de, quando firmados acordos e termos de compromisso com o Município, participar das ações previstas no plano municipal de gestão integrada de resíduos sólidos. São responsáveis, também, conforme o art.33 da Lei nº 12.305, por implementar sistemas de logística reversa, mediante retorno dos produtos, após o uso pelo consumidor, de forma independente do serviço público de limpeza urbana.

### 4 AS EMPRESAS DE EMBALAGENS NO RS - PANORAMA INICIAL

Neste item são descritos os resultados obtidos com a pesquisa enviada às empresas que fabricam embalagens plásticas no Estado do Rio Grande do Sul. Primeiramente, apresenta-se a caracterização de todos os tipos de embalagens plásticas existentes no mercado. Em seguida é demonstrada a síntese dos resultados, assim como as possíveis explicações para determinadas respostas das empresas, além das demais análises possíveis. Ao final, são apresentadas sugestões para posteriores pesquisas que podem aprofundar a discussão.

O questionário foi enviado a trinta e nove empresas que fabricam embalagens plásticas no Estado do Rio Grande do Sul, dessas, 44% responderam ao questionário, resultando em dezessete respostas. Algumas empresas justificaram sua não participação em razão de falta de tempo e outros motivos diversos; a maioria das empresas que não responderam, não forneceram qualquer justificativa. O e-mail com o questionário, após prévio contato via telefone, foi enviado às empresas por três tentativas, contento o devido esclarecimento sobre o trabalho.

#### 4.1 As Empresas de Embalagens Plásticas no Rio Grande do Sul – Discutindo os Resultados da Pesquisa

O estado do Rio Grande do Sul é uma grande potência para aqueles que têm o desejo de abrir uma empresa. Pesquisas indicam que há muitos empreendimentos



vinculados ao setor de embalagens plásticas. Este setor possibilita que o ramo consiga absorver empresas tanto de grande, como médio e pequeno porte.

Cada indústria contribui para a economia da sua região, possibilitando o aquecimento do mercado de trabalho, da renda populacional, e a divulgação dos municípios e das regiões através das empresas.

Conforme o Instituto Sócio-Ambiental (*sic!*) dos Plásticos – Plastivida existem diversos tipos de embalagens plásticas, assim como o PET (Polietileno Tereftalato) utilizado em garrafas de uso alimentício, PEAD (Polietileno de alta densidade) que serve para embalagens de detergentes e óleos automotivos, PVC (Policloreto de Vinila) usado em embalagens de água mineral, óleos, sucos, PEBD/PELBD (Polietileno de baixa densidade/polietileno linear de baixa densidade) utilizada em sacolas de supermercados, filmes para embalar leite e alimentos, PP (Polipropileno) usado em filmes pra embalar alimentos industriais, PS (Poliestireno) encontrado em potes de iogurtes, doces, sorvetes, entre outros tipos de embalagens.

A ABRE – Associação Brasileira de Embalagem, juntamente com a FGV – Fundação Getúlio Vargas, demonstraram, em um estudo macroeconômico do mercado das embalagens do primeiro semestre de 2013, que, para o ano de 2013, a indústria de embalagem tenha um crescimento de 2% em volume de produção, obtendo receitas líquidas de vendas próximas a R\$ 50,4 bilhões – uma expansão de 7,9% em relação aos R\$ 46,7 bilhões do ano passado. O desvio do faturamento se deve à inflação industrial, isto é, à alta do dólar, a qual influencia no aumento dos preços das embalagens. Outros fatores para a moderação no avanço do setor, no segundo semestre de 2013, é o limite das desonerações tributárias e a diminuição da confiança dos consumidores e das indústrias na economia, impactando também na contenção dos serviços administrativos (energia elétrica, transporte, etc.). Em 2012 o valor bruto da produção de embalagens atingiu R\$ 47,2 bilhões, tendo assim um aumento de 3% sobre o ano de 2011 que fechou com R\$ 45,9 bilhões. Os plásticos representam a maior participação no valor bruto da produção correspondente a 39,05% do total, seguido pelo setor de embalagens celulósicas com 36,51% (com os setores de papelão ondulado 20,21%, cartolina e papel cartão com 10,31% e papel com 5,99%), metálicas com 16,70% e vidro com 5,07%.

Porém, mesmo que as indústrias de embalagens plásticas sejam potências econômicas mundiais, não se pode rejeitar a questão de que o plástico impacta no meio ambiente, pois leva anos para se decompor. Os plásticos, por serem leves, acabam sendo levados pelo vento e muitas vezes entupindo bueiros nas cidades o que desencadeia uma série de problemas nas enchentes. Outro fator negativo é que muitos plásticos são descartados nos mares, e com isso os animais marinhos acabam se alimentando desses plásticos, podendo sufocar e até morrer.

Ao analisar se as empresas conhecem a Lei de Resíduos Sólidos, foi constatado que 94% das empresas conhecem a Lei de Resíduos Sólidos. Este resultado atesta que as empresas do Rio Grande do Sul têm conhecimento sobre a Lei não havendo problemas quanto à divulgação da mesma junto às empresas.

A pesquisa também evidencia que 88% das empresas aplicam a Lei de Resíduos Sólidos. Esse percentual, em comparação com os 94% que afirmam conhecer a Lei, mostra uma discrepância de 6%, o que resulta em um quadro de empresas que conhecem a Lei, porém não a utilizam. Cabe considerar também que algumas podem estar utilizando parcialmente as normas legais. Maiores detalhes sobre a aplicação



da normatização requerem controle e fiscalização por parte do Estado.

As empresas que utilizam a Lei de Resíduos Sólidos foram questionadas sobre a obtenção de vantagens competitivas em decorrência do uso da Lei. As respostas atestam que 47% das empresas obtiveram vantagem competitiva, e os demais 53% não. Esses números atestam que muitas empresas não reconhecem se obtiveram alguma vantagem competitiva por atender às normas. É necessário também para o beneficiamento da empresa que as mesmas busquem os devidos conhecimentos na área ambiental, em como utilizar a Lei como vantagem, em como readequar a empresa e melhorar sua imagem junto aos clientes e consumidores. A gestão socioambiental, quando utilizada estrategicamente pode garantir ganhos para o meio ambiente, sociedade e a empresa.

Observa-se, entre as empresas que obtiveram vantagem competitiva, que 29% tiveram aumento no lucro; 29% obtiveram aumento no número de clientes; 14% tiveram apoio da sociedade; e 29% perceberam a manifestação de público diferencial (clientes). Esses dados reforçam as possibilidades de ganhos com a gestão ambiental estratégica. Conforme informações investigadas através da construção do marco teórico da presente pesquisa, as pessoas estão cada vez mais preocupadas com a sustentabilidade do Planeta e procuram essa diretriz quando escolhem a qual empresa desejam aderir. O número de empresas que aderem à gestão socioambiental só aumenta; na atualidade, dificilmente uma empresa conseguirá manter-se no mercado sem adequar-se às demandas da área.

Questionadas sobre quais as regulamentações propostas na Lei que as empresas atendem, 25% responderam que fazem a logística reversa; 69% fazem reciclagem; e 6% responderam que adotam outras ações, sendo utilizadas as três regulamentações, referentes ao uso de matérias-primas alternativas no seu processo de produção, de reciclagem e de logística reversa.

Conforme uma reportagem do *site* Despoluir, de maio de 2013, de Alexandre Vieira, no qual é citada uma pesquisa realizada pelo Ilos (Instituto de Logística e *Supply Chain*) com cento e uma entre as quinhentas maiores empresas do país, demonstrou que 60% já realizam algum tipo de operação relacionada à logística reversa de resíduos pós-consumo. A logística reversa é um assunto complexo que envolve empresas, governo e consumidores, no qual a grande quantidade de novos produtos, a redução do ciclo de vida e legislações ambientais rigorosas além da Política Nacional de Resíduos Sólidos, têm forçado empresas a rever suas estratégias. Sendo assim especialistas apontam o surgimento de uma grande oportunidade de negócios que irá mudar a cultura de associar logística reversa a gastos nas empresas.

Com referência à separação de resíduos sólidos realizada nas empresas, não é de hoje que as organizações fazem a coleta seletiva e destinam para os devidos locais seus resíduos, contribuindo com a reutilização e favorecendo a criação de novos produtos com diminuição de seu custo.

Conforme conversado com algumas empresas que fabricam embalagens plásticas, há algumas que oferecem a seus clientes o plástico verde (matéria-prima alternativa). Porém, o que foi relatado é que os clientes se recusam a pagar mais por esse tipo de produto, cujo custo ainda é muito alto. As empresas compradoras, se utilizassem de matéria-prima alternativa, teriam duas possibilidades: ou colocariam no preço final esse custo maior que teriam, ou internalizariam esse custo. Porém, dificilmente as empresas se utilizam da segunda alternativa: somente empresas de



grande porte poderiam conseguir se sustentar com esses custos adicionais, mantendo o fluxo de caixa. Há grande esperança de que, em longo prazo, essa situação mude, de forma que os produtos fabricados com matérias-primas renováveis se tornem mais baratos à medida que a demanda aumente.

Questionados sobre a percepção quanto à falta de controle diante do cumprimento da Lei pelas empresas, pode-se constatar que 71% percebem que sim, que há pouco controle referente ao cumprimento; como contraponto 29% responderam que há controle sobre o cumprimento. Apesar desses resultados, podemos constatar que existe a Política Nacional de Resíduos Sólidos, segundo a qual os municípios receberam o compromisso de criar um Plano de Resíduos Sólidos. Para tanto, receberiam auxílios. Porém, poucos municípios fizeram-no. O motivo de o Plano não ter sido realizado parece relacionado a não obrigatoriedade do mesmo. Aliada a não obrigatoriedade está a desinformação sobre a relevância dos resíduos e sobre quantos anos leva para certos produtos se decomponem.

Conforme verificado com algumas empresas, nos foi informado que o órgão que faz a fiscalização junto a elas é a SEMA (Secretaria do Meio Ambiente) que, em parceria com a Prefeitura, faz as visitas, o acompanhamento dos processos de produção da empresa e também a liberação de Licenças Ambientais.

Além da fiscalização que há nas empresas por parte das Prefeituras, a partir da atuação da SEMA (Secretaria do Meio Ambiente), existem outros mecanismos de comando e controle, que servem para auxiliar e manter o controle das empresas frente à qualidade ambiental, ao padrão de emissão de poluentes e ao padrão tecnológico.

As empresas precisam de estímulos para interiorizar os custos gerados a partir de seus aspectos e impactos ambientais, quais sejam: estímulos fiscais (redução de impostos para suas atividades) e também para a utilização de tecnologias mais eficientes.

As empresas foram questionadas se desenvolvem ações sustentáveis e atestaram que 76% desenvolvem ações sustentáveis e que 24% não. Essa pequena parcela de 24% aponta para um quadro de desinformação e descompromisso. Pergunta-se então: como as empresas querem continuar existindo se não elaboram ações para sua sustentabilidade? Lembrando que o termo sustentabilidade, em sentido amplo, refere-se à necessidade de que as empresas se sustentem ao longo do tempo.

Conforme o vídeo da Aché Laboratórios “O Que é Sustentabilidade?”, o termo sustentabilidade é o conjunto de quatro conceitos: ecologicamente correto; economicamente viável; socialmente justo; e culturalmente diverso. É o equilíbrio do que as pessoas utilizam da natureza e o que oferecem em troca. Trata-se de economizar recursos e utilizar melhor o que se consome; reciclar, diminuir resíduos e poluentes e se responsabilizar por tudo que é descartado; tratar o meio ambiente com respeito e retribuir tudo que ele sempre proporcionou.

Na próxima questão, pedimos aos respondentes que citassem quais as ações que executam na empresa, tendo sido obtidas as seguintes respostas: treinamentos periódicos dos colaboradores em reciclagem e reaproveitamento de materiais; reaproveitamento da água da chuva através de armazenamento em caixas de fibras de vinte mil litros para posterior utilização no processo; utilização de energia eólica; trabalhos de educação ambiental em escolas e na comunidade; reciclagem de resíduos; uso de matéria-prima reciclada; reaproveitamento de sobras no processo; utilização de matérias-primas de fontes renováveis (polietileno verde); aproveitamento





de iluminação natural em seus prédios; reaproveitamento do plástico resultante da quebra na produção - uma parte é reutilizado dentro da cadeia produtiva e o restante é vendido para outra empresa que fabrica caixas plásticas; Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos; utilização de máquinas que dispõem de alimentadores automáticos para evitar desperdício; controle de consumo de energia elétrica para não ultrapassar a demanda contratada; substituição de lâmpadas convencionais por lâmpadas econômicas.

Através das respostas recebidas, pode-se constatar que as empresas que fabricam embalagens plásticas estão engajadas em prol de sua sustentabilidade, utilizam diversas formas de reaproveitamento de materiais e fontes naturais. Por outro lado, as empresas podem estar engajadas na gestão socioambiental estratégica, com objetivo de obter ganho tanto para a empresa, sociedade e natureza, conforme há a diferenciação entre ações pontuais e de gestão estratégica socioambiental, no qual as empresas conectam todos os setores da organização em prol de sua sustentabilidade, e assim para também obterem vantagens competitivas como: aumento do lucro, desenvolvimento, aumento do número de clientes, aumento da competitividade de mercado, melhor visão de seus clientes perante a empresa, diminuição de custos, dentre outros.

A partir da questão realizada sobre a visão das empresas em relação a se os clientes preferem organizações que praticam ações socioambientais ou não, pode-se observar que 65% acreditam que os clientes costumam preferir empresas que desenvolvem ações em prol da natureza, e 35% responderam que não.

Uma pesquisa realizada pelo Ibope, juntamente com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 2012, demonstra que de 2010 para 2011 o número de pessoas preocupadas com o meio ambiente subiu de 80% pra 94%. A pesquisa foi aplicada para duas mil e duas pessoas, com mais de dezesseis anos, em cento e quarenta e um municípios de todas as regiões do Brasil. Mais da metade dos entrevistados (52%) afirmou estar disposto a pagar mais por um produto cuja produção seja ambientalmente correta. Porém, apenas 18% dos entrevistados efetivamente modificariam seu consumo em prol do meio ambiente. O estudo demonstrou que a preocupação com o meio ambiente é maior entre os entrevistados com nível superior, chegando a 99%. Já no caso dos entrevistados com até a quarta série do ensino fundamental, esse percentual cai para 88%. Sendo assim, foi percebida uma maior preocupação entre aqueles com maior nível de escolaridade, e com maior renda familiar e entre a população mais jovem.

Portanto, infere-se que há carência de informação para todas as faixas etárias e níveis escolares. Para que se possa obter um desempenho nacional sustentável precisar-se-á modificar o país e assim contribuir para seu desenvolvimento.

Quando questionadas sobre se conhecem outras alternativas para fabricação de plástico, além do plástico originário do petróleo, 65% responderam que conhecem outras alternativas e 35% que não conhecem. Conforme os dados da pesquisa, pode-se verificar então que a maioria das empresas conhecem outras alternativas para fabricação de plástico, assim como o plástico verde, plástico oxibiodegradável e plástico biodegradável.

As organizações foram questionadas se utilizam como matéria-prima o plástico verde, que é originário da cana-de-açúcar, resultando que 76% responderam que não utilizam plástico verde. Para um melhor entendimento, o plástico verde, segundo





o *site* da Braskem, empresa petroquímica que vende resina de polietileno verde, o processo de fabricação do plástico verde tem as seguintes etapas: a cana-de-açúcar metaboliza o CO<sub>2</sub> para produzir sacarose; na usina o melão é fermentado e destilado para produzir o etanol; em seguida, através de desidratação, o etanol é transformado em eteno, e assim é polimetizado em unidades de produção de polietileno, podendo ser transformado em produtos finais pelos mesmos processos de produção e maquinários já existentes. O polietileno verde é 100% reciclável (mecânica/incineração). O benefício da utilização do plástico verde gira em torno de que a matéria-prima (cana-de-açúcar) é um recurso renovável, se renova a partir das plantações. Já o plástico, proveniente do petróleo, é um recurso natural que não se renova. É um processo natural do planeta Terra que demora milhões de anos.

Em comparação com a questão anterior, verifica-se que 65% conhecem outras alternativas, porém somente 24% as utilizam. Portanto, grande número de empresas tem o conhecimento, porém não o utilizam.

Com referência à pergunta sobre o porquê as empresas não utilizam matérias-primas renováveis, 65% responderam que não utilizam pelo alto custo da matéria-prima renovável. Já outros 6% responderam que não utilizam pela falta de demanda, ou seja, os clientes não solicitam por esses materiais; os 29% restantes responderam que não utilizam pela falta de conhecimento sobre o tema. A falta da utilização dessas alternativas pode estar atribuída à falta de iniciativa e encorajamento para obter tais conhecimentos de forma mais aprofundadas e, assim, colocar em prática em suas empresas.

Um dos principais motivos citados para a não utilização de matérias-primas renováveis é o alto custo do processo de produção que resulta na pouca demanda, aumentando o valor da matéria-prima renovável. Nessa mesma questão, os respondentes afirmaram que muitos clientes não reconhecem a importância da utilização de matérias-primas renováveis, assim como o plástico verde, o que acaba se tornando um fator decisivo, pois se os clientes não compreendem do que o material é feito e qual a sua origem, como querer que eles saibam escolher entre plástico fabricado do petróleo e o plástico renovável (plástico verde)? Essas escolhas só são possíveis com conhecimento.

A totalidade dos respondentes (100%) demonstrou que está ciente dos impactos que causam no meio ambiente. Mas esse dado não evidencia se as empresas estão realmente engajadas, preocupadas com a destinação do produto pós-consumido. O plástico no meio ambiente traz diversas consequências: por ser leve, as embalagens são levadas pelo vento e acabam entupindo bueiros, desencadeando enchentes. Também prejudicam a vida marinha, pois os animais marinhos acabam se alimentando desses plásticos e se sufocando até a morte.

Conforme o Cempre (Compromisso Empresarial para Reciclagem), há uma pesquisa que indica que em 2011 foram acumulados cerca de 6,5 milhões de toneladas de resinas termoplásticas no Brasil. Porém, somente 21,7% dos plásticos foram reciclados, representando, assim, aproximadamente 953 mil toneladas por ano. Diferentemente do Brasil, o país campeão na reciclagem de plásticos foi a Suécia (53%), seguida da Alemanha (33%), Bélgica (29,2%), Itália (23,5%), países que incineram maior parte do plástico coletado seletivamente.

Segundo o *site* do Ministério do Meio Ambiente, o plástico demora mais de 400 anos para se decompor. Dentre outros impactos, estima-se que anualmente o



plástico provoca mais de um milhão de mortes de aves e de outros 100 mil mamíferos marinhos. Sendo assim, é preciso refletir sobre as reais funções das embalagens e sobre a necessidade das mesmas. Embalagens desnecessárias encarecem o produto e contribuem para o desequilíbrio ecológico, utilizando ao extremo os recursos naturais.

Questionados sobre acreditarem estar contribuindo com o bem-estar da sociedade, todas as empresas responderam que sim. As empresas realmente contribuem com o bem-estar da sociedade, pois são geradoras de renda, empregos, educação, contribuição aos conhecimentos dos funcionários; pois eles, inseridos em uma empresa, têm à sua disposição muitos conhecimentos, dentre outros benefícios.

A fim de verificar se realmente os clientes questionam as empresas sobre suas práticas socioambientais, as questionamos, e obtivemos as seguintes respostas: 59% responderam que sim, que os clientes os questionam sobre suas práticas. Conforme a pesquisa já citada da CNI (2012), a maioria das pessoas que se preocupam com o meio ambiente são pessoas com maior nível de escolaridade. Sendo assim, são pessoas que tem a seu alcance os conhecimentos nos quais conseguem se desenvolver com facilidade, e assim ter maior senso crítico sobre vários assuntos.

Todas as empresas afirmam que fazem a destinação correta dos resíduos sólidos. A partir da reportagem do *site* do Senado, de junho de 2010, descreve que o destino dos resíduos sólidos quase sempre é inadequado; a coleta seletiva é realizada em menos de 10% dos municípios brasileiros, e apenas 13% do lixo vai para reciclagem; os aterros sanitários têm custo elevado de implantação. Porém, a pressão popular se dirige para um bom sistema de coleta. Entretanto, há pouco interesse do cidadão sobre o destino do lixo produzido em sua casa. Outra dificuldade é que o custo da coleta seletiva é cinco vezes maior que a coleta tradicional.

Analisando-se as respostas das empresas, junto aos dados da reportagem verifica-se que podem sim estar “destinando corretamente seus resíduos sólidos”; porém, isso não quer dizer que os resíduos estejam indo para o seu destino correto. As empresas podem certamente acreditar que, colocando no “lixo”, estarão dando destino correto aos resíduos, que na maioria das vezes não acontece.

Segundo respostas das empresas, 53% das respondentes se sentem responsabilizadas pelos produtos depois que os consumidores os utilizam. O percentual de diferença atesta que há praticamente equilíbrio entre as empresas que se sentem responsabilizadas e as que não se sentem assim.

É muito difícil dimensionar de quem é a verdadeira responsabilidade pós-consumo dos produtos, pois as empresas fabricam as embalagens plásticas. Em seguida, essa embalagem vai para a indústria que embala seu produto. Após irá para os centros de distribuições e chegará ao consumidor. É extremamente complicado ter esse tipo de controle, pois o processo passa por várias etapas até ser consumido, e, depois de consumido, a maior responsabilidade será do consumidor juntamente com o município que deverá contribuir com a coleta seletiva e reciclagem.

Questionadas as empresas sobre o fato de elas, em algum momento, já terem pensado ou tentado elaborar algum projeto com grupos sociais, como catadores, para reciclagem ou logística reversa: 47% responderam que sim, e 53% responderam que não. Esse dado atesta a falta de conexão entre as empresas e o seu papel como instituições transformadoras potenciais da realidade. Esse tipo de projeto, não só melhoraria o meio ambiente, a destinação correta dos produtos e a reutilização ou



criação de novos produtos, mas também agregaria valor aos grupos sociais – como catadores - os quais sobrevivem a partir do lixo coletado, retirando dele sua renda.

Como exemplo, pode-se citar o grupo de catadores da cidade de Santa Cruz do Sul, município onde foi instituído como Coleta Seletiva Solidária, desde 2012. Nesse grupo existem dois sistemas de recolhimento: um feito pela COOMCAT (Cooperativa de Catadores de Materiais Recicláveis) que recolhe materiais recicláveis; e outro feita pela CONESUL que é responsável pelos rejeitos e orgânicos. Esses produtos recicláveis são processados e após revendidos, gerando renda para as famílias da cooperativa dos catadores. Os rejeitos e orgânicos são encaminhados para o aterro sanitário de Minas do Leão-RS (ACI, 2013). A Coleta Seletiva Solidária se estabeleceu após parceria da COOMCAT com a Prefeitura Municipal. Outras parcerias público-privadas também se estabeleceram, como entre a Cooperativa e a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), em que a Universidade destina diretamente à Cooperativa seus resíduos recicláveis.

Esses projetos se realizados em todos os municípios, melhorariam o bem-estar de toda a sociedade e o Planeta. Pensando nas gerações futuras, e também na economia de não necessitar comprar matéria-prima que se utilize no processo de produção, podemos exemplificar, através de empresas que fabricam caixas plásticas utilizadas geralmente em supermercados, para rancho: essas caixas depois de utilizadas podem ser vendidas como sucata para as empresas que as fabricaram. Assim, a empresa irá realizar o processo para que a caixa se transforme novamente em resina plástica para, assim, fabricar uma nova caixa, porém reciclada. Esse processo se chama logística reversa: o produto já vendido, e que saiu da empresa, volta e é vendido novamente, economizando na compra de matéria-prima.

As empresas, 82% delas, responderam que acreditam que poderão se utilizar de formas alternativas de produção sem agredir o Meio Ambiente para obtenção de lucro. A pequena porcentagem que não acredita (18%) parece estar à margem de um grande movimento em direção contrária. É possível que a produção sustentável possa ser utilizada de forma estratégica, maximizando seu potencial que é a matéria-prima, evitando e minimizando o desperdício e também contribuindo com a diminuição de despesas e com o aumento da rentabilidade da empresa.

Uma política ambiental baseada, em mecanismos de comando e de controle, e em mecanismos econômicos, como subsídios para a adoção de tecnologias limpas, e que aproveitassem melhor a matéria-prima, nos processos de produção, poderiam contribuir decisivamente para a inserção da sustentabilidade nas práticas empresariais.

Perguntadas sobre a separação do lixo produzido, 94% responderam que a fazem. A separação do lixo significa que realizam a seleção dos resíduos produzidos; em alguns lugares, somente do lixo orgânico e inorgânico, e, em outras situações, fazem a separação completa do lixo seco: papel, plástico, metal, vidro, rejeito (são os produtos já contaminados que não são possíveis de reciclar), e lixo orgânico (restos de alimentos). É importante ressaltar que de nada adianta colocar, no lixo destinado ao plástico, um plástico contaminado: ele precisa ser lavado antes de ser colocado no lixo. Esse processo facilita no momento em que farão a reciclagem, pois o alimento não ficará impregnado no produto. Esse avanço no processo de separação e de destinação do lixo, requer, no entanto, informação e Educação Ambiental. É importante a empresa sentir-se responsável por seu lixo. Mesmo que



faça a separação adequada, deve se envolver na sua destinação: saber para onde o lixo vai, e o que será feito com ele.

Conforme a pesquisa da CNI (2012), 45% dos entrevistados opinaram ser muito importante a reciclagem. Porém, um pequeno grupo, mas representativo, acha que governos (17%) e empresas (19%) não se preocupam com a reciclagem. Esses dados representam como a população enxerga as empresas em relação a diversos assuntos. Muitas organizações deveriam engajar-se mais em projetos e demonstrar à população os melhoramentos que estão desenvolvendo.

Observa-se, no entanto, que a maioria das empresas faz a separação correta do lixo. Nessa questão será verificado se de fato as empresas reutilizam ou fazem a destinação correta (reciclagem) do lixo. Das empresas, 88% posicionaram-se, afirmando que fazem a reutilização e/ou destinação correta para reciclagem dos resíduos. O processo de reutilização é similar ao processo de logística reversa, porém o produto não foi ainda utilizado pelo cliente, dentro do processo produtivo pode haver sobras da produção, ou falhas, e estas poderão ser reutilizadas no processo produtivo novamente.

Podemos citar, como exemplo, uma empresa que faz o reaproveitamento do plástico resultante da quebra na produção: uma parte é reutilizado dentro da cadeia produtiva e o restante é vendido para outra empresa que fabrica caixas plásticas. Sendo assim, com referência à reutilização de sobras, pode-se verificar no próximo gráfico que 94% das empresas fazem esse tipo de reutilização.

Foi questionado a uma empresa da região, que fabrica embalagens plásticas, se há a certeza de que o lixo está sendo reutilizado pós seu descarte na empresa. Foi-nos respondido que costumam fazer visitas às empresas destinatárias de resíduos, onde verificam o pátio da empresa para ver a higiene, condições de armazenagem e manuseio. No principal destinatário verificam se os materiais que enviam (sobras da produção) estão realmente transformando-se em caixas plásticas.

Questionadas sobre se acreditam que as ações socioambientais têm apelo na tentativa de frear o processo produtivo e a economia, 35% responderam que sim, e 65% responderam que não, não acreditam que as ações socioambientais estejam objetivando frear a economia. Esse é um ponto que fornece muito material para análise, pois observa-se empresas que não conseguem conceber uma nova forma de produção, voltada ao lucro, mas que considere os limites ambientais; não conseguem pensar em uma forma de gestão que não esteja baseada na lógica ou na racionalidade do capital.

Esta visão reducionista só pode ser superada através da formação/educação continuada. A incorporação de novos paradigmas deve fazer parte de um projeto mais amplo para a formação de administradores no Brasil. Isso já vem ocorrendo, mesmo que lentamente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez que a questão ambiental faz parte dos grandes desafios da contemporaneidade, é de inegável relevância que o ambiente relacional entre empresas, sociedades e meio ambiente seja estudado através do viés das Ciências Administrativas para que surjam novas contribuições no sentido da solidificação



de modelos alternativos de produção, enraizados em ideias como a da produção sustentável e dos empreendimentos sociais, entre outras

A questão ambiental é perpassada e marcada pelas formas de consumo adotadas socialmente, uma vez que um dos grandes desafios que se apresentam à Pós-Modernidade é o trato com os resíduos da produção. Nesse sentido, a Lei de Resíduos Sólidos foi criada para normalizar regras, de modo que as indústrias possam seguir um padrão de normas. Serve de base para um modo de produção baseado na busca pela sustentabilidade, não só ambiental, mas também referente aos produtos, serviços e à empresa como um todo.

Através da pesquisa pode se perceber que as empresas, para empreenderem as mudanças necessárias, precisam considerar a utilização de matéria-prima diversa, abrindo mão, muitas vezes, daquelas que estão facilmente à sua disposição e que culturalmente fazem parte das opções para a produção e a prestação de serviços. Há muitas alternativas ambientalmente corretas e que favorecem o bem-estar do ser humano, podendo as organizações utilizá-las até mesmo como forma de gerar vantagem competitiva.

A base de tudo requer a adoção de um modelo de produção sustentável – frisando: econômica e ambientalmente -, que se mantenha em longo prazo. Para a sustentabilidade é preciso que se repense o modo de produzir, que se explore caminhos ainda não conhecidos; que se perceba as mudanças impactantes que o mundo está sofrendo para assim procurar outras formas de desenvolvimento.

Os resultados da pesquisa permitem concluir que as empresas conhecem a Lei de Resíduos Sólidos, porém somente algumas a utilizam. Pode-se perceber respostas contraditórias entre as perguntas o que pode evidenciar certa falta de conhecimento sobre o tema. Constata-se que as empresas ainda estão com uma visão reducionista perante ações Socioambientais/Gestão Ambiental Estratégica. Falta o conhecimento conseguir adentrar nas empresas, na forma de cursos, ou então de projetos de órgãos de governo para levarem para as empresas dados, informações e ideias alternativas. É necessário apresentar ao mundo empresarial um projeto viável, atrativo e coerente. A Gestão Ambiental Estratégica pode ser vista como algo muito complexo. Porém, na realidade são pequenas ações que se interligam entre todos os setores, fazendo com que haja o engajamento dos colaboradores em prol de um projeto ousado – posto que novo e não totalmente desprovido de riscos das mais distintas ordens. O caminho da sustentabilidade, sem dúvidas, ainda é o caminho das empresas ousadas, que acreditam no empreendedorismo e na construção de novos caminhos.

O desenvolvimento da pesquisa, para além de seu objetivo de averiguar o conhecimento das empresas gaúchas com relação à Lei de Resíduos Sólidos, permitiu compreender de que modo o campo socioambiental apresenta-se para as empresas que fabricam embalagens plásticas; e percebe-se que se trata de um campo desafiador, sendo que o maior parece ser o de tentar equilibrar a produção com o impacto gerado no ambiente e nas vidas das sociedades. Eis o quadro que se desvela: o caminho da adoção da Lei e o caminho da harmonização entre o processo produtivo e a manutenção dos sistemas de sustentação da vida na Terra.

A natureza é dotada de uma surpreendente capacidade de renovação, porém o conhecimento científico acumulado permite afirmar sem exageros: esta capacidade tem limites e é indiscutivelmente dotada de poderes para limitar as opções humanas de desenvolvimento.





Espera-se que esta pesquisa, limitada pelas características de um trabalho de conclusão de curso, possa embasar outros estudos mais aprofundados, capazes de fortalecer o campo disciplinar da Gestão Socioambiental e contribuir para com a geração das mudanças que se espera que marquem o porvir.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGEM. *Dados de mercado*. Disponível em: <<http://www.abre.org.br/setor/dados-de-mercado/>> Acesso em: 17 out. 2013.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL. *ACI apoia coleta seletiva solidária*. Disponível em: <<http://www.aci-scs.org.br/index.php/conteudo/show/id/661>>. Acesso em: 4 maio 2014.

BRASIL, GOVERNO FEDERAL. Planalto. *Lei de Resíduos Sólidos*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm)>. Acesso em: 29 set. 2013.

BRASKEM. Disponível em: <<http://www.braskem.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2013.

CABRAL, Magali. *Caminho só de ida?* Página 22. Disponível em: <<http://www.pagina22.com.br/index.php/2013/09/caminho-so-de-ida/>>. Acesso em: 20 set. 2013.

CEMPRE. *Plásticos*. Disponível em: <[http://www.cempre.org.br/ft\\_plastico.php](http://www.cempre.org.br/ft_plastico.php)>. Acesso em: 28 maio 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. *Retratos da sociedade brasileira: meio ambiente*. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF808081314EB36201314F22294E6E78.htm>>. Acesso em: 1 maio 2014.

INSTITUTO SÓCIO-AMBIENTAL DOS PLÁSTICOS. *Tipos de plásticos*. Disponível em: <[http://www.plastivida.org.br/2009/Plasticos\\_Tipos.aspx](http://www.plastivida.org.br/2009/Plasticos_Tipos.aspx)>. Acesso em: 17 out. 2013.

LABORATÓRIO ACHÉ. *O que é sustentabilidade?* Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=HAtJgPODRs4>>. Acesso em: 28 maio 2014.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. *Impacto das embalagens no meio ambiente*. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/producao-e-consumo-sustentavel/consumo-consciente-de-embalagem/impacto-das-embalagens-no-meio-ambiente>>. Acesso em: 1 maio 2014.

NITAHARA, Akemi. Aprovada há três anos, Política Nacional de Resíduos Sólidos caminha a passos lentos. *Envolverde*. Disponível em: <[http://envolverde.com.br/ambiente/residuos/aprovada-ha-tres-anos-politica-nacional-de-residuos-solidos-caminha-a-passos-lentos/?fb\\_action\\_ids=10200695507323132&fb\\_action\\_types=og.likes&fb\\_source=timeline\\_og&action\\_object\\_map=%7B%2210200695507323132%22%3A145121192364863%7D&action\\_type\\_map=%7B%2210200695507323132%22%3A%22og.likes%22%7D&action\\_ref\\_map=%5B%5D](http://envolverde.com.br/ambiente/residuos/aprovada-ha-tres-anos-politica-nacional-de-residuos-solidos-caminha-a-passos-lentos/?fb_action_ids=10200695507323132&fb_action_types=og.likes&fb_source=timeline_og&action_object_map=%7B%2210200695507323132%22%3A145121192364863%7D&action_type_map=%7B%2210200695507323132%22%3A%22og.likes%22%7D&action_ref_map=%5B%5D)>. Acesso em: 22 set. 2013.

OTTMANN, Jacquelyn. A. *Marketing verde*. Tradução de Marina Nascimento Paro. São Paulo: Ed Makron Books, 1994.

PORTILHO, Fátima. *Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.





SENADO. *Destino dos resíduos sólidos quase sempre é inadequado*. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/revista-em-discussao-edicao-junho-2010/noticias/destino-dos-residuos-solidos-quase-sempre-e-inadequado.aspx>>. Acesso em: 3 maio 2014.

VIEIRA, Alexandre. *Empresas aderem. DESPOLUIR*. Disponível em: <<http://www.cntdespoluir.org.br/paginas/Revista-CNT.aspx?n=41>>. Acesso em: 28 maio 2014.



# CIÊNCIAS CONTÁBEIS



# ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE DIVERSIFICAÇÃO DE CULTURAS EM UMA PROPRIEDADE RURAL DO MUNICÍPIO DE SINIMBU/RS: UM ESTUDO DE CASO VISANDO SUA PARTICIPAÇÃO EM UMA FEIRA RURAL

*Andréia Knod<sup>1</sup>*  
*Clari Schuh<sup>2</sup>*

## 1 INTRODUÇÃO

A análise econômica e financeira permite ao investidor estimar e analisar as perspectivas de desempenho financeiro de um projeto, ou seja, avaliar os riscos existentes no investimento. Os indicadores financeiros são instrumentos utilizados para esta avaliação. Entre esses se sobressaem o Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), e o *Payback*.

Na expectativa de desenvolvimento e avaliação de novas oportunidades de investimentos, Zdanowicz (1989) esclarece que planejar, escolher e utilizar adequadamente as fontes de financiamento disponíveis são tarefas básicas que o gestor financeiro necessita conhecer e realizar na condução de soluções para as necessidades empresariais.

Segundo dados do IBGE (2013), atualmente o Brasil é um dos maiores produtores de fumo do mundo, sendo considerado o país que ocupa a posição de maior exportador mundial. A fumicultura é uma atividade agrícola de grande importância para o Estado do Rio Grande do Sul, destacando-se como maior produtor nacional, sendo responsável por mais da metade de toda a produção nacional de fumo em folha. O Vale do Rio Pardo é polo da cultura, em especial no município de Sinimbu/RS, onde o fumo é a cultura predominante.

A cada safra, o dilema do produtor de fumo, no Sul do Brasil, aumenta. Se, por um lado, o tabaco sustenta milhares de famílias no país e gera bilhões com exportações, por outro, causa a morte de muitas pessoas, segundo números do Instituto Nacional do Câncer. Também, os produtores de tabaco, devido à falta da diversificação, estão totalmente dependentes das empresas que adquirem o produto, sendo, muitas vezes, os preços tão baixos, que, ao pequeno agricultor, não resta

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela UNISC. E-mail: andreiaknod@ibest.com.br.

<sup>2</sup> Mestre em Contabilidade e Controladoria, professora do Departamento de Ciências Contábeis da UNISC. E-mail: clarischuh@unisc.br.



outra opção a não ser entregar sua safra, submetendo-se as condições estabelecidas pela compradora.

Por isso, cooperativas da região do Vale do Rio Pardo, assim como entidades no Rio Grande do Sul, buscam alternativas para substituir essa cultura, por outras que sejam bem-vistas pelo povo, e que gerem mais renda.

A instalação de uma feira rural pelo município de Sinimbu/RS constitui-se em uma alternativa aos pequenos produtores rurais, e em uma forma para comercializar suas culturas diversificadas, possibilitando mais emprego no meio rural, como também o aumento da renda familiar.

Nesse contexto, frisando que atualmente não existe venda direta da agricultura familiar no município de Sinimbu/RS, esta pesquisa tem como foco o seguinte problema: **Existe viabilidade econômica e financeira para a diversificação de culturas visando à participação em uma feira rural no município de Sinimbu/RS?**

Para fundamentar o estudo, apresenta-se na sequência o Referencial Teórico que sistematiza o entendimento de diversos autores sobre o tema planejamento financeiro. Em seguida, é detalhada a metodologia utilizada para atingir o objetivo proposto e demonstradas as análises realizadas a partir do levantamento dos dados, assim como os resultados obtidos. Por último, apresentam-se as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como embasamento teórico, buscou-se abordar conceitos extraídos da literatura contábil, financeira, econômica e administrativa, necessários para o entendimento do estudo da viabilidade econômica e financeira do empreendimento proposto.

### 2.1 Planejamento Financeiro

Para que as decisões, tomadas dentro das instituições, tenham seus propósitos alcançados com sucesso, sempre é necessário planejar. O planejamento consiste em prever com antecedência as ações a serem realizadas, podendo ser em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco, ou outros. Para isso, é indispensável um sistema de planejamento adequadamente estruturado, onde se faz necessário estimar os recursos a serem utilizados e atribuir as devidas responsabilidades, em busca dos objetivos estabelecidos.

Groppelli e Nikbakht (2002) relatam a importância do planejamento financeiro como sendo um processo pelo qual se estima quanto de recursos são necessários para a continuidade das operações em uma empresa, como também, quando e como a necessidade de fundos será financiada.

Dessa forma, pode-se assegurar que o planejamento financeiro é de suma importância para toda e qualquer organização que busca maximizar a sua rentabilidade, evitando desperdícios financeiros, garantindo sua permanência no mercado. Na sequência aborda-se conceitos importantes sobre investimento, orçamento e fluxo de caixa.



## 2.2 Investimento, orçamento e fluxo de caixa

Para o início das atividades, é necessário o investimento. Uma empresa não sobrevive sem recursos. Assim, em um primeiro momento, faz-se necessário o desembolso para, somente após o processo de vendas ou prestação de serviços, obterem ingressos de valores.

Ao se fazer menção a investimento, as análises de viabilidade econômica devem ser feitas com métodos e critérios claros, considerando os níveis de riscos assumidos. Desta forma, as simulações são fundamentais para análise da viabilidade econômica do projeto, possibilitando prever o retorno sobre o investimento.

O orçamento é utilizado para estimar necessidades de caixa, assim como para excedentes de caixa. Desta forma, é necessário projetar os dados que acontecerão no futuro, partindo da visão que a empresa tem no momento da elaboração do orçamento, ou seja, a empresa processa os dados do sistema de informação contábil de hoje, acrescenta os dados previstos para o próximo exercício, não esquecendo de considerar as alterações definidas para o exercício seguinte. Frezatti (2008, p. 46) aborda que “o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício”.

Já na visão de Padoveze (2010, p. 31), orçar tem por objetivos a busca da expressão do plano e do controle de resultados dentro da empresa. Portanto, vale destacar que, o plano orçamentário não é apenas uma previsão do que vai acontecer e seu posterior controle, e, sim, uma forma de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, fazendo com que os resultados sejam obtidos sinergicamente.

O fluxo de caixa demonstra as operações financeiras realizadas pela empresa, auxiliando nas decisões; determinando quanto a empresa dispõe de capital próprio, bem como a utilização da melhor forma possível das disponibilidades. Demonstra a rapidez com que esta recupera seu capital investido na forma de ativos líquidos, como também, é um instrumento capaz de verificar a capacidade da empresa de gerar capital necessário para sua modernização. Programadas as necessidades financeiras e determinadas as fontes de recursos, é de responsabilidade do administrador financeiro distribuí-los de forma racional e adequada.

Nardelli e Macedo (2011) relatam que um projeto de investimento resume-se ao fluxo de caixa. O fluxo refere-se a períodos que abrangem sua vida útil. Os registros em cada período referem-se aos valores líquidos acumulados durante o período, resultantes das diferenças entre as entradas e as saídas do caixa. O último valor do fluxo de caixa geralmente inclui o valor estimado da venda do projeto ao final da vida útil do investimento, o chamado valor residual.

Já Zdanowicz (1989, p. 21) conceitua o fluxo de caixa como “instrumento que permite, ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

Pode-se concluir que o fluxo de caixa é de extrema necessidade nas organizações, evidencia-se que grande número de pequenas e microempresas que venham à falência, tem como principal fator a ausência de um planejamento financeiro adequado, tornando-se imprescindível para a empresa fixar um nível de caixa para saldar seus compromissos.

Em sequência, se faz um apurado de alguns conceitos de receitas, despesas e



custos, elementos esses diariamente presentes em qualquer atividade de negócios.

### 2.3 Receitas, despesas e custos

Todo empreendimento necessita de receitas para suprir seus desembolsos. Podemos conceituar a receita como sendo o fator resultante da entrada de valores na empresa, seja pela prestação de serviços, ou pela venda de produtos/mercadorias. As receitas representam um acréscimo no ativo e no patrimônio líquido da empresa.

Marion (2009, p. 84) afirma que a receita “é refletida no balanço através da entrada de dinheiro no caixa (Receita a vista) ou da entrada em forma de direitos a receber (Receita a prazo) – Duplicatas a receber”.

A receita pode também ser conceituada pela validação do mercado ao esforço feito pela empresa, atribuindo um valor de troca à produção de bens e serviços. Ludícibus (2010, p. 149), em outras palavras, destaca que “uma empresa pode ter manipulado fatores, incorrido em custos, mas, se o mercado não conferir um valor de troca a esse esforço, não existirá receita para ela”.

Após o entendimento do conceito de receita, é essencial saber-se a distinção entre custos e despesas. Martins (2008), de maneira simplificada, evidencia que custos são gastos relacionados com a transformação de ativos, por exemplo, o consumo de matéria-prima pelas indústrias e, despesas, são gastos que ocasionam a redução do patrimônio líquido, como exemplo pode citar o pagamento de comissões sobre vendas.

O mesmo autor evidencia que as despesas também se conceituam em gastos necessários para a venda do produto ou a prestação de serviços, ligados ao setor administrativo e comercial. Podem ser classificadas em despesas fixas e despesas variáveis, esclarecidas da seguinte forma:

- a) Despesas Fixas: Mesmo com a variação do volume de vendas ou da prestação de serviços, deverão ser pagas pela empresa. O valor deve ser agregado no preço de venda.
- b) Despesas Variáveis: São aquelas despesas que a empresa tem apenas quando houver vendas ou prestação de serviços: alteram-se em função do volume.

Em se tratando de custos, esses são divididos em custos diretos e custos indiretos, Crepaldi (2002) faz referência afirmando que os custos diretos são aqueles que podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo, seja esta em horas de mão de obra utilizada ou quilogramas de materiais consumidos, por exemplo. A quantidade de custos diretos utilizada varia proporcionalmente à quantidade produzida. Já os custos indiretos necessitam da utilização de algum critério de rateio para serem apropriados aos produtos. Como exemplo de custos indiretos pode-se citar o aluguel, a depreciação, os salários dos supervisores, etc.

Outra classificação dos custos é em relação a fixos ou variáveis. Custos variáveis são aqueles onde o valor de consumo dos materiais diretos depende diretamente do volume de produção. Quanto maior for a quantidade produzida, maior será seu consumo. Já os custos fixos são aqueles que não variam conforme a quantidade





produzida. Como exemplo, podemos citar o aluguel da fábrica, indiferente de produzirmos 100 ou 1000 unidades em um determinado período, seu valor é fixo, não se altera.

Crepaldi (2002, p. 18) enuncia quanto ao conceito de classificação dos custos fixos que, “um aspecto importante a ressaltar é que os custos são fixos dentro de determinada faixa de produção e, em geral, não são sempre fixos, podendo variar em função de grandes oscilações no volume de produção”.

Devido à complexidade dos custos e das despesas, a identificação e a alocação devem ser feitas com muito cuidado, tendo em vista seu impacto nas demonstrações da empresa. Dando continuidade ao estudo, em seguida serão apresentados os conceitos da Margem de Contribuição.

## 2.4 Margem de Contribuição

Para a empresa é fundamental saber qual a margem de contribuição sobre suas vendas ou sobre seus serviços prestados. Assaf Neto (2008, p. 291) conceitua margem de contribuição unitária como “a diferença entre a receita de vendas de uma unidade e a soma de custos e despesas variáveis dessa mesma unidade”. Complementa ainda que, no mesmo sentido, “a margem de contribuição total é a soma de todas as margens de contribuição relativas às unidades vendidas”.

Conforme Crepaldi (2002, p. 224), a margem de contribuição “representa o valor que cobrirá os Custos e Despesas fixos da empresa e proporcionará o lucro”. Ou seja, a margem de contribuição é a quantia que sobra do preço de venda, após retirar o valor do gasto variável unitário, garantindo a cobertura dos custos fixos e lucro.

A margem de contribuição também é usada como instrumento para a tomada de decisões. Através da sua análise é possível identificar quais os produtos que estão dando um maior retorno à empresa e quais são os que necessitam de atenção. Portanto, pode-se concluir que uma empresa necessita saber qual a sua margem de contribuição para que consiga gerar recursos suficientes para o pagamento de suas despesas fixas, como também gerar lucros, fazendo com que a empresa se mantenha competitiva.

Dando continuidade ao estudo, veremos as principais características dos pontos de equilíbrio contábil, econômico e financeiro.

## 2.5 Ponto de Equilíbrio

Para que um empreendimento possa gerar lucro, inicialmente é necessário conhecer o conceito de equilíbrio. Para que o equilíbrio seja alcançado, tanto nas linhas de produção quanto na prestação de serviços, devemos calcular o volume de vendas necessário para cobrir os custos. Conforme Crepaldi (2011, p. 129), “a expressão ponto de equilíbrio, tradução de *break-even-point*, refere-se ao nível de venda em que não há lucro nem prejuízo, ou seja, onde os custos totais são iguais às receitas totais”.

Existem três formas de apuração do ponto de equilíbrio, sendo eles: ponto de equilíbrio contábil, ponto de equilíbrio econômico e ponto de equilíbrio financeiro.

Para Assaf Neto (2008), o ponto de equilíbrio, onde o resultado se anula,



é chamado de ponto de equilíbrio contábil. Menciona ainda que este ponto de equilíbrio não é interessante, pois qualquer empresa persegue um lucro mínimo que compense o investimento realizado. Wernke (2005) complementa dizendo que o ponto de equilíbrio contábil em unidades informa a quantidade de produtos que deve ser vendida para que o resultado do período não seja nulo. Para chegarmos nessa quantidade, divide-se o valor total dos custos fixos pelo valor da margem de contribuição unitária. Assim o ponto de equilíbrio contábil pode também ser apurado em valor, permitindo calcular o valor mínimo de vendas que a empresa deve conseguir para que não se tenha lucro nem prejuízo. Nesse caso, divide-se o valor total dos custos fixos pelo percentual da margem de contribuição.

Já o ponto de equilíbrio econômico, na opinião de Martins (2008), tem seu lucro predeterminado, representando a quantidade de vendas necessária para atingir esse tal lucro. Assaf Neto (2008) acresce que o ponto de equilíbrio econômico é apurado se dividindo os custos fixos mais o lucro desejado pela margem de contribuição unitária.

Tratando-se do ponto de equilíbrio financeiro, Crepaldi (2011) afirma que este é uma variante do ponto de equilíbrio econômico, excluindo-se apenas a depreciação, que é uma despesa não desembolsável. Em situações de eventuais reduções na capacidade de pagamento da empresa, Wernke (2005) acrescenta que, caso a empresa estabeleça metas de vendas que proporcionem um determinado lucro, poderá utilizar-se do ponto de equilíbrio financeiro para calcular o volume de vendas necessário para que o objetivo seja alcançado.

Após a abordagem dos principais conceitos sobre ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro, na sequência teremos a explanação da importância dos métodos de análise do investimento, denominados *payback*, valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR).

## 2.6 *Payback*, Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR)

Através do método de análise de investimentos, denominado *payback*, é possível determinar o tempo necessário para que se obtenha um retorno sobre o investimento feito. Assaf Neto (2008, p. 343) afirma que o período de *payback*,

consiste na determinação do tempo necessário para que o dispêndio de capital (valor do investimento) seja recuperado por meio dos benefícios incrementais líquidos de caixa (fluxo de caixa) promovidos pelo investimento. São utilizadas normalmente duas metodologias de cálculo do período de *payback*: médio e efetivo.

Complementa ainda dizendo que “o período de *payback* é interpretado com frequência como um importante indicador do nível de risco (ou, ao contrário, de liquidez) de um projeto de investimento”.

O período de *payback* é normalmente visto como uma técnica de orçamento de capital pouco sofisticada, por não considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo, é muito usado por grandes empresas para avaliar pequenos projetos e por pequenas empresas para avaliar a maioria dos projetos. Ele se torna atrativo pelo fato de levar em consideração fluxos de caixas em vez de lucros contábeis. É considerado



uma medida de exposição ao risco, sendo usado por muitas empresas como critério de tomada de decisões (GITMAN, 2001).

Pode-se concluir, então, que quanto mais tempo a empresa tem que esperar para recuperar os seus recursos investidos, maior é a possibilidade de uma calamidade, e por consequência, quanto menor for o período de *payback*, menor é a exposição ao risco.

Já visando o cálculo do valor atual de um empreendimento, o valor presente líquido, conforme Gitman (2001), é uma técnica sofisticada de orçamento de capital, sendo encontrada reduzindo-se o valor do investimento inicial de valor presente de seus fluxos de entrada de caixa, descontados a uma taxa igual ao custo de capital da empresa. Essa taxa se refere ao retorno mínimo que deve ser conseguido de um projeto, para que não ocorra a alteração do valor da empresa no mercado.

Assaf Neto (2008, p. 358) complementa afirmando que “o valor presente líquido exige a definição prévia da taxa de desconto a ser utilizada nos vários fluxos de caixa”. Menciona, também, que o valor presente líquido não apura diretamente a rentabilidade de um projeto, descontando os fluxos de entrada e saídas de caixa de um investimento através de uma taxa de desconto mínima aceitável pela empresa e sim, expressa o resultado econômico atualizado de um determinado projeto.

Sempre que o valor presente líquido for maior que zero, isso significa que o investimento está gerando um retorno superior ao mínimo aceitável pela empresa, caso contrário, sendo o valor presente líquido negativo, tem-se a evidência de que o retorno do investimento está abaixo do mínimo exigido, revelando ser economicamente desinteressante sua aceitação.

Outra ferramenta de avaliação do investimento, é a taxa interna de retorno (TIR), sendo uma técnica de orçamento de capital mais utilizada. Porém, é considerada mais difícil do que o valor presente líquido para se calcular sem o auxílio de uma calculadora.

Segundo Gitman (2001, p. 303), “a taxa interna de retorno (TIR) é a taxa de desconto que iguala o valor presente de fluxos de entrada de caixa com o investimento inicial associado a um projeto”.

Assaf Neto (2008) complementa dizendo que o cálculo da TIR requer o conhecimento dos montantes de dispêndio de capital (ou dispêndios, se o investimento prevê mais de um desembolso de caixa), como também, dos fluxos de caixa líquidos incrementais gerados pela decisão. Levando em consideração que esses valores ocorrem em diferentes momentos, pode-se afirmar que a TIR, ao considerar o valor do dinheiro no tempo, representa a rentabilidade de um projeto através da taxa de juros composta equivalente periódica.

Portanto, se a taxa interna de retorno se igualar ou exceder o percentual mínimo desejado pela empresa pode-se considerar o investimento economicamente atraente, devendo ser aceito. Caso contrário, é aconselhável sua rejeição, não significando que necessariamente o projeto não seja lucrativo, mas sim que está produzindo uma taxa de retorno inferior à desejada pela empresa.

O referencial teórico, até então visto, serviu de base para a construção da Metodologia abordada e para a elaboração das devidas projeções pertinentes ao assunto, que serão vistos na sequência.



### 3 METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, realizou-se o estudo da viabilidade econômica e financeira da diversificação de culturas visando à participação em uma feira rural no município de Sinimbu/RS, no período de julho/2013 a julho/2014. Para tanto, quanto aos objetivos, realizou-se uma pesquisa exploratória, a qual Raupp e Beuren (2006, p. 80) abordam que “a caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada”. Através do estudo exploratório, busca-se proporcionar maiores informações sobre o tema, concentrando-se em algo que necessita ser esclarecido.

Quanto aos procedimentos, inicialmente realizou-se um levantamento bibliográfico sobre o tema, através de livros, artigos e internet. Para a investigação da viabilidade econômica e financeira, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso, considerando as condições existentes no município de Sinimbu/RS, para implantação do empreendimento. Gil (1999, p. 73) salienta que o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo”.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se classifica como qualitativa. Segundo Raupp e Beuren (2006, p. 92), “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. Ou seja, na pesquisa qualitativa pretende-se descrever a complexidade de determinado problema, podendo alcançar um nível maior de profundidade no entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Dentre os procedimentos, inicialmente realizou-se um estudo bibliográfico dos conceitos relacionados à pesquisa. Posteriormente levantou-se o interesse do município quanto à instalação de uma feira rural, através de entrevistas com os profissionais da Emater de Sinimbu/RS, população em geral e Governo Municipal. Constatado o interesse do município, efetuou-se uma pesquisa sobre os possíveis produtores interessados em comercializar seus produtos, como, também, o levantamento do investimento inicial do produtor, através de orçamentos no mercado.

Outro fator importante a ser abordado é quanto à determinação dos produtos que o município dispõe para a venda na feira rural. Alguns são específicos, como, por exemplo, a comercialização de carnes, tipo galinha caipira, que precisariam de registro específico, acarretando, assim, mais um custo ao associado da feira.

Em sequência, estudou-se sobre a constituição de uma associação de feirantes, abordando o necessário para sua constituição, criação de um estatuto com o regulamento de feira rural, não deixando de mencionar que todas as decisões seriam tratadas mediante convocação de assembleias.

Após a compreensão da formalização do empreendimento, foram realizadas as previsões de custos e despesas incorridas no processo de produção de hortaliças, como também a projeção de um demonstrativo do resultado do exercício e de um fluxo de caixa para o primeiro ano do empreendimento e, na sequência, os cálculos e análises necessários para a constatação da viabilidade econômica e financeira da diversificação de culturas, visando à implantação de uma feira rural, partindo da margem de contribuição, do ponto de equilíbrio, do valor presente líquido, da Taxa Interna de Retorno e *Payback*.



#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em vista que o objetivo deste estudo é analisar a viabilidade econômica e financeira da diversificação de culturas, visando à participação numa feira rural em Sinimbu/RS, essencialmente torna-se necessário avaliar a aceitação do empreendimento pela população local. Para isso, foi aplicado um questionário, a 50 pessoas da região central do município de Sinimbu/RS, onde os entrevistados responderam voluntariamente a 09 perguntas propostas.

Dos 50 entrevistados, 26 são mulheres e 24 são homens. Já relacionado à faixa etária, pode-se observar que a maioria dos entrevistados tem entre 25 e 60 anos, dos quais 30% possuem apenas o ensino médio; 22 % possuem o ensino fundamental completo; e 48% possuem graduação ou pós-graduação. Já no que diz respeito à renda dos entrevistados, a grande maioria possui renda de até 03 salários mínimos, representando 74% dos entrevistados; 20% possuem de 03 a 06 salários mínimos; 04 % possui renda acima dos 06 salários mínimos, e apenas 01 pessoa das entrevistadas não quis declarar a renda, representando 2% do total da entrevista.

Na sequência, realizou-se questionamentos referentes ao interesse pela feira. A primeira questão levantada foi se a pessoa acha importante ter uma feira rural no município, e, das 50 pessoas entrevistadas, apenas 01 não acha interessante a instalação da mesma.

No que se refere à periodicidade da feira, levantou-se a hipótese de a mesma se realizar 01 vez na semana, 02 vezes na semana, 03 vezes na semana e ou a cada 15 dias, prevalecendo como opção de preferência a realização de 02 vezes na semana.

Outra questão abordada na pesquisa foi em relação aos preços pagos pelas frutas, verduras e hortaliças: se as pessoas interessadas pela instalação da feira rural no município estariam dispostas a pagar mais caro por produtos com menos agrotóxicos. Dos entrevistados, 98% estão dispostos a pagar mais caro por produtos com menos agrotóxicos, que seriam comercializados na feira rural.

Em relação ao local em que a população adquire atualmente suas frutas, verduras e hortaliças, a maioria declarou adquirir suas hortaliças em fruteira do município.

E, por fim, levantou-se os itens de preferência da população, tendo, dos 50 entrevistados, 35 opinado ter interesse em todos os 15 itens citados: alface, repolho, beterraba, tomate, batata doce, tempero verde, chuchu, rúcula, agrião, feijão, cebola, brócolis, cenoura, batata, aipim, todos usados para fins de demonstração neste estudo.

Ainda em referência à aceitabilidade do empreendimento, contactou-se também o vice-prefeito do município, Sr. Plínio Weigel. Segundo o entrevistado, a prefeitura demonstra grande interesse na implantação da feira rural no município, afirmando também que os produtores poderiam contar com local e com toda a infraestrutura para a instalação da feira, e possivelmente com algum auxílio financeiro, não deixando de mencionar o suporte técnico que seria disponibilizado pela equipe técnica da Emater de Sinimbu/RS.

Salienta-se que a pesquisa de mercado foi importante para o estudo, pois o primeiro passo para a viabilidade da diversificação de culturas no município é a aceitação da feira rural, tendo em vista que o produtor teria mercado para comercializar suas hortaliças, além de contar com o apoio financeiro do governo municipal.

Dando continuidade ao presente estudo, na sequência encontram-se as





principais características dos produtores rurais de Sinimbu/RS.

#### 4.1 - Caracterização dos produtores

Através de visitas técnicas à Emater de Sinimbu/RS, constatou-se que o município dispõe de aproximadamente 10 (dez) produtores interessados em constituir uma associação de feirantes. Os produtores interessados em comercializar seus produtos agrícolas na feira rural de Sinimbu atualmente trabalham com o cultivo do tabaco, e possuem área de terras para a diversificação de culturas.

Constatado o interesse por parte dos produtores rurais do município de Sinimbu-RS, na sequência do trabalho apresentam-se as condições necessárias para a constituição da associação de feirantes, como também a constatação ou não da viabilidade de o produtor diversificar suas culturas.

#### 4.2 - Informações necessárias para a constituição de uma associação

Inicialmente os produtores interessados devem se reunir numa assembleia para a constituição da associação de feirantes e para a formulação do estatuto, procedimento que normalmente ocorre com a presença de um profissional da área do Direito. Após elaboração do estatuto, é feita uma ata de constituição e aprovação do mesmo, devidamente assinado pelos sócios fundadores como também pelo advogado e por todas as pessoas presentes. Esse estatuto deverá ser registrado no Cartório de Registro Civil, onde o processo de aprovação deve girar em torno de 20 (vinte) dias.

A finalidade da associação é defender o interesse dos agricultores. Para que a feira obtenha êxito, basta, pois, ter produtores interessados em sua fundação. Conforme entrevista com o vice-prefeito do município de Sinimbu, Sr. Plínio Weigel, através da associação é possível a obtenção de recursos junto a entidades federais para o aprimoramento da agricultura, como por exemplo, aquisição de máquinas agrícolas, incentivo à irrigação, dentre outros incentivos.

Cada associado paga uma anuidade para a feira. Esse valor é revertido em reformas e manutenções, pagamento de honorários contábeis, advocatícios, água, luz, enfim, tudo que for desembolsado por conta da associação é pago com as contribuições dos associados. O valor da anuidade é estabelecido pelos associados, constando no estatuto de aprovação. A associação também arrecada de seus associados um valor simbólico por dia de feira, destinado à limpeza do estabelecimento. Neste estudo, que trata em média de 10 (dez) produtores interessados, esse valor gira em torno de R\$ 3,20 por dia de feira, totalizando R\$ 32,00/mês, valor que é cobrado em média pelas faxineiras da região.

Tratando-se de uma associação, a mesma estará isenta de impostos federais, como PIS e COFINS, IRPJ e CSLL, devendo apenas manter a escrituração contábil, conforme determinado pelo Regulamento do Imposto de Renda (RIR/1999). Explicados os trâmites legais para a constituição de uma associação de feirantes, no próximo tópico apresenta-se a viabilidade econômica e financeira do produtor rural, iniciando pela apuração do investimento inicial.





### 4.3 - Custos do Investimento

Para que a viabilidade de um empreendimento possa ser detectada, é necessário conhecer os custos do investimento. Dessa forma, neste capítulo, serão conhecidos os custos com investimento inicial para a produção de hortaliças, como também os custos fixos, custos variáveis, despesas administrativas e com vendas.

#### 4.3.1 - Investimento Inicial do produtor

Neste tópico apresenta-se o valor a desembolsar pelo produtor rural ao iniciar o cultivo de hortaliças em sua propriedade. Vale salientar que os produtores interessados a comercializar suas culturas na feira rural, atualmente executam o plantio do tabaco. Assim, já possuem a área de terras e estrutura, composta de equipamentos utilizados na lavoura. Portanto, considerou-se, para fins desse estudo, que o produtor rural dispusesse de uma reserva financeira de R\$ 5.000,00, valor suficiente para a cobertura dos gastos iniciais com estufa e irrigação, levando em conta que os demais itens não necessitam de desembolso imediato.

O investimento inicial do produtor para o primeiro ano, projetado no cultivo de diversas hortaliças, atendendo à capacidade do município, é estimado em R\$ 15.942,48 conforme demonstra o Quadro 1, levando em consideração todo o investimento, inclusive aquele feito no passado visando ao cultivo do fumo.

**Quadro 1 - Investimento inicial do produtor**

<b>INVESTIMENTO INICIAL DO PRODUTOR PARA CULTIVO DE HORTALIÇAS</b>				
	<b>UNID.</b>	<b>QTDE.</b>	<b>VALOR UNIT.</b>	<b>TOTAL R\$</b>
Instalação de uma estufa	M <sup>2</sup>	280	9,02	2525,60
Irrigação por aspersão convencional portátil	HA.	1	3.250,00	3.250,00
Enxada	UN.	2	22,50	45,00
Ancinho ( 16 dentes)	UN.	2	36,80	73,60
Pá	UN.	1	20,00	20,00
Cavadeira	UN.	1	96,00	96,00
Caixa Plástica 60x40 56x36x31 600x400 560x400 Vazada Fechada	UN.	40	14	560,00
Galpão	M <sup>2</sup>	50	4200,00	4200,00
Armário de depósito dos defensivos agrícolas	UN.	1	583,00	583,00
Pulverizador Costal	UN.	1	148	148,00
Veículo Montana	UN.	1	27271,00	4441,31*
<b>INVESTIMENTO TOTAL:</b>				<b>15.942,48</b>

Fonte: Dados da pesquisa

\* Utilitário adquirido pelo programa “Mais alimentos”, com valor do investimento parcelado em 7 anos com acréscimo de 2% de juros ao ano.



Um veículo será necessário para o transporte das hortaliças até os pontos de venda. Visando incrementar a produção e a produtividade, como também a redução dos custos de produção, o Programa Mais Alimentos, do Governo Federal, desde 2008, possui uma linha de crédito disponível ao produtor rural, proporcionando um desconto de até 15% do valor de mercado do veículo, com três anos de carência, juros de no máximo 2% ao ano e um prazo de até 10 anos para realizar o pagamento.

O veículo escolhido para demonstração neste estudo foi a caminhoneta Montana LS 1.4 Econoflex 8V 2 portas 2013/2014. O preço de mercado desta caminhoneta, conforme tabela da FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas), está em R\$ 30.020,00, sendo POSSÍVEL, pelo Programa Mais Alimentos, a aquisição com R\$ 2.748,80 de desconto, totalizando R\$ 27.271,20. No primeiro ano seria pago R\$ 4.441,31, referente à parcela 1/7, mais os juros de 2% ao ano.

Se comparado com uma empresa privada, o produtor tem muito mais facilidade de inovar, empreender, basta informação e criatividade. Dando sequência, apresentam-se os custos variáveis da produção de hortaliças.

#### 4.3.2 Custos Variáveis da produção agrícola

Para fins de estudo, os custos variáveis foram apurados visando a uma produtividade de 15 culturas diferentes em 1 (um) hectare de terra. Os valores de insumos, compostos por adubos, defensivos agrícolas, mudas ou sementes e outros, como é possível visualizar no Quadro 03, foram apurados conforme dados disponibilizados pela Emater de Sinimbu/RS e, também, com auxílio de um aluno concluinte do curso de Agronomia, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Ismael Albino Schwantes, e seu professor de Olericultura, Sr. Jorge Nadir Trevisan.

Os produtos selecionados para o estudo são resultantes da pesquisa de mercado realizada, e também a partir de consultas feitas na feira rural de Santa Cruz do Sul. Os custos variáveis foram apurados para uma produção de 15 (quinze) variedades cultivadas cada uma em 1 (um) hectare de terra, usando-se determinadas expectativas de produção. As produções foram estimadas conforme cada item é vendido, por exemplo, batata em quilos, tempero verde em maços e alface por unidades. Nos custos de produção estão incluídos todos os insumos necessários para se obter uma boa produtividade.



Quadro 2 - Custos de produção em R\$/ha

PRODUTO	CUSTOS DE PRODUÇÃO EM R\$ / ha										CUSTO/UNID. OU KG
	ADUBOS	DEFENSIVOS AGRICOLAS	SEMENTES/ MUDAS	ENERGIA ELETRICA E AGUA P/IRRIGAÇÃO	OUTROS	SERVIÇOS	CUSTO VARIÁVEL TOTAL	PRODUÇÃO ESPERADA			
Alface	4483,00	240,00	2400,00	128,40	0,00	5570,00	12821,40	48000 unid.	0,2671		
Repolho	3746,00	449,00	3120,00	220,00	0,00	5980,00	13515,00	50000 kg	0,2703		
Cebola	3626,00	487,00	1600,00	346,00	0,00	5950,00	12009,00	25000 kg	0,4804		
Tomate	14069,00	4656,00	5900,00	360,00	5675,00	15500,00	46160,00	40000 kg	1,1540		
Batata-doce	3200,00	0,00	640,00	441,00	0,00	4025,00	8306,00	16000 kg	0,5191		
Batata	5545,00	901,00	3340,00	314,00	0,00	5450,00	15550,00	30000 kg	0,5183		
Feijão	530,00	387,00	166,00	192,00	0,00	1424,00	2699,00	3000 kg	0,8997		
Beterraba	4993,00	1678,00	666,00	241,00	0,00	5285,00	12863,00	30000 kg	0,4288		
Cenoura	3443,00	759,00	1320,00	262,00	0,00	5445,00	11229,00	32000 kg	0,3509		
Tempero Verde	4177,00	0,00	3600,00	128,00	0,00	14400,00	22305,00	200000 maçãs (200 gr.)	0,1115		
Brócolis	4153,00	906,00	1080,00	360,00	0,00	9670,00	16169,00	87500 maçãs (400 gr.)	0,1848		
Alpim	657,00	24,00	160,00	0,00	0,00	4480,00	5321,00	24000 kg	0,2217		
Chuchu	3475,00	125,00	48,00	450,00	9300,00	8425,00	21823,00	60000 kg	0,3637		
Agrião	4142,00	0,00	1073,00	170,00	0,00	8825,00	14210,00	82500 maçãs (400 gr.)	0,1722		
Rúcula	4292,00	0,00	600,00	128,40	0,00	6825,00	11845,40	84000 maçãs (200 gr.)	0,1410		

Fonte: Tabela elaborada pelas autoras através de informações coletadas na Emater de Sinimbu (2013) e do curso de Agronomia da UFMS (2013)



### 4.3.3 Custos fixos do produtor rural

Os custos fixos referem-se àqueles que, indiferente da quantidade produzida, seus valores não se alteram. No Quadro 3 é possível a visualização dos custos fixos do produtor rural com a produção e comercialização de hortaliças num período de 01 ano.

**Quadro 3 - Custos fixos do produtor rural**

CUSTOS FIXOS/ANO – PRODUTOR	
ITEM	R\$
Depreciação	R\$ 6.451,80
IPVA	R\$ 890,75
Anuidade da Associação	R\$ 200,00
Fundo de reserva	R\$ 384,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 7.926,55</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras

O custo com depreciação no valor de R\$ 6.451,80 se refere ao tempo de uso do veículo (20%), do galpão (10%), da estufa (10%) e do sistema de irrigação (10%). O Imposto sobre a propriedade de veículos automotores (IPVA), do veículo camioneta Montana 2013, conforme consulta ao *site* do Detran/RS, é R\$ 890,75 por ano. O valor de R\$ 200,00 se refere ao pagamento da anuidade da associação de feirantes, e R\$ 384,00 se refere ao pagamento do fundo de reserva.

Após a apuração dos custos fixos e variáveis do produtor rural, na próxima seção será apresentado o total das despesas administrativas/vendas do produtor rural com a produção de hortaliças.

### 4.3.4 Despesas administrativas, de vendas e financeiras

As despesas administrativas são aquelas despesas necessárias na administração da empresa, totalizando, neste estudo, R\$ 2.520,00 ao ano, compostas por despesas com combustíveis, manutenção de veículos, material de expediente e reparos no estabelecimento.

Já as despesas com vendas são aqueles gastos necessários para que ocorra a venda. No cultivo de hortaliças, esse valor gira em torno de R\$ 820,00 ao ano, sendo compostos por aquisição de sacolas plásticas, por perda estimada no transporte das hortaliças e por uniforme usado na feira rural.

Os impostos também são considerados despesas com vendas; porém, os produtores rurais, associados da feira rural, estão livres destes impostos na comercialização de suas hortaliças na feira. Apenas no caso de fornecimento para supermercados, restaurantes, para a prefeitura etc. é exigida a emissão da Nota Fiscal de Produtor Rural, com destaque devido do Funrural.

Finalizando a projeção de despesas incorridas no processo produtivo e de comercialização de hortaliças tem-se as despesas financeiras. Essas são as remunerações de capitais de terceiros que, neste estudo, se refere apenas aos juros



sobre o financiamento do veículo, no valor de R\$ 545,42 ao ano.

Visto que os custos e as despesas da produção de hortaliças já foram estimados, a próxima seção apresenta a projeção de receitas, a partir das vendas na feira rural.

#### 4.4 Projeções de receitas e formulação do preço de venda

As receitas, obtidas a partir da comercialização de hortaliças, foram projetadas para o primeiro ano do empreendimento, julho de 2013 a julho de 2014, com base na feira rural do centro de Santa Cruz do Sul-RS, partindo de uma média pelo número de habitantes do centro de Santa Cruz do Sul e do centro de Sinimbu.

Conforme entrevista com o ex-presidente da feira rural de Santa Cruz do Sul, Sr. Danilo Hentschke, a estratégia da formulação do preço de venda parte de um levantamento em 3 (três) supermercados locais. Conseqüentemente o preço praticado na feira fica um pouco inferior e, para fins deste estudo, partiu-se da mesma estratégia.

**Quadro 4 - Projeção mensal de receitas com a feira**

PROJEÇÃO MENSAL DE RECEITAS COM A FEIRA				
PRODUTO	UNID.	QTDE.	PREÇO DE VEN- DA R\$	MENSAL R\$
ALFACE	unid.	150	1,30	195,00
REPOLHO	unid.	100	1,50	150,00
CEBOLA	kg	30	2,80	84,00
TOMATE GAÚCHO	kg	100	5,00	500,00
BATATA-DOCE	kg	100	2,50	250,00
BATATA	kg	50	3,00	150,00
FEIJÃO	kg	30	3,00	90,00
BETERRABA	molho c/4	96	3,00	288,00
CENOURA	molho c/6	100	2,25	225,00
TEMPERO VERDE	molho	72	1,00	72,00
BRÓCOLIS	molho	96	1,50	144,00
AIPIM	kg	50	1,50	75,00
CHUCHU	kg	50	1,00	50,00
AGRIÃO	molho	120	1,50	180,00
RÚCULA	molho	120	1,50	180,00
			<b>TOTAL</b>	<b>2.633,00</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Considerando-se que, se o produtor apenas comercializasse suas hortaliças na feira rural do município, obteria em média uma receita de R\$ 2.633,00 ao mês. É importante levar em consideração que o produtor também poderá comercializar suas hortaliças nos supermercados, nos restaurantes, como, também fornecer para a prefeitura, emitindo Nota Fiscal de Produtor Rural, agregando mais renda para a família rural.

Após estimar custos fixos e variáveis, como também, projetar a receita, tem-se elementos suficientes para a elaboração de um Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), assunto que será abordado na sequência.



#### 4.5 Demonstrações contábeis projetadas

Após o levantamento dos custos incorridos no processo de produção das hortaliças, e, também, através da projeção de receitas, neste capítulo apresentam-se as projeções contábeis através do Demonstrativo do Resultado do Exercício e do Fluxo de Caixa.

##### 4.5.1 Demonstrativo do Resultado do Exercício

Após a projeção de vendas, pode-se apreciar o total dos custos variáveis decorrentes do processo de produção de hortaliças por mês, totalizando R\$ 470,61, ou seja, R\$ 5.647,32 ao ano. Na sequência tem-se uma projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) no primeiro ano do empreendimento.

**Quadro 5 - Projeção DRE para o primeiro ano**

<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>R\$ 31.596,00</b>
Venda de produtos	R\$ 31.596,00
<b>(-) Deduções da receita bruta</b>	<b>R\$ 0,00</b>
Impostos	R\$ 0,00
<b>= Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ 31.596,00</b>
<b>(-) Custos das vendas</b>	<b>R\$ 13.573,87</b>
Custos variáveis	R\$ 5.647,32
Custos Fixos	R\$ 7.926,55
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	<b>R\$ 18.022,13</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ 3.885,42</b>
Despesas com vendas	R\$ 820,00
Despesas Administrativas	R\$ 2.520,00
Despesas Financeiras	R\$ 545,42
<b>= Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>R\$ 14.136,71</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme é possível visualizar no quadro anterior, no primeiro ano do empreendimento, o produtor rural já teria um retorno financeiro de R\$ 14.136,71, ou seja, o resultado apurado no primeiro ano do empreendimento já cobriria quase todo o investimento inicial, se assim o fosse necessário.

##### 4.5.2 Fluxo de caixa

Para fins desse demonstrativo, utilizou-se de um saldo de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), como saldo inicial de caixa, ou seja, contou-se que o produtor rural teria ao iniciar suas atividades uma reserva financeira para aplicar no empreendimento que, no caso de uma empresa privada, seria considerado como o valor de integralização de capital social pelos sócios. Trabalhou-se também com a hipótese de permanecer com um saldo de caixa no valor de R\$ 500,00, esse usado para a cobertura de





eventuais despesas, podendo o restante ser aplicado em alguma instituição bancária, rendendo ao produtor rural uma receita financeira que, dependendo da forma de aplicação, poderia ser resgatada em caso de necessidade.

#### Quadro 6 Projeção do Fluxo de caixa para o primeiro ano do empreendimento

FLUXO DE CAIXA	R\$
<b>1 INGRESSOS</b>	<b>31.596,00</b>
Vendas de hortaliças	31.596,00
<b>2 DESEMBOLSOS</b>	<b>11.007,49</b>
Custos variáveis	5.647,32
Custos fixos	1.474,75
Despesas Administrativas	2.520,00
Despesas com vendas	820,00
Despesas Financeiras	545,42
<b>3 Diferença período (1-2)</b>	<b>20.588,51</b>
4 Saldo inicial de caixa	5.000,00
5 Disp.acum.proj. (3+4)	25.588,51
6 Nível desejado de caixa	500,00
7 Empréstimos a captar	0,00
8 Amortização de empréstimos	4.441,31
9 Aplicações Financeiras a realizar	24.647,20
10 Resgate de aplicações	0,00
11 Saldo de aplicações	24.647,20
12 Saldo final de caixa	<b>500,00</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Como se pode visualizar na projeção do fluxo de caixa no Quadro 6, o produtor rural teria no primeiro ano do empreendimento mais ingressos do que desembolsos. Trabalhou-se também com a aplicação do saldo positivo de caixa, este em R\$ 24.647,20, em alguma instituição financeira, rendendo juros ao produtor rural. Em seguida apresenta-se a apuração da margem de contribuição, como também o ponto de equilíbrio da comercialização das hortaliças na feira rural do município em estudo.

#### 4.6 - Margem de Contribuição e ponto de equilíbrio

No Quadro 07 é possível a visualização do cálculo da margem de contribuição incorrido no processo de produção e de comercialização de hortaliças na feira rural do município de Sinimbu – RS.



**Quadro 7 - Margem de Contribuição total – ano**

<b>Margem de Contribuição - Resumo anual</b>	
Faturamento	R\$ 31.596,00
(Custos variáveis)	(R\$ 5.647,32)
(Despesas variáveis)	(R\$ 820,00)
= Margem de Contribuição Total	R\$ 25.128,68
Índice da Margem de Contribuição	<b>79,53%</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Sendo assim, já é possível tomar conhecimento dos pontos de equilíbrio na produção e comercialização de hortaliças. Inicia-se com o ponto de equilíbrio contábil, seu valor é encontrado dividindo-se o custo fixo e as despesas fixas pelo % da margem de contribuição apurada anteriormente, conforme segue no Quadro 8.

**Quadro 8 - Ponto de equilíbrio contábil - ano**

<b>Ponto de Equilíbrio Contábil</b>	
Valor total dos custos e despesas fixas	R\$ 10.991,97
Índice da Margem de Contribuição	79,53%
<b>Ponto de equilíbrio anual</b>	<b>R\$ 13.820,95</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Em relação ao ponto de equilíbrio econômico, é necessário acrescentar o lucro desejado. Para fins deste estudo, levando-se em consideração que a produção de hortaliças é oriunda da agricultura familiar, onde 02 (dois) adultos trabalhariam na produção e comercialização, estimou-se um lucro de R\$ 16.272,00 ao ano, ou seja, um salário mínimo ao mês por pessoa, ( $R\$ 678,00 \times 2 = R\$ 1356,00 \times 12 = R\$ 16.272,00$ ). Seu valor é encontrado dividindo-se os custos fixos mais o lucro desejado pelo percentual da margem de contribuição. A seguir, aborda-se a apuração do ponto de equilíbrio econômico.

**Quadro 9 - Ponto de Equilíbrio Econômico**

<b>Ponto de Equilíbrio Econômico</b>	
Valor total dos custos fixos	R\$ 10.991,97
+ Lucro desejado	R\$ 16.272,00
= Soma	R\$ 27.263,97
% Margem de contribuição	79,53%
= Ponto de equilíbrio econômico	R\$ 34.281,37

Fonte: Elaborado pelas autoras



Ainda e finalizando sobre os pontos de equilíbrio, na sequência apresenta-se no Quadro 10, o Ponto de Equilíbrio Financeiro, sendo este o ponto onde, dentro dos custos fixos, existem variações patrimoniais que não significam desembolsos para a empresa, ou, no caso deste estudo, para o produtor rural. Sendo assim, seu valor é apurado dividindo-se os custos fixos, menos a depreciação, pelo percentual (%) da margem de contribuição.

**Quadro 10 - Ponto de Equilíbrio Financeiro**

Ponto de Equilíbrio Financeiro	
Valor total dos custos fixos	R\$ 10.991,97
- Depreciação	(R\$ 6.451,80)
= Resultado	R\$ 4.540,17
% Margem de contribuição	79,53%
= Ponto de equilíbrio financeiro	R\$ 5.708,75

Fonte: Elaborado pelas autoras

Dando continuidade ao estudo da viabilidade econômica e financeira da diversificação de culturas, a partir de uma feira rural no município de Sinimbu – RS, a seguir apresenta-se a avaliação da proposta do Investimento, evidenciando a viabilidade ao produtor de diversificar a cultura do tabaco para a comercialização de hortaliças, através de uma feira rural instalada no município de Sinimbu – RS.

### 3.6.4 Avaliação da proposta do Investimento

Como exposto no capítulo do referencial teórico deste estudo, o *payback* é a análise do prazo de recuperação do capital investido, sendo que, no primeiro ano do empreendimento, o mesmo já é alcançado, superando o investimento inicial de R\$ 5.000,00.

**Quadro 11 - Payback**

Ano	Entradas	Payback	
		Saídas	Saldo
X0		R\$ 5.000,00	-R\$ 5.000,00
X1	R\$ 31.596,00	R\$ 11.007,49	R\$ 15.588,51

Fonte: Elaborado pelas autoras

Para o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL), utilizou-se uma taxa de descapitalização de 12%, conforme apresentado no Quadro 12.



**Quadro 12 - Cálculo do Valor Presente Líquido**

Ano	Entradas	Saídas	VPL		
			Saldo Fluxo de Caixa	FVP 12%	VP Ano
X0		R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	0,0000	0,00
X1	R\$ 31.596,00	R\$ 11.007,49	R\$ 15.588,51	0,8929	R\$13.918,98

Fonte: Elaborado pelas autoras

Da mesma forma que o *payback*, através do cálculo do Valor Presente Líquido também constata-se um resultado positivo, totalizando R\$ 13.918,98 no primeiro ano do empreendimento, ou seja, R\$ 8.918,98 superior ao valor do investimento inicial, o que mais uma vez indica que o projeto é viável.

E para finalizar a análise da avaliação da proposta do investimento, no Quadro 13 encontra-se a apuração da TIR, que representa o percentual de retorno alcançado sobre o saldo investido e ainda não recuperado em um projeto de investimento.

**Quadro 13 - Apuração da TIR**

ANO	FLUXO DE CAIXA
X0	R\$ 5.000,00
X1	R\$ 20.588,51
TIR	312%

Fonte: Elaborado pelas autoras

Conforme é possível visualizar no Quadro 13, a expectativa de ganho de 12 % foi superada com sucesso, finalizando o ano com uma rentabilidade de 312%. Mediante as projeções realizadas neste estudo, já é possível verificar que a diversificação de culturas, através da implantação de uma feira rural, é viável. Dessa forma, o próximo capítulo se refere às considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através de estudo, de observações e de revisões bibliográficas, foi possível conhecer e analisar a viabilidade financeira de uma propriedade rural do município de Sinimbu/RS, que para diversificar suas culturas, buscou a comercialização dos seus produtos em uma feira rural do município.

Ao término deste estudo, pode-se dizer que o objetivo, ao qual se propôs, foi atingido, pois a teoria incorporada aos indicadores de viabilidade contribuiu para a obtenção de resultados de ordem econômico – financeira.

Projetar um empreendimento oferece aos investidores maior segurança na aplicação dos seus recursos, pois, apesar de os riscos serem inerentes a todo e qualquer investimento, ao menos consegue-se mensurá-lo e saber o nível que este risco apresenta.

Procurou-se inicialmente investigar se há mercado para comercializar as culturas



diversificadas, ou seja, se a população realmente deseja a instalação de uma feira rural no município. Verificou-se que 98% da população anseia por sua instalação, com periodicidade de realização de duas vezes por semana. E, ainda, que estão dispostos a pagar mais caro por hortaliças na feira rural. Esse resultado reforça que a população do município de Sinimbu está preocupada com a saúde e com a qualidade dos alimentos que consome.

Também percebeu-se um grande interesse na instalação da feira rural por parte do governo municipal. Em entrevista com autoridades, as mesmas relataram que falta apenas alguém para liderar o empreendimento, lembrando que seria possível a obtenção de fundos, incentivos do governo federal para esta finalidade.

Todos os cálculos e projeções realizados neste estudo foram utilizados com base na feira rural do centro de Santa Cruz do Sul. Efetuou-se rateios pelo número de habitantes, como também se fez um levantamento dos preços de venda praticados no município de Sinimbu.

Observa-se que o produtor rural possui muitos incentivos ao optar pela inovação, como, por exemplo, juros baixos no financiamento do veículo utilizado no transporte das hortaliças. Não teria, assim um desembolso inicial relevante, pois, como atualmente exerce o cultivo do tabaco em suas propriedades, grande parte das ferramentas e utensílios já possui.

Os custos variáveis foram estimados em uma determinada capacidade produtiva, contando que, se a produção aumentar muito, automaticamente os custos variáveis irão se alternando com o passar dos tempos. Outro fator importante é que, para fins desse estudo, se considerou apenas a mão de obra familiar, não necessitando recorrer a terceiros. Após o confronto de receitas e despesas, elaborou-se a demonstração do resultado do exercício para o primeiro ano do empreendimento, possibilitando ao produtor a tomada de decisões. Outro fator importante para a diversificação do cultivo do tabaco é o fato de o produtor rural poder comercializar suas hortaliças também em supermercados, restaurantes, agregando assim mais renda.

Em todas as projeções realizadas, obteve-se bons resultados. O ponto de equilíbrio contábil já foi alcançado no primeiro ano, ou seja, isso significa que o produtor rural não vai amargar com prejuízos. Já se tratando do ponto de equilíbrio econômico, nesse não se obteve 100% de êxito no primeiro ano, tendo em vista que o produtor gostaria de obter um lucro de 02 salários mínimos por pessoa ao mês, totalizando R\$ 16.272,00 ao ano, o mesmo fechou com um saldo a desejar de R\$ 2.685,37, ou seja, no primeiro ano do empreendimento o lucro seria um pouco inferior ao almejado, o que não significa que o empreendimento é inviável.

A análise identifica que o período do *payback* é encontrado no primeiro ano. O empreendimento gera um Valor Presente Líquido (VPL) positivo de R\$ 13.918,98 (treze mil, novecentos e dezoito reais e noventa e oito centavos) no primeiro ano do empreendimento.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) evidenciou um resultado final de 312%, sendo, portanto, superior à taxa mínima de atratividade estabelecida pela proposta (12%), o que aponta para a viabilidade do negócio.

Dessa forma, pode-se concluir que a realização do investimento é viável e pode proporcionar ganhos aos pequenos produtores rurais do município de Sinimbu/RS. Os principais benefícios a serem obtidos com a realização do investimento são: oportunidade de diversificação de culturas; não dependência somente da renda do



cultivo do fumo; incentivo do governo municipal para comercialização das culturas. Merece destaque ainda o benefício oferecido à comunidade de ter a opção de adquirir alimentos mais saudáveis.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças corporativas e valor*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRASIL. Decreto nº 3000 de 26 de março de 1999. *Regulamento do Imposto de Renda – RIR/99*. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/rir/default.htm>>. Acesso em 01 jun.2013.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. *Curso básico de contabilidade de custos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. *Secretária da Agricultura Familiar*. Disponível em: <<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/maisalimentos/2311912>>. Acesso em: 28 set. 2013.
- FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. *Preço médio de veículos*. Disponível em: <<http://www.fipe.org.br/web/index.aspx?aspx=/web/indices/veiculos/introducao.aspx>>. Acesso em: 22 set. 2013.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, Laurence J. *Princípios de Administração Financeira: essencial*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GROPPELLI, Angelico.A.; NIKBAKHT, Ehsan. *Administração Financeira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Cidades @*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 16 abr. 2013.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MANFIO, Vinicius. *Dados sobre plantio de culturas e instalação de feira rural*. (10. jul.2013). Emater Sinimbu/RS. Entrevista concedida a Andréia Knod.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade básica*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- NARDELLI, Paula Moreira; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. Análise de um projeto agroindustrial utilizando a Teoria de Opções Reais: a opção de adiamento. *Revista Econ. Sociol. Rural*. Brasília, n.4, vol.49, out./dez.2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/resr/v49n4/a06v49n4.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2013.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Planejamento orçamentário*. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2010.
- RAMOS, Márcio Mota. *Sistema de irrigação por aspersão convencional*. Disponível em:





<<http://archive.iwlearn.net/www.ana.gov.br/www.ana.gov.br/gefsf/conteudo7626.html?idmcod=1&mcod=6&ecod=247>>. Acesso em 15 set. 2013.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p.76-97.

RIO GRANDE DO SUL. *Ipva*. Secretaria da Fazenda do RS. Disponível em: <[https://www.sefaz.rs.gov.br/site/MontaDuvidas.aspx?al=I\\_ipva\\_prazos](https://www.sefaz.rs.gov.br/site/MontaDuvidas.aspx?al=I_ipva_prazos)>. Acesso em: 15 out. 2013.

SCHWANTES, Albino Ismael; TREVISAN, Nadir Jorge. *Olericultura*. Santa Maria. Universidade Federal de Santa Maria, 2013. Material didático.

WERNKE, Rodoney. *Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. 3. ed. Porto Alegre: D.C.Luzzatto, 1989.



# INVENTÁRIO DE EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFA EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA<sup>1</sup>

*Tatiane Goeritz<sup>2</sup>*

*Marcia Rosane Frey<sup>3</sup>*

*Irineu Afonso Frey<sup>4</sup>*

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais o mercado globalizado exige que as empresas adaptem suas estratégias de negócio às novas tecnologias e diretrizes, adequando suas práticas às necessidades da sociedade e do ambiente em que estão inseridas. Este ambiente competitivo requer um maior comprometimento em relação aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, no qual a implantação de uma gestão ambiental compatível com os objetivos da entidade é uma questão fundamental para a sua sobrevivência, independente do porte e da área de atuação.

Devido a essas grandes mudanças de mercado, o comportamento humano em relação à globalização vem causando algumas consequências catastróficas, pois incentivado ao consumismo, a utilização dos recursos naturais pelo homem vem acontecendo de forma desenfreada e inconsequente há muitas décadas.

Principalmente a partir de 1972 com a realização da Conferência de Estocolmo na Suécia, a sociedade passou a considerar a questão ambiental como um problema a ser debatido. A convenção reuniu um grupo de cientistas que demonstraram preocupação com a relação homem e meio ambiente e seus impactos, prevendo a exaustão dos recursos naturais e aumento do clima em decorrência da emissão dos gases de efeito estufa – os GEEs.

A partir da Conferência de Estocolmo foi criada uma comissão da ONU responsável por elaborar um relatório que sintetizasse algumas ações e posicionamento de países

1 Trabalho aprovado e apresentado em forma de Pôster no IV CSEAR South América, Salvador, Bahia, Brasil, 29 e 30 de junho de 2015.

2 Bacharel em Ciências Contábeis pela UNISC E-mail: taty.goeritz@gmail.com

3 Doutora em Desenvolvimento Regional pela UNISC Professora do Departamento de Ciências Contábeis da UNISC E-mail: mfrey@unisc.br.

4 Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC Professor do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC E-mail: Irineu.frey@ufsc.br



do mundo todo acerca do desenvolvimento econômico com consciência ambiental. Atribuiu-se então o conceito de desenvolvimento sustentável como uma diretriz – a sustentabilidade –, representada pelo equilíbrio entre a esfera social, econômica e ambiental.

Dentre os principais tratados ambientais, pode-se destacar o Protocolo de Kyoto, elaborado durante a 3ª Conferência das Partes das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP 3), ocorrida no Japão, na cidade de Kyoto, em 1997, com o objetivo de reduzir as emissões dos países industrializados em 5% em relação ao ano de 1990, entre os anos 2008 e 2012. Embora elaborado durante a COP 3, o Protocolo de Kyoto, também assinado pelo Brasil, entrando em vigor somente em 2005 (PROTOCOLO DE KYOTO, 2013).

A queima de combustíveis fósseis está entre as principais fontes de emissão de GEEs, juntamente com o desmatamento de regiões tropicais, como a Amazônia (IPAM, 2013). No Brasil o transporte representa 15% nas emissões de GEEs, sendo o setor de transporte rodoviário de cargas o principal emissor (CNT, 2012). Historicamente, no Brasil há um fluxo de transporte rodoviário de carga bastante representativo, correspondendo em 2012 a 61,1% das cargas transportadas no país (CNT, 2012).

Nesse contexto, o presente estudo buscou mensurar as emissões geradas na atividade de transporte rodoviário de carga de uma empresa de pequeno porte e demonstrar sua participação nos impactos ambientais causados pelo setor, tendo em vista a representatividade do modal rodoviário no país. Os dados empíricos foram levantados junto à empresa mediante pesquisa documental e entrevistas, para o qual recorreu-se à estratégia do ‘Estudo de Caso’.

Como embasamento teórico apresenta-se na sequência o Referencial Teórico, no qual aborda-se o tema sustentabilidade e a gestão ambiental empresarial como ferramenta de auxílio ao desenvolvimento sustentável. Após os procedimentos metodológicos, salienta-se o uso do Programa Brasileiro GHG Protocolo para o cálculo das emissões e análise dos resultados. Ao final, seguem as considerações finais do inventário de emissões de Gases Efeito Estufa (GEE).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo dos tempos, os efeitos prejudiciais do uso inconsequente dos recursos naturais trouxeram à tona uma necessidade crescente de mensurar e compensar os impactos causados pelas atividades desenvolvidas pelas empresas. Isso ocorre porque a escassez de recursos provenientes do meio ambiente gera um ônus não somente à natureza, mas ao homem que acaba sentindo os reflexos do desequilíbrio causado ao meio ambiente. Assim, para a fundamentação do presente trabalho buscou-se abordar o tema sustentabilidade e seus principais marcos que representaram mudanças significativas nas discussões internacionais, bem como a gestão ambiental empresarial, que vem ao encontro das necessidades de controles apresentadas pelas empresas que demonstram intenção de reduzir ou compensar os impactos ambientais gerados por sua atividade.



## 2.1 Sustentabilidade ambiental

Para descrever o que engloba a sustentabilidade, não há como deixar de mencionar os chamados impactos ambientais. Trata-se da alteração causada pelo homem às propriedades do meio ambiente, sejam elas físicas, químicas ou biológicas, que interferem na qualidade dos recursos naturais, no bem estar da população de seres vivos, em sua segurança e saúde (CONAMA, 1986). Apesar desse conceito já existir há bastante tempo, recentemente ganhou ênfase com a grande repercussão que os problemas ambientais vêm trazendo à sociedade como um todo.

Quando se fala em sustentabilidade, Dias (2011) defende que, do ponto de vista ambiental, a organização deve adotar tecnologias de produção limpa, visando uma postura corporativa ética e de responsabilidade ambiental, buscando a preservação e não contaminação do ambiente natural atuando de forma participativa nas atividades desenvolvidas pelas autoridades governamentais sobre o meio ambiente.

Através de um conceito sistêmico, pode-se definir a sustentabilidade como o relacionamento equilibrado dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade. Trata-se da capacidade de determinado grupo de indivíduos (sejam empresas, entidades, vizinhança, etc.) de satisfazer suas necessidades no presente, explorando todo seu potencial, sem que isso comprometa as gerações futuras.

No entendimento de Jacobi (2013), a ideia de sustentabilidade deve estar apoiada na premissa da limitação dos padrões de crescimento, e de que iniciativas sociais com foco informativo e de corresponsabilização da sociedade poderão constituir valores éticos fundamentais à implementação.

A sustentabilidade ambiental é a capacidade de manter o ambiente natural viável à manutenção das condições de vida para as pessoas e para as outras espécies (ATITUDES SUSTENTÁVEIS, 2013).

Com a Revolução Industrial, a humanidade recebeu um legado de devastação que perdura até os dias atuais. Paralelamente ao crescimento da produção em larga escala, decorrente da Revolução Industrial, a população cresceu vertiginosamente em todo o mundo, o que implicou no aumento do uso das reservas ecológicas do planeta (TINOCO; KRAEMER, 2004). O maior reflexo da industrialização e excessiva utilização dos recursos naturais é o aquecimento global, que se dá por meio da emissão de gases que contribuem para o agravamento do efeito estufa. Este efeito é causado pela radiação solar que atravessa a atmosfera, aquecendo a superfície, e parte dessa radiação é refletida de volta para o espaço (SUFRAMA, 2011). Entretanto, há alguns gases que estão presentes na atmosfera que absorvem essa radiação, aumentando a temperatura da Terra, que são os Gases de Efeito Estufa (GEE), sendo os principais o Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>), Óxido Nitroso (N<sub>2</sub>O), Metano (CH<sub>4</sub>), Vapor D'Água (H<sub>2</sub>O), dentre outros (SUFRAMA, 2011).

Nesse contexto, pode-se citar a participação do transporte de cargas como um grande contribuinte para o aquecimento global, considerando que possui uma baixa capacidade energética e dependência de combustíveis fósseis, corroborando com o acúmulo de GEE na atmosfera. É com base no desequilíbrio causado pelas emissões das indústrias, serviços e de outras atividades organizadas pelo homem que surgiram estudos sobre o futuro dos recursos naturais e as consequências que podem ocorrer ao se modificar o ambiente.



Nos debates ambientais ao longo da história, a sustentabilidade ganhou maior destaque a partir da década de 70. Das conferências e negociações internacionais já realizadas com foco ambiental, alguns acontecimentos históricos merecem destaque como marcos referênciais da sustentabilidade, por sua colaboração na elaboração de conceitos e consensos hoje existentes, sendo eles a Conferência de Estocolmo, o Relatório Brundtland, a Eco 92 e o Protocolo de Kyoto.

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano de Estocolmo, realizada em junho de 1972, destacou-se por apresentar uma mudança do público envolvido nas discussões, contando com a participação de representações diplomáticas de vários países, além da comunidade científica, tendo um foco mais abrangente, com debates sobre preservação e proteção de algumas espécies e aprofundando-se nos aspectos político-econômicos e as consequências sobre o meio ambiente. Como principais resultados destaca-se a aprovação da Declaração sobre o Meio Ambiente Humano, com 26 princípios que direcionam às legislações internas e de relações entre países, e o início do envolvimento da ONU nas questões ambientais de caráter global (BARBIERI, 2011).

O Relatório Brundtland, foi um documento publicado em 1987 como resultado do trabalho da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, elaborado por meio de audiências realizadas em diversos países sobre debates ambientais. O Relatório Brundtland, também conhecido como “*Nosso futuro comum*”, trouxe em seu contexto o conceito de desenvolvimento sustentável, realizando uma abordagem sobre a sociedade global e a complexidade em conciliar o desenvolvimento socioeconômico com a preservação ambiental (JACOBI, 2013). O documento imprimiu em nível internacional a expressão desenvolvimento sustentável, definindo-o como aquele que “satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer as necessidades das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (SUFRAMA, 2011). No entanto, manteve um foco bastante abrangente, visando à conservação ambiental aliada ao aumento dos índices econômicos, sem desconsiderar a questão social envolvida nesse contexto, o que mais tarde veio a ser conhecido como o “tripé da sustentabilidade”.

A 2ª Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Eco 92, realizada na cidade do Rio de Janeiro, teve como principal objetivo examinar a situação ambiental desde 1972, quando foi realizada a Conferência de Estocolmo. Participaram do evento 178 países, tendo a participação de ONGs, sociedade civil e chefes de Estado, que debateram a exploração predatória do meio ambiente chegando ao conceito de desenvolvimento sustentável como alternativa para os problemas ambientais. Desta Conferência resultaram documentos importantes relacionados aos problemas ambientais, destacando-se a Agenda 21, que foi um grande plano de ação elaborado como estratégia universal para alcançar o desenvolvimento sustentável no século XXI, e a adesão à Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (CQNUMC), que tinha como objetivo estabilizar as concentrações de gases efeito estufa na atmosfera através do estabelecimento de metas para os países signatários. A convenção-quadro foi adotada por mais de 180 países, e entrou em vigor legalmente no ano de 1994, quando houve a homologação da Convenção-Quadro com a adesão mínima estabelecida (MATSURA; WALTER, 2011). Estabeleceu-se então como Anexo I os países desenvolvidos, industrializados que contribuíram em grande escala para a mudança do clima, e países Não Anexo I aqueles em



desenvolvimento que integraram a convenção-quadro (MATSURA; WALTER, 2011).

Sob a ótica da precaução, os países signatários comprometeram-se a elaborar uma estratégia global para proteger o sistema climático para as gerações presentes e futuras (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2013). Com esta estratégia, cada país seria responsável por estabelecer acordos internos para alcançar a proposta acordada, o que originou o Protocolo de Kyoto.

O Protocolo de Kyoto foi resultado do consenso alcançado sobre a emissão de GEE entre os participantes da 3ª Conferência das Partes (COP 3), realizada no Japão em 1997, na cidade de Kyoto. A Conferência teve uma importante participação no processo de reconhecimento dos problemas ambientais globais, no qual foi aprovado um documento que passou a ter força de lei, conhecido como Protocolo de Kyoto (ACADEMIA PEARSON, 2011). O protocolo estabeleceu a proposta de redução de 5,2% de GEE entre os anos de 2008 e 2012 para os países Anexo I, utilizando-se como base de referência os registros de emissões do ano de 1990. Para fins de controle, o Protocolo classificou em seu anexo A seis tipos de gases de efeito estufa de maior concentração na atmosfera, sendo o gás carbônico o encontrado em maior quantidade. Como cada um dos gases possui um potencial de aquecimento diferente do outro, surgiu a expressão do gás carbônico equivalente (CO<sub>2</sub>eq), criado para estabelecer um padrão comparativo entre os gases em relação aos seus potenciais de aquecimento global. Assim, a quantidade de emissões de determinado gás é obtida por meio da multiplicação de seu potencial de aquecimento pelo potencial do CO<sub>2</sub>, que é igual a 1. (MUDANÇAS CLIMÁTICAS, 2013). No Quadro 1, apresenta-se os gases encontrados no Anexo A e seu potencial de poluição citados no Protocolo de Kyoto.

**Quadro 1 – Potencial de aquecimento global dos principais GEE**

GÁS	SÍMBOLO	GWP (Potencial de Poluição)
Dióxido de carbono	CO <sub>2</sub>	1
Metano	CH <sub>4</sub>	21
Óxido nitroso	N <sub>2</sub> O	310
Hidrofluorocarbonos	HFC-23	11700
	HFC-125	2800
	HFC-134a	1300
	HFC-143a	3800
	HFC-152a	140
Perfluorcarbonos	CF <sub>4</sub>	6500
	C <sub>2</sub> F <sub>6</sub>	9200
Hexafluoreto de enxofre	SF <sub>6</sub>	23900

Fonte: MCTI, 2013.

Com foco na redução de emissões de GEE, o Protocolo de Kyoto estabeleceu uma adesão mínima de 55 partes da Convenção, devendo corresponder ao mínimo de 55% das emissões dos países Anexo I, para que passasse a entrar em vigor, o que ocorreu somente no ano de 2005, com a assinatura da Federação Russa (MCTI, 2013). O Anexo I lista os 34 países com maiores índices de emissão de GEE.

O Protocolo de Kyoto introduziu por meio de seu artigo 12 o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL, com o objetivo de assessorar os países do Anexo I da Convenção do Clima a cumprirem suas metas de redução de emissão a um custo





mais baixo e, ao mesmo tempo, colaborar para que os países em desenvolvimento possam atingir a sustentabilidade (BARBIERI, 2011). Esse mecanismo evoluiu a partir de uma proposta brasileira nas COPs, que passou a envolver a participação de projetos de redução de países Não Anexo I, levando-se em consideração o princípio de que, tratando-se de um problema global, não importa onde as emissões são retidas ou reduzidas (). Com base nesse conceito, os projetos de MDL deram origem ao chamado mercado de carbono, proporcionando-se aos países Não Anexo I a comercialização de créditos de carbono para os países Anexo I, que possuem metas de redução de emissões (BARBIERI, 2011).

Para reduzir os impactos ambientais e adequar-se às diretrizes da sustentabilidade, os modelos de gestão ambiental empresarial vem inserindo-se nas empresas como forma de controle, buscando atender as especificidades do negócio.

## 2.2 Gestão ambiental empresarial

A sustentabilidade, atualmente já integrada nos conceitos sobre desenvolvimento e responsabilidade social, determina algumas diretrizes que indireta ou diretamente atuam sobre o mercado global. Apesar da realização de muitas pesquisas sobre o assunto, não há um denominador sobre o avanço em percentuais ou valores acerca dos reais benefícios que a gestão ambiental já implementada pode ocasionar. Entretanto, Tinoco e Kraemer (2004) acreditam que a empresa, para trabalhar com uma gestão ambiental, deve passar por uma mudança de cultura organizacional e empresarial e perceber a gestão ambiental como uma das mais importantes relacionadas a qualquer negócio.

Assim, as empresas vem adaptando sua gestão empresarial de forma a trazer o conceito sustentável para o negócio. Para Barbieri (2011, p. 19), a gestão ambiental deve ser entendida como

[...] as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos sobre o meio ambiente, tanto reduzindo, eliminando ou compensando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quanto evitando que elas surjam.

Ainda segundo o entendimento de Barbieri (2011), existem modelos de gestão ambiental e algumas variações que permitem que estes sejam implementados isoladamente, podendo a empresa adotar a gestão ambiental através de seu próprio esforço, embora necessite do envolvimento dos agentes externos, como fornecedores, apoiadores, entre outros. No Quadro 2 são exemplificados alguns modelos de gestão ambiental e suas características.



### Quadro 2 – Modelos de Gestão Ambiental

MODELO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Gestão da Qualidade Ambiental Total (TQEM)	Extensão dos princípios e práticas da qualidade total às questões ambientais.	Mobilização da organização, de seus clientes e parceiros para a questão ambiental.	Depende de um esforço contínuo para manter a motivação inicial.
Produção Mais Limpa ( <i>Cleaner Production</i> )	Estratégia ambiental preventiva aplicada de acordo com uma sequência de prioridades, iniciando pela redução de resíduos e emissões de fonte.	Atenção concentrada sobre a eficiência operacional, a substituição de materiais perigosos e a minimização de resíduos.	Depende de desenvolvimento tecnológico e de investimentos para a continuidade do programa de longo prazo.
Ecoeficiência ( <i>Eco-Efficiency</i> )	Eficiência com que os recursos ambientais são utilizados para atender às necessidades básicas humanas.	Ênfase na redução da intensidade de materiais e energia em produtos e serviços, no uso de recursos renováveis e no alongamento da vida útil dos produtos.	Depende de desenvolvimento tecnológico, de políticas públicas apropriadas e de contingentes significativos de consumidores ambientalmente responsáveis.
Projeto para o meio ambiente ( <i>Design for Environment</i> )	Projetar produtos e processos considerando os impactos sobre o meio ambiente.	Inclusão das precauções ambientais desde a concepção do produto ou processo.	Os produtos concorrem com outros similares que podem ser mais atrativos em termos de preço, condições de pagamento e outras considerações não ambientais.

Fonte: Barbieri (2011, p. 135).

De acordo com Dias, Zavaglia e Cassar (2003, p. 238), gestão ambiental trata-se daquela em que “o objetivo é conseguir que os efeitos ambientais não ultrapassem a capacidade de carga do meio onde se encontra a organização; ou seja, obter-se um desenvolvimento sustentável”. Entretanto, ainda existe uma grande resistência que corrobora com a falta de uma regulamentação ambiental rigorosa, pois acredita-se que apesar dos benefícios à sociedade e ao meio ambiente, o custo do produto tende a elevar-se ao serem adotadas medidas ambientais, reduzindo assim a competitividade (DIAS; ZAVAGLIA; CASSAR, 2003).

Porter (2000, p. 371) afirma que se as normas ambientais forem

[...] elaboradas de forma adequada são capazes de desencadear inovações que reduzem os custos totais de um produto ou aumentam seu valor. Essas inovações permitem que essas empresas utilizem uma gama de insumos de maneira mais produtiva – abrangendo matéria-prima, energia e mão de obra – compensando, assim, os custos da melhoria do impacto ambiental e resolvendo o impasse.

Durante a ECO 92, entre as discussões de desenvolvimento sustentável, surgiu a proposta da ISO 14000: um conjunto de normas, com abordagem internacional que busca a boa prática do gerenciamento ambiental (INSTITUTO BRASILEIRO PNUMA, 2013). A família da ISO 14000, possui várias categorias de normas, agrupadas atualmente em 9 subcomitês: sistema de gestão ambiental, auditoria ambiental, rotulagem ambiental, avaliação do desempenho ambiental, avaliação do ciclo de vida, termos e definições, mudanças climáticas, comunicação ambiental e de integração de aspectos ambientais no projeto e desenvolvimento de produtos. Cada um desses subcomitês possui um grupo de normas focadas em áreas específicas, sendo possível classificá-las de acordo com os objetivos.

Para adotar a norma ISO 14000 como Sistema de Gestão Ambiental – SGA, não há limitações quanto ao tipo de empresa, no entanto haverá diferenciações no que diz respeito à implementação, que poderá ser parcial ou gradativa, dependendo das particularidades de cada instituição, como políticas ambientais adotadas, investimento disponibilizado, porte da empresa, natureza das atividades e seu potencial de poluição (RIBEIRO, 2010). Dentro da família de normas ambientais ISO



14000, segundo Dias (2011) há uma que se destaca como eixo central, a norma ISO 14001, que estabelece alguns requisitos imprescindíveis para a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental.

Embora a ISO 14001 estabeleça as diretrizes que possibilitam a implementação de um SGA, levando-se em consideração os requisitos legais e outros tópicos citados pela própria norma como aspectos ambientais de relevância, essas diretrizes são aplicadas aos aspectos ambientais identificados pela própria organização como possível de serem controlados e influenciados por ela, não estabelecendo critérios conclusivos sobre o desempenho ambiental (ABNT, 2013). O principal objetivo da ISO 14001 vem ao encontro das diretrizes da sustentabilidade, pois visa conciliar a estratégia de prevenção de poluição com as metas econômicas da empresa, além de permitir a integração com outras gestões (ACADEMIA PEARSON, 2011).

Em relação às mudanças climáticas, a norma ISO 14064 merece destaque. Composta por 3 fases, a norma busca melhorar a qualidade ambiental, estabelecendo diretrizes para quantificação e monitoramento dos GEE, aumentando assim a transparência e credibilidade dos relatórios de emissões, possibilitando a implementação de algumas estratégias de acompanhamento do desempenho de uma instituição, facilitando o controle e até mesmo negociação de reduções e melhorias (ABNT, 2013). Em complemento à série ISO 14064, foi publicado em 2012 a norma ISO 14065, que estabelece princípios e requisitos para organismos que realizam a validação ou verificação dos relatórios e declarações de emissões de GEE, e a norma ISO 14066, que estabelece algumas competências necessárias para as equipes de verificação de gases de efeito estufa (ABNT, 2013).

Apesar das questões ambientais terem sido normatizadas através da ISO 14000, essas regulamentações foram resultado de amplos debates que antecederam as normas, bem como de eventos posteriores que possibilitaram o incremento de novas normas da família ISO 14000.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com intuito de atender aos objetivos propostos, de identificar inicialmente os impactos ambientais da atividade de transporte de carga rodoviária, recorreu-se à pesquisa bibliográfica, na qual buscou-se dados sobre o setor de transporte e seus impactos em relatórios emitidos por entidades como a Confederação Nacional dos Transportes – CNT e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, além de consultas a pesquisas e trabalhos realizados em empresas privadas, elucidando alguns aspectos da prática de levantamento dos impactos ambientais, mensuração e compensação.

Os dados empíricos foram levantados junto à empresa em estudo mediante pesquisa documental e entrevistas informais. Para o inventário de emissões de gases de efeito estufa recorreu-se à metodologia adotada internacionalmente, conhecida como *The Greenhouse Gas Protocol*, (GHG Protocol), disponibilizada no Brasil através do Programa Brasileiro GHG Protocol.

Conforme as especificações do Programa Brasileiro GHG Protocol (2013), a contabilização, quantificação, elaboração e publicação do inventário de GEE devem seguir os princípios determinados pelo GHG Protocol e estar em conformidade com a norma ISO 14064. Para isso, foram estabelecidos cinco princípios, inspirados



em estudos técnicos sobre temas ambientais e de contabilidade, levando em consideração alguns princípios de contabilidade financeira, com intuito de assegurar que o inventário represente de maneira justa e transparente todas as emissões da empresa. No Quadro 3 apresenta-se cada um dos princípios e suas características, como parte da metodologia.

### Quadro 3 – Princípios para contabilização e elaboração de inventário de acordo com a metodologia GHG Protocol

PRINCÍPIO	CARACTERÍSTICAS
<b>Relevância</b>	Busca assegurar que o inventário reflita com exatidão as emissões das empresas, contendo informações úteis- tanto internas quanto externas à organização - e que sirvam de suporte às decisões dos utilizadores
<b>Integralidade</b>	Determina que todas as fontes de emissões dentro dos limites do inventário escolhido sejam apresentadas e contabilizadas
<b>Consistência</b>	As informações de GEE para todas as operações dentro do limite de inventário de uma organização devem ser compilados de forma a garantir que as informações agregadas sejam internamente consistentes e comparáveis ao longo do tempo.
<b>Transparência</b>	As informações devem ser registradas, compiladas e analisadas de forma a possibilitar que revisores internos e auditores externos possam atestar sua credibilidade, utilizando-se de documentação e arquivos claros.
<b>Exatidão</b>	Os dados devem ser suficientemente precisos para permitir que os usuários tomem decisões com confiança razoável de que as informações relatadas têm credibilidade, relatando quando possível as medidas tomadas para garantir a precisão das informações.

Fonte: Programa Brasileiro GHG Protocol, 2013.

O trabalho realizado se caracteriza como um estudo de caso, tendo como unidade de análise a atividade de transporte rodoviário de carga desenvolvida por uma empresa de pequeno porte. O estudo de caso caracterizou-se pelo levantamento de dados da atividade realizada pela transportadora, gerando informações específicas acerca dos impactos ambientais da empresa, possibilitando assim um maior detalhamento sobre a sua situação na dimensão ambiental. Para o cálculo das emissões de GEE, identificou-se a queima de combustível fóssil e uso da energia elétrica pela sede da empresa como fatores relevantes, para o qual delimitou-se o período espacial de três meses de emissões, julho a setembro de 2013.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Visto que o presente estudo objetivou a realização de um inventário de emissões de gases de efeito estufa em uma empresa de transporte de carga rodoviário, considerou-se pertinente inicialmente a abordagem de algumas características do setor de transporte de carga no país e seus impactos ao meio ambiente. Na sequência apresenta-se o inventário de emissões de gases efeito estufa de uma empresa de transportes rodoviários de carga de pequeno porte.

### 4.1 Impactos ambientais do transporte de carga no Brasil

O Brasil, como um país de grande território e uma diversidade de meios de transportes viáveis, ainda possui grande dependência do modal rodoviário. Embora seja considerado um modal de grande flexibilidade, o transporte rodoviário possui algumas características negativas que dificultam ou reduzem seu desempenho. Dentre as características negativas, Bartholomeu (2006) destaca a elevada idade média da frota e principalmente a falta de infraestrutura apresentada para o deslocamento, tanto em qualidade quanto em extensão de rodovias, que são insatisfatórias.



Do ponto de vista de Seiffert (2011, p. 3)

[...] quando consideramos empresas de pequeno e médio porte, em virtude do fato de serem mais numerosas, os prejuízos ambientais são abrangentes e, conseqüentemente, os benefícios da implantação de um SGA também o serão, particularmente naqueles estados em que o órgão de controle ambiental é pouco atuante.

Como fator impactante no segmento de transporte de cargas, um estudo realizado pelo IPEA (2011) identificou a emissão dos GEEs, devido ao excessivo consumo de combustíveis fósseis, e a utilização de energia elétrica, que apesar de representar um consumo muito baixo também gera impactos no segmento.

Além das emissões diretas originárias da queima de combustíveis, também pode-se citar as emissões fugitivas como um fator colaborativo para aumento dos GEE. De acordo com o Programa Brasileiro GHG Protocol, podem ser classificadas como emissões fugitivas aquelas decorrentes de liberações da produção, processamento, transmissão, armazenagem e uso de combustíveis, e de liberações não intencionais de substâncias que não passem por chaminés, drenos, tubos de escape ou outra abertura funcionalmente equivalente, como, por exemplo, liberação de hexafluoreto de enxofre (SF<sub>6</sub>) em equipamentos elétricos, vazamento de hidrofluorcarbonos (HFCs) durante o uso de equipamento de refrigeração e ar condicionado, bem como vazamento de metano (CH<sub>4</sub>) no transporte de gás natural.

No Quadro 4, pode-se verificar a evolução das emissões do setor de energia, onde classifica-se o transporte de carga devido à queima de combustíveis fósseis, que vem sofrendo aumentos consideráveis nas últimas décadas.

**Quadro 4 – Evolução das emissões de CO<sub>2</sub>eq no Brasil – Setor Energia**

SETOR	1990	1995	2000	2005	2010	VARIÇÃO	
	Gg CO <sub>2</sub> eq					1995-2005	2005-2010
<b>ENERGIA</b>	<b>191.543</b>	<b>232.430</b>	<b>301.096</b>	<b>328.808</b>	<b>399.302</b>	<b>41,50%</b>	<b>21,40%</b>
Queima de combustíveis	182.025	223.035	287.636	310.847	381.324	39,4%	22,70%
Emissões fugitivas	9.518	9.395	13.460	17.961	17.978	91,20%	0,10%

Fonte: MCTI, 2013.

Para o ano de 2020, as estimativas de emissões de CO<sub>2</sub> da categoria do setor de transporte rodoviário de carga chegam a representar 36% das emissões referente aos meios de transporte, de um universo de 270 milhões de toneladas, ou seja, será responsável por 97,2 milhões de toneladas (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE). Esses dados confirmam a crescente necessidade de medidas de precaução no setor, para assim reduzir os impactos da atividade nas mudanças climáticas.

Embora estejam sendo introduzidos na matriz energética de transportes, os biocombustíveis ainda são responsáveis por um pequeno percentual de emissões de CO<sub>2</sub> em relação ao total, havendo a previsão de aumento em sua utilização até o ano de 2020. Mensura-se que 27% das emissões sejam de fontes renováveis até esse período, no entanto, não há indicativos de que os combustíveis fósseis percam sua hegemonia, principalmente com a descoberta recente das reservas do Pré-Sal





(IPEA, 2011).

Conforme mencionado no relatório do IPEA (2011), os investimentos em tecnologias alternativas obtêm efeitos positivos e na mesma direção. De um lado, tais investimentos incentivam aspectos econômicos e de inovação da indústria, e, de outro, melhoram a eficiência do sistema, de forma geral, vindo ao encontro das necessidades brasileiras de redução de impactos ambientais. Conforme demonstra-se no Quadro 5, a malha rodoviária brasileira possui uma extensão que sugere a utilização do transporte rodoviário de carga, e sua abrangência tende a tornar-se maior para atender às demandas de escoamento de produção e agropecuária nacional, para atendimento de mercado interno e de exportação.

**Quadro 5 – Extensão da malha rodoviária brasileira**

REGIÃO	ÁREA	EXTENSÃO DAS RODOVIAS - Km	
	Km <sup>2</sup>	TOTAL	PAVIMENTADAS
Brasil	8.502.728,30	1.713.654	219.089
Norte	3.853.575,60	147.218	20.462
Nordeste	1.554.387,70	443.766	58.477
Sudeste	924.596,10	533.379	70.536
Sul	563.802,10	384.747	40.434
Centro-Oeste	1.606.366,80	204.544	29.180

Fonte: CNT, 2012.

Descritos os principais impactos ocasionados do serviço de transporte rodoviário de cargas, compreende-se a necessidade de buscar recursos alternativos para a redução de emissões nesse setor, muito embora ainda haja a predominância do uso de combustíveis fósseis em grande escala. Na sequência, descreve-se o levantamento e o inventário de emissões de gases de efeito estufa realizado numa empresa de transporte rodoviário de carga de pequeno porte.

#### 4.2 Inventário de emissões de gases de efeito estufa

A empresa objeto do estudo possui 6 veículos próprios, atuando com transporte de carga nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Pernambuco e Pará, e também mantém parcerias com outras transportadoras. Sua atividade operacional está vinculada a um cliente principal, embora também seja esporadicamente prestadora de serviços para outros clientes.

Focando nas inovações tecnológicas em favor da redução de emissões de gases e maior eficiência, a empresa substituiu em 2013 um de seus caminhões por um de nova tecnologia, que possibilita o uso do diesel S-10, que tem como principal característica a baixa concentração de enxofre em sua composição, tornando-se menos poluente. Conforme determina a Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), os veículos com fabricação a partir de 2012 já possuem esta nova tecnologia na motorização e estão na obrigatoriedade do abastecimento de combustível com baixo enxofre (S-10).

Conforme proposto nos procedimentos metodológicos, o inventário foi realizado por meio da utilização de documentos e informações fornecidos pela





empresa, observando os princípios do Programa Brasileiro GHG Protocol, visando uma representação adequada dos impactos gerados pela transportadora. Para a realização do inventário, de acordo com a metodologia GHG Protocol, também se fez necessária a definição de alguns limites para a contabilização dos GEE, objetivando determinar as fronteiras de aplicação dos princípios e garantir que os dados fornecidos estejam coerentes com as exigências dos gestores. Os limites são classificados de acordo com 3 aspectos: geográfico, organizacionais e operacionais.

O **Limite geográfico** determina que todas as fontes de emissões devem ser localizadas em território brasileiro. Em caso de atividades internacionais, como viagens, ainda que tenham iniciado ou terminado no Brasil devem ser contabilizadas, a menos que haja algum outro programa do exterior que inclua as emissões geradas. Neste caso, a parcela de emissões deve ser excluída do inventário submetido ao Programa GHG Protocol, evitando duplicidade de contabilização. Os **Limites organizacionais** propõem a utilização de duas formas de abordagens: a de controle organizacional, onde a empresa tem pleno controle sobre suas atividades e gera um relatório informando 100% de suas emissões, ou em caso de participação societária, onde o inventário é reportado proporcionalmente ao percentual de posse. Os **Limites operacionais** identificam as emissões diretas e indiretas da organização, determinando o escopo que será inventariado. De acordo com o Programa Brasileiro GHG Protocol, estabelecer limites operacionais abrangentes, englobando as emissões diretas e indiretas, possibilitará uma gestão mais efetiva dos GEE gerados pela organização.

Assumindo como premissa o limite operacional abrangente para a empresa em estudo, pode-se classificar o processo de realização do inventário de emissões em três fases, denominadas pelo Programa GHG Protocol de Escopo 1, Escopo 2 e Escopo 3. No Escopo 1 foram relacionadas as emissões diretas de GEE, representadas pela queima de combustíveis fósseis para o transporte das cargas. No Escopo 2 foram levantadas as emissões indiretas de GEE, provenientes de aquisição de energia elétrica consumidas pela empresa. O Escopo 3, que trata de um relatório de outras emissões de GEE relacionadas à empresa, como categoria opcional de relato de emissões, não foi considerado nesta análise, pois trata-se de uma etapa posterior, após a implementação completa do Escopo 1 e 2. Só então a empresa passa à um nível avançado de controle de emissões, transmitindo essa responsabilidade também para seus parceiros profissionais, o que no caso englobaria todos os agregados que prestam serviço para a transportadora, em torno de 100 profissionais autônomos cadastrados, e demais fornecedores.

Para a análise das emissões, inicialmente, foi criada uma planilha de suporte para os cálculos com base nos relatórios de trânsito gerados pela empresa, com o intuito de facilitar a identificação dos dados necessários. No Quadro 6, estão detalhados o consumo de combustível em litros e os quilômetros percorridos por cada caminhão da frota durante o período de análise.



**Quadro 6 – Consumo (L) e distância percorrida (Km) no período de jul./set. de 2013**

VEÍCULO	CONSUMO EM LITROS				KM PERCORRIDOS			
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	TOTAIS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	TOTAIS
Caminhão 1	452,50	1.794,49	2.228,82	4.475,81	3.698,70	4.486,32	5.571,96	13.756,98
Caminhão 2	3.289,12	2.731,23	1.502,12	7.522,47	8.222,82	6.828,00	3.755,36	18.806,18
Caminhão 3	1.491,60	2.955,27	1.971,85	6.418,72	3.729,01	7.388,11	4.929,65	16.046,77
Caminhão 4	3.112,49	4.270,09	2.636,05	10.018,63	7.781,35	10.675,24	6.590,19	25.046,78
Caminhão 5	3.451,07	3.499,63	3.699,74	10.650,44	8.627,70	8.748,99	9.249,27	26.625,96
Caminhão 6	-	-	525,26	525,26	-	-	1.373,00	1.373,00
<b>TOTAIS</b>	<b>11.796,78</b>	<b>15.250,71</b>	<b>12.563,84</b>	<b>39.611,33</b>	<b>32.059,58</b>	<b>38.126,66</b>	<b>31.469,43</b>	<b>101.655,67</b>

Fonte: Dados da empresa.

Com base nessas informações, foi possível utilizar-se da ferramenta disponibilizada no site do Programa Brasileiro GHG Protocol e realizar os cálculos. A ferramenta é autoexplicativa e possui fatores e variáveis de emissões e conversões, atualizados de acordo com indicadores mundialmente aceitos, sendo possível a utilização por pessoas que não possuam um conhecimento técnico muito abrangente. Todas as atualizações possuem referências, o que garante a credibilidade do sistema e possibilita a verificabilidade.

Cada um dos escopos possui um passo a passo, que será aplicável ou não à empresa, de acordo com o setor. Inicialmente, houve a necessidade de classificação do período da apuração das emissões, o que garante que os índices e fatores para cálculo sejam aplicados corretamente. Para o inventário utilizou-se a ferramenta GHG Protocol na versão 2012, tendo em vista que o Programa disponibiliza a ferramenta gratuitamente com a atualização somente após o encerramento do ano.

No escopo 1, o primeiro tópico a ser calculado é a combustão móvel. Todavia, é necessário efetuar o lançamento do combustível consumido pela frota no período de análise, podendo ser aberto por mês, pelos totais do ano, ou ainda mensurado, caso não se tenha o conhecimento da litragem, através dos quilômetros rodados. Neste caso, a transportadora forneceu dados extraídos do sistema Sky Sulbra de rastreabilidade de veículos, que gera relatórios sobre quilometragem percorrida bem como consumo de combustível necessário para percorrer o trajeto.

Os documentos que servem de base de consulta para realização do inventário devem ser precisos, atendendo aos princípios determinados pela metodologia. Os relatórios de rastreabilidade são documentos formais e passíveis de conferências e auditorias, atendendo ao princípio da transparência, mas pode ocasionar dúvidas quando se trata do princípio da exatidão, tendo em vista que o sistema de rastreabilidade utilizado pela empresa faz todos os cálculos com base na quilometragem.

Inicialmente, no GHG Protocol, foi calculado o percentual de biodiesel que compõe o diesel comercial, evidenciando a quantidade real em litros de combustíveis fósseis separadamente do biodiesel. Atualmente, o diesel comercial é composto por 95% de óleo diesel puro e 5% de incremento em biodiesel. No Quadro 7, são identificados os principais emissores de GEE do setor de transportes, destacando-se as emissões por óleo diesel em sua totalidade, e após a separação entre as categorias (puro e biodiesel).



**Quadro 7 – Escopo 1: Consumo em fontes que pertencem ou são controladas pela transportadora**

	JUL/13	AGO/13	SET/13	TOTAL	
CONSUMO TOTAL	Lenha (Biomassa) - m <sup>3</sup>			0	
	Gasolina (litros)			0	
	Gasolina pura (litros)	0,00	0,00	0,00	
	Alcool (litros)			0	
	Etanol E1000 (litros)	0,00	0,00	0,00	
	Óleo Diesel (litros)	11.797	15.251	12.564	39.611
	Óleo Diesel puro (litros)	11206,94	14488,17	11935,65	37.631
	Biodiesel (litros)	589,839	762,5355	628,192	1.981
	Gás GLP (kg)				0

Fonte: Dados da empresa.

A partir do consumo em litros, foi realizada a separação dos GEE oriundos da queima do combustível, suas emissões e a conversão em CO<sub>2</sub>eq, utilizando-se de fatores constantes no GHG Protocol. Conforme apresentado no Quadro 8, pode-se verificar a quantidade de emissões de cada um dos gases e sua conversão em CO<sub>2</sub>eq. Por meio da aplicação do potencial de aquecimento, apurou-se um total de 99,6 toneladas de emissões de CO<sub>2</sub>eq durante o período analisado.

**Quadro 8 – Escopo 1: conversão dos gases em CO<sub>2</sub>eq**

Tipo de Combustível	Consumo anual	Unidade	Emissões (kg)			Emissões Totais CO <sub>2</sub> e (kg)	Emissões Biomassa CO <sub>2</sub> (kg)
			CO <sub>2</sub>	CH <sub>4</sub>	N <sub>2</sub> O		
Gasolina Comum	0	Litros	-	-	-	-	-
Etanol	0	Litros	-	-	-	-	-
Óleo Diesel	39.611	Litros	99.178,95	8,44	0,79	99.601,54	4.949,57
Gás Natural Veicular (GNV)	0	m <sup>3</sup>	-	-	-	-	-
Biodiesel	0	Litros	-	-	-	-	-
Gás Liquefeito de Petróleo (GLP)	0	kg	-	-	-	-	-
Jet Fuel	0	Litros	-	-	-	-	-
Gasolina de Aviação	0	Litros	-	-	-	-	-
Lubrificantes	0	Litros	-	-	-	-	-
Óleo combustível residual (3s 5 e 6)	0	Litros	-	-	-	-	-
Gás Natural Liquefeito	0	m <sup>3</sup>	-	-	-	-	-
<b>Total</b>			<b>99.178,95</b>	<b>8,44</b>	<b>0,79</b>	<b>99.601,54</b>	<b>4.949,57</b>

Fonte: Dados do inventário GHG Protocol.

Para fins do inventário de emissão de GEE, as emissões da biomassa provenientes do etanol, não são contabilizadas, pois há o conceito prévio de que o CO<sub>2</sub> já foi “sequestrado” anteriormente e permanecerá mantendo o ciclo durante o desenvolvimento da cana-de-açúcar, a matéria-prima do etanol.

Após o levantamento das emissões do Escopo 1, passou-se à segunda fase do levantamento, o Escopo 2, representado pelo consumo de energia elétrica do escritório administrativo. Em um primeiro momento, foram reunidas cópias de faturas de energia elétrica da empresa no período de análise, que registram as medições realizadas em cada mês em quilowatt-hora (KW/h), detalhamento lançado na ferramenta GHG Protocol.

Também são utilizados para este escopo os fatores médios de emissão de CO<sub>2</sub> para energia elétrica, a serem utilizados em inventários, que conforme conceituado pelo MCTI (2013) tem como objetivo estimar a quantidade de CO<sub>2</sub> associada a uma geração de energia elétrica determinada. Calcula-se a média das emissões da geração, levando em consideração todas as usinas que estão gerando energia. Para isso, utiliza-se de dados do Sistema Interligado Nacional (SIN), que trata de um



sistema formado pelas empresas fornecedoras de energia elétrica requerida pelo país.

Neste sentido, foram atualizados os dados de 2013 até o mês em estudo, conforme publicação feita mensalmente pelo MCTI (2013). No Quadro 9, são apresentados os fatores médios mensais de 2013 utilizados para o cálculo.

**Quadro 9 – Fator médio de emissão de energia elétrica – Ano 2013**

2013	Fator Médio Mensal (tCO <sub>2</sub> /MWh)									Fator Médio Anual
	MÊS									(tCO <sub>2</sub> /MWh)
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	ANO - 2013
	0,1151	0,1090	0,0981	0,0959	0,1151	0,1079	0,0838	0,0833	0,0840	

Fonte: MCTI, 2013.

Após atualização dos dados de fator médio, foi possível efetuar os cálculos de emissões reais da empresa dos meses de julho a setembro de 2013, evidenciados no Quadro 10.

**Quadro 10 – Consumo de energia elétrica**

CONSUMO ENERGIA ELÉTRICA	JUL/13	AGO/13	SET/13	TOTAL
Consumo de Energia em KWh	201	99	145	445
TOTAL ENERGIA ELÉTRICA (MWh)	0,201	0,099	0,145	0,445

Fonte: Dados da empresa

Convertendo-se em megawatt-hora (Mw/h), e considerando-se fator de energia dos meses em estudo, foi possível efetuar os cálculos de emissões reais da empresa dos meses de julho a setembro de 2013, multiplicando-se o consumo pelo fator de energia, conforme apresentado no Quadro 11.

**Quadro 11 – Escopo 2: emissões indiretas**

ESCOPO 2 - ENERGIA ELÉTRICA	JUL/13	AGO/13	SET/13	TOTAL DE EMISSÕES DE CO <sub>2</sub>
Consumo de Energia em KWh	201	99	145	0,037
Fator de energia	0,084	0,083	0,084	
TOTAL EMISSÃO DE CO <sub>2</sub> (tCO <sub>2</sub> e)	0,017	0,008	0,012	

Fonte: Dados da empresa

No entanto, por tratar-se de uma ferramenta atualizada anualmente, através do GHG Protocol encontra-se o total de 0,024 tCO<sub>2</sub>, pois o fator considerado é do ano de 2012. Para calcular as emissões totais da empresa, utilizou-se, portanto, as emissões conforme cálculo apresentado no Quadro 11, que representa a realidade atual da empresa. Finalizado o cálculo das emissões do Escopo 2, é possível apurar o total de emissões de GEE das atividades da empresa que totalizaram o montante de 99,64 tCO<sub>2</sub>eq, conforme evidenciado no Quadro 12.



Quadro 12 – Emissões totais de GEE

FONTES DE EMISSÃO DE GEE 2013	EMISSÃO(t CO <sub>2</sub> e)			
	Escopo 1	Escopo 2	Escopo 3	Biomassa
1. Combustíveis	99,602		-	4,950
2. Energia Elétrica		0,037	-	
<b>TOTAL POR ESCOPO</b>	<b>99,602</b>	<b>0,037</b>	<b>0,000</b>	<b>4,950</b>
<b>TOTAL DE EMISSÕES</b>	<b>99,64</b>			

Fonte: Dados da empresa

Tendo mensurado as emissões totais da empresa, foi possível obter o resultado de emissões do período, finalizando, portanto, o inventário de emissões. Em posse das informações de emissão de GEE, abre-se a oportunidade de realizar a compensação dessas emissões, através do plantio de árvores nativas. Para tanto, é necessário mensurar a quantidade de árvores a serem plantadas de forma a compensar na integralidade suas emissões. Esse cálculo é realizado considerando a quantidade total de gases emitidos, dividida pelo fator de sequestro das árvores plantadas. Esse fator, conhecido como fator de fixação do carbono, possui variação de acordo com a localização onde se encontram as plantas, bem como o porte da árvore, tempo de vida, potencial de crescimento. Para fins desse cálculo foi utilizado o fator de fixação encontrado na Mata Atlântica, que equivale a 0,19 de absorção de CO<sub>2</sub> por árvore. Para tal, a transportadora precisaria efetuar o plantio de 525 árvores nativas para que pudesse ser classificada como uma empresa carbono zero, ou seja, que tem todas as suas emissões sequestradas, o que representa 0,31 hectares de área plantada, ou equivalente a 0,44 campos de futebol.

Apesar do inventário não retratar o cenário completo da empresa, pois trabalha com uma amostragem, a obtenção de resultados como esses possibilita estabelecer medidas preventivas, buscando uma mudança de pensamento dos gestores e funcionários. Com base nas informações geradas, a empresa poderá se valer das vantagens competitivas que o inventário de emissões pode ocasionar no mercado, tendo em vista que muitos consumidores também estão mudando os conceitos, e algumas empresas já exigem que seja realizado o inventário de emissões para contratação de empresas de transporte de carga.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

A realização do presente estudo, que teve por objetivo inventariar as emissões de gases de efeito estufa gerados pela atividade de serviço de transporte rodoviário de carga de uma empresa de pequeno porte, impôs um desafio no momento da identificação dos impactos ambientais, tendo em vista que existem inúmeras metodologias, muitas vezes divergentes, que buscam a realização de inventários e que se utilizam de diferentes elementos. A definição da ferramenta GHG Protocol como base para o estudo foi determinante para sua realização, pois por meio da mesma foi possível buscar na literatura subsídios necessários à efetivação do inventário de emissões.

Para elaboração de inventário de emissões de GEE, a metodologia utilizada apresentou-se satisfatória, tendo em vista que exhibe os resultados sintetizados,



organizando de forma concentrada todos os fatores necessários ao levantamento dos dados. A gratuidade da ferramenta de teste, que é disponibilizada pelo site do Programa Brasileiro GHG Protocol, possibilitou a realização do inventário sem a necessidade de investimentos, sendo necessário apenas efetuar um cadastro de nome e e-mail para obtenção do arquivo. No entanto, apesar de ser de fácil acesso e utilização, é importante que se faça um estudo minucioso dos fatores de emissões e outras variáveis apresentadas para que se tenha conhecimento da origem desses fatores e suas aplicações.

Caso a empresa tenha interesse de ser certificada e membro oficial do Programa Brasileiro GHG Protocol, é necessário fazer a adesão do pacote do ciclo completo ou da modalidade de publicação de inventários, disponibilizada pelo Programa mediante pagamento de anuidade, o que dará ao membro a oportunidade de participar de oficinas de treinamento, receber suporte, publicações dos inventários no site, dentre outros benefícios, visando uma correta utilização da ferramenta.

Muito embora os dados utilizados para realização do inventário tenham sido suficientes para atender às necessidades da ferramenta GHG Protocol, a empresa pode viabilizar um maior controle sobre as emissões através da criação de procedimentos de registro de abastecimentos em postos de combustíveis e dos percursos, tendo em vista que as particularidades de cada veículo e a forma com que cada motorista conduz o caminhão também influenciam em um maior ou menor rendimento de combustível. Assim, os consumos estariam sendo retratados de forma mais real, atendendo com maior precisão ao princípio da exatidão, estabelecido pela metodologia. Cabe salientar que, para a realização do estudo, foi utilizada a versão GHG Protocol ano-base 2012, pois a ferramenta disponibilizada gratuitamente refere-se sempre ao ano anterior.

No contexto da gestão ambiental empresarial, a contabilidade mostra-se fundamental, tendo em vista que para qualquer levantamento de emissões, realização de inventários ou qualquer outro relatório que retrate os impactos ambientais são necessários controles que passam direta ou indiretamente pelo sistema contábil que mensura, quantifica e registra formalmente os dados, tornando-os passíveis de gerenciamento. Nesse sentido, a gestão ambiental e os sistemas de gestão também estão diretamente relacionados ao bom desempenho da empresa na busca pela sustentabilidade, de forma que a norma ISO 14000 retrata isso perfeitamente, estabelecendo procedimentos para gestão, quantificação e controles dos aspectos ambientais. Em termo gerais, o GHG Protocol atende a esses quesitos, estando em conformidade também com a norma ISO 14064, que estabelece diretrizes para a contabilização dos GEE em suas 3 fases de implementação.

Em relação aos resultados obtidos no inventário, conclui-se que a emissão de GEE é bastante impactante para a empresa, principalmente levando-se em consideração que foram mensurados somente as emissões do Escopo 1 e 2. Prevendo-se uma análise futura, com a abrangência do Escopo 3, essas emissões cresceriam substancialmente, tendo em vista que a empresa possui em média 100 profissionais autônomos, que trabalham como prestadores de serviço em períodos de maior demanda.





## REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Norma Técnica ABNT NBR ISO 14001:2004. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=1547>>. Acesso em: 01 nov. 2013.

ACADEMIA PEARSON. *Gestão ambiental*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

ATITUDES SUSTENTÁVEIS. *Sustentabilidade ambiental: desenvolvimento e proteção*. Atitudes Sustentáveis. 2013. Disponível em: <<http://www.atitudessustentaveis.com.br/artigos/sustentabilidade-ambiental-desenvolvimento-e-protecao/>>. Acesso em: 12 Out. 2013.

BARBIERI, José Carlos. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES - CNT. *Relatório Pesquisa CNT de Rodovias 2012*. Disponível em: <<http://pesquisarodovias.cnt.org.br/Paginas/edicoes.aspx?origem=1>>. Acesso em: 20 out. 2013.

CONAMA - CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE -. Resolução nº1, de 17 de fevereiro de 1986. *Dispõe sobre critérios básicos e diretrizes gerais para a avaliação do impacto ambiental*. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=23>>. Acesso em: 09 nov. 2013.

DIAS, Reinaldo. *Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Reinaldo; ZAVAGLIA, Tércia; CASSAR, Maurício. *A sustentabilidade nas organizações: introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade*. Campinas: Alínea, 2003.

INSTITUTO BRASIL PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS - PNUMA. *As normas ISO 14000*. Disponível em: <<http://www.brasilpnuma.org.br/saibamais/iso14000.html>>. Acesso em: 20 Out. 2013.

INSTITUTO DE PESQUISA AMBIENTAL DA AMAZONIA – IPAM. ABC do clima: Quais são as principais fontes de gases de efeito estufa decorrentes das atividades humanas? Disponível em: <http://www.ipam.org.br/saiba-mais/abc/mudancaspergunta/Quais-sao-as-principais-fontes-de-gases-de-efeito-estufa-decorrentes-das-atividades-humanas-/11/3>. Acesso em: 10 out. 2013.

INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS - IPEA. Poluição veicular atmosférica. Comunicados do IPEA. Nº 113. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110922\\_comunicadoipea113.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110922_comunicadoipea113.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2013

JACOBI, Pedro. *Meio ambiente e sustentabilidade*. Disponível em: <<http://franciscoqueiroz.com.br/portal/phocadownload/desenvolvimento%20sustentavel.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2013.

MATSURA, Edson E.; WALTER, Michele K. C. Análise de atratividade e elaboração de projetos de créditos de carbono. Belo Horizonte, *Apostila do curso Análise de atratividade e elaboração de projetos de créditos de carbono* - Consultoria, métodos, assessoria e mercantil S/A – Educacional (CMA educacional).2011.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - MCTI. *Estimativas anuais de*



*emissões de gases de efeito estufa no Brasil*. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/350133.html>>. Acesso em: 10 set. 2013.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - MCTI. *Fator médio mensal tCO<sub>2</sub>e*. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/321144.html#ancora>>. Acesso em: 02 nov. 2013.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Inventário nacional de emissões atmosféricas por veículos automotores rodoviários. *Relatório final*. Disponível em: <[http://www.mma.gov.br/estruturas/163/\\_publicacao/163\\_publicacao27072011055200.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/163/_publicacao/163_publicacao27072011055200.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2013.

MUDANÇAS CLIMÁTICAS. *Gases de Efeito Estufa (GEE)*. Mudanças Climáticas – Informações e Reflexões para um Jornalismo Contextualizado. Disponível em: <<http://www.mudancasclimaticas.andi.org.br/content/gases-de-efeito-estufa-gee>>. Acesso em: 02 nov. 2013.

PORTER, Michael E.; SERRA, Afonso Celso da Cunha. Verde é competitivo. In: \_\_\_\_ *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. .

PROGRAMA BRASILEIRO GHG PROTOCOL. *Contabilização, quantificação e publicação de inventários corporativos de gases de efeito estufa*. 2. ed. *Especificações do Programa Brasileiro GHG Protocol*. Disponível em: <[http://ghgprotocolbrasil.com.br/arquivos/152/especificacoes\\_pb\\_ghgprotocol.pdf](http://ghgprotocolbrasil.com.br/arquivos/152/especificacoes_pb_ghgprotocol.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2013.

PROGRAMA BRASILEIRO GHG PROTOCOL. *Ferramenta GHG Protocol Versão 2012*. Disponível em: <<http://www.ghgprotocolbrasil.com.br/index.php?r=site/ferramenta>>. Acesso em: 20 out. 2013.

RIBEIRO, Maisa de Souza. *Contabilidade ambiental*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SEIFFERT, Maia Elizabete Bernardini. *Sistemas de Gestão Ambiental (SGA – ISO 14001): melhoria contínua e produção mais limpa na prática e experiência de 24 empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2011.

SUFRAMA - SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS. Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa – GEE. V Feira Internacional da Amazônia 2011. Disponível em: <<http://www.suframa.gov.br/fiam/arquivos/inventario-emissoes-gee-vi-fiam.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2013.

TINOCO, J. E. P.; KRAEMER, M. E. P. *Contabilidade e gestão ambiental*. São Paulo: Atlas, 2004.



### PLANEJAMENTO DE RESULTADO ATRAVÉS DA MARGEM RESTRITIVA INTEGRADA COM O MÉTODO UEP

*Jordana Julita Pozzebon<sup>1</sup>*

*Fernando Batista Bandeira da Fontoura<sup>2</sup>*

#### 1 INTRODUÇÃO

A busca por melhores resultados é constante no âmbito empresarial, que tem entre suas metas permanentes, o resultado positivo, ou seja, a busca de lucro. Nesse contexto, os gestores medem seus desempenhos e estabelecem ações para alcançar a maior rentabilidade.

Em um contexto de competitividade no mercado de massas e biscoitos, diversas variáveis são analisadas pelo consumidor na efetivação da compra, tais como preço de venda, qualidade do produto, prestação de serviços logísticos, entre outras. As empresas atuantes neste ramo do mercado buscam uma harmonia entre essas variáveis para manterem-se atuantes, bem como lucrativas.

Frente a essa situação, as organizações e seus gestores necessitam de um autoconhecimento em relação à sua posição no mercado, aos custos em geral, à atuação das diversas áreas da empresa, às possibilidades de negócios e às atuações no setor. Enfim, há necessidade de desenvolver uma base de informações pertinentes a toda a empresa, para identificar a sua capacidade de atuar e competir no mercado econômico.

De acordo com o exposto considera-se interessante a atuação efetiva da contabilidade de custos, possibilitando uma visão completa da empresa, desde o processo produtivo até as políticas comerciais e procedimentos logísticos. Especificamente o processo produtivo determina de forma significativa a percepção do produto no mercado. Por exemplo, um produto com um custo de transformação alto certamente terá um preço de venda mais alto ainda.

Sob tais pressupostos, busca-se as restrições do processo e juntamente uma visão mais apurada da capacidade de atuação da produção, culminando também, de certa forma, em uma capacidade de resultado da empresa. Nesse sentido, questiona-

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela UNISC. E-mail: jordanajpozzebon@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas pela EBAPE-FGV-RJ, professor do Departamento de Ciências Contábeis na UNISC. E-mail: fontoura.custos@ibest.com.br.



se a possibilidade de aplicar de forma integrada os conceitos da Teoria das Restrições com o Método de Custeio Unidades de Esforço de Produção – UEP em uma empresa de alimentos.

Nessa perspectiva, foram estabelecidos objetivos a serem alcançados durante a pesquisa, tendo sido inicialmente identificadas as principais restrições do processo produtivo. Com base na principal restrição identificada, foram calculadas as margens operacionais restritivas e as margens de contribuição restritivas dos produtos. Tendo em vista as margens restritivas calculadas, foi possível identificar um mix recomendável de produtos de acordo com as respectivas margens.

A pesquisa foi aplicada em uma empresa do setor alimentício de massas e biscoitos do Vale do Rio Pardo. Tendo em vista a visão de crescimento, competitividade no mercado e gestão eficiente por parte da empresa, a pesquisa realizada contribuiu com o aprimoramento do departamento de custos na busca de informações úteis para análise e tomada de decisões. Dessa forma foi possibilitada à empresa uma melhoria em seu resultado, por meio de um planejamento, utilizando os produtos com as melhores integrações entre rentabilidade e capacidade produtiva.

A seguir apresenta-se o Referencial Teórico, abordando entendimentos de diversos autores em relação ao tema de pesquisa. Após, é apresentada a metodologia contemplada, e, na sequência, são evidenciadas as análises realizadas, assim como os resultados obtidos, e, por último, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A ciência contábil é reconhecida como uma ciência social aplicada, tendo em vista que seu objeto de análise é o patrimônio das entidades. A contabilidade, ao contrário do que muitos pensam, não é feita só de números, e sim é formada de um complexo de atividades que culminam no controle, em tomadas de decisões e na evolução das organizações em geral. Entre as ramificações da contabilidade, encontra-se a contabilidade de custos, uma das áreas-base para a gestão eficiente de uma empresa e que é objeto principal de pesquisa no presente referencial teórico.

No sentido de fundamentar teoricamente a presente pesquisa, são abordados os métodos de custeio variável e UEP, os quais servem de base para o cálculo respectivamente da margem de contribuição restritiva e da margem operacional restritiva. Também são apresentados os conceitos em relação à Teoria das Restrições e à Teoria dos Sistemas.

### 2.1 Métodos de Custeio

Quando se inicia um trabalho, onde se pretende alocar custos de um processo ao produto ou ao serviço, remete-se às formas de alocação de custos, ou seja, ao questionamento: como será alocado o custo? Para definir essa alocação ao produto é necessário, então, estabelecer a metodologia a ser utilizada. Neste caso, os diferentes métodos de custeio definirão as diferentes formas e possibilidades de alocação de custos.

Atualmente existem vários métodos de custeio, tais como: custeio variável, custeio por absorção, custeio RKW, custeio baseado em atividades (ABC), custeio



UEP. Para os fins desta pesquisa, serão abordados somente o método de custeio variável e o método de custeio UEP.

### 2.1.1 Método de Custeio Variável

Tendo em vista a dificuldade encontrada por muitas empresas na apropriação dos custos fixos e indiretos do processo produtivo aos produtos, encontra-se uma alternativa: o método de custeio variável que é utilizado por empresas de todos os portes, e trata-se de uma importantíssima ferramenta na gestão e fixação de preço de venda, principalmente no curto prazo e em situações de alta competitividade.

A principal característica desse método é que os custos de produção do período são unicamente os custos variáveis que, por sua vez, são alocados diretamente ao produto. Já os fixos são lançados na formação do resultado do exercício e recuperados através da margem de contribuição. De acordo com a conceituação, custos e despesas variáveis são os itens que variam com o volume de produção e vendas. Logo, só existirão se houver produção e comercialização. Em situação contrária, esses custos e despesas não incorrerão.

Leone (1997, p. 322) esclarece o método de custeio variável ao dizer que,

o critério do custeio variável fundamenta-se na ideia de que os custos e as despesas que devem ser inventariáveis (debitados aos produtos em processamento e acabados) serão apenas aqueles diretamente identificados com a atividade produtiva e que sejam variáveis em relação a uma medida (referência, base, volume) dessa atividade. Os demais custos de produção, definidos como periódicos, repetitivos e fixos, serão debitados diretamente contra o resultado do período.

Gerencialmente o método de custeio variável é indicado para ser utilizado como base de informação em operações de menor prazo, já que a não alocação dos custos fixos ao produto flexibiliza a análise de rentabilidade e de negociação, contudo em uma perspectiva a longo prazo é interessante analisar o comportamento da totalidade dos custos e das despesas da empresa, possibilitando assim a identificação da real situação da mesma. Um enfoque somente nos custos variáveis dos produtos pode ofuscar a visão da gerência em relação a custos fixos e indiretos acima do padrão.

A Margem de Contribuição – MC é parte integrante do método de custeio variável. Através dela é calculada a parcela de contribuição de cada produto para a cobertura dos custos fixos. A MC é a diferença entre o preço de venda que na maioria dos casos é imposto pelo mercado e os custos variáveis do determinado produto. Assim, um preço de venda maior que o custo variável indica que o produto tem margem para contribuir positiva. Dessa forma, pode-se afirmar que, para a empresa gerar um resultado positivo, é necessário que a soma da Margem de Contribuição de todos os produtos seja maior que o custo ou despesa fixa do período.

Nesse mesmo sentido, a margem de contribuição unitária é, para Martins (2003, p. 179) “[...], a diferença entre o preço de venda e o Custo Variável de cada produto. É o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro”.

Através da Margem de Contribuição é possível identificar os produtos que mais





contribuem e os que menos contribuem com a liquidação dos custos fixos do período, ou seja, identificar os produtos com maior e menor margem de contribuição. Nesse contexto, uma das principais variáveis é o preço de venda efetivamente praticado que, normalmente, é imposto pelo mercado.

A partir de uma análise interna (MC, custos de reposição da matéria prima...) e uma externa (preço de venda, aceitação do produto no mercado), é possível estabelecer um mix de produtos com melhor performance, facilitando a cobertura dos custos fixos da empresa mensalmente. Cabe ressaltar que muitas vezes os produtos que possuem melhor margem de contribuição para a empresa não são os mesmos que têm a maior aceitação e capacidade no mercado. Sendo assim, é essencial que esta análise do mix de produtos contemple a visão interna e externa do mercado.

Em termos gerais, o método de custeio variável apresenta como principais vantagens a identificação dos produtos que mais contribuem para a lucratividade da empresa, como mencionado no parágrafo anterior. Juntamente com uma melhor visão para decidir quais produtos fabricar ou terceirizar; para definir o preço com condições especiais para certas operações, facilitando assim uma melhor negociação com o cliente, entre outras vantagens citadas por vários autores, como, por exemplo, a simplicidade e a praticidade nas tratativas.

Porém, esse método de custeio também apresenta desvantagens relevantes como, por exemplo, o fato de não ser aceito legalmente para fins de valorização de estoque. Como já comentado anteriormente na presente pesquisa, outra desvantagem é a não existência da figura do custo total do produto, da mercadoria ou do serviço, o que conduz muitas empresas ao temor da não cobertura dos custos totais (fixos e variáveis).

Nesse sentido, ressalta-se a importância da análise dos custos diretos e indiretos da empresa, para a mesma se manter lucrativa do mercado por longo prazo. Sendo assim, a margem de contribuição consensualmente calculada pela equação: preço venda-despesa variável-custo variável direto não apresenta toda a avaliação de desempenho de um produto, principalmente no que tange às empresas industriais.

### 2.1.2 Método de Custeio UEP

O método de Custeio por Unidades de Esforço de Produção é considerado uma ferramenta de gestão estratégica, pois mensura convenientemente os custos dos produtos, assim propiciando uma melhor visão de produtividade e lucratividade de todo o processo produtivo.

De acordo com Martins (2003, p. 312), o método UEP consiste na “construção e utilização de uma medida dos esforços e recursos aplicados na produção de vários produtos. Essa medida deve ser homogênea, de forma que possa servir de denominador comum a todos os produtos”.

Para Bornia (2010, p. 138), “o método da UEP baseia-se na unificação para simplificar o processo de controle da gestão. A mensuração do desempenho da empresa é feita por meio de custos e medidas físicas de eficiência, eficácia e produtividade”.

“Sistema de informações UEPs deve avaliar e informar custos precisos, estabelecendo políticas de fiscalização do preço de venda, introdução de novos produtos, abandono de produtos obsoletos ou não rentáveis (ALLORA; ALLORA,







Após calcular os foto-índices é necessário que se estabeleça o produto-base. Nesse caso como produto-base pode ser considerado até mesmo os tempos médios de passagem dos produtos pelos postos operativos. A finalidade do produto-base é de comparação para com os outros produtos e de determinação de relações desejadas.

Como quarta etapa, para a implantação do UEP, encontra-se o cálculo dos potenciais produtivos, que “[...] são encontrados dividindo-se os foto-índices pelo foto-custo base. [...] A relação entre os potenciais produtivos teoricamente permanece constante no tempo, desde que não haja alteração na estrutura de fabricação da empresa” (BORNIA, 2010, p. 145).

Por fim, será efetuada a determinação dos equivalentes dos produtos, ou seja, será identificado o tempo e esforço que cada produto consome dos postos operativos no seu processo de fabricação, assim chegando a um somatório que representa a sua UEP final.

Iniciando outro âmbito da presente pesquisa, é apresentada uma abordagem em relação à teoria das restrições.

## 2.2 Teoria das restrições

Na busca incessante das empresas por resultados positivos, ou seja, lucro, a aplicação dos conceitos da teoria das restrições será uma grande aliada no alcance desse objetivo, já que a mesma tem por finalidade a identificação de gargalos que possam estar impedindo a empresa de obter melhor desempenho em seus resultados.

a teoria das restrições teve como idealizador o israelense Eliyahu M. Goldratt, que a partir da formulação de um software voltado para a tecnologia da produção otimizada, desenvolveu na segunda metade dos anos 80 a teoria das restrições (TOC – Theory of Constraints), a teoria foi difundida para o mundo através do romance: A Meta (The Goal), onde através do relato da história de um gerente de uma empresa americana que precisa atingir uma meta, são apresentados os princípios da teoria de forma prática (GUERREIRO, 2006, p. 86).

Para Bornia (2010, p. 164), “a TOC será encarada como sendo um conjunto de princípios voltados para a administração da produção que orienta a empresa no planejamento e controle de suas atividades e no processo contínuo de aprimoramento [...]”.

De acordo com o exposto, a TOC possui seus conceitos mais voltados para referências do sistema produtivo. Porém, esse fator não impede que a mesma seja aplicada na empresa como um todo, tendo em vista o seu caráter global.

Segundo Guerreiro (2006, p. 90), “o próprio Goldratt afirma que a teoria das restrições é mais geral do que a tecnologia da produção otimizada, englobando-a. [...] rompe as barreiras do sistema produtivo e generaliza para a empresa como um todo [...]”.

Questionamentos como: qual a meta da empresa? Quanto e quando os sócios da empresa pretendem ter de retorno sobre o investimento realizado na empresa? São básicos no que se diz respeito aos conceitos da teoria das restrições. A meta-



base segundo a teoria é ganhar dinheiro, obter lucro. Nesse objetivo há um sentido mais amplo quando analisa-se o fato de que somente ganhando dinheiro que a empresa, também, poderá manter a continuidade do seu negócio, cumprir com suas obrigações sociais e investir no desenvolvimento tecnológico e organizacional.

Tendo em vista o controle das restrições, em consequência da melhoria do processo e do aumento do resultado, identifica-se a importância do gerenciamento das restrições. Nesse sentido contribuem Cox III e Spencer (2002, p. 28),

o gerenciamento de restrições é uma nova abordagem que planeja e controla a produção de venda de produtos e serviços. Esta abordagem reconhece o papel que a restrição (o recurso limitante) desempenha na determinação da saída do sistema como um todo.

“existem diversas categorias de restrições no ambiente industrial, tais como: de mercado, de capacidade, de logística, de gerenciamento e de comportamento” (COGAN, 2007, p. 32) E de acordo com os conceitos da teoria das restrições, as restrições são classificadas em internas e externas,

**restrições internas** são aquelas que impedem o aumento da produção, como limitações de máquinas ou equipamentos ou de disponibilidades de funcionários. As **restrições externas** são aquelas que nos impedem de vender mais. Geralmente, estão relacionadas com demanda de mercado, concorrência ou preço de venda, mas também pode ser a disponibilidade de matéria-prima ou de qualquer outro insumo que a empresa adquire no mercado fornecedor. (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007, p. 163) [grifo no original]

Nesse caso, há certas restrições, não sendo possível estabelecer alguma ação para modificá-las, por exemplo, a escassez de determinada matéria-prima no mercado torna-se uma restrição geral. Até podem ser feitas pesquisas aprofundadas para localizar possíveis fornecedores, mas, se a situação é geral, a empresa não terá como superar a restrição naquele momento.

Para o entendimento da sistemática da teoria das restrições, também é importante ressaltar os conceitos de ganho, inventário e despesa operacional, ressaltando que os mesmos possuem, nesse caso, uma abordagem que não está relacionada aos conceitos da contabilidade societária.

Ganho (G) é gerado através das vendas: um produto fabricado que não foi vendido não gerou ganho. O ganho é o preço de venda líquido menos os custos variáveis, utilizando somente a MP, pois para a TOC a MO direta é despesa fixa. (COGAN, 2007). Resumidamente, o ganho, para Bornia (2010, p. 165), “[...] representa o dinheiro gerado pela empresa. É a receita menos os custos variáveis”.

“O inventário é o dinheiro investido em bens que se pretende vender” (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007, p. 163). Segundo Cogan (2007, p. 19), “O inventário não é um ativo nem está sujeito à agregação de valor (nenhum valor é adicionado ao inventário até o momento da venda). [...] o inventário é rastreado em três estágios: matéria-prima, material em processo e produtos acabados”.

Conforme os autores, acima citados, despesas operacionais são aquelas gastas para transformar o inventário em ganho. “Assim que o inventário é depreciado,

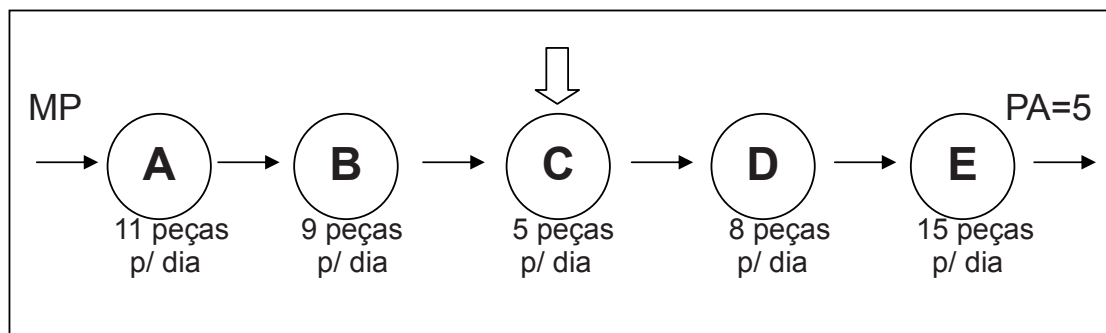


ele se torna despesa operacional. Pensando, em termos da literatura contábil, ele corresponde aos custos/despesas fixas mais a mão de obra direta” (COGAN, 2007, p. 19).

Para concluir a abordagem sobre os três conceitos apresentados, explica Cogan (2007, p. 19): “em síntese, o ganho é o dinheiro que entra; inventário é o dinheiro atualmente no sistema, e despesa operacional é o dinheiro que tem que ser desembolsado para que o ganho aconteça”.

O entendimento da teoria das restrições também se dá a partir da compreensão do que representa um gargalo no processo produtivo. Nesse caso, o gargalo (restrição) é aquele recurso que limita e ao mesmo tempo dita o ritmo do processo, conforme ilustra-se na Figura 1, onde a restrição é representada pelo recurso C:

Figura 1 – Recurso gargalo



Fonte: adaptado quadro recurso gargalo elaborado por Samuel Cogan (2007)

Com o intuito de identificação e exploração das restrições, a TOC apresenta cinco etapas. São elas :

**1- Identificar a restrição do sistema:** “tendo em vista que todo e qualquer sistema possui no mínimo uma restrição, a mesma deve ser identificada. Ressalta-se também que normalmente o número de restrições do sistema é pequeno” (GUERREIRO, 2006).

**2- Decidir como explorar a restrição do sistema:** explorar a restrição do sistema significa utilizar ao máximo a capacidade da empresa de gerar lucros, independente de a restrição ser física ou política, interna ou externa, ou seja, sem desperdiçar a capacidade que está disponível, pois, se isso acontecer, nova restrição pode ser caracterizada no sistema, ressaltando-se que uma hora perdida no gargalo é uma hora perdida em todo o sistema.

**3- Subordinar todas as não restrições às restrições:** quando identificada e explorada a restrição, a seguinte etapa de aplicação é fazer com que todas as outras partes do processo, que não são a restrição, estejam subordinadas a ela. Nesse caso, os recursos não restritivos normalmente não podem ser explorados até o seu potencial máximo, pois assim estariam gerando acúmulos intermediários (estoques intermediários).

**4- Elevar a restrição do sistema:** se, após a aplicação de esforços, houver uma melhoria de desempenho e em consequência uma restrição for quebrada ou superada, outra restrição no sistema será identificada.

**5- Retornar a etapa 1 se a restrição for eliminada em algum passo anterior,**



**e não permitir que a inércia atue neste processo:** continuidade é a palavra-chave para essa etapa da TOC, tendo em vista que, quando uma restrição for eliminada, deve-se começar o processo novamente, bem como não permitir que a inércia interfira no processo.

### 2.2.1 Margem Restritiva

Em um contexto onde se busca definir qual a melhor combinação de produtos para a maximização dos resultados, apresenta-se a ferramenta chamada margem restritiva. A margem restritiva representa o ganho de cada produto em certa unidade de tempo. Nesse caso utiliza-se a hora, como tempo para obtenção do valor máximo de ganho de um produto.

O cálculo da margem de contribuição restritiva se dá a partir do levantamento da capacidade máxima instalada do gargalo para a fabricação do produto. Essa capacidade em KG, por exemplo, é multiplicada pelo ganho unitário por produto. Dessa forma, pode-se visualizar o ganho máximo por hora que esse produto pode atingir.

[...] com base na abordagem da TOC, a seleção levaria em conta aquele que mostrasse o maior ganho de acordo com as restrições inerentes (ganho no gargalo). Nesta última visão, a decisão seria obtida a partir da análise do recurso restritivo de capacidade (RRC) (MARQUES, 1998, p. 44).

A teoria das restrições, juntamente com a contabilidade de ganho, frisa muito a questão do foco no ganho e não no custo do produto: a visão global de negócio para a TOC deve estar voltada para o quanto é possível ganhar em uma hora e não o quanto irá custar essa mesma hora. Em âmbito geral e global, a teoria das restrições dispõe de indicadores que mensuram o desempenho da organização, sendo eles base para a tomada de decisões.

## 3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, sendo composto de uma abordagem integrada entre os conceitos da teoria das restrições e o método de custeio UEP, buscando, a partir dessa integração, um planejamento de resultado, através da margem restritiva.

A partir do momento em que se traça objetivos, é necessário definir uma metodologia para alcançá-los. No presente estudo foram estabelecidas tipologias de pesquisa quanto aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema.

Quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória, já que o estudo foi desenvolvido no sentido de explorar uma visão geral sobre determinado fato, contudo contemplando somente o caso de uma empresa específica do ramo alimentício.

Sendo assim, quanto aos procedimentos, foi aplicado um estudo de caso centrado na realidade de uma empresa específica tendo sido também, com base em leituras e fichamentos, aplicada uma pesquisa bibliográfica, a partir do embasamento





teórico relacionado à contabilidade de custos e à teoria das restrições

Em se tratando da abordagem do problema, a mesma se caracteriza como qualitativa, tendo em vista a identificação de indicadores restritivos relativos ao processo produtivo, sem utilização estruturada de modelagens estatísticas.

Em suma, foram realizadas observações no processo produtivo, com seus postos operativos de acordo com o método de custeio UEP. Também foi efetuada uma pesquisa documental junto ao departamento de custos e entrevistas informais com os profissionais da mesma área, a fim de levantar informações pertinentes ao método de custeio UEP implantado na empresa, bem como à possibilidade de aplicação integrada da teoria das restrições.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Com base nas definições do embasamento teórico exposto anteriormente, são levantados, processados e analisados os dados da empresa definida para o estudo de caso, tendo em vista a concretização dos objetivos propostos para esta pesquisa.

Em seguida são descritas as etapas da pesquisa, relacionadas diretamente à teoria das restrições, e, em um momento final, são apresentadas as análises em relação aos resultados dos dados obtidos.

##### 4.1 Identificação das restrições do processo produtivo

A restrição é um fator limitante dentro do processo produtivo, ou seja, de forma prática ela restringe a quantidade produzida de um determinado produto, em certo período de tempo, por exemplo, em uma hora.

Se não existissem as restrições, os lucros seriam infinitos, pois são as restrições internas de produtividade e externas de comercialização ou fornecimento que ditam a capacidade de produção, de venda e de ganho das organizações.

Nesse contexto, o presente estudo de caso especificou sua abordagem nas restrições do processo produtivo da empresa do ramo alimentício. Ressalta-se que a identificação da restrição foi realizada para a linha do biscoito e a da massa, tendo em vista que as mesmas são linhas distintas.

Conhecer o processo produtivo de forma detalhada é necessário para identificar a operação restritiva (PO restritivo) do processo. Sendo assim, foram realizadas visitas técnicas objetivando uma melhor visualização e conhecimento prático. Também foi de suma importância as informações obtidas em conversas informais com profissionais da área industrial e de custos.

A linha do biscoito é composta pelos seguintes postos operativos: masseira, forno e empacotamento, com exceção do biscoito recheado que também passa pelo PO recheadeira. De acordo com o acompanhamento do processo de fabricação dos biscoitos o PO restritivo é o forno, tendo em vista que é o mesmo que comanda o ritmo da produção e conseqüentemente a capacidade produtiva.

Observou-se que o posto operativo do empacotamento normalmente é adaptado conforme a quantidade produzida pelo forno, ou seja, dependendo da necessidade são utilizadas mais máquinas para empacotar. Essa necessidade em relação ao empacotamento ocorre de acordo com os tipos de biscoitos produzidos.





A realidade mencionada no parágrafo anterior representa a subordinação do recurso não gargalo ao próprio gargalo (restrição) do processo produtivo. Melhorias relativas a tempo em recursos não gargalos não representam melhorias no processo inteiro, tendo em vista uma situação em que a capacidade do recurso gargalo permanece a mesma.

Na linha de produção das massas há a particularidade de que a máquina respectiva a um tipo de massa forma um único posto operativo, considerando que o mesmo possui operações homogêneas. Para definir a restrição do processo produtivo neste caso, foi necessário analisar essas operações de forma aberta e não considerando todas como um mesmo PO.

Nesse contexto, a operação restritiva para as linhas de massa ninho, cortada e longa é o secador, uma operação que antecede o corte e o empacotamento. Sendo assim, a quantidade de quilogramas produzidos por hora para esses tipos de massa será determinada pela operação restritiva, no caso o secador.

O instantâneo apresentou um comportamento diferente dos outros tipos de massa, dentro do posto operativo macro a operação restritiva identificada foi o empacotamento, visto que este produto possui uma gramagem pequena, o gargalo se formou na última etapa do processo de fabricação: empacotar.

Com base nas restrições do processo produtivo, identificadas na linha de biscoitos e massas, foi levantada a capacidade produtiva em quilogramas por hora para todos os produtos, assim como a capacidade produtiva em pacotes que é identificada a partir da divisão dos KG produzidos por hora pela gramagem dos respectivos pacotes. Essa última informação é utilizada para o cálculo da margem restritiva horária por produto que é apresentada na seção a seguir.

#### 4.2 Cálculo da margem operacional restritiva X margem de contribuição restritiva

Na busca pela maximização de resultado, a margem restritiva pode ser considerada uma ferramenta muito útil para análises de ganho dos produtos, identificando a capacidade produtiva de acordo com os gargalos do processo de fabricação.

Na presente pesquisa é utilizada a margem restritiva horária como objeto de análise. Ela por sua vez representa o quanto determinado produto é capaz de contribuir para a cobertura dos custos totais de acordo com o seu gargalo.

Foi realizada uma comparação entre a margem de contribuição restritiva e a margem operacional restritiva, verificando comportamentos semelhantes e divergentes dos produtos.

Em uniformidade com os princípios destacados pela teoria das restrições, a margem de contribuição restritiva utiliza em sua formação somente a redução do custo de matéria dos produtos, não considerando o custo de transformação e até mesmo a mão de obra direta.

Já a margem operacional restritiva utiliza em seu cálculo a redução do custo de matéria-prima mais o custo de transformação dos produtos, foto custo de acordo com o método UEP. Essa margem expressa a parcela que cada produto contribuirá ao ser vendido para a cobertura dos custos indiretos do período após a dedução dos custos da operação propriamente dita.

É possível relacionar a formação da margem operacional com a estrutura



da demonstração do resultado do exercício, tendo em vista que esta contempla o valor faturado (PV) deduzindo os impostos, custos de material e de transformação, despesas variáveis diretas (comissão e frete), ou seja, o resultado operacional calculado pela contabilidade está em harmonia com o custeio absorção, onde receita menos deduções é igual à receita líquida, que menos o custo do produto vendido (custo materiais + custo de transformação) é igual ao resultado operacional.

No presente estudo de caso, a mensuração da margem de contribuição e operacional restritivas foi demonstrada conforme as tratativas utilizadas pela empresa em análise, considerando aspectos como, por exemplo, despesas variáveis diretas e tributação.

Primeiramente foi estabelecido o rol de produtos a ser utilizado para a definição das respectivas margens restritivas, sendo todos os produtos constantes em tabela de preço no período.

Após essa definição foi levantado o faturamento sem substituição tributária referente ao trimestre em análise (06/13 a 08/13). Assim foi possível identificar o preço médio unitário dos itens no período. Ressalta-se que o preço realizado retrata uma restrição externa de mercado. Muitas vezes a empresa pode estabelecer um preço que oferece uma boa margem, porém o mercado está restrito a ele. Sendo assim definiu-se a utilização do preço realizado que também retratará o valor médio de mercado do produto.

Partindo do preço médio unitário, são apresentadas as deduções para a composição da margem. Conforme mencionado anteriormente, as definições quanto ao custo dos produtos é o que diferencia a margem de contribuição restritiva da margem operacional restritiva, pois para a primeira o custo utilizado é somente o de matéria-prima extraído das estruturas padrão dos produtos. Já para a margem operacional restritiva, além do custo de MP é deduzido o custo de transformação, sendo esse mensurado segundo o método UEP.

Quanto à tributação, os impostos incidentes são o ICMS, PIS e COFINS. Para a linha de massas e biscoitos, o ICMS possui base de cálculo reduzida. Então sua alíquota fica em 7%, com exceção do macarrão instantâneo que é tributado a 12%. Já as contribuições de PIS e COFINS incidem somente para a linha dos biscoitos, sendo respectivamente 1,65% e 7,60%.

A empresa utiliza, na sua precificação e análise de margens, as seguintes despesas variáveis diretas: frete e comissão, o primeiro foi definido com base em análises de períodos anteriores, dividindo valor de frete efetivamente pago pelo respectivo faturamento; já o percentual de comissão é definido de acordo com as políticas comerciais. Resumidamente a margem operacional foi formada pelo preço de venda unitário menos custo de MP e transformação, ICMS, PIS, COFINS, frete e comissão, não sendo descontado para a margem de contribuição apenas o custo de transformação.

Após essa apuração foram utilizadas as informações levantadas na seção anterior em relação à capacidade produtiva de cada produto de acordo com o gargalo. Tendo conhecimento da quantidade de quilogramas produzidos por hora e a gramagem do pacote dos produtos, dividindo a primeira informação pela segunda, obtém-se a quantidade média de pacotes produzidos por hora.

Por fim, através da multiplicação da margem de contribuição unitária e da margem operacional unitária pela quantidade de pacotes/hora, identifica-se a restrição



horária para ambas as margens, ou seja, a capacidade máxima de contribuição para a cobertura dos custos totais do período.

Com base nas margens de contribuição e operacional restritivas, são identificados dois mixes de produtos recomendáveis, segundo margem de contribuição restritiva e margem operacional restritiva.

### 4.3 Identificação do mix de produtos recomendáveis

A partir da análise das margens de contribuição restritiva e margens operacionais restritivas apresentadas anteriormente, foi possível identificar um mix de produtos recomendáveis de acordo com os princípios da teoria das restrições que dispõem sobre a capacidade produtiva de determinado item medida pelo seu gargalo no processo de fabricação.

Ressalta-se que para os biscoitos o gargalo é o forno; para o macarrão instantâneo é o empacotamento; e para o restante das massas é a operação do secador.

Para identificar dentre os produtos quais apresentaram as maiores margens restritivas horárias no período, foram utilizadas as listagens das margens calculadas na seção anterior (margem restritiva).

A seguir são apresentados os Quadros 2 e 3, contendo os 20 itens com maior margem de contribuição restritiva e margem operacional restritiva.

#### Quadro 2 – Mix de produtos recomendáveis - Margem de contribuição restritiva

CLASSIF	COD	DESCRIÇÃO PRODUTO	QT	MC	% MC	PRODUÇÃO KG/H	GRAMA- GEM	QUANT. PC/H	MC RESTRITIVA
1	20039	Sortido 800g	10	1,70	42%	2.276	0,800	2.845	4.840
2	20037	Sortido 350g	20	0,74	41%	2.275	0,350	6.501	4.807
3	40009	Instantâneo Vita Legumes 63g	50	0,27	45%	940	0,063	14.925	3.999
4	40007	Instantâneo Vita Galinha 63g	50	0,26	43%	940	0,063	14.925	3.809
5	40011	Instantâneo Vita Tomate c/ Manjer	50	0,25	42%	940	0,063	14.925	3.795
6	20061	Maria Light 175g	20	0,76	46%	698	0,175	3.987	3.011
7	20063	Cream Cracker Light 175g	20	0,77	49%	636	0,175	3.634	2.807
8	20065	Água e Sal Light 175g	20	0,73	48%	636	0,175	3.634	2.664
9	20043	Maria 700g	12	1,73	44%	968	0,700	1.383	2.398
10	20071	Grissini Integral 175g	16	0,75	49%	535	0,175	3.057	2.306
11	20069	Grissini 175g	16	0,68	46%	535	0,175	3.057	2.078
12	20025	Suzi Crock 280g	20	0,82	42%	693	0,280	2.475	2.020
13	40005	Instantâneo Sabor Galinha Caipira	50	0,13	31%	940	0,063	14.925	1.970
14	20045	Leite 350g	24	0,71	39%	955	0,350	2.727	1.926
15	20101	Maria Chocolate 350g	24	0,67	38%	988	0,350	2.824	1.878
16	40003	Instantâneo Sabor Galinha 63g	50	0,12	30%	940	0,063	14.925	1.857
17	40001	Instantâneo Sabor Carne 63g	50	0,12	30%	940	0,063	14.925	1.852
18	20041	Maria 350g	24	0,66	38%	968	0,350	2.766	1.826
19	20005	Soda Cracker 320g	24	0,78	40%	720	0,320	2.250	1.749
20	20001	Integral 350g	24	0,77	39%	755	0,350	2.156	1.671

Fonte: Elaborado pela autora conforme informações fornecidas pela empresa



Contribuindo com a análise comparativa entre as duas margens restritivas apresentadas, segue o Quadro 3 contendo o mix dos produtos recomendáveis segundo a margem operacional restritiva.

**Quadro 3 – Mix de produtos recomendáveis - Margem operacional restritiva**

CLASSIF	BISCOITOS	DOCES GERMANI	QT	M OP	% M OP	PRODUÇÃO KG/H	GRAMA GEM	QUANT. PC/H	M OP RESTRITIVA
1	20039	Sortido 800g	10	1,24	31%	2.276	0,800	2.845	3.516
2	20037	Sortido 350g	20	0,54	30%	2.275	0,350	6.501	3.482
3	40009	Instantâneo Vita Legumes 63g	50	0,23	38%	940	0,063	14.925	3.446
4	40007	Instantâneo Vita Galinha 63g	50	0,22	37%	940	0,063	14.925	3.256
5	40011	Instantâneo Vita Tomate c/ Manjer	50	0,22	35%	940	0,063	14.925	3.243
6	20061	Maria Light 175g	20	0,58	36%	698	0,175	3.987	2.303
7	20063	Cream Cracker Light 175g	20	0,58	37%	636	0,175	3.634	2.124
8	20065	Água e Sal Light 175g	20	0,54	36%	636	0,175	3.634	1.965
9	20071	Grissini Integral 175g	16	0,58	38%	535	0,175	3.057	1.788
10	20043	Maria 700g	12	1,16	30%	968	0,700	1.383	1.599
11	20069	Grissini 175g	16	0,51	34%	535	0,175	3.057	1.556
12	20025	Suzi Crock 280g	20	0,61	31%	693	0,280	2.475	1.516
13	40005	Instantâneo Sabor Galinha Caipira	50	0,09	23%	940	0,063	14.925	1.417
14	40003	Instantâneo Sabor Galinha 63g	50	0,09	21%	940	0,063	14.925	1.304
15	40001	Instantâneo Sabor Carne 63g	50	0,09	21%	940	0,063	14.925	1.299
16	20027	Chocolate 350g	20	0,54	30%	800	0,350	2.287	1.245
17	20045	Leite 350g	24	0,41	23%	955	0,350	2.727	1.115
18	20101	Maria Chocolate 350g	24	0,38	22%	988	0,350	2.824	1.068
19	20041	Maria 350g	24	0,37	22%	968	0,350	2.766	1.028
20	20005	Soda Cracker 320g	24	0,45	23%	720	0,320	2.250	1.007

Fonte: Elaborado pela autora conforme informações fornecidas pela empresa

Com base na análise dos Quadros 2 e 3, pode-se observar que, até a classificação 8, os produtos permanecem nas mesmas posições, conforme suas margens restritivas. Nas classificações 9 e 10 ocorre somente uma alternância entre os dois itens ao serem comparados os tipos de margem, voltando os três próximos produtos (classificação 11, 12 e 13) a apresentar o mesmo comportamento dos primeiros itens da lista.

A partir da classificação 14, os itens mudam de posição entre si, e somente dois itens não se repetem nos dois quadros. São eles: Integral 350g que ocupava a última colocação no *mix* dos produtos recomendáveis segundo a margem de contribuição restritiva e também o produto Chocolate 350g que ocupou a classificação 16 no *mix* de produtos recomendáveis de acordo com a margem operacional restritiva.

Dessa forma, em âmbito geral, as duas margens restritivas apresentaram comportamentos semelhantes no que se diz respeito aos itens com maior margem restritiva horária. Outro aspecto a ser mencionado é o fato de nenhum produto da linha das massas estar presente entre os 20 itens com maior margem restritiva por hora, não considerando o macarrão instantâneo neste caso.

Neste sentido, é importante mencionar a determinação do gargalo sobre a



margem, tanto na margem de contribuição que utilizou somente o custo de matéria prima no seu cálculo como na margem operacional que também contemplou o custo de transformação.

Utilizando os produtos recomendáveis com base na margem restritiva é apresentado a seguir um planejamento de resultado, juntamente com uma análise comparativa entre o *mix* de produtos mais faturados e o *mix* de produtos recomendáveis para estarem ocupando as posições dos mais faturados.

Salienta-se que a teoria das restrições defende a utilização da margem de contribuição com restrições, sendo esta uma forma de trabalhar com a contabilidade de ganho. Enfatiza-se também que MC restritiva apenas utilizou o fator limitante (produção) e os resultados foram semelhantes, indicando que apesar de muitas discussões tanto a margem de contribuição com uma restrição principal, neste caso a produção horária, como a margem operacional calculada com base no método de custeio UEP, derivado do custeio absorção com a mesma restrição, tem um alinhamento de resultados similar neste estudo de caso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no conteúdo exposto na presente pesquisa observou-se a importância de a empresa estruturar uma base de informações para análises de aspectos como: capacidade produtiva, rentabilidade dos produtos e mensuração de custos. Cabe ressaltar que, para toda e qualquer análise, é necessário certificar a composição da informação, por exemplo, composição do custo do produto ou das variáveis estabelecidas na formação da margem restritiva.

Nesse contexto, é possível observar que as informações podem ser tratadas de forma diferente, dependendo do tipo de análise que os gestores desejam aplicar sobre elas. O objetivo estabelecido para a presente pesquisa, em âmbito geral, está interligado com essa observação, pois é possível aplicar os conceitos da Teoria das Restrições com o método UEP de forma integrada, através da margem operacional restritiva, para a empresa industrial alimentícia analisada.

No estudo de caso, foram levantados dados que possibilitaram a identificação das principais restrições do processo produtivo, assim sendo possível calcular a margem operacional restritiva e a margem de contribuição restritiva, lembrando que a diferença entre as duas margens é identificada pelo custo do produto que as compõe. Para a margem operacional é utilizado o custo de matéria-prima mais o custo de transformação, segundo o método UEP. Já para a margem de contribuição utiliza-se somente o custo com matéria prima.

A partir da identificação das margens restritivas foi estabelecido o *mix* dos produtos recomendáveis, os quais possuem as melhores relações entre capacidade produtiva horária e rentabilidade, de acordo com as variáveis realizadas no período estudado. Presentes neste grupo estavam produtos como, por exemplo, o Sortido, Macarrão Instantâneo, Suzi Crock, Maria, produtos da linha *Light* entre outros.

A partir da definição dessa informação sugere-se a elaboração de um *mix* projetado utilizando os produtos recomendáveis, segundo suas respectivas margens restritivas. Para essa projeção podem ser estabelecidas mudanças em relação ao volume faturado, preço de venda, campanhas promocionais, observando situações





consideradas possíveis de acordo com a realidade da empresa.

Ressalta-se que o *mix* projetado dos produtos recomendáveis é uma forma de destacar produtos que, por sua vez, possuem boa rentabilidade de acordo com as variáveis que apresentam, mas que não estão contribuindo de forma significativa no montante total, devido à falta de atenção para com os mesmos. Em um cenário onde os produtos recomendáveis também integram o grupo dos mais vendidos, o resultado como um todo tende a ser mais positivo.

Um fator limitador para a presente pesquisa foi a questão temporal, tendo em vista que uma análise mais aprofundada do assunto demandaria mais tempo de coleta e análise de dados. No que diz respeito aos conceitos da Teoria das Restrições, o campo de possibilidades de aplicação é vasto, principalmente a sua aplicabilidade no processo produtivo, onde todo o fluxo da produção é determinado pelos gargalos.

Através de uma ação conjunta entre a área industrial e de custos na empresa, seria possível elaborar um trabalho mais detalhado, baseado nos conceitos da Teoria das Restrições, contemplando todas as suas etapas. Ressalta-se que a presente pesquisa explorou somente os conceitos referentes à capacidade produtiva medida pelos gargalos da produção, tendo sido possível, a partir dessa identificação, calcular as margens restritivas dos produtos.

Cabe ressaltar ainda que as observações e conclusões identificadas se referem a uma empresa específica em um determinado período de tempo, não sendo possível efetuar generalizações sobre o assunto para outras organizações de setores e culturas diferentes. Até mesmo a própria empresa em análise poderá apresentar dados diferentes em outros períodos, contudo seguindo um padrão de comportamento.

Também, salienta-se que, pela amplitude do tema, outros estudos em relação ao custeio UEP e à teoria das restrições devem ser realizados, visto que o resultado da pesquisa demonstrou uma similaridade entre margem de contribuição restritiva (custeio variável) e margem operacional restritiva (custeio UEP). Inclusive em sintonia com a teoria das restrições que recomenda a utilização do custeio variável para tal análise.

## REFERÊNCIAS

ALLORA, F.; ALLORA, V. *UP' Unidade de medida da produção: para custos e controles gerenciais de fabricação*. São Paulo: Pioneira; Blumenau: Fundação Universidade Regional de Blumenau, 1995.

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

CARDOSO, R. L.; MÁRIO, P. C.; AQUINO, A. C. B. *Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos*. São Paulo: Atlas, 2007.

COGAN, Samuel. *Contabilidade gerencial: uma abordagem da teoria das restrições*. São Paulo: Saraiva, 2007.

COX III, James F.; SPENCER, Michael S. *Manual da teoria das restrições*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GUERREIRO, Reinaldo. *Gestão do lucro*. São Paulo: Atlas, 2006.





LEONE, George S. G. *Curso de contabilidade de custos: contém custeio ABC*. São Paulo: Atlas, 1997.

MARQUES, José A. V. D. C; CIA, Joanília N. D. S. Teoria das restrições e contabilidade gerencial: interligando contabilidade a produção. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, n. 38, p. 34-46, jul./set. 1998.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NASCIMENTO, Mendes Jonilton. *Custos: planejamento, controle e gestão na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.



# ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL PARTICULAR NO MUNICÍPIO DE VALE DO SOL – RS

*Gabriela Fischer Ferreira Lopes<sup>1</sup>  
Eloi Almiro Brandt<sup>2</sup>*

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais observa-se a participação da mulher no mercado de trabalho, contribuindo, assim para o aumento da renda familiar. Tal fato fez com que a natalidade em algumas regiões do Brasil diminuísse; mas trouxe também a necessidade de os pais terem onde deixar seus filhos enquanto trabalham.

Conforme reportagem exibida no Programa Fantástico em 06/02/2010, de cada 100 cidades brasileiras 15 não possuem creche, ou seja, 827 municípios brasileiros não possuem lugar para os pais deixarem seus filhos. Entre os municípios gaúchos que ainda não possuem uma creche encontra-se o município de Vale do Sol que, no último Censo realizado pelo IBGE em 2010, contava com uma população de 11.077 habitantes.

Dessa forma, percebe-se a necessidade da realização deste trabalho para analisar se há viabilidade econômica e financeira de implantação de uma Escola de Educação Infantil no município de Vale do Sol, para que pais e filhos possam levar uma vida mais tranquila, com maior qualidade. Os pais sabendo que os filhos serão bem cuidados e que poderão se socializar e aprender, enquanto os pais trabalham fora, e que serão pequenos felizes, pois terão companhia de outras crianças, melhorando assim seu desempenho e sua qualidade de vida.

Neste trabalho, foram abordados os objetivos gerais e específicos do estudo em questão, bem como a justificativa de este trabalho ter sido escolhido, qual a importância que o mesmo tem perante a sociedade e o acadêmico. Foi abordado também um referencial teórico de todas as etapas necessárias para a realização deste estudo, da viabilidade econômica e financeira, dos procedimentos metodológicos, sendo demonstrado de que forma cada um dos objetivos serão atingidos e por fim a descrição e a análise dos dados, e também a aplicação da teoria, através de dados

<sup>1</sup> Contadora (gabriela\_fischer@sicredi.com.br).

<sup>2</sup> Contador, mestre, professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul ( eloi@unisc.br).



coletados e dos cálculos efetuados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo do trabalho serão apresentados os principais conceitos necessários para embasar e possibilitar o atendimento dos objetivos propostos. Para o estudo da viabilidade do empreendimento em questão é fundamental destacar os conceitos referentes ao Planejamento Financeiro, ao Fluxo de Caixa, a projeções, e a indicadores de desempenho empresarial.

### 2.1 Contabilidade gerencial

Para Kaplan (et al. 2000), a “Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre eventos econômicos das empresas”.

Atualmente as empresas precisam de atualizações constantes, controles precisos e informações oportunas sobre o negócio, pois tais controles são fundamentais para se adequarem às novas situações de mercado. A contabilidade que até alguns anos atrás era vista apenas como um sistema de informações tributárias, atualmente é uma importante peça gerencial dentro das empresas.

Crepaldi (2011, p.6) coloca que: “A Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais”.

Essa citação pode ser complementada por Padoveze (2010, p.38): “A Contabilidade Gerencial é relacionada ao fornecimento de informações aos administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e pelo controle de suas operações”.

Dessa forma, a Contabilidade Gerencial é voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um sistema de informações gerenciais.

### 2.2 Contabilidade financeira

Além da contabilidade gerencial, gestores podem contar ainda com a contabilidade financeira que nada mais é que o balanço patrimonial, demonstrativo do resultado do exercício, ou seja, todos demonstrativos contábeis da Lei 11.638, que servem tanto para tomada de decisões dentro da empresa como também para usuários externos, como, por exemplo, para Instituições Financeiras.

Para Crepaldi (2011, p.6): “Contabilidade Financeira é o processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização, como acionistas, credores e autoridades governamentais”.

Padoveze (2010, p.38) confirma a afirmação do autor anterior com a seguinte citação: “Contabilidade Financeira é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão fora da organização”.

Dessa forma, pode ser observado que ambas são de extrema importância para a tomada de decisões dentro das empresas. Portanto, se for confirmada a viabilidade de se iniciar o empreendimento em questão, será fundamental para o gestor colocar em prática tanto a contabilidade financeira como a contabilidade gerencial para obter



um excelente resultado e auxiliar na tomada de decisões da escola que é o foco central deste estudo.

### 2.3 Planejamento financeiro

Para a realização do estudo da viabilidade econômica e financeira do empreendimento em questão é necessário a elaboração de um bom planejamento financeiro. O planejamento permite às empresas estabelecerem com antecedência ações a serem executadas, estimando recursos para atingir os objetivos e se manter no mercado cada vez mais competitivo.

Na visão de Gitmann (1997), finança pode ser definida como: “a arte e a ciência de administrar fundos”.

Dessa forma, para analisar a viabilidade de implantação da escola, será projetada a quantidade de venda de matrículas, bem como todas as informações financeiras indispensáveis para a tomada de decisões da empresa.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) coloca, em sua página da internet, a importância do planejamento financeiro de uma empresa, principalmente para se manter neste mercado competitivo.

Em uma economia cheia de incertezas e grande concorrência, o planejamento financeiro mostra-se como uma ferramenta para a boa gerência e algo necessário a sobrevivência da empresa. Planejar é traçar metas, elaborar planos direcionados ao projeto que se almeja pôr em prática. (SEBRAE, 2012).

Contribui, ainda, ao colocar que: “Planejar as finanças da empresa é criar uma estratégia econômica para que os objetivos sejam atingidos, a curto ou em longo prazo, da maneira mais estruturada e precisa possível”.

### 2.4 Receitas e Despesas

Uma das principais funções econômicas da contabilidade é apurar o resultado da empresa, que pode ser positivo, negativo ou nulo. Positivo é quando o valor das receitas da empresa é superior ao das despesas e é exatamente o que se quer ver: se o investimento em uma creche pode resultar em lucro para o seu dono.

As receitas são para Neves (2009, p.10) “entradas de elementos para o Ativo da empresa, decorrentes de uma transação com terceiros, na forma de bens ou direitos que provocam um aumento da situação líquida da entidade”.

Além da entrada de recursos pode ser considerada também como receita a diminuição de passivos, desde que estes resultem em um aumento no patrimônio líquido e que não sejam provenientes de aporte dos proprietários da entidade.

Em resumo, receita representa a entrada de recursos para o ativo, sob forma de dinheiro, direitos a receber decorrentes de prestação de um serviço que é o que veremos no estudo deste projeto.

Assim como as receitas, toda empresa tem também suas despesas. Essas por sua vez, quando superiores às receitas, podem resultar em um dado negativo para a empresa. Dessa forma, será realizado um levantamento de todas as possíveis



despesas que o empreendimento em questão venha a ter.

As despesas também citadas por Neves (2009, p.10) “são gastos incorridos para, direta ou indiretamente, gerar receitas. As despesas podem diminuir o Ativo e/ou aumentar o Passivo, mas sempre provocam diminuições na situação Líquida ou no Patrimônio Líquido da entidade”. E pode ser complementado ainda:

As despesas que surgem no curso das atividades ordinárias da entidade incluem, por exemplo, o custo das vendas, salários e depreciação. Geralmente, tomam a forma de um desembolso ou redução de ativos como caixa e equivalentes de caixa, estoques e ativo imobilizado. (CREPALDI, 2010, p. 44).

Para ser possível colocar à venda a prestação de serviço em questão, vale lembrar que teremos diariamente gastos, como energia elétrica, telefone, água, funcionários, etc. As despesas são importantes para que, através delas, a empresa possa colocar em prática seu serviço para posteriormente gerar receita. Elas podem ser classificadas em despesas fixas, quando não há variação no número de crianças matriculadas e despesas variáveis, que podem variar de acordo com a quantidade de crianças matriculadas.

## 2.5 Margem de contribuição

Para uma boa análise gerencial é fundamental que se tenha conhecimento da margem de contribuição da prestadora de serviço, pois este é um instrumento que pode ser utilizado como auxílio na tomada de decisões.

Margem de contribuição representa o lucro variável. É a diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos de despesas variáveis por unidade de produto. Significa que cada unidade vendida a empresa lucrará determinado valor. Multiplicado pelo total vendido, teremos a contribuição marginal total do produto para a empresa. (PADOVEZE, 2010, p. 376).

<b>MC =</b>	<b>PREÇO DE VENDA</b>
	<b>– SOMA CUSTOS VARIÁVEIS</b>
	<b>– SOMA DESPESAS VARIÁVEIS</b>

Sendo assim, a margem de contribuição de uma escola é a sobra das entradas de caixa depois de pagos todos os custos e as despesas variáveis que a creche possuía. Tendo o resultado da margem de contribuição da prestadora de serviços, diminui-se as despesas fixas e os custos fixos e se tem o resultado positivo ou negativo da escola.

## 2.6 Orçamento e Fluxo de caixa

O orçamento será uma importante peça para a realização deste trabalho, tendo em vista que o empreendimento a ser criado ainda não existe e é necessário projetar para o futuro todas as entradas e saídas que a empresa possa ter para, dessa forma,



chegar-se a um resultado mais próximo possível da realidade.

Para Kaplan (et al. 2000 p.465), “Orçamento é a expressão quantitativa das entradas e saídas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá as metas organizacionais”.

Assim, o orçamento é a apresentação dos objetivos econômicos e financeiros a serem alcançados pelo empreendimento em estudo, e através desses, efetuar um orçamento de caixa, ou um fluxo de caixa, necessário para a escola se manter.

Tão importante quanto o orçamento, diz-se que andam lado a lado, é também o fluxo de caixa. É fundamental que toda a empresa tenha um fluxo de caixa para auxiliar na tomada de decisões financeiras. O Planejamento Orçamentário, para Hoji (2008), “visa ao conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para ações a serem executadas na empresa, definindo as responsabilidades pela gestão dos recursos e geração dos recursos de determinado período futuro”.

O fluxo de caixa é um plano escrito, expresso geralmente de forma monetária, podendo a sua elaboração variar de empresa para empresa.

Zdanowicz (1998, p.243) explica que: “Orçamento de caixa serve como ponto de referência para os valores financeiros projetados e realizados”. O autor coloca ainda que “a elaboração do orçamento de caixa estará vinculado à visão de médio e longo prazo que a direção da empresa está buscando para as suas atividades operacionais”.

Dessa forma, pode-se notar que o fluxo de caixa é um importante controle que o empreendimento em questão deve ter. É um esquema que representa as entradas e saídas do caixa da escola ao longo do tempo, e deve haver pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice – versa).

Silva (2005, p.475) coloca uma importante informação de que “o fluxo de caixa é considerado por muitos analistas um dos principais instrumentos de análise, propiciando-lhes identificar o processo de circulação do dinheiro, através da variação de caixa”.

Depois de realizada a etapa do estudo em que se realiza a apuração das receitas, despesas, bem como se calcula a margem de contribuição, o orçamento e o fluxo de caixa, o próximo passo é o cálculo dos Indicadores de Desempenho, conforme abordado a seguir.

## 2.7 Indicadores de desempenho

Para a realização do estudo da viabilidade econômica e financeira do empreendimento em questão, serão utilizados indicadores de desempenho como o Ponto de Equilíbrio, *Payback*, Taxa Interna de Retorno e Valor Presente Líquido, todos de extrema importância. A seguir será detalhado cada um desses indicadores.

O ponto de equilíbrio é uma informação muito importante da qual o administrador do empreendimento deve ter conhecimento. É através deste que se calcula o volume de vendas de matrículas necessárias para cobrir os custos do empreendimento em questão.

Weston (2000, p.345) nos esclarece que a análise do ponto de equilíbrio “trata-se de uma técnica analítica para o estudo das relações entre custos fixos, custos variáveis, volume de vendas e lucros”. É o nível de atividade em que não há lucro nem prejuízo, ou seja, as receitas totais e os custos totais se igualam. O ponto de





equilíbrio pode ser analisado sob três aspectos: contábil, econômico e financeiro.

Para a realização do estudo da viabilidade econômica e financeira do empreendimento em questão é necessário o estudo de sua rentabilidade e das alternativas possíveis. Para isso utiliza-se os conceitos como *PAYBACK* e *TIR*.

*Payback* significa o período de recuperação do investimento, ou seja, o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial dado à creche. É um método que possui vantagens e desvantagens, como Zdanowicz (2004) nos explica.

A principal vantagem do *payback* é ser um método fácil de ser utilizado: seu cálculo é simples de ser realizado e de fácil interpretação. É uma medida de risco do projeto, pois, ao definir o tempo máximo tolerado, o risco fica limitado e é também uma medida de liquidez, pois, quanto maior o prazo de recuperação, maior será a liquidez do projeto.

Porém, a desvantagem deste método é que ele ignora completamente o valor do dinheiro no tempo e também não leva em conta o valor das entradas de caixa, produzidas após o período de recuperação do investimento inicial. Dessa forma, o *payback* não pode servir como medida de lucratividade para a empresa.

Já a Taxa Interna de Retorno é o percentual de retorno alcançado sobre o saldo investido e ainda não recuperado em um projeto de investimento. Dessa forma, a *TIR* é a taxa de rentabilidade.

A *TIR* é uma taxa de juros implícita numa série de pagamentos (saídas) e recebimentos (entradas), que tem a função de descontar um valor futuro ou aplicar o fator de juros sobre um valor presente, conforme o caso, para “trazer” ou “levar” cada valor do fluxo de caixa para uma data focal. (HOJI, 2008, p.77).

Lapponi (2000, p.54) explica que: “VPL do fluxo de caixa de um investimento, calculado com a taxa mínima requerida, pode ser maior, menor ou igual a zero”. Dessa forma, podemos concluir o que mostra o quadro seguinte:

	A soma dos valores presentes dos retornos será:
<b>VPL &gt; 0 =</b>	<b>MAIOR</b> que o valor do investimento.
<b>VPL &lt; 0 =</b>	<b>MENOR</b> que o valor do investimento.
<b>VPL = 0 =</b>	<b>IGUAL</b> ao valor do investimento.

O Valor Presente Líquido é a soma das entradas e saídas de um fluxo de caixa na data inicial, ou seja, é a medição de criação de valor do projeto em estudo. Quando o método do *payback* descontado é analisado no procedimento de valor presente, diz-se que este se aproxima do método do valor presente líquido.

Nogueira (1999) complementa que: “o VPL confronta todas as entradas e saídas de dinheiro na data inicial do projeto, descontando os retornos futuros do fluxo de caixa com a taxa de juros”. Pode ser citado, como exemplo: se a escola já tivesse instalado o VPL, esse seria utilizado para trazer para a data de hoje os pagamentos ou rendimentos futuros descontando os juros do período.

Como principais vantagens desse método, podem ser citados as que incluem todos os capitais de fluxo de caixa e taxa mínima requerida no procedimento do cálculo. Esse método pode ser utilizado em projetos com qualquer tipo de fluxo de caixa, informando também se o investimento aumentará o valor da empresa.



Já os pontos fracos do método são: a necessidade de conhecer a taxa mínima requerida; o método não permite comparar projetos a partir do investimento realizado; fornecer como resultado de avaliação do investimento uma medida relativa ou um valor monetário, em vez de uma taxa de juros.

### 3 METODOLOGIA

Utilizando a tipologia de Beuren (2006), este estudo, quanto aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa descritiva-exploratória; quanto aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa documental. Já quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa.

A primeira etapa para a realização do estudo da viabilidade econômica do empreendimento é a realização do levantamento da taxa de natalidade do município de Vale do Sol entre os anos de 2007 a 2012, dados que foram verificados junto à Secretaria da Saúde do município.

Ao saber a taxa de natalidade do município, a próxima etapa do estudo foi realizar a visita a uma empresa do mesmo ramo de serviço no município de Santa Cruz do Sul, para verificar junto à escola o valor cobrado pela prestação do serviço e a infraestrutura utilizada. Da mesma forma, outras escolas foram consultadas através de ligações telefônicas e e-mail.

Realizada a visita e as consultas às escolas da região, foi possível tomar conhecimento da infraestrutura necessária para instalação da escola e, dessa forma, projetar a quantidade necessária de móveis, utensílios, brinquedos, e igualmente projetar o custo da mão de obra para a prestação do serviço, com base na Lei Municipal de Santa Cruz do Sul, tendo em vista que o município de Vale do Sol não possui Lei que o rege.

Obtendo o conhecimento do custo inicial do investimento, foi possível verificar a necessidade de buscar capital de terceiros ou a possibilidade de ser usado capital próprio pelos possíveis donos. Neste mesmo estudo foi possível verificar a possibilidade de alugar um espaço para implantar a escola, ao invés de os proprietários construírem um prédio próprio.

Conhecendo o valor cobrado de outra empresa do ramo, foi possível, através da taxa de natalidade, projetar a quantidade de venda de matrículas, e dessa forma, obter-se o valor das receitas mensais do empreendimento.

Ao conhecer as receitas e as despesas da escola, foi possível realizar os cálculos de Indicadores de Desempenho, sugeridos para a realização deste estudo, através de uma planilha Excel. E, da mesma forma, foram projetados o demonstrativo do resultado do exercício, o fluxo de caixa e o balanço patrimonial, fundamentais para a verificação da viabilidade econômica e financeira do estudo.

### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADO

Para dar início a esta etapa, foi realizado, juntamente a Prefeitura Municipal de Vale do Sol, o levantamento do número de crianças nascidas no município entre os anos de 2008 a 2012.



A taxa de natalidade do município de Vale do Sol é um dado de extrema importância para a conclusão deste estudo de viabilidade econômica e financeira, porque, com base nele será possível projetar um número aproximado de crianças matriculadas na escola. Os dados foram verificados junto à Secretária Municipal da Saúde de Vale do Sol, conforme pode ser verificado no Quadro a seguir:

**Quadro 1 – Taxa de natalidade entre 2008 e 2012**

ANO	Nº DE CRIANÇAS NASCIDAS	ÓBITOS	TOTAL
2008	106	2	104
2009	93	1	92
2010	66	0	66
2011	87	2	85
2012	70	1	69

Fonte: Secretaria Municipal de Saúde

Conhecendo a taxa de natalidade, é possível projetar a quantidade de crianças a serem matriculadas na escola e posteriormente projetar as receitas oriundas das matrículas, bem como realizar o cálculo dos custos da escola.

#### 4.1 Projeção das Receitas

Para a projeção das receitas é necessário verificar qual é o preço praticado em escolas da região. Com base nesses dados, é possível criar uma tabela de preços para os três primeiros anos de atividade da escola e, posteriormente, aplicar em um possível número de crianças matriculadas, com base na taxa de natalidade do município.

No Quadro a seguir, é possível verificar os preços praticados na região em que os questionários foram aplicados:

**Quadro 2 : Preços praticados no mercado**

PREÇOS PRATICADOS NO MERCADO - SERVIÇO BÁSICO				
ESCOLA	TURNO INTEGRAL	MEIO TURNO	ALMOÇO MENSAL	TAXA MATRICULA
A	R\$ 460,00	R\$ 260,00	Incluso mensalidade	Não
B	R\$ 480,00	R\$ 300,00	R\$ 50,00	Não
C	R\$ 370,00	R\$ 220,00	Incluso mensalidade	Não
D	R\$ 350,00	R\$ 250,00	Incluso mensalidade	R\$ 90,00

Fonte: Pesquisa junto a escolas da região do Vale do Rio Pardo

Com base no Quadro 2 dos preços praticados no mercado, projetou-se que a escola no primeiro ano de atividades cobraria um valor inferior ao praticado na região, levando em consideração a renda do município. Para o segundo e terceiro ano a escola praticaria um aumento de 10% ao ano no valor das mensalidades. Desta



forma o preço praticado nos três primeiros anos de atividade seria os seguintes:

**Quadro 3 : Preço praticado na escola de Vale do Sol**

TABELA DE PREÇOS			
	X1	X2	X3
Turno Integral	R\$ 380,00	R\$ 418,00	R\$ 450,00
Meio Turno	R\$ 280,00	R\$ 297,00	R\$ 326,00

Fonte: Elaborado pelo autor

De posse da taxa de natalidade, projetou-se que uma quantidade X de crianças seria matriculada na escola, no 1º quadrimestre, havendo oscilações de um quadrimestre para outro, bem como de um ano para o outro.

No Quadro a seguir, é possível verificar a quantidade de crianças matriculadas em cada quadrimestre dos três primeiros anos de atividade e, logo, é possível verificar qual a receita anual da escola, levando em consideração os preços que seriam praticados na mesma, conforme já citado no Quadro 3.

**Quadro 4: Projeção das Receitas**

PROJEÇÃO DAS RECEITAS									
	X1			X2			X3		
	Quantidade de Matrículas			Quantidade de Matrículas			Quantidade de Matrículas		
	Turno Integral	Meio Turno	R\$ Total	Turno Integral	Meio Turno	R\$ Total	Turno Integral	Meio Turno	R\$ Total
1º Q.	26	13	R\$ 54.080,00	27	17	R\$ 65.824,00	30	16	R\$ 74.864,00
2º Q.	27	14	R\$ 56.720,00	29	17	R\$ 68.684,00	31	17	R\$ 77.968,00
3º Q.	27	14	R\$ 56.720,00	30	18	R\$ 71.544,00	32	18	R\$ 81.072,00
Total Ano			R\$ 167.520,00			R\$ 206.052,00			R\$ 233.904,00

Fonte: Elaborado pelo autor

De posse de dados, como número de matrículas, é possível projetar também o custo inicial do empreendimento.

## 4.2 Custo inicial do empreendimento

Como forma de conhecer os custos iniciais para a implantação da escola de educação infantil, foram realizadas visitas a escolas do ramo, na cidade de Santa Cruz do Sul, e realizado o levantamento de móveis e utensílios, bem como de brinquedos necessários para o desenvolvimento da criança.

De posse dessas informações, obteve-se o valor de R\$44.000,00 para iniciar o empreendimento proposto e nele permanecer nos três primeiros anos. Quanto ao pagamento, existe a opção de 12 parcelas sem juros. Dessa forma, o dono do empreendimento pode deixar o seu recurso próprio, no valor de R\$100.000,00, para uso de capital de giro, não sendo necessário em um primeiro momento buscar crédito junto a Instituições Financeiras.



### 4.3 Projeção da folha de pagamento

Neste quesito é muito importante observar a legislação vigente no que se refere aos requisitos mínimos para a oferta de educação infantil. A Lei Federal permite um número maior de crianças por professor mas para este estudo será utilizado como base o mesmo número utilizado no município de Santa Cruz do Sul que é o seguinte:

Crianças de 0 a 2 anos – até 5 crianças por professor, permitindo o atendimento de até 10 crianças com a assistência de um auxiliar; crianças de 3 anos – até 15 crianças por professor, admitindo o atendimento de até 20 crianças com a assistência de um auxiliar; e crianças de 4 a 5 anos – até 20 crianças por professor. Dessa forma, a quantidade de professores e assistentes seria a seguinte:

**Quadro 5 : Quadro de professores e assistentes da escola**

EVOLUÇÃO NO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS				
IDADE	MATRICULA INTEGRAL	MEIA MATRICULA	PROFESSORES INTEGRAL	ASSISTENTE INTEGRAL
<b>JANEIRO X1</b>				
0 A 2	9	6	2	1
3	4	2	1	
4 A 5	13	5	1	
<b>MAIO X1</b>				
0 A 2	9	5	mantém	mantém
3	4	2	mantém	
4 A 5	14	7	contrata mais 1	
<b>SETEMBRO X1</b>				
0 A 2	9	5	mantém	mantém
3	4	2	mantém	
4 A 5	14	7	mantém	
<b>JANEIRO X2</b>				
0 A 2	9	6	mantém	contrata mais 1
3	6	3	mantém	
4 A 5	13	7	mantém	
<b>MAIO X2</b>				
0 A 2	9	6	mantém	mantém
3	7	3	mantém	
4 A 5	13	8	mantém	
<b>SETEMBRO X2</b>				
0 A 2	9	6	mantém	mantém
3	7	4	mantém	
4 A 5	14	8	mantém	
<b>ANO X3</b>				
Mantém-se o mesmo nº de funcionários do ano de X2				

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a projeção de crianças matriculadas, projetou-se ainda as despesas da



escola para os três primeiros anos de atividade, assunto que será abordado a seguir.

#### 4.4 Despesas

Assim como despesas com mão de obra direta, a escola terá mensalmente também despesas com aluguel, luz, água, telefone, internet, material de limpeza e higiene, alimentação das crianças, marketing, honorários contábeis, nutricionista, dentista, etc. Anualmente a projeção das despesas, não considerando folha de pagamento, totalizaria em: R\$71.600,00 no primeiro ano de atividade, R\$77.100,00 no segundo ano de atividade; e R\$82.700,00 no terceiro ano de atividade.

Em posse das despesas, receitas e custo inicial do empreendimento foi possível projetar o demonstrativo do resultado do exercício.

#### 4.5 Demonstração do resultado do exercício

Após o levantamento das receitas e despesas, é possível projetar o DRE para verificar se o empreendimento proposto é ou não viável, conforme Quadro a seguir:

**Quadro 5: Projeção DRE de três primeiros anos de atividade**

DRE Projetado	X1	X2	X3
<b>Receitas Operacional Bruta</b>	<b>167.520,00</b>	<b>206.052,00</b>	<b>233.904,00</b>
Prestação de serviço	167.520,00	206.052,00	233.904,00
<b>(-) Deduções da Receita Bruta</b>	<b>10.051,20</b>	<b>16.916,87</b>	<b>19.203,52</b>
Impostos	10.051,20	16.916,87	19.203,52
<b>(=) Receita Operacional Líquida</b>	<b>157.468,80</b>	<b>189.135,13</b>	<b>214.700,48</b>
<b>Custo Serviço Prestado</b>	<b>198.684,33</b>	<b>209.020,11</b>	<b>227.597,36</b>
Energia elétrica	2.555,00	2.511,00	2.761,00
Depreciação	7.357,21	7.357,21	7.357,21
Salário e encargos	152.772,12	161.351,90	177.795,15
Aluguel	36.000,00	37.800,00	39.684,00
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>- 41.215,53</b>	<b>- 19.884,98</b>	<b>- 12.896,88</b>
<b>(-) Despesas operacionais</b>	<b>- 28.929,47</b>	<b>- 39.949,25</b>	<b>- 57.053,22</b>
Despesas serv. Tercerizados	19.800,00	21.924,00	24.072,00
Demais despesas operacionais	13.258,00	14.932,00	16.311,00
Receitas Financeiras	4.128,53	- 3.093,25	16.670,22
<b>(=) Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>- 70.145,00</b>	<b>- 59.834,23</b>	<b>- 69.950,10</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Através do DRE projetado para os três primeiros anos de atividade da escola é possível notar um resultado negativo já nos primeiros anos de atividade da escola. O principal fator que contribuiu para o resultado negativo é o valor elevado do custo do serviço prestado, como os salários e encargos. Dessa forma, encerrando-se os três primeiros anos de atividades da escola, pode-se verificar que o resultado líquido não é favorável ao proprietário do empreendimento.

Diante da informação de que o principal fator que contribuiria para o resultado





ser negativo seria a mão de obra direta, projetou-se um cenário favorável.

#### 4.6 Demonstração do resultado do exercício em cenário favorável

Como foi possível verificar, a mão de obra foi grande responsável pelo resultado negativo da escola. Dessa forma, projetou-se um cenário favorável, no qual não há ociosidade de mão de obra.

**Quadro 6 – Projeção DRE para os anos X1, X2 e X3 em cenário favorável**

DRE projetado	X1	X2	X3
<b>Receitas Operacional Bruta</b>	<b>260.400,00</b>	<b>R\$ 282.480,00</b>	<b>R\$ 306.360,00</b>
Prestação de serviço	260.400,00	R\$ 282.480,00	R\$ 306.360,00
<b>(-) Deduções da Receita Bruta</b>	<b>21.378,84</b>	<b>R\$ 23.191,61</b>	<b>R\$ 18.945,81</b>
Impostos	21.378,84	R\$ 23.191,61	R\$ 18.945,81
<b>(=) Receita Operacional Líquida</b>	<b>239.021,16</b>	<b>R\$ 259.288,39</b>	<b>R\$ 287.414,19</b>
<b>Custo Serviço Prestado</b>	<b>161.455,36</b>	<b>R\$ 161.245,92</b>	<b>R\$ 176.630,25</b>
energia elétrica	2.555,00	R\$ 2.511,00	R\$ 2.761,00
depreciação	8.147,12	R\$ 8.147,12	R\$ 8.147,12
Salário e encargos	114.753,24	R\$ 112.787,80	R\$ 126.038,13
aluguel	36.000,00	R\$ 37.800,00	R\$ 39.684,00
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>77.565,80</b>	<b>R\$ 98.042,47</b>	<b>R\$ 110.783,94</b>
<b>(-) Despesas operacionais</b>	<b>- 25.961,53</b>	<b>-R\$ 25.381,40</b>	<b>-R\$ 22.423,90</b>
Despesas serv. Terceirizados	19.800,00	R\$ 21.924,00	R\$ 24.072,00
Demais despesas operacionais	14.248,00	R\$ 15.760,00	R\$ 17.223,00
Receitas financeiras	8.086,47	R\$ 12.302,60	R\$ 18.871,10
<b>(=) Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>51.604,27</b>	<b>R\$ 72.661,07</b>	<b>R\$ 88.360,04</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Como os quesitos para a educação básica são rígidos, principalmente por se tratar de cuidar do bem-estar de crianças, projetou-se o cenário favorável com a hipótese de não haver ociosidade de mão de obra, ou seja, cada professor com seu assistente estariam atendendo à capacidade máxima permitida pela Legislação.

A projeção dos demais dados, como custo inicial do investimento, despesas variáveis mensais, sofrem ajustes, devido ao aumento da quantidade de crianças matriculadas, mas que não geram impacto negativo, o que foi possível verificar no DRE projetado anteriormente.

Diante de um cenário favorável, com resultados positivos, é possível projetar o payback, VPL e a TIR.

#### 4.7 Payback, VPL e TIR

Concluída a etapa da projeção do DRE, efetuam-se os cálculos do *payback*, VPL e TIR. Tais cálculos serão realizados apenas para o cenário favorável, tendo em vista que, no outro cenário, os três primeiros anos de atividade o DRE totalizou resultado negativo.

Para o cenário positivo, o primeiro cálculo a ser efetuado é o cálculo do *payback*, pelo qual é necessário realizar o resumo do fluxo de caixa desde a fundação da empresa até o seu terceiro ano de atividades.

**Quadro 7: Resumo sintético do fluxo de caixa – Cenário favorável**

Fluxo de caixa sintético				
Ano	X0	X1	X2	X3
<b>Entrada</b>		268.486,47	294.782,60	325.231,10
<b>Saída</b>	100.000,00	242.992,56	216.637,52	227.825,94
<b>Saldo Anual</b>	-100.000,00	25.493,91	78.145,08	97.405,15

Fonte: Elaborado pela autora

A próxima etapa é realizar o cálculo do *payback* do respectivo projeto, conforme quadro a seguir:

**Quadro 7: Payback**

Payback			
Ano	Entradas	Saídas	Saldo
<b>X0</b>		100.000,00	-100.000,00
<b>X1</b>	268.486,47	242.992,56	-74.506,09
<b>X2</b>	294.782,60	216.637,52	3.638,99
<b>X3</b>	325.231,10	227.825,94	101.044,14

Fonte: Elaborada pela autora

Portanto, no quadro anterior pode ser observado que o *payback* é alcançado já a partir do final do segundo ano de atividade da empresa. Assim, o próximo passo é a realização do cálculo do VPL.

Para o cálculo do VPL, utilizou-se a taxa de descapitalização de 15%, para então analisar se o mesmo é ou não viável, ou seja, 15% seria a taxa que o dono do empreendimento gostaria de ganhar, uma vez que, se aplicando dinheiro a taxa CDI o rendimento anual é de 8%, no caso de o dono querer receber um retorno maior.

**Quadro 8: Cálculo do VPL e da TIR**

VPL e TIR		
ANO		Taxa descapitalização
<b>X0</b>	-100.000,00	15%
<b>X1</b>	25.293,91	<b>VPL</b>
<b>X2</b>	103.438,99	132.267,72
<b>X3</b>	200.844,14	
<b>TIR</b>		64%

Fonte: Elaborado pela autora



Nesse caso, a expectativa de ganho de 15% foi superada, finalizando o terceiro ano de atividades com uma taxa de rentabilidade de 64%. De posse de todas as informações, é possível avaliar se o empreendimento proposto é ou não viável em ambos os cenários. O próximo capítulo refere-se às considerações finais.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao encerrar este estudo de viabilidade, pode-se notar que realmente seria muito importante para a população Valesolense a criação de uma creche que atenda crianças de 0 a 2 anos e 11 meses de idade. Isso se deve ao fato de o município não possuir nenhuma creche e apenas escolas que atendem crianças a partir dos três anos de idade.

O custo do investimento inicial é considerado de valor razoável. Dessa forma, o dono do empreendimento não necessita buscar recursos junto a terceiros. Por outro lado, o fato de o prédio da escola ser alugado compromete boa parte das receitas com despesas de aluguel.

De posse das possíveis receitas e despesas, construíram-se dois cenários: um realista e o outro favorável. Para o primeiro cenário, o realista, aplicou-se a taxa de 10% sobre a taxa de natalidade para o primeiro mês em que o empreendimento estivesse com as portas abertas, e a cada trimestre haveria um incremento de 12%.

Com esse cenário, percebeu-se que houve ociosidade de mão de obra direta, sendo uma das principais causas de resultados negativos nos três primeiros de anos de atividade da escola. Desta forma, se analisado o fluxo de caixa, pode-se perceber que o investimento dos sócios, logo no início do segundo ano de atividades da escola, já se esgota, tendo os sócios que buscar recursos junto a instituições financeiras, obtendo, assim, mais um custo com despesas financeiras.

O outro cenário criado foi o cenário positivo. Nesse não há ociosidade de mão de obra, ou seja, a escola iniciaria suas atividades com o número máximo de crianças por professor. Com o mesmo valor da mensalidade que no cenário não favorável a escola teria lucro já nos três primeiros anos de atividade.

Desta forma, pode-se concluir que o projeto só é viável se o dono do empreendimento mantivesse uma média de 35 crianças matriculadas em turno integral e mais 15 em cada um dos turnos diurnos (manhã e tarde), sendo distribuídos conforme estabelece a Lei Municipal de Santa Cruz do Sul, citada em capítulos anteriores.

Com este rendimento o proprietário do empreendimento pode a longo prazo investir em prédio próprio, evitando assim, a despesa mensal com aluguel.

#### REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria, *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Curso básico de contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. São Paulo:



Atlas, 2011.

GITMANN, Lawrence J. *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Habra, 1997.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira e orçamentária*. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel/php?codmun=432253#](http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel/php?codmun=432253#)>. Acesso em: 18 ago. 2012.

KAPLAN, R.S. et. al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – SECRETÁRIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA. Parâmetros Nacionais de Qualidade para Educação Infantil. Volume 2. Brasília 2006.

NEVES, S.; VICECONTI, P.E.V. *Contabilidade básica*. 14. ed. São Paulo: Frase, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTAL BRASIL – EDUCAÇÃO BÁSICA. Disponível em: <[www.brasil.gov.br/sobre/educacao/sistema-educacional/creche](http://www.brasil.gov.br/sobre/educacao/sistema-educacional/creche)>. Acesso em: 18 set. 2012.

SEBRAE – SC. Santa Catarina. Disponível em: <[www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=2619&%5E%5E](http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=2619&%5E%5E)>. Acesso em: 21 set. 2012.

SEBRAE. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/customizado/ausf/gestao-financeira/planejamento-financeiro](http://www.sebrae.com.br/customizado/ausf/gestao-financeira/planejamento-financeiro)>. Acesso em: 17 set. de 2012.

SILVA, José Pereira. *Análise financeira das empresas*. São Paulo: Atlas, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

WESTON, F.J.; BRIGHAM, E.F. *Fundamentos da administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.



# CIÊNCIAS ECONÔMICAS



## O MERCADO MUNDIAL DAS DROGAS ILÍCITAS E SEU VÍNCULO COM A ECONOMIA FORMAL

*Jairo Heleno Gracioli Dezorzi Filho<sup>1</sup>*  
*Heron Sergio Moreira Begnis<sup>2</sup>*

### 1 INTRODUÇÃO

As primeiras drogas foram descobertas por acidente e observação e desde os primórdios da humanidade são encontradas referências ao uso de drogas em praticamente todas as culturas. Os primeiros homínídeos experimentaram e misturaram diferentes substâncias de origem animal e vegetal e perceberam que alguns destes elementos produziam efeitos específicos. Então, através desse empirismo, esses indivíduos passaram a utilizar uma determinada substância para obter um resultado específico e, assim, à sua maneira, passar esse conhecimento de geração para geração (DAVIS, 1982). Ainda que a utilização de tais substâncias pareça ser mais frequente na medicina, elas tiveram larga utilização nos mais variados contextos, como em festividades, rituais religiosos, comemorações e, é claro, com o propósito único de alteração da consciência. Sugere-se que essa última condição é tão intrínseca ao ser humano quanto a necessidade de se alimentar e reproduzir (SIEGEL, 2005).

É um tanto difícil precisar quando se deu início a utilização das drogas. Datações de carbono e registros arqueológicos estimam a data de 8000 a.C os jarros encontrados na região de Jihu, China, que eram supostamente utilizados para o consumo de cerveja. No que diz respeito a registros na forma de ideogramas, atribuiu-se aos Sumérios os primeiros registros de utilização de cerveja e ópio no ano de 5000 a.C. Esse fato é sugerido pela existência de um ideograma transcrito foneticamente como *hul*, que significa alegria. Os sumérios passaram os conhecimentos adquiridos na utilização do ópio, “a planta da alegria”, para os assírios que, por sua vez, passaram o conhecimento para os babilônios, egípcios e gregos. Para fins de localização geográfica, a Suméria era localizada na parte da antiga Mesopotâmia, atual Iraque. (SILVA, 1997).

Com o advento da escrita e da habilidade de guardar conhecimento, observa-se, através de registros, que as primeiras drogas descobertas foram utilizadas em campos

<sup>1</sup> Graduado em Ciências Econômicas (jairoheleno.economiasta@gmail.com).

<sup>2</sup> Graduado em Ciências Econômicas, Mestre em Economia Rural, Doutor em Agronegócios. Professor dos Cursos de Ciências Econômicas, Relações Internacionais e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC (heron@unisc.br).





como religião, misticismo e medicina. Os Chineses documentaram entre 3000 e 4000 a.C. o uso de substâncias para tratar doenças em humanos e animais. A utilização da maconha para fins medicinais, por exemplo, não é um fenômeno recente. De acordo com esses registros, em 2737 a.C o imperador chinês Shen Nung fez várias descobertas sobre os valores medicinais de algumas ervas, entre elas, a maconha. Nung deixou para o seu povo um tratado de farmacologia, o *Pen Ts'oo Ching*. Nesse tratado encontra-se a referência à maconha mais antiga que a humanidade conhece. Quase 5000 mil anos depois, a medicina moderna confirma parte do que o imperador afirmou em seu tratado (SILVA, 1997).

Historiadores indicam que a maconha é provavelmente a planta não alimentícia mais antiga cultivada pelo homem. Juntamente com a cevada e o trigo, fazia parte das principais atividades agrícolas no Egito antigo, entre os anos de 5000 a 715 a.C. Com o aparecimento de outras civilizações, a catalogação e o desenvolvimento de novas substâncias tiveram um salto considerável (DAVIS, 1982).

A utilização de drogas é intrínseca à existência humana. Por muito tempo as plantas que dão origem a algumas drogas faziam parte do patrimônio cultural de diversos grupos minoritários que, por sua vez, eram socialmente marginalizados e culturalmente discriminados pelos grupos dominantes. Entretanto, a explosão de demanda por drogas nos últimos 60 anos atribuiu às plantas que dão origem às drogas e a seus subprodutos um valor monetário que até então não existia, passando a fornecer aos grupos minoritários um aumento considerável de renda. Logo, uma vez que se atribuí valor tangível a algo que outrora era somente objeto de uso cultural, os grupos dominantes mudam rapidamente seus paradigmas (LABROUSSE, 2010).

Dessa maneira, surgem os grupos guerrilheiros, as máfias e todo tipo de organização que, ao descobrir a alta rentabilidade advinda do comércio ilegal de entorpecentes, passam a dele fazer parte. Cabe ressaltar que, historicamente, esses grupos surgem somente com o intuito de oferecer bens e serviços que em algum momento foram proibidos pelo Estado (LABROUSSE, 2010). Frente a esse contexto, o objetivo deste trabalho é explorar os possíveis vínculos do mercado das drogas ilícitas com o mercado formal de bens e serviços. Embora o Estado e a sociedade tratem de forma diferenciada determinados tipos de substâncias, isso não significa que essas deixarão de ser consumidas. Um equívoco do Estado é confiar que, apenas através da manutenção do Direito Positivo, a sociedade passará a respeitar tal determinação.

O mercado de drogas é um mercado complexo que pode ser estudado sob o viés de diversas áreas. Portanto, a fim possibilitar um melhor entendimento a respeito do tema central, o presente capítulo está estruturado em duas partes. Inicialmente é apresentada uma abordagem compreendendo mercados livres, mercados regulados Direito, Economia e mercados subterrâneos. Posteriormente, será realizado o procedimento de análise, onde será verificado como ocorrem os vínculos entre o mercado de drogas e a economia formal.



## 2 LIVRE MERCADO E MERCADOS SUBTERRÂNEOS

As primeiras relações de trocas entre indivíduos ocorreram através do escambo, de modo que o livre mercado foi o primeiro sistema econômico a imperar. Nele os indivíduos praticavam trocas voluntárias sem qualquer tipo de interferência externa. Com a necessidade de estabelecer moralidade e legalidade na relação entre os indivíduos, o próprio homem criou instituições com o objetivo de regulamentar essas trocas, mudando, assim, a dinâmica e o ambiente transacional.

Os princípios teóricos do livre mercado surgiram com um grupo de economistas franceses no século XVIII com o objetivo de combater os princípios mercantilistas, formulando, pela primeira vez, uma teoria de liberalismo econômico. Denominados de fisiocratas, esse grupo cunhou a expressão *laissez-faire*, ou, na sua forma completa, *laissez-faire, laissez-passer* (deixa fazer, deixa passar), que veio por ser a máxima do Liberalismo. Ao Estado, seria atribuído o papel de garantir o funcionamento desse novo modelo econômico (HUNT; SHERMAN, 2010). Ainda no século XVIII, em 1776, surge a Escola Clássica, com a publicação do livro *A Riqueza das Nações* (SMITH, 2008), que, em linhas gerais, se amparava nos princípios de liberalismo, individualismo e livre concorrência. Enaltecendo esses princípios, Smith (2008) criou o termo “mão invisível” que, na sua concepção, vinha a ser um mecanismo de autorregulação da economia através da harmonização dos interesses individuais, resultando, assim, um bem-estar coletivo. Os princípios defendidos por Smith (2008) foram fundamentais no desenvolvimento do capitalismo, pois foi através desses princípios que se iniciou um dos períodos mais importantes na história da humanidade: a Revolução Industrial.

A maior parte das civilizações até os dias de hoje se basearam na propriedade privada dos meios de produção. Porém, a humanidade jamais experimentou o modelo puro e completo do sistema de economia de mercado. A economia de mercado é o sistema social baseado na divisão do trabalho e na propriedade privada dos meios de produção. Nesse sistema os agentes econômicos atuam sozinhos. Porém, as ações de cada um deles busca atender suas próprias necessidades bem como as necessidades das outras pessoas. Assim, ao agir, as pessoas acabam por servir umas às outras. Os indivíduos são, portanto, ao mesmo tempo um meio e um fim. Na dinâmica de funcionamento de uma economia de mercado inexistente um dispositivo coercitivo, tal como o Estado (MISES, 2010). Smith (2008) sustenta que cabe ao Estado utilizar suas faculdades unicamente com o objetivo de conter indivíduos que intentem qualquer tipo de ação que venha a prejudicar o funcionamento da economia de mercado. De uma forma geral, em uma economia de mercado, o papel do Estado se limita a criar e manter uma atmosfera segura para garantir o seu funcionamento. (MISES, 2010). Na dinâmica de uma economia de mercado os indivíduos gozam de liberdade; portanto, são livres para escolher as atividades que aumentarão seu bem-estar e sua felicidade. A esse sistema caótico Marx corretamente deu o nome de “produção anárquica” (OLIVEIRA, 1996).

Desse modo, entende-se que o mercado é um sistema conduzido pela relação entre as ações dos indivíduos que colaboram sob o regime da divisão do trabalho. Atrás da relação de troca, estabelecida pela interação dos indivíduos que ambicionam comprar, com aqueles indivíduos que ambicionam vender, tem-se a formação de preços. Logo, esses informarão aos produtores o que produzir, como produzir e em



qual quantidade (MISES, 2010).

A Escola Austríaca de Economia fez importantes contribuições no que tange à compreensão do mercado pela perspectiva do indivíduo. A obra de Mises (2010) dá ênfase à ação humana sob a ótica praxeológica, afirmando que o propósito final de toda ação é, sempre, a satisfação dos desejos do agente homem. Dificilmente se encontrará um balizador tão confiável quanto a avaliação dos próprios indivíduos, sobre o que lhe traz satisfação e felicidade. Essa avaliação difere de indivíduo para indivíduo e é efêmera. Da mesma forma, o que é percebido como desconforto ou prejuízo para o indivíduo, é estabelecido por ele próprio através do seu próprio julgamento. Não existe entidade capaz de precisar o que gera felicidade a outrem.

Nessa busca pelo bem-estar, surge um agente econômico: o consumidor. O mercado é um processo de busca por eficiência e satisfação. Ao realizar uma troca voluntária, o consumidor abre mão de uma determinada quantidade de unidades monetárias para receber em troca um produto ou serviço, pois, na sua concepção, esse ato lhe trará benefícios (MISES, 2010). Portanto, no tange a produção, apesar de ser o empresário o detentor dos meios de produção, a especificação do que deve ser produzido deriva dos consumidores.

Na visão de alguns indivíduos, determinados produtos e serviços são imorais e capazes de desenvolver características desagradáveis em quem os consome. Entretanto essa é uma atribuição por demais subjetiva e cabe ao empresário a decisão de produzir ou não determinado produto. Caso contrário, outro o fará. A respeito dos consumidores, Mises (2010, p. 328, 329) diz serem estes os que...

Determinam precisamente a quantidade e a qualidade do que deve ser produzido. São padrões impiedosos, cheios de caprichos e fantasias, são instáveis e imprevisíveis. Para eles, a única coisa que conta é sua própria satisfação. Não se sensibilizam nem um pouco com méritos passados ou com interesses estabelecidos. Se lhes for oferecido algo que considerem melhor e que seja mais barato, abandonam seus fornecedores habituais. Na sua condição de compradores e consumidores, são frios e insensíveis, sem consideração por outras pessoas.

Nem sempre as decisões econômicas individuais seguem o sentido da maximização do bem-estar coletivo. Nesse caso, caberia ao Estado harmonizar os interesses do mercado e a eficiente alocação dos recursos em termos de bem-estar social. Assim justifica-se a atuação de instituições exógenas ao mercado, a fim de proporcionar o bem-estar social que uma economia de mercado, através do sistema de trocas voluntárias, seria incapaz de oferecer (KEYNES, 1996; SAMUELSON, 1997; RIANI, 2009). As teorias que defendem esses princípios surgiram no início do século XX para solucionar as imperfeições de mercado através das intervenções e regulamentações. As atribuições do governo, no que diz respeito à economia, se expandiram no início do século passado com a Grande Depressão na década de 1930. A partir desse período, alguns estudos, mormente o desenvolvimento da teoria macroeconômica abordada por John Maynard Keynes e a política econômica intervencionista, passaram a justificar regulamentações em diversos setores da economia.



Conforme Silva (2001), as atribuições governamentais no ambiente econômico consistem em: promover ajustamentos na alocação de recursos; promover ajustamentos na distribuição da renda e manter a estabilidade econômica. O sistema capitalista apresenta falhas de mercado e não é capaz de ajustá-las através de seus mecanismos. Um sistema de economia de mercado tende a funcionar bem quando existe a concorrência perfeita, quando os produtores e consumidores dispõem de liberdade para transacionar. Assim, os recursos, embora escassos, são utilizados com eficiência. Entretanto, a maior parte das economias mundiais vive num sistema de concorrência imperfeita, o que justificaria a intervenção governamental para a eficiente alocação dos recursos. Riani (2009) afirma ainda que existem quatro características que prejudicam ou até mesmo obstruem a boa produção de determinados bens e serviços demandados pela sociedade. Essas falhas seriam: indivisibilidade do produto; externalidades; custo de produção decrescente e mercados imperfeitos; e riscos e incertezas na oferta dos bens.

Em alguns casos são negativas as consequências que determinadas intervenções podem gerar na economia. Subsídios, impostos, controle cambial, regulamentações em geral, são medidas que impedem o funcionamento do livre mercado e o sistema de lucros e prejuízos. É difícil precisar quando uma intervenção tem por objetivo corrigir uma falha de mercado ou se o objetivo por trás de tal intervenção é corporativista. Seguidamente uma medida intervencionista acaba por diminuir a produção e conseqüentemente a quantidade de bens disponíveis para consumo. Além disso, tais intervenções podem acabar gerando outras falhas de mercado, fazendo que sejam necessárias intervenções cada vez maiores e mais frequentes, aniquilando o sistema de economia de mercado.

É inegável a existência de falhas de mercado. Entretanto, é pouco provável que exista uma instituição ideal capaz de elaborar nas regras do jogo econômico, melhor do que o próprio indivíduo. Os consumidores são os soberanos da economia de mercado guiados por suas escolhas. A economia estuda as preferências dos consumidores e não o caráter dessas preferências. Dessa maneira, em linhas gerais, é correto afirmar que o intervencionismo admite as escolhas dos indivíduos contanto que essas estejam alinhadas com o princípio das instituições responsáveis por tais intervenções. Cabe ressaltar que a prosperidade econômica, desde os tempos de Revolução Industrial, não ocorreu devido à intervenção Estatal no ambiente econômico, mas, sim, não obstante essas intervenções (MISES, 2010).

A discussão recente entre o Direito e a Economia surge através dos trabalhos de autores, como Ronald Coase (1960), que teve papel fundamental no entendimento entre essas duas áreas e na criação da teoria dos custos de transação. No Brasil, seguindo esta corrente, Zylbersztajn e Sztajn (2005) fizeram sua contribuição discorrendo sobre o impacto das instituições no comportamento dos agentes econômicos.

Foi a partir da metade do século passado que se deu início à expansão de uma área de estudo designada *Law and Economics*. A relação entre essas duas áreas, Direito e Economia, é intrínseca, e, no que tange ao mercado e à concorrência, qualquer regulamentação econômica deve passar por uma análise prévia, a fim de evitar distorções. Partindo do pressuposto que os indivíduos agem de forma racional, pode-se concluir que esses reagirão de forma mais efetiva a incentivos externos que os instigue a adotar determinado comportamento a partir de um sistema de prêmios



e punições (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005). Entretanto, no que tange à criação dos princípios e normas que constituem o Direito Positivo, enquanto esse se envolve de valores como ética e moral, a Economia se ocupa da maximização de resultados e eficiência, o que, de certa forma, inviabilizaria a adoção de parâmetros econômicos na concepção das leis, dada a amoralidade do mercado.

Douglas North (1990) evidenciou que a intervenção do Estado, através da legislação, é uma forma de fixar regras ao jogo econômico através da Nova Economia Institucional (NEI), mostrando como as regras que fazem parte das instituições influenciam o ambiente econômico. Farina (1997) ressalta ainda que essas restrições podem ser definidas como informais (sanções, tabus, tradições e códigos de conduta) ou formais (constituições, leis, direitos de propriedade). As instituições, portanto, são generalidades sociais que de forma direta ou indireta influenciam o ambiente econômico, político e social. Cooter e Ulen (2008) sustentam que, para os economistas, as sanções assemelham-se aos preços, e acredita-se que indivíduos reagem a essas de forma análoga às que regem os preços. Portanto, segundo essa premissa, da mesma maneira que, ao se ter uma elevação de preços, as pessoas reduzirão o consumo, ao se endurecer as sanções legais, as pessoas passarão a cometer menos transgressões. De uma forma geral, é correto afirmar que a ciência econômica concede uma teoria de comportamento no intuito de antecipar como os indivíduos reagirão às leis, visto que esses reagem a incentivos. Vale lembrar, também, que além das incertezas futuras alguns agentes são situacionistas e estão prontos para desrespeitar um contrato, caso acreditarem que serão beneficiados por tal ação.

### 3 A ECONOMIA À MARGEM DA LEI

No tocante ao tema central do presente capítulo, torna-se imprescindível discorrer sobre os mercados subterrâneos ou ilegais. O termo criptoconomia tem origem no grego *criptos* – escondido, oculto, secreto. Utiliza-se essa denominação por ser universal e passível de adoção em praticamente todos os idiomas. Entretanto, convencionou-se utilizar o termo economia subterrânea para se referir ao setor da economia que atua à margem das normativas determinadas pelas instituições formais. Porém, existe uma série de outras denominações para se referir a esse setor da economia, como, por exemplo: oculta, invisível, bandida, informal, ilegal, irregular, escondida, clandestina, não oficial, negra, paralela, submersa, não declarada, não registrada, quaternária e subterrânea (LIMA, 1986).

São várias as causas apontadas para justificar a existência desse mercado. Mas a causa mais predominante, mormente, é a institucional: quando um governo e/ou Estado interferem na dinâmica de livre mercado regida pelas trocas voluntárias. Assim, o Estado acaba incentivando o mercado informal, através da manutenção do Direito Positivo, ou seja, as leis, impedindo que determinado setor da economia atue de forma regular. Essas leis podem ser de cunho moral, a exemplo do tráfico de drogas e da prostituição. Nelas são proibidas tais atividades por se entender carecerem de moralidade, e/ou causarem algum tipo de dano à sociedade. Essas leis podem ainda ser de caráter fiscal, através de tributação, impedindo que determinado setor, ainda que legítimo, tenha que recorrer à informalidade, a exemplo dos





camelôs, que recorrem à informalidade para não arcarem com o ônus oriundo da regulamentação do seu comércio (LIMA, 1986). Entretanto, ainda que esses setores não sejam completamente considerados dentro das estatísticas econômicas de um país, apresentam um impacto direto em alguns setores da economia, no que tange, por exemplo, a política monetária, visto que os agentes informais destinam parte de sua renda para a economia formal.

Becker (1968, p. 170) afirma “[...] ‘crime’ is an economically important activity or ‘industry’, notwithstanding the almost total neglect by economists”. Talvez essa negligência por parte da comunidade acadêmica se dê em grande parte pelo fato de as atividades ilegais serem suficientemente imorais e indignas de merecerem uma abordagem científica. Entretanto, recentemente, profissionais de várias áreas, sobretudo da Economia, têm manifestado interesse em estudar essa área, visto que o aumento da criminalidade pode influenciar o ambiente econômico, diminuindo o nível de atividade econômica em uma determinada região, uma vez que não se terá estímulo para novos investimentos (BORILLI; SHIKIDA, 2007). Cabe ressaltar, também, que uma parcela dos agentes e recursos produtivos que atuam na economia do crime poderia fazer parte da economia formal e lícita, produzindo, assim, benefícios para toda a sociedade. A linha que separa a economia oficial da economia não oficial é tênue. De uma forma geral, o que divide esses dois mundos é o reconhecimento por parte de instituições formais. Portanto, o violador econômico não difere muito de um empresário típico, que, da mesma forma que este, é um agente econômico que reúne os fatores de produção disponíveis para exercer sua atividade assumindo os riscos intrínsecos à atividade ilegal. Assim, este “empresário informal”, inserido dentro da dinâmica econômica, tem por objetivo um retorno positivo dos seus investimentos, podendo, da mesma forma que o empresário formal, auferir lucros e prejuízos financeiros. Entretanto, dado que o empresário criminoso encontra-se a margem da lei, além da possibilidade de bancarrota, este eventualmente terá que encarar as penas pronunciadas no Código Penal (BORILLI; SHIKIDA, 2007).

Existe certa facilidade em determinar o que é, ou não, ilegal. De uma forma geral, toda e qualquer atividade, que não faça parte das diretrizes impostas pelo Estado, é ilegal. Entretanto, a sociedade faz sua própria distinção moral. É grande a dificuldade em mensurar o tamanho da economia informal, visto que geralmente os agentes que dela fazem parte não querem ser identificados. É uma espécie de jogo de gato e rato, entre o Estado e os agentes informais, pois, além de muitas vezes não oferecer incentivo para a formalização, o Estado acredita que estreitando o gargalo jurídico estes agentes serão extintos ou passarão para a legalidade. Os principais elementos que colaboram para o crescimento da economia informal são: alta carga tributária nas suas variadas formas (impostos, taxas, contribuições) excesso de leis trabalhistas, desemprego, inflação, baixa confiabilidade nas instituições públicas e até mesmo a restrição à liberdade de diversas maneiras, visto que o ambiente informal oferece grande flexibilidade de atuação (RIBEIRO, 2000).

Um relatório produzido e publicado por *The World Bank Development Research Group Poverty and Inequality Team & Europe and Central Asia Region Human Development Economics Unit* (2010) estimou a economia subterrânea de 162 países de 1997 a 2007. De acordo com este relatório, de 1999 a 2007, entre 151 países, Suíça, Estados Unidos e Luxemburgo foram os países com as menores taxas de economia subterrânea, todos os três com índices menores do que 10% em relação





ao PIB. Em contrapartida, os países com maiores índices foram Bolívia, Geórgia e Zimbábue, que apresentaram índices de mais 60% de economia subterrânea em relação ao PIB. Segundo este relatório, o Brasil ocupa a 105ª posição, com 39% da economia na informalidade.

Entretanto, um estudo feito pela Fundação Getúlio Vargas - FGV (BARBOSA, 2013) em parceria com o Instituto Brasileiro de Economia – IBRE, afirma que o Brasil tem algo em torno de 16,7% do PIB, ou R\$ 695,7 bilhões da economia na informalidade. A disparidade entre os dados deste estudo e os apresentados pelo World Bank, ainda que tenham sido utilizados métodos semelhantes de apuração de dados, denotam a dificuldade em se mensurar o tamanho da economia subterrânea. Fato é que grande parte das economias mundiais encontram-se num sistema de economia mista ou neoliberal, um regime capitalista com diversos graus de intervenção Estatal. Conforme visto anteriormente, o Estado intervencionista é um dos maiores fomentadores da economia subterrânea; portanto, é possível afirmar que são consideráveis os números oriundos da economia não declarada. O que se percebe é que o Estado, por vezes, adota medidas que estão em descompasso com a economia, e, no caso da economia informal, acaba não só por incentivá-la, como também colaborar indiretamente para a sua manutenção.

De modo geral, é possível perceber que os economistas tendem a concentrar seus trabalhos em áreas formais. Porém, existem várias atividades presentes na sociedade que são desprezadas pela análise (BLOCK, 2010). Mesmo os indivíduos que compactuam com os princípios liberais por vezes se sentem incomodados e até mesmo não toleram a abordagem de tais assuntos. Porém, o livre mercado prescinde de uma entidade superior que é capaz de definir o que seria moralmente comercializável pela sociedade. A nomenclatura é autoexplicativa: o livre mercado é onde as pessoas efetuam trocas voluntárias de qualquer tipo de produto ou serviço que, no entendimento delas, trará benefícios. Caso contrário, não o fariam (MISES, 2012). Ninguém mais do que o próprio indivíduo é capaz de saber o que satisfaz os seus desejos e lhe traz bem-estar.

Certamente existem atividades que são repulsivas, a exemplo do tráfico de humanos, pedofilia entre outras. Essa é a grande questão do livre mercado, o qual termina onde começam os direitos de terceiro. Portanto, compete ao Estado unicamente gerir sobre os crimes que algum indivíduo possa vir a cometer contra outro indivíduo. Compactuando com esses princípios, o Libertarianismo aborda o princípio da não violência: é ilegítimo praticar agressão contra não agressores. A questão imperativa a se observar nesse princípio libertário é a seguinte: existe uma diferença fundamental entre o início de uma agressão e todas as outras ações que, ainda que possa gerar descontentamento e repulsa, não envolvem nenhum tipo de agressão (BLOCK, 2010).

Portanto, de acordo com esse princípio, é incoerente a relação que grande parte da sociedade faz entre tributação e prostituição, atribuindo imoralidade a esta e tolerância àquela. A filosofia libertária evidencia contradição nessa situação, pois vai contra o princípio básico anteriormente citado. Block (2010, p.15) afirma que a tributação, por exemplo, “ [...] envolve agressão contra cidadãos não agressivos que se recusarem a pagar impostos”. Não existe opção para o indivíduo que se recusar a recolher tributos. A explicação do Estado é que ele necessita desses recursos para ofertar os serviços básicos demandados pela sociedade. Assim, ao contrário do



mercado, o Estado, de forma indireta, atribuí a si o caráter de instituição detentora de um conhecimento superior, o que lhe dá o direito de, através da coerção, taxar a maior parte dos setores produtivos de uma economia com a justificativa de estar proporcionando o bem comum. O indivíduo, assim, é coagido pelo Estado a pagar, caso contrário, este mandará um representante munido de um distintivo e arma para que a coerção seja efetiva.

No caso da prostituição, o indivíduo pode escolher se compra ou não o serviço oferecido sem qualquer tipo de ônus moral, financeiro ou físico. Não existe violência por parte da prostituta para que seus serviços sejam comprados, tal como faz o Estado. Se porventura algum indivíduo opta por adquirir tais serviços, é feito de forma voluntária e principalmente, por, na visão do demandante, ser benéfico para ele. Portanto, aplicando esse princípio, em comparação ao Estado, algumas atividades consideradas desprezíveis por uma parte da sociedade, como a prostituição, são na verdade responsáveis por beneficiar esta (BLOCK, 2010).

Outro equívoco de alguns indivíduos que acreditam defender o livre mercado é a questão da moralidade. Essas pessoas acreditam e defendem, sim, o livre mercado, contanto que as atividades que o compõem estejam alinhadas aos seus princípios morais. No entanto, parece ser impossível escrever uma cartilha enumerando os produtos e serviços moralmente aceitos pela sociedade. O livre mercado é, sim, por vezes, imoral. Entretanto, o sistema de lucros e perdas proporcionou para a sociedade uma abundância de produtos e serviços (BLOCK, 2010). Assim, ante a impossibilidade de confecção de tal cartilha, juntamente com a abundância de produtos e serviços, surgiu uma vasta variedade de outros produtos e serviços considerados imorais como, por exemplo, as drogas, a prostituição, a pornografia, os jogos de azar e a pirataria. Portanto, ao relacionar a moralidade do sistema de preços ou livre mercado com a sociedade se tem o seguinte: esta será tão moral quanto aquele. Dessa maneira, o mercado é amoral, ou tão moral quanto a sociedade (BLOCK, 2010).

Certamente para uma parcela da sociedade é um tanto difícil aceitar a existência de produtos e serviços como as drogas e a prostituição. Entretanto, não caberia aqui um estudo antropológico do motivo pelo qual é o ser humano um dos poucos seres suscetível ao vício, seja ele qual for, e de praticar o ato sexual sem o intuito de reprodução, tal como a maioria dos animais. Não compete à economia essa seara.

No que tange à proibição de mercados ilegais, como a prostituição ou o mercado de drogas, essa é seguidamente feita por agentes que não participam da transação principal. Permitir a participação em tais trocas, seria tão absurdo quanto deixar que decidissem em uma transação entre um leiteiro e um padeiro (BLOCK, 2010).

Imagine uma liga chamada os “comedores decentes”, organizada para defender a doutrina de que comer pão e tomar leite ao mesmo tempo é pecado. Mesmo que se pudesse demonstrar que a liga contra o pão com leite e a liga contra a prostituição têm idêntico mérito intelectual - ou seja, nenhum - a reação às duas ligas ainda seria diferente. A tentativa de proibir pão com leite provocaria somente risos, mas haveria uma atitude mais tolerante para com a tentativa de proibir a prostituição. Há algo em ação que resiste firmemente



a uma penetração intelectual da questão da prostituição. Por que a prostituição não foi legalizada? Embora os argumentos contra sua legalização não tenham mérito, jamais foram claramente contestados como falsos pela comunidade intelectual. (BLOCK, 2010, p.38).

Economicamente, é fatigante explicar o motivo pelo qual o ato de comprar 1L de leite no supermercado é algo banal e, em contrapartida, a “compra de sexo” é algo de que deveria se sentir vergonha. Fato é que uma economia de mercado, aliada aos princípios libertários, não faz distinção moral entre produtos e serviços que são transacionados com o intuito de atender a demanda dos consumidores sem gerar um ônus tangível – violência, por exemplo – a um terceiro (BLOCK, 2010).

#### 4 A ECONOMIA SUBTERRÂNEA NO MUNDO REAL

A literatura recente criou o termo *System D*, para se referir à economia informal. Tem-se a errônea ideia de que os mercados ilegais são completamente imorais e compostos por indivíduos sem caráter e criminosos (FREAKONOMICS, 2011). Entretanto, deve-se perceber que grande parte da economia subterrânea é composta por agentes que exercem atividades similares às encontradas na economia formal, como, por exemplo, uma criança que vende limonada na porta de casa com o objetivo de arrecadar fundos para comprar doces. Essencialmente, essa é uma atividade ilegal e, portanto, faz parte da economia subterrânea. Porém, ainda que atue sem qualquer tipo de licença, a criança, no exercício de sua atividade empreendedora, apresenta objetivos análogos aos do empresário convencional: oferecer um produto de boa qualidade e preço, garantindo a prosperidade do negócio.

A própria dimensão da economia subterrânea corrobora essas afirmações: consumidores estão dispostos a colaborar com a manutenção desse setor, denotando que a satisfação dos interesses próprios é maior do que uma possível sanção decorrida em razão do desrespeito às leis vigentes, contrariando as afirmações de Cooter e Ulen (2008) que ressaltam que um endurecimento nas sanções legais ocasionaria menos transgressões. O tamanho do mercado informal em nível mundial evidencia esse padrão de comportamento: o valor total da *System D*, é calculado em U\$10 trilhões de dólares, fazendo com que, se fosse uma nação, a economia informal seria a segunda maior economia do mundo, atrás somente dos Estados Unidos com um PIB de U\$14 trilhões, representando quase 15% do PIB mundial (NEUWIRTH, 2011).

Atualmente, metade da força de trabalho do mundo, 1,8 bilhão de indivíduos, encontra-se na informalidade. Em 2020, estima-se que este número chegue a 2/3. Isso demonstra que indivíduos não respeitam as instituições estatais que regulamentam o trabalho e estabelecem parâmetros e condições mínimas para uma contratação. A necessidade de obter condições essenciais para a sobrevivência, como alimentação, vestuário e moradia, são demandas que fazem com que indivíduos não tenham incentivos para respeitar as regulamentações impostas pelo Estado (NEUWIRTH, 2011). No que diz respeito ao tamanho dos mercados ilegais, a *Global Finance Integrity* no relatório *Transnational Crime In The Developing World* (2011) compilou dados de diversas fontes e concluiu que o mercado de drogas é o maior mercado informal do mundo, movimentando anualmente U\$322 bilhões.



No que concerne à legislação brasileira, o parágrafo único da Lei Nº 11.343, de 23 de agosto de 2006, afirma que “*consideram-se como drogas as substâncias ou os produtos capazes de causar dependência, assim especificados em lei ou relacionados em listas atualizadas periodicamente pelo Poder Executivo da União*”. (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, CASA CIVIL, 2006). Cabe ressaltar que essas definições são meras convenções, visto que a variedade de substâncias que se pode encontrar e produzir na natureza são imensuráveis. Portanto, qualquer tentativa de definição absoluta do que pode ser definido como droga pode acabar por ser incompleta. Essa afirmação é corroborada pela amplitude e flexibilidade evidenciada pelo parágrafo único da Lei sobre drogas citada anteriormente, visto que, para efetuar uma repressão efetiva no que tange às drogas, o Estado atribui a si a responsabilidade de decidir quais substâncias são legais ou ilegais e, por conseguinte, passíveis de comercialização.

O UNODC (2005) estima que 250 milhões de pessoas que fazem parte da população adulta (16 a 64 anos) tenham consumido algum tipo de droga ilícita ao menos uma vez no período de um ano. A grande questão acerca da economia subterrânea é que a dinâmica desse mundo ocorre em paralelo à economia oficial. Dentro da economia oficial, encontram-se uma série de instituições que tem por objetivo produzir dados estatísticos concernentes ao funcionamento dessa economia. Estas mesmas instituições, ou, ainda, instituições especializadas, têm por objetivo mensurar o tamanho da economia subterrânea. Porém, o grande problema é que os agentes que fazem parte do mundo da economia subterrânea atuam à margem da lei. Portanto, por uma razão legal e moral, a maior parte desses agentes prefere o anonimato.

De acordo com dados Escritório das Nações Unidas para Drogas e Crimes (2005), em 2003 as vendas de varejo no mercado das drogas somaram US\$322 bilhões. O ano de 2003 foi o último ano em que foi feita uma mensuração do tamanho do mercado de drogas em nível global. Portanto, dado que o PIB mundial para este ano foi de US\$35.765 trilhões de dólares, o mercado de drogas foi responsável por movimentar 0,9% do PIB mundial (UNODC, 2005). A Tabela 1 mostra como esse valor é dividido por substância:

**Tabela 1 – Tamanho do mercado ilegal de drogas em 2003.**

Tipo de Droga	US\$ (bilhões)
Maconha	113
Cocaína	71
Opiáceos	65
Resina de Maconha	29
Anfetamina, Ecstasy e Metanfetamina (AEM)	44
Total	322

Fonte: UNODC (2005).

A cifra de US\$322 bilhões é suficiente para colocar o narcotráfico no 3º lugar na lista do *Financial Times* (FT GLOBAL 500, 2012), das maiores empresas do mundo por valor de mercado, perdendo somente para Apple e Exxon Mobil, e ficando a frente de gigantes como a Microsoft, IBM e PetroChina. Cabe ressaltar que os dados a respeito



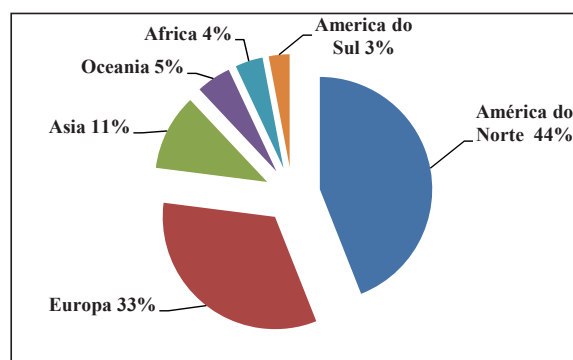
do mercado de drogas aqui apresentados são oriundos do relatório do UNODC do ano de 2005 e, desde então, mesmo nos mais recentes relatórios, apresentados por essa instituição, são utilizados os dados apurados no relatório daquele ano. Portanto, existe uma lacuna de uma década desde a última mensuração do tamanho do mercado de drogas em termos financeiros e a apresentação dos dados no presente trabalho. Entretanto, ainda para fim de comparação, as cifras movimentadas pelo mercado mundial de drogas em 2003 foram mais de quatro vezes o volume de exportações (US\$75 bilhões) agrícolas de toda a América Latina (UNODC, 2005).

Quanto à produção, é difícil precisar o motivo que leva a maconha a encabeçar a lista de droga mais comercializada no mundo. Uma hipótese é pelo fato de essa droga ser menos danosa para saúde se comparada com outras drogas, ou, ainda, pelo acesso à produção: a *Cannabis sativa*, nome da planta que dá origem à droga, é passível de cultivo em qualquer região do planeta. Ao contrário das outras drogas, a maconha, desde a colheita até o consumo, demanda poucos processos de manipulação e transformação. Com o advento de novas técnicas de produção, a exemplo do plantio hidropônico em ambientes fechados, acabou por tornar a maconha uma droga mais potente e acessível para o usuário, visto que nesse tipo de cultivo não se faz necessária a presença de uma rede logística de fornecedores e cadeia de produção (UNODC, 2013). Essa é uma questão fundamental no que diz respeito ao mercado de drogas e à sua extensão.

Dado o avanço tecnológico no que tange às técnicas de produção de drogas ilícitas, é cada vez mais difícil contê-la. Com a modernização das técnicas de produção das drogas existentes e com o advento de novas drogas sintéticas, abriu-se a possibilidade da produção doméstica em baixa escala, fazendo com que qualquer domicílio seja um laboratório em potencial. Cabe ressaltar que o documento produzido pelo UNODC afirma a falta de exatidão nos dados apresentados no que diz respeito à mensuração dos principais produtores, visto que essas são estimativas feitas voluntariamente pelos próprios países, e os países restantes – com potencial para serem produtores em larga escala, a exemplo do Brasil – simplesmente não fazem estimativas sobre a produção ou não as informam.

O Gráfico 1 mostra a divisão do mercado mundial de drogas em termos de venda no varejo por região. Os dados sugerem uma relação entre renda e consumo de drogas, dada a concentração das vendas em varejo na América do Norte e Europa. Somente nessas duas regiões se concentra 77% das vendas mundiais de drogas. Em cifras, esse valor é de US\$248 bilhões.

**Gráfico 1 - Divisão do Mercado Mundial de Drogas**



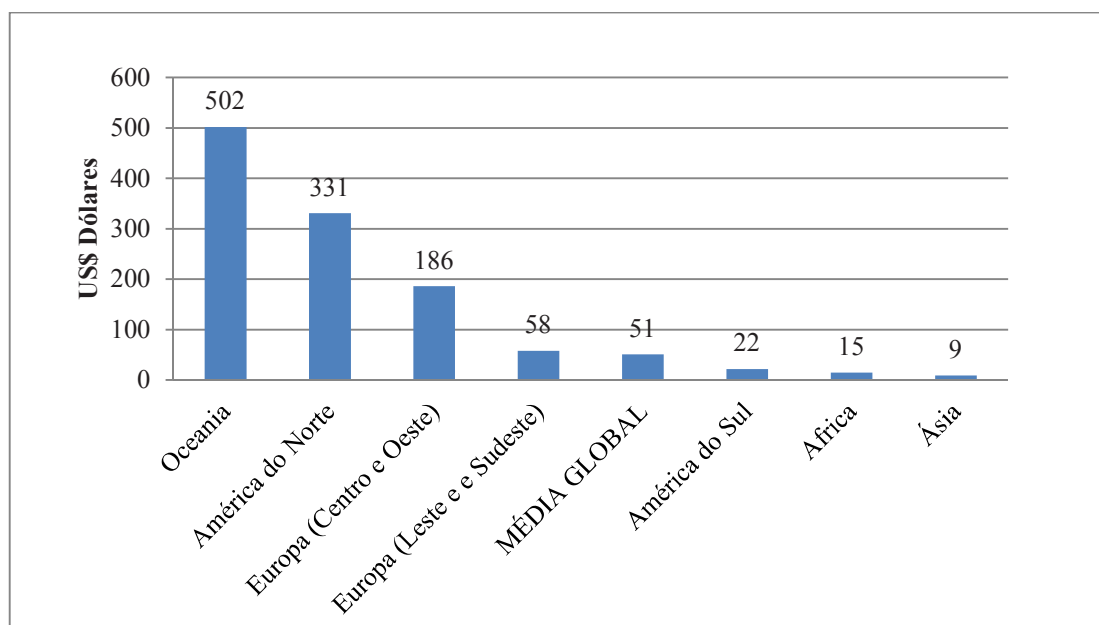
Fonte: UNODC (2005).





O Gráfico 2 expõe outro dado relevante, que diz respeito aos gastos *per capita* em drogas por ano. A Oceania aparece na primeira posição, com gastos que são 10 vezes maiores do que a média global e 23 vezes maior do que a América do Sul. De acordo com relatório divulgado pelo UNODC em 2005, essas disparidades ocorrem devido aos baixos preços praticados por traficantes nesses países.

**Gráfico 2 – Gastos *per capita* em drogas por ano**



Fonte: UNODC (2005).

O Gráfico 2 mostra com clareza o momento em que se dá a conexão entre a economia formal e a informal. Indivíduos que são remunerados com unidades monetárias oriundas da economia formal estão dispostos a entregar uma parcela de tais unidades para empresários não convencionais – narcotraficantes – a fim de receber unidades de drogas. Se considerado o PIB dos países do Gráfico 2, se evidenciará que na América do Norte e na Oceania, apesar de apresentarem uma proximidade de PIB *per capita*, o consumidor que vive na Oceania gasta anualmente quase o dobro em drogas, em relação a um norte-americano. Se comparado com o Leste Europeu, essa diferença é quatro vezes maior, ainda que a renda média na Europa seja somente 30% menor se comparada com a Oceania.

Conforme a Tabela 2, é possível evidenciar que o mercado de drogas tem uma representatividade quase duas vezes maior na Oceania do que na América do Norte. Observa-se que a questão geográfica, no que tange a logística, detém pouca influência na formatação dos preços das drogas. É possível observar com maior nitidez a relação intrínseca que existe entre consumo de drogas e renda.





Tabela 2 - O Cenário do Mercado Mundial de Drogas em 2010

Região	População	PIB U\$ milhões	PIB per capita U\$	Mercado de Drogas (2005) U\$ milhões	% do PIB
América do Norte	542.046	17.506.458	32.297,00	141.680	0,81
Europa	738.199	18.799.894	25.467,20	106.260	0,57
Ásia	4.164.252	10.574.581	2.539,40	35.420	0,33
Oceania	29.127	1.066.845	36.627,40	16.100	1,51
África	1.022.234	1.594.777	1.560,10	12.880	0,80
América do Sul	392.555	3.632.841	9.254,30	9.660	0,26
TOTAL	6.888.413	53.175.396	107.745,40	322.000,00	0,60

Fonte: Dados organizados pelo autor com base no (THE WORLD BANK,[s.d]), (UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, 2012), (CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, 2005).

Em termos absolutos, os maiores lucros advindos do comércio de drogas são auferidos entre os níveis de atacado e varejo. Dada à concentração do mercado de varejo em países desenvolvidos, é correto afirmar que os maiores lucros são obtidos nas transações feitas nesses países, representando 77% dos lucros mundiais no comércio de drogas. Os países em desenvolvimento – os maiores produtores absolutos de drogas no mundo – representam somente 18% dos lucros. Os 5% restantes são divididos entre outros países. Quanto ao consumo, este se encontra estável nos países desenvolvidos; porém, tem aumentado nos países em desenvolvimento. Portanto, o UNODC assume que algo em torno de 250 milhões de pessoas no mundo utilize algum tipo de droga ilícita – número obtido através de uma média simples entre as duas estimativas. A maconha continua sendo a droga mais consumida mundialmente, com 171 milhões de usuários, ou 69% dos usuários totais (UNODC, 2005).

Para efeito de comparação, a cotação do ouro (NASDAQ, 2013), foi de U\$42,00 o grama. A venda de cocaína no varejo pode variar entre U\$150,00 e U\$500,00 o grama (UNODC, 2013). Os altos preços das drogas claramente se dão em função da ilegalidade desses produtos. Alguns produtos escassos como o ouro e o diamante têm seus altos preços justificados por tal condição. Entretanto, no que diz respeito a mercados ilegais como o das drogas, o risco aparenta ser uma condição que tende a pressionar o preço a um patamar que excede qualquer outro produto. Em última análise, as drogas são produtos agrícolas similares ao café ou chá. Dessa maneira, pode-se explorar o conceito de Margem de Comercialização abordado por Marques e Aguiar (1993), que vem a ser a diferença entre o preço do produto nos diversos níveis da cadeia de comercialização. Porém, não é possível precisar os custos que incorrem em todos os níveis de atividade de todos os intermediários envolvidos no processo. Entretanto, é possível afirmar que os preços se multiplicam por até 1250 vezes entre o produtor e o consumidor final. Considerando que não existam intermediários entre a compra do produto bruto (folhas de coca) e a venda no varejo pelo maior preço (U\$500.000/kg), a cocaína apresenta uma taxa de Retorno de Investimento - ROI (*Return on Investment*), bruto, de 125 mil%. São poucos os produtos no mundo



capazes de resultar em uma taxa ROI tão alta, fazendo com que os riscos oriundos da comercialização de drogas sejam toleráveis pelos agentes que atuam neste setor.

O traficante de drogas apresenta escopos semelhantes ao empresário convencional, combinando da melhor forma os fatores de produção e insumos com o objetivo de lucrar. Rodrigues (2012) afirma que infraestrutura, salários, suborno, compra de insumos, reservas financeiras (para suportar possíveis confiscos) demandam uma grande quantidade de recursos financeiros para a operacionalização do negócio. Ainda que sua atividade seja ilegal, os agentes que participam do mercado de drogas ilícitas buscam dentro da economia formal a maior parte dos insumos para a viabilidade de seu negócio. Além disso, o traficante de drogas e todos os indivíduos que fazem parte deste comércio ilícito, da mesma maneira que os indivíduos que detêm um trabalho dentro da economia formal, apresentam suas demandas mínimas: alimentação, vestuário, energia elétrica, moradia e lazer.

Para que o comércio ilegal de drogas possa prosperar, a participação de instituições que fazem parte da economia formal se faz necessária. É difícil precisar quando se iniciaram os crimes econômicos. É correto afirmar que tais crimes dependem dos princípios legais de um país, estabelecendo o que é legal ou ilegal. Entretanto, até o último século a estratégia adotada pelo crime organizado foi a de se infiltrar nas instituições do Estado nas mais variadas esferas a fim de preservar a boa execução de suas atividades, através de burocratas e políticos. Essa é uma peculiaridade do crime organizado: a sua sobrevivência depende exclusivamente da corrupção e intimidação de membros do Estado. De uma maneira geral, é correto afirmar que o crime organizado está deslegitimando o Estado: a capacidade deste de impor lei e ordem (CASTELLS, 1999). Para que o comércio mundial de drogas funcione de forma eficiente, se demanda uma penetração no ambiente institucional em todas as etapas do sistema. Castells (1999) afirma:

Os traficantes de drogas têm de corromper e/ou intimidar as autoridades locais e nacionais, como polícia, alfândega, juízes, políticos, banqueiros, químicos, transportadores, jornalistas, donos de veículos de comunicação e empresários. Para a maioria dessas pessoas, a opção entre ganhar somas consideráveis de dinheiro ou ver suas famílias aterrorizadas é forte demais para que se possa resistir. Na ausência de um poder estatal mais preempatório, as redes de narcotráfico controlam todas as pessoas e organizações de que necessitam em seu meio institucional. (CASTELLS, 1999, p. 231).

O componente essencial de toda a indústria da droga e que faz a principal ligação com a economia formal é o sistema de lavagem de dinheiro. Os traficantes de drogas recorrem às mais complexas formas para legalizar os recursos monetários oriundos de sua atividade. Estes agentes acabam por recorrer a instituições financeiras internacionais, geralmente bancos *offshore* que são bancos localizados numa jurisdição diferente do depositante, com baixas – ou até mesmo nenhuma – taxação, privacidade, sigilo bancário e facilidade de depósito e proteção contra instabilidades políticas e financeiras. Com tantas vantagens oferecidas por tais bancos, fica evidente que as somas oriundas de atividades ilícitas ao redor do mundo tendam a direcionar essas instituições, fazendo com que adquiram o *status* de centro mundial



de lavagem de dinheiro (RODRIGUES, 2012). Os recursos são então movidos entre contas de diferentes países e convertido em diferentes moedas, investidos em ações, construção civil, e na indústria do entretenimento, deixando poucos rastros para que a ilicitude desses recursos seja descoberta, entrando de vez na economia formal (CASTELLS, 1999).

O relatório divulgado pela UNODC (2005) afirma que as drogas movimentaram, naquele ano, a quantia de U\$322 bilhões. Portanto, ainda que possa existir sazonalidade no consumo de drogas, é correto afirmar que esse movimenta quase U\$1 bilhão diariamente. Logo, de alguma forma, esses recursos são inseridos dentro da economia formal, mormente pelo intermédio de instituições bancos *offshore*. De acordo com informações do Fundo Monetário Internacional - FMI (BAIN, 2010), existe U\$18 trilhões em bancos *offshore*, pulverizados em mais de 40 países.

A história demonstra que é histórica a relação que o tráfico de drogas e a lavagem de dinheiro têm com instituições formais. A ascensão do império britânico na Ásia demandou a abertura de um banco naquela região para que os lucros oriundos de diversas atividades, sobretudo produção de ópio, fossem remetidos à matriz. Dessa maneira, foi criado o *The Hongkong and Shanghai Banking Corporation*, mundialmente conhecido como HSBC, em 1865 (ZHAOJIN, 2013). A verdade é que se fosse possível aplicar a legislação vigente nos dias de hoje na maior parte dos países à época em que o HSBC foi fundado, este estaria incorrendo em crimes graves como lavagem de dinheiro, tráfico de drogas e evasão de divisas. Porém, quase 150 anos após sua criação, o banco inglês segue tentado pelos altos lucros auferidos pelo mercado de drogas. Em 2011, o HSBC foi obrigado a pagar uma multa - a maior já aplicada a um banco - de U\$ 1,9 bilhão, por lavar o dinheiro oriundo do tráfico de drogas de cartéis Mexicanos e Colombianos (MOLLENKAMP; WOLF, 2013). O valor da multa aplicada equivale a um mês de lucros do banco, se for considerado o lucro obtido no ano de 2011 (MUSTOE; FINCH, 2012). A pena branda, segundo o Departamento de Tesouro dos Estados Unidos e o Federal Reserve – FED (Banco Central dos Estados Unidos), se deu, pois, caso todas as acusações criminais fossem apresentadas contra o HSBC, seria dada como certa a possibilidade de o banco perder sua licença de operação nos Estados Unidos. E dado que o banco inglês é um dos maiores bancos do mundo com presença em diversos países, essa perda de licença poderia desestabilizar o sistema financeiro mundial (MURPHY, 2013).

Novas estratégias estão sendo criadas para viabilizar o comércio de drogas ilícitas. A utilização da *Deep Web*, uma espécie de “internet sem leis”, um ambiente anárquico onde o usuário tem sua privacidade garantida e acesso irrestrito a qualquer material produzido por qualquer usuário que faça parte dessa rede. O ambiente favorável que protege a identidade do usuário acabou por estimular a existência de um livre mercado absoluto, sem qualquer tipo de restrição por parte de qualquer agência, onde as mais repulsivas informações, produtos e serviços pudessem ser compartilhados. Dessa maneira, em 2011, surgiu o *Silk Road*, considerado o maior mercado negro *on-line* do mundo - com valor estimado de U\$1 bilhão - onde é possível comprar produtos e serviços como armas, documentos falsos, informações roubadas, matadores de aluguel e drogas. Essa última representada por mais de 13 mil tipos de substâncias diferentes (CHEN, 2012). Isso mostra o descompasso existente entre o livre mercado e as instituições reguladoras. O relatório mais recente do UNODC (2013) mostra a evolução do surgimento de novas substâncias psicoativas em nível



mundial, e afirma que 236 novas substâncias ilícitas surgiram entre 2005 e 2012.

Ainda que uma parcela dos 13 mil tipos de drogas, vendidas no *Silk Road*, possam vir a ser substâncias encontradas na economia formal, ainda assim, é notável a diferença entre os dados. Para efetuar tais transações, os usuários do *Silk Road* utilizam a criptomoeda *Bitcoin*, criada em 2008. O *Bitcoin* é a primeira moeda eletrônica completamente descentralizada que permite transações anônimas entre os portadores. Em 2013, foi estimado que o *Bitcoin* tenha ultrapassado U\$1 bilhão em captação (BRITO; CASTILLO, 2013). Portanto, ainda que o *Silk Road* tenha um valor modesto em transações, se comparado à totalidade do mercado de drogas, ele abre um precedente até então desconhecido no que tange à interação entre agentes econômicos. Pode-se afirmar o mesmo para o *Bitcoin*: a falta de confiança dos indivíduos e demais agentes econômicos para com a intervenção do Estado na economia acaba por criar mercados paralelos e completamente desregulamentados, onde inexistente qualquer tipo de interferência por parte de qualquer agente público ao se efetuar transações com criptomoedas.

No que concerne à restrição do mercado de drogas, cabe ressaltar as ações tomadas pelos Estados Unidos. Em 1972, o então presidente deste país, Richard Nixon, criou a política de guerra às drogas em nível global, a *War on Drugs*, tratando o problema das drogas como uma doença social e maior inimigo público dos Estados Unidos. Três décadas se passaram e a única vitória do programa proposto por Nixon foi ter multiplicado por 10 a população carcerária relacionada a crimes com drogas (RODRIGUES, 2003). Ainda que não exista nenhum estudo que comprove a relação entre prisões e preço, nos últimos 30 anos os preços das drogas no varejo caíram de forma considerável, com uma relação quase que inversa ao vertiginoso aumento da população carcerária. Miron e Waldock (2010) realizaram um estudo que envolvia um cenário hipotético de regulamentação, onde as drogas seriam vendidas com a mesma incidência de impostos que são taxados o álcool e o tabaco. Como resultado, além da economia de U\$41,3 bilhões gastos anualmente pelo governo dos Estados Unidos com o combate às drogas, a arrecadação de impostos recolhida pela venda seria de U\$46,7 bilhões.

Em 2007, os custos econômicos do uso de drogas nos Estados Unidos foram estimados em U\$193 bilhões, sendo U\$120 bilhões na perda de força de trabalho, seja por aposentadoria ou morte prematura, U\$11 bilhões em gastos com saúde no tratamento de drogas e U\$61 bilhões de gastos com a Justiça (OFFICE OF NATIONAL DRUG CONTROL POLICY, [s.d]). Até o início do século XXI os países tinham o comércio de drogas como uma externalidade a ser combatida. No entanto, é evidente o fracasso das políticas antidrogas.

Para o Brasil, não foram encontrados dados recentes e divididos por setor, tal como fora encontrado para os Estados Unidos. Entretanto, o I Fórum Nacional Antidrogas estimou, em 1998, a quantia de U\$28 bilhões os custos decorrentes do uso de drogas no Brasil (CUSTOS SOCIAIS DECORRENTES DO USO INDEVIDO DE DROGAS, [s.d]). No que tange às drogas lícitas como o tabaco, um estudo feito pela Ohio State University (ADAMS, 2013), afirma que um trabalhador fumante tem um custo médio de U\$5,816 por ano para uma empresa, além de produzir 15,6% menos que os empregados não fumantes. Novamente, para o Brasil, nenhum tipo de estudo similar fora realizado. Porém, um estudo recente afirma que os custos, para o SUS, ultrapassam os R\$ 20 bilhões. Para fins de comparação, o setor tabagista no Brasil



encontra-se entre os 10 setores que mais pagam impostos, com a quantia de R\$6,3 bilhões em 2011 (CARGA DAS DOENÇAS DO TABACO RELACIONADAS PARA O BRASIL,[s.d]). Logo, o déficit de R\$13,7 bilhões deve ser coberto pelo Estado, que socializa os custos oriundos do consumo de tabaco via arrecadação de impostos de outros setores produtivos da economia, que pouco ou nada têm a ver com esses custos.

São diversos os motivos que levam os proibicionistas a criarem leis e políticas contra o consumo de drogas. A maior parte deles é pelo fato de as drogas gerarem externalidades sociais e econômicas, conforme a política do presidente Nixon na década de 1970, ao colocar as drogas como doença social. Entretanto, ao se estudar os dados de drogas lícitas como o álcool e o tabaco, é por demais difícil entender por que existe permissividade com essas duas drogas e se adota uma política de intolerância total contra outras substâncias. A Tabela 3 expõe essa contradição.

**Tabela 3 – Usuários e mortalidade das drogas lícitas e ilícitas em 2002.**

Substancias Psicoativas	Usuários (bilhões)	Mortes Anuais (milhões)	Mortalidade (%) *
Álcool	2,0	2,5	3,2
Tabaco	1,3	6,0	8,8
Drogas Ilícitas	0,270	0,176	0,4

Fonte: (WORLD HEALTH, 2013), UNDOC (2012)

\*em relação a todas as mortes mundiais.

Cabe ressaltar um dado pouco divulgado que corrobora as contradições no que diz respeito às drogas lícitas: o tabaco é uma droga que apresenta uma letalidade maior do que a da maconha e com um nível de dependência maior que o da heroína (DRUG WAR FACTS, 2004). É possível observar na Tabela 3 os dados a respeito da mortalidade que as drogas lícitas e ilícitas são ocasionam. Fica evidente que os danos diretos gerados pelo consumo de drogas lícitas consideravelmente maiores do que os das drogas ilícitas. Sozinhos, álcool e tabaco são responsáveis por 12% de todas as mortes mundiais a cada ano.

Os argumentos proibicionistas afirmam que as drogas ilegais são geradoras de externalidades sociais e econômicas; portanto, devem ser proibidas. Essa incoerência pode ser explicada sob a ótica dos déficits estatais. Como nada produz, a manutenção do Estado depende unicamente da arrecadação de impostos através da coerção. As indústrias de drogas lícitas, a exemplo do álcool, tabaco e fármacos, são grandes pagadores de impostos; portanto, é compreensível que exista certa permissividade na comercialização de drogas lícitas.

A abolição da Lei Seca nos Estados Unidos após a crise mundial de 1929 é um bom exemplo da flexibilidade permissiva do Estado. O então presidente Franklin Roosevelt, vendo a receita fiscal recuar em meio à crise internacional, viu na legalização do comércio de álcool uma forma de obter as receitas que o Estado tanto precisava. Nesse caso, a imoralidade do comércio de álcool, o abuso da droga, o mercado informal, a lavagem de dinheiro, são problemas secundários, quando se trata das demandas do Estado.

O mercado de drogas ilícitas é um tema controverso. Como fora visto ao longo





deste capítulo, a utilização de drogas é intrínseca à existência humana e não tem demonstrado sinais que tenda a diminuir. Uma vez exposto que existe uma relação direta entre renda e consumo de drogas ilícitas, é evidente que existe uma demanda suprimida em países menos desenvolvidos, que, logo que alcançarem uma situação econômica favorável, tendam a fazer parte da dinâmica do mercado de drogas ilícitas. Por ser o maior mercado informal do mundo, gerador de externalidades negativas e capaz de produzir um bem que pode apresentar um preço de mercado até 10 vezes maior que o do ouro, o mercado de drogas merece atenção especial da Ciência Econômica.

As regiões mais desenvolvidas do mundo, como Europa e América do Norte, e que dispõem de recursos para lidar com a questão das drogas, falharam em suas políticas. Fato é que as iniciativas estatais em coibir o mercado de drogas ilícitas, ainda que se disponha de uma considerável quantidade de recursos, tenderão sempre ao fracasso. Essa situação não é exclusiva a esse mercado. A história mostra que, no longo prazo, o Estado não obtém êxito em cessar processos de mercado. A questão do estabelecimento de um mercado em um ambiente totalitário, tal como as prisões de segurança máxima, corrobora essa afirmação. Ao restringir o consumo e tornar um produto ou serviço ilegal, o Estado não faz com que as demandas dos consumidores sejam dissipadas. O efeito é inverso: os consumidores buscarão outros caminhos custosos e arriscados para terem suas demandas satisfeitas.

Observado pelo prisma praxiológico abordado pela Escola Austríaca de economia, o ser humano é um ser utilitarista que encontra mais incentivos na satisfação de suas próprias demandas do que no respeito às instituições e ao Estado. Por vezes, o próprio Estado e as instituições adotam a mesma postura praxiológica dos consumidores: abandonam seu caráter de fomentador do bem-estar social, e passam a agir tão e somente de acordo com os interesses próprios, de um setor ou grupo de empresas específico, de acordo com a teoria da captura. O vínculo institucional com o mercado de drogas evidencia essa afirmação (MISES, 2010).

Muitas nações estão admitindo a derrota de suas políticas no que diz respeito ao combate ao tráfico de drogas e à incoerência permissiva para com as drogas lícitas. Algumas alternativas estão sendo implementadas por vários países Europeus, por alguns estados dos Estados Unidos e por países na América Latina, no que tange a políticas de descriminalização, legalização, regulamentação ou uso medicinal de algumas drogas. Entretanto, essas políticas ainda são insuficientes no que concerne ao real enfrentamento do problema das drogas ilícitas. Todavia, existem restrições ao uso e à produção, que são os alicerces do tráfico. Recentemente, o Uruguai foi o país a dar o primeiro passo no que diz respeito à regulamentação de toda a cadeia produtiva e do comércio da maconha. O Estado uruguaio busca controlar a importação, o plantio, o cultivo, a colheita, a produção, a aquisição, o armazenamento, a comercialização e a distribuição da droga e de seus derivados. Trata-se, portanto, de uma medida inédita que fornecerá dados e estatísticas reais a respeito da representatividade deste setor naquele país, fazendo com que o mercado de drogas passe a ser mais bem compreendido e apresente menos danos para a sociedade em todos os aspectos (FORERO, 2013).





## 5 CONCLUSÃO

O ser humano cada vez mais tem experimentado liberdade em todas as esferas. Quando o Estado, através de suas intervenções, restringe a liberdade individual em qualquer nível ou setor, os indivíduos e a sociedade buscarão alternativas e, no campo da ciência econômica, essas alternativas virão via mercado. Em termos de liberdades, a questão das drogas é um assunto complexo. Portanto, para este capítulo, procurou-se efetuar uma abordagem exploratória, no intuito de proporcionar uma melhor compreensão a respeito deste mercado. Conforme fora apresentado ao longo deste capítulo, a economia informal apresenta uma dimensão relevante, fazendo com que não possa ser ignorada pelas instituições formais. Evidenciou-se que o mercado de drogas aparece como líder dentre os maiores mercados informais, representando quase 1% do PIB mundial ou U\$322 bilhões.

Foi possível observar que a produção mundial de drogas tende a se concentrar em países em desenvolvimento, enquanto quase que a totalidade do consumo (76%) se concentra em países desenvolvidos (UNODC, 2005). O Brasil aparece como um importante polo logístico para o mercado mundial de drogas, adquirindo mais importância nesse quesito do que no consumo e produção. Cabe ressaltar a importância dos dados encontrados no que diz respeito ao número de usuários por tipo de droga, tendo a maconha como líder de consumo e valor de vendas no varejo, com 69% do total de usuários de drogas no mundo.

Os vínculos entre o mercado de drogas ilícitas com a economia formal ocorrem de várias maneiras, seja pela lavagem de dinheiro ou por corrupções de agentes e instituições públicas. O Estado, ao proibir o comércio de alguns setores, acaba por incentivá-lo: o aumento dos custos de transação e o fator risco/ilegalidade são incorporados no preço final dos produtos proibidos, acabando por incentivar a participação de agentes econômicos e instituições privadas e públicas no mercado subterrâneo.

Uma quantidade considerável de recursos e de esforços por parte de instituições tentou reprimir o mercado de drogas. Outros vínculos, como as externalidades geradas pelo consumo de drogas, a exemplo da deterioração da força de trabalho e de danos à saúde pública, apresentam grande importância, embora não sejam tão visíveis. É evidente o fracasso do modelo neoclássico de combate às drogas. A demanda sob a ótica praxiológica abordada por Mises (2010) é a força que sustenta a economia. E no que tange ao mercado de drogas, tanto lícitas como ilícitas, existe um agravante: a inelasticidade da demanda se comparada a outros bens. Portanto, é evidente que a demanda por drogas tenda a continuar se o atual modelo for mantido. É notável a utilização de novas estratégias empregadas na dinâmica do mercado de drogas. O advento dos *bitcoins* e a produção caseira de drogas em baixas escalas tornou o Estado e a cadeia de produção de drogas praticamente irrelevantes, limitando o alcance de suas regulamentações e estabelecendo um vínculo definitivo das drogas com a economia formal.

Por fim, ainda cabe mencionar que a principal fragilidade deste trabalho diz respeito à imprecisão dos dados coletados e apresentados. Ainda que obtidos de fontes reconhecidas internacionalmente, muitas vezes esses dados se mostraram imprecisos e pouco confiáveis. Não raro, em algumas das fontes consultadas fora descrito de forma breve a dificuldade em efetuar coleta e mensuração de dados de



forma precisa. Isso se dá devido ao fato de os mercados informais atuarem à margem da lei e de seus agentes não parecerem demonstrar interesse em participar de estudos a respeito de seus mercados. Não existem incentivos para que as agentes, que compõem os mercados subterrâneos, colaborem com a divulgação de dados e estatísticas a respeito de seus ofícios, o que dificulta a mensuração dos mercados que fazem parte desse setor. Instituições internacionais, como o UNODC, deixam a cargo dos países fornecer boa parte das informações a respeito do mercado de drogas para a elaboração de seus relatórios, fazendo com que não haja um padrão para a coleta de dados, comprometendo a qualidade das informações.

Para novas abordagens sobre o tema, sugere-se que sejam estudados os dados oriundos de nações que estão revendo sua política de guerra contra as drogas, sendo através da legalização ou da discriminação de certos tipos de drogas, sobretudo, a maconha. A política de combate ao comércio de drogas, através do Direito Positivo, demonstrou seu fracasso e novas alternativas devem ser estudadas para se compreender melhor a dinâmica desse mercado. Em um mercado regulamentado, a exemplo do comércio de drogas lícitas como álcool, tabaco e fármacos, é possível auferir grande parte dos danos e externalidades ocasionados pela utilização de tais drogas, além de fornecer uma base de dados e estatísticas suficientemente confiáveis para que se possa estudar os reais vínculos com a economia formal.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, Susan. *Every smoker costs an employer \$ 6,000 A year. Really?*. 06 de maio de 2013. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/susanadams /2013/ 06/05/ every-smoker-costs-an-employer-6000-a-year-really/>> Acesso em: 15 set. 2013

BAIN, David. *Imf finds “trillions” in undeclared wealth*. 15 mar. 2010. Disponível: <[http://www.taxjustice.net/cms/upload/pdf/IMF\\_100315\\_Trillions.pdf](http://www.taxjustice.net/cms/upload/pdf/IMF_100315_Trillions.pdf)> Acesso em: 20 de Outubro de 2013> Acesso em: 29 set. 2013.

BARBOSA, Fernando H.F. *An Estimation of the Underground Economy in Brazil*. Jan. 2013 Disponível em : <<http://portalivre.fgv.br /main.jsp?lumPageld =8A7C823 3253AEA0A01253B17F4990DE9&contentId=8A7C82C53CF3C398013D03AB713C 0A50>> Acesso em: 10 de jun. 2013.

BECKER, Gary S. *Crime and Punishment: An Economic Approach*. The Journal of Political Economy, v. 76, n. 2. p.169-217.

BLOCK, Walter. *Defendendo o indefensável*. 2. ed. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.

BORILLI, Salete P.; SHIKIDA, Pery F. *Economia do crime: Estudo de Caso nas Penitenciárias Paranaenses*. 2007. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/PPGE/ pcientifica/2 007\\_06.pdf](http://www.ufrgs.br/PPGE/ pcientifica/2 007_06.pdf)>. Acesso em: 27 mai. 2013.

BRITO,J; CASTILLO,A. *Bitcoin*. 2013. Disponível em:< <http://mercatus.org/sites / default/ files/BritoBitcoinPrimer.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2013.

CARGA DAS DOENÇAS DO TABACO RELACIONADAS PARA O BRASIL. Disponível em:< <http://actbr.org.br/uploads/conteudo/721RelatorioCargadotabagis moBrasil.pdf>> Acesso em: 20 set. 2013.



CASTELLS, Manuel. *Fim de Milênio: a era da informação, economia, sociedade e cultura*. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 3.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. *CIA World Factbook 2005 Now Available*. 28 de abril de 2005. Disponível em: < <https://www.cia.gov/news-information/press-releases-statements/press-release-archive-2005/pr04282005.html> > Acesso em: 23 out. 2013

CHEN, Adrian. *The Underground Website Where You Can Buy Any Drug Imaginable*. 2012. Disponível em: < <http://kotaku.com/the-underground-website-where-you-can-buy-any-drug-imag-30818160> > . Acesso em: 12 set. 2013.

COASE, R. H. The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, v. 3, p. 1-44, 1960.

COOTER, R.; ULEN, T. *Direito e economia*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CUSTOS SOCIAIS DECORRENTES DO USO INDEVIDO DE DROGAS. Disponível em: < <http://www.uniad.org.br/desenvolvimento/images/stories/publicacoes/outros/Custos%20sociais%20decorrentes%20do%20uso%20indevido%20de%20drogas.pdf> > Acesso em: 21 out. 2013.

DAVIS, LE: Veterinary pharmacology: An introduction to the discipline, In: BOOT NH, MCDONALD LE (eds): *Veterinary Pharmacology and Therapeutics*, ed 5. Ames, Iowa State University Press, 1982.

DRUG WAR FACTS. *Compiled and maintained by common sense for drug policy*. 2004. Disponível em: < <http://www.medindia.net/books/download/Drug%20War%20Facts.pdf> > Acesso em: 17 set. 2013.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Singular, 1997.

FORERO, Juan. *Growers celebrate as Uruguay prepares to legalize marijuana cultivation, distribution*. Disponível em: < [http://www.washingtonpost.com/world/pot-growers-celebrate-as-uruguay-legalizes-cultivation-and-consumption-of-marijuana/2013/10/23/f8044fc6-3bfe-11e3-b0e7-716179a2c2c7\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/world/pot-growers-celebrate-as-uruguay-legalizes-cultivation-and-consumption-of-marijuana/2013/10/23/f8044fc6-3bfe-11e3-b0e7-716179a2c2c7_story.html) > Acesso em: 15 de nov. 2013.

FREAKONOMICS. *System D: The Shadow Economy is the Second Largest in the World*. Disponível em: < <http://freakonomics.com/2011/11/01/the-black-market-is-the-second-largest-economy-in-the-world/> > Acesso em: 12 de ago. 2013.

FT GLOBAL 500 2012. *500 2012. Market values and prices at 30 March 2012*. 30 de março de 2012. Disponível em: < <http://www.ft.com/cms/a81f853e-ca80-11e1-89f8-00144feabdc0.pdf> > Acesso em: 7 de nov. 2013.

HUNT, E. K. ; SHERMAN, Howard J. *História do pensamento econômico*. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

KEYNES, John Maynard. *A teoria geral do emprego, do juro e da moeda*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

LABROUSSE, Alain. *Geopolítica das drogas*. São Paulo: Desatino, 2010.

LIMA, Beatriz M. F. de. *Criptoeconomia ou economia subterrânea*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

MARQUES, Pedro V.; AGUIAR, Danilo Rolim Dias de. *Comercialização de produtos agrícolas*. São Paulo: EDUSP, 1993.

MIRON, A; WALDOCK, K. *The Budgetary Impact of ending drug prohibition*. Disponível



em: <<http://www.cato.org/sites/cato.org/files/pubs/pdf/DrugProhibitionWP.pdf>>  
Acesso em: 23 de ago. 2013.

MISES, Ludwig Von. *Ação humana: um tratado de economia*. 3. ed. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.

MOLLENKAMP, C.; WOLF, B. *Insight: How Colombian drug traffickers used HSBC to launder money*. Janeiro de 2013. Disponível em: <<http://www.reuters.com/article/2013/01/01/us-hsbc-idUSBRE90002Q20130101>> Acesso em: 15 jul. 2013.

MURPHY, Dylan. *Money Laundering and The Drug Trade: The Role of the Banks*. 13 de maio de 2013. Disponível em: <<http://www.globalresearch.ca/money-laundering-and-the-drug-trade-the-role-of-the-banks/5334205>> Acesso em: 10 jul. 2013.

MUSTOE, H.; FINCH, G. *HSBC 2011 Profit Rises to \$16.8 Billion on Debt Gains*. 28 de fevereiro de 2012. Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/news/2012-02-27/hsbc-profit-increases-more-than-estimated-after-bank-revalues-its-own-debt.html>> Acesso em: 20 set. 2012.

NASDAQ. *Latest Commodity Prices*. Disponível em: <<http://www.nasdaq.com/markets/commodities.aspx>> Acesso em: 17 jul. 2013.

NEUWIRTH, Robert. *The Shadow Superpower*. 28 de outubro de 2011. Disponível em: <<http://www.foreignpolicy.com/articles/2011/10/28/blackmarketglobaleconomy>> Acesso em: 10 jul. 2013.

NORTH, Douglass C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OFFICE OF NATIONAL DRUG CONTROL POLICY. *How Illicit Drug Use Affects Business and the Economy*. Disponível em: <<http://www.whitehouse.gov/ondcp/ondcp-fact-sheets/how-illicit-drug-use-affects-business-and-the-economy>> Acesso em: 12 ago. 2013.

OLIVEIRA, Manfredo A. de. *Ética e sociabilidade*. São Paulo: Loyola, 1996.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA CASA CIVIL. *Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas – Sisnad*. 23 de Agosto de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11343.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11343.htm)> Acesso em: 17 nov. 2013.

RIANI, Flávio. *Economia do setor público: uma abordagem introdutória*. 5. ed. São Paulo: LTC, 2009.

RIBEIRO, Name R. *Causas, efeitos e comportamento da economia informal no Brasil*. Universidade de Brasília: Instituto de Ciências Humanas. Departamento de Economia. Mestrado em Economia do Setor Público. Dezembro 2000.

RODRIGUES, T. Política de drogas e a lógica dos danos. *Revista Verve*, n.3, 2003. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/verve/article/viewFile/4947/3495>> Acesso em: 12 jun. 2013.

RODRIGUES, Thiago. *Narcotráfico: uma guerra na guerra*. 2 ed. São Paulo: Desatino, 2012.

SAMUELSON, Paul Anthony. *Fundamentos da análise econômica*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SIEGEL, Ronald K. *Intoxication: The Universal Drive for Mind-Altering Substances*. Rochester, Vermont: Park Street Press, 2005.





SILVA, Fernando A. R. da. *Finanças públicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Myltaíno S. da. *Se liga: o livro das drogas*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. 3. ed. São Paulo: Hemus, 2008.

THE WORLD BANK DEVELOPMENT RESEARCH GROUP. *Shadow Economies All over the World: New Estimates for 162 Countries from 1999 to 2007*. Poverty and Inequality Team & Europe and Central Asia Region Human Development Economics Unit. July 2010. Disponível em: <[http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2010/10/14/000158349\\_20101014160704/Rendered/PDF/WPS5356.pdf](http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2010/10/14/000158349_20101014160704/Rendered/PDF/WPS5356.pdf)> Acesso em: 1 maio 2013.

THE WORLD BANK. *GDP list per country*. 2012. Disponível em: <[http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDPMKTP.CD/countries?order=wbapi\\_data\\_value\\_2010%20wbapi\\_data\\_value%20wbapi\\_data\\_valuelast&sort=desc&display=default](http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDPMKTP.CD/countries?order=wbapi_data_value_2010%20wbapi_data_value%20wbapi_data_valuelast&sort=desc&display=default)> Acesso em: 18 abr. 2013.

UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS. *World Population Prospects: The 2012 Revision*. 2012. Disponível em: <[http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel\\_population.htm](http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_population.htm)> Acesso em: 10 ago. 2013.

UNODC, UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME - *World drug report, 2005*. TERMINOLOGY AND INFORMATION ON DRUGS. Second edition <[http://www.unodc.org/pdf/WDR\\_2005/volume\\_1\\_web.pdf](http://www.unodc.org/pdf/WDR_2005/volume_1_web.pdf)> Acesso em: 15 out. 2013.

UNODDC, UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME, 2012 - *World Drug Report*. Vienna 2012. Disponível em: <[http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/WDR2012/WDR\\_2012\\_web\\_small.pdf](http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/WDR2012/WDR_2012_web_small.pdf)> Acesso em 20 mai. 2013.

UNODC, UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME - *World drug report*. Vienna 2013. Disponível em: <[http://www.unodc.org/unodc/secured/wdr/wdr2013/World\\_Drug\\_Report\\_2013.pdf](http://www.unodc.org/unodc/secured/wdr/wdr2013/World_Drug_Report_2013.pdf)> Acesso em: 12 set. 2013.

WHO, WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Management of substance abuse*. Disponível em: <[http://www.who.int/substance\\_abuse/facts/global\\_burden/en/](http://www.who.int/substance_abuse/facts/global_burden/en/)> Acesso em: 20 jun. 2013.

WHO, WORLD HEALTH ORGANIZATION. *The global burden*. Disponível em <[http://www.who.int/substance\\_abuse/terminology/who\\_lexicon/en/](http://www.who.int/substance_abuse/terminology/who_lexicon/en/)> Acesso em: 15 jun. 2013.

ZHAOJIN ,Ji. *The rise of foreign banks*. 2003. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=JoYPTaU9m94C&pg=PA45&lpg=PA45&dq=hong+kong+shanghai+bank+history+opium&source=bl&ots=KY5gWhhaHW&sig=fhoAiC9YGC11a-MG9EB4eMdNKpQ&hl=pt-BR&sa=X&ei=u01ZUoTBO4-o4AOMrIHIAQ&ved=0C\\_FQ\\_Q6AEwBA#v=onepage&q=hong%20kong%20shanghai%20bank%20history%20opium&f=false](http://books.google.com.br/books?id=JoYPTaU9m94C&pg=PA45&lpg=PA45&dq=hong+kong+shanghai+bank+history+opium&source=bl&ots=KY5gWhhaHW&sig=fhoAiC9YGC11a-MG9EB4eMdNKpQ&hl=pt-BR&sa=X&ei=u01ZUoTBO4-o4AOMrIHIAQ&ved=0C_FQ_Q6AEwBA#v=onepage&q=hong%20kong%20shanghai%20bank%20history%20opium&f=false)> Acesso em: 7 set. 2013.

ZYLBERSZTAJN, Décio.; SZTAJN, Raquel. *Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



# RELAÇÕES INTERNACIONAIS





# A INFLUÊNCIA DO PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO NA FORMAÇÃO DE INSTITUIÇÕES NO BRASIL

*Daniela Ferreira Arnold<sup>1</sup>*  
*Heron S. M. Begnis<sup>2</sup>*

## 1 INTRODUÇÃO

A Segunda Guerra Mundial trouxe a necessidade de criar uma instituição de abrangência global. O acontecimento fez com que os líderes das grandes economias mundiais repensassem a importância da concepção de um organismo que contribuísse para a governança global, facilitando a comunicação entre as nações de forma a reduzir a probabilidade de acontecer uma terceira guerra mundial.

Fundada em 1945, a Organização das Nações Unidas (ONU) vem a servir como plataforma para o diálogo visando à paz mundial e à cooperação, seguindo normas do direito internacional, além de buscar o desenvolvimento das nações pobres, o progresso social e a propagação dos direitos humanos. Para alcançar tais pressupostos a ONU conta com diversas organizações subsidiárias, entre as quais se encontra o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o qual será o foco desta análise.

O PNUD, presente em 177 países, tem como principal missão encontrar soluções para ajudar essas nações a superar crises, fazer com que atinjam crescimento econômico e garantir qualidade de vida para todas as populações. A organização foi criada em 22 de novembro de 1965 pela resolução 2029 da XX Assembleia Geral, que estabeleceu a fusão de duas entidades já existentes: o Fundo Especial das Nações Unidas e o Programa Estendido de Cooperação Técnica. O PNUD iniciou suas atividades em 1966, ano em que a resolução se tornou vigente.

No Brasil, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento iniciou suas atividades ainda na década de 1960. A conscientização, por parte do governo brasileiro, de que não era possível sanar sozinho gargalos sociais e econômicos, fez com que este passasse a solicitar a colaboração do PNUD para tais fins. O país não pobre, mas, sim, desigual, com grande número de pessoas ainda vivendo na linha

<sup>1</sup> Bacharel em Relações Internacionais. E-mail: dani\_arnold@live.com

<sup>2</sup> Economista. Doutor em Agronegócios. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISC (PPGA/UNISC). E-mail: heron@unisc.br



ou abaixo da linha da pobreza, elevado índice de discriminação de gênero e de raça, baixa qualidade de ensino, dificuldade de acesso à saúde para muitas famílias e com elevada criminalidade e violência.

Frente a este quadro, o governo brasileiro vem atuando em parceria com o PNUD para conseguir sanar tais dificuldades. Juntos, estão trabalhando para alcançar um ambiente institucional mais forte, que seja capaz de reduzir o custo de transação, tanto do ambiente político quanto econômico, e dirimir as barreiras ao desenvolvimento econômico. Em outras palavras, comprimir o tempo e/ou dinheiro gasto nas transações, facilitando o acesso às informações. E, também, abreviar inseguranças e faltas de garantia do mercado, além de obter a elevação do produto agregado juntamente com a ascensão do nível de vida da sociedade, ao mesmo tempo em que restringe as diferenças econômicas e sociais.

Ao buscar a cooperação internacional junto ao PNUD, o governo brasileiro procura modificar algumas instituições nacionais que carecem de reformas para que um melhor desempenho no desenvolvimento econômico seja alcançado. Desse modo, o objetivo deste capítulo é compreender qual o papel do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento no auxílio ao aprimoramento de um quadro institucional mais consistente para a promoção do desenvolvimento econômico deste país, principalmente após o fim do Regime Militar.

Essa análise se faz importante, pois estudos que avaliam o desempenho do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento nas economias em que exerce atividade são escassos na literatura. Em geral, as análises existentes são desenvolvidas pela própria organização para ponderar sua eficiência e poder identificar os gargalos no seu sistema operacional, a fim de melhorar sua atuação. Mas, isso pode levar a falhas na identificação de algumas questões pertinentes ao assunto, devido ao fato de a apreciação ser feita somente sob um determinado embasamento teórico: a utilização do Índice de Desenvolvimento Humano para avaliar o desenvolvimento.

Diante disso, este capítulo realiza uma análise sobre a atuação do PNUD no Brasil, com diferente embasamento teórico, utilizando os conceitos da Nova Economia Institucional (NEI). Para tais fins, este capítulo foi dividido em quatro sessões, além desta introdução. Na segunda sessão, observam-se os principais conceitos estabelecidos pela NEI. Na terceira, estabelece-se um breve apanhado histórico da formação institucional brasileira. Na sessão seguinte, analisam-se os principais programas e projetos realizados pelo PNUD no país e seus resultados. Por último, faz-se uma reflexão sobre o que foi apresentado, assim como recomendações a determinados pontos críticos identificados ao longo deste estudo.

Esta análise torna possível observar que o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento é capaz de criar novas instituições e fortalecer as existentes através de programas e projetos realizados em parceria com o governo brasileiro. Não obstante, o curto tempo de atuação da organização no país ainda não se fez suficiente para modificar determinadas estruturas que impedem maior desenvolvimento econômico.

## 2 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E A ABOARDAGEM DO DESENVOLVIMENTO

A preocupação em definir o que caracteriza o desenvolvimento econômico não é uma questão recente. Adam Smith procurou entender por que países se



desenvolvem de forma diferente e encontrou suas respostas no aumento da produtividade, ocasionado por avanços tecnológicos, juntamente com o acúmulo de fatores de produção, caracterizado pelo trabalho. (SMITH, 1985). Contudo, essa forma simplificada da análise da economia, embasada nos pressupostos da racionalidade, não conseguiu explicar de forma satisfatória as diferenças de renda por habitante entre diversos países, nem as diferenças observadas em suas taxas de crescimento. Esse modelo, baseado na racionalidade maximizadora dos indivíduos, é rompido no início do século XX por autores como Veblen (1983), Commons (1950) e Mitchel (1937), ao criarem um novo pensamento teórico (Economia Institucional ou Velha Economia Institucional) para encontrar uma melhor justificativa para as diferenças existentes entre as nações. Hodgson (2000) indica que os institucionalistas não tomam os indivíduos como algo dado, pois, para eles, os indivíduos são afetados por sua cultura e pelo quadro institucional em que se encontram.

Entre os anos de 1970 e 1980, autores da Economia Institucional se reaproximaram dos neoclássicos, dando origem à Nova Economia Institucional. Isso ocorreu ao redirecionar o foco de análise para as instituições e entendendo os indivíduos como fator dado. No entanto, na década de 1990, Douglass North modifica o princípio da racionalidade dos indivíduos. O autor não nega a capacidade das pessoas de tomar decisões de forma racional frente a situações repetidas, mas quando elas são confrontadas com novas experiências, em que as informações são incompletas e os resultados incertos, elas serão movidas por suas motivações e pela forma como percebem o ambiente em que se encontram. O nível de acesso às informações será o determinante do custo de transação (COASE, 1990), que incorre frente às incertezas. Quanto mais difícil é chegar às informações, mais elevado será o custo de transação ou de troca.

Quanto à relação entre instituições e desenvolvimento econômico, North (1990) entende que é mister conhecer o processo evolutivo dessas instituições *a priori*. Elas são mecanismos (externos à mente) criados por indivíduos para modelar a forma como interagem e ordenaram o ambiente (DENZAU; NORTH, 1994). São restrições formuladas para estruturar as relações políticas, econômicas e sociais, as quais North (1991) classifica em restrições informais e formais. As restrições informais consistem em normas autoimpostas, como códigos de conduta, hábitos, tradições, tabus, sanções etc.

Já as restrições formais se caracterizam como uma continuação das restrições informais em que o primeiro é escrito em forma de constituição e leis (NORTH, 1990). Elas são as regras estipuladas para delimitar o comportamento dos agentes. North (1990) diz que elas incluem regras políticas, judiciais, econômicas, estatutos, legislação e contratos entre indivíduos que definem restrições, desde regras mais gerais até mais particulares.

A função das regras é de facilitar as trocas, as decisões políticas ou o desempenho da economia. Em um Estado com um sistema político equilibrado e ordenado, que oferece garantia de direitos de propriedade, os custos de transação acabam sendo reduzidos e, conseqüentemente, o nível de comércio aumenta. Diante disso, North (1990) expõe que é preciso não só o progresso institucional, como também a criação de novas instituições que ofereçam credibilidade e garantia para que maior número de barganhas possa ser atingido.

Para North (1992), governos modelam significativamente o desempenho



econômico, pois eles definem e fazem com que as regras econômicas sejam cumpridas. Assim, uma parte essencial do desenvolvimento de políticas é a concepção de um governo que crie e force direitos de propriedade de maneira eficiente. Como chegar a isso ainda é uma incógnita, mas North (1992) aponta que instituições governamentais serão estáveis somente se forem embasadas por organizações com interesse na sua perpetuação.

O atual quadro institucional mundial é um sistema misto que vai desde instituições que promovem o aumento de produtividade e facilitam o acesso às informações até instituições que criam barreiras de entrada e encorajam restrições monopolísticas impedindo o baixo custo no fluxo de informações. Esse sistema, North (1990) contrasta entre o avançado sistema de produção de países desenvolvidos e a organização de produção de países subdesenvolvidos, onde, em sua maioria, a proteção de propriedade é incerta, o sistema legislativo é fraco e ainda a existência de grandes barreiras de entrada faz direcionar os acordos a serem firmados sempre no curto prazo, além de caracterizar as firmas como sendo um sistema de pequena escala.

O efeito restritivo das instituições depende diretamente da sua implantação e execução. Para ter certeza de que as instituições criadas possuem significativa influência nos resultados almejados, é necessário que sua efetivação seja feita de forma rígida. Instituições que pretendem restringir determinados comportamentos substantivamente, porém cujas regras são fracas ou erroneamente impostas, irão restringir más condutas em um grau muito limitado, ineficaz. North (1990), Posner (1998) e Voigt (2009) falam da importância de um sistema judiciário independente e bem estruturado centrado na proteção dos direitos de propriedade e direitos contratuais para um bom desempenho econômico.

Ao analisar as instituições, também é crucial saber distingui-las das organizações, ainda que alguns economistas tratem os dois termos como sinônimos. As instituições são as regras formais e informais e suas aplicações, enquanto as organizações são grupos de pessoas que se unem por um mesmo objetivo, como partidos políticos, escolas, igreja e governo. As organizações surgem em reflexo às oportunidades geradas pela matriz institucional. Isto é, se o quadro institucional propicia a corrupção, então possivelmente serão formadas organizações políticas que favoreçam atividades ilícitas no governo (NORTH, 1992; VOIGT, 2009).

No mesmo sentido, Meyer e Rowan (1977) afirmam que as organizações são estruturadas por fenômenos que ocorrem em seus ambientes e tendem a se tornar isomórficas a eles. Uma explicação para isso é que organizações formais se combinam com seu ambiente por sua interdependência técnica e de troca. O isomorfismo com o ambiente institucional pode acarretar na incorporação de elementos de legitimidade externa para a organização, ao invés de termos em eficiência. Para eles, as organizações, de uma forma ou de outra, estão inseridas em um contexto racional, além de institucional, e, assim, preocupam-se em coordenar e controlar suas atividades de modo a maximizar benefícios próprios.

Para North (1992), a chave para que mudanças institucionais ocorram é a contínua interação entre instituições e organizações no cenário econômico de escassez e de elevada concorrência. Neste cenário competitivo, as organizações serão forçadas a investir em habilidades e conhecimento para sobreviver. A aquisição de aprendizagem e de habilidades levará à construção de novos modelos mentais



pelos agentes para decifrar o ambiente em que eles se encontram; por sua vez, os modelos alterarão a forma de perceber os custos relativos e escolhas potenciais, alterando também as instituições de forma gradual. Page (2006) menciona que a direção da mudança é determinada de acordo com a dependência histórica, ou seja, decisões ou ações adotadas no presente ou no futuro dependerão das decisões ou ações tomadas no passado.

Acemoglu e Robinson (2012) também apontam a importância da história para o resultado de eventos que ocorrem em momentos críticos. No entanto, os autores afirmam que tais resultados não são predeterminados pela história, mas contingentes. O caminho exato para o desenvolvimento institucional durante momentos críticos dependerá de quais forças irão ter êxito, quais grupos serão capazes de formar coalizões efetivas e quais líderes serão capazes de estruturar os eventos para suas vantagens.

A dependência histórica de cada nação constituirá um fator importante, mas não definitivo, para compreender a existência de diferentes estruturas socioeconômicas e por que países se desenvolveram de formas distintas. Assim como North (1990), Acemoglu e Robinson (2012) entendem que as diferenças existentes no grau de desenvolvimento entre países é uma consequência da forma como as sociedades constituíram suas instituições políticas. Os autores dizem que existem países pobres não porque suas posições geográficas são desvantajosas ou porque sua cultura é inimiga do capitalismo, mas sim porque as instituições econômicas desenvolvidas pela sociedade não criam os incentivos adequados. Em determinados contextos institucionais, os direitos de propriedade e direitos humanos não geram segurança, mas sim barreiras para as indústrias se desenvolverem.

Acemoglu e Robinson (2012) criaram um novo conceito para entender por que persistem as desigualdades entre diferentes países em diferentes partes do globo. Para os autores, as instituições políticas, tanto quanto as econômicas, poderão ser instauradas de maneira que sejam extrativas ou inclusivas. As instituições extrativas não criam fontes de incentivos, mas, sim, criam um terreno muito restritivo. O adjetivo extrativo foi usado para enfatizar que as instituições não são somente ruins, elas sugerem um erro. Elas estariam ali para que alguns grupos consigam obter maior sucesso ao instaurar instituições que beneficiem o poder político em detrimento da sociedade, mesmo que instituições inclusivas sejam boas para obter prosperidade econômica. As instituições políticas extrativas concentram o poder nas mãos de uma pequena elite e elaboram menos restrições ao exercício do poder. Essas elites devem inerentemente depender das instituições políticas extrativas para a sobrevivência.

Já as instituições inclusivas são aquelas que permitem e encorajam a participação de toda a população nas atividades econômicas e que fazem o melhor uso de seus talentos e habilidades e permitem aos indivíduos tomarem suas próprias decisões. Para serem inclusivas, instituições econômicas devem assegurar os direitos de propriedade; devem ter um sistema jurídico imparcial e fornecer serviços públicos que proporcionem mercados onde as pessoas possam realizar suas trocas e estabelecer contratos. Também devem permitir fácil entrada de novas empresas no mercado e que as pessoas escolham suas próprias carreiras. A capacidade de instituições econômicas em aproveitar o potencial de mercados inclusivos, encorajar inovação tecnológica, investir em pessoas e mobilizar talentos de um grande número de indivíduos é um ponto crítico para o crescimento econômico (ACEMOGLU;





ROBINSON, 2012).

Instituições econômicas inclusivas também dão apoio a outros dois fatores importantes para a prosperidade: tecnologia e educação. Crescimento econômico é quase sempre acompanhado por melhorias tecnológicas que capacitam os trabalhadores, a terra, e o capital existente (prédios e maquinaria), tornando-os mais produtivos. Diretamente conectada, à tecnologia está a educação - habilidades, competências e conhecimento da força de trabalho - adquirida em escolas, em casa ou no trabalho. Um baixo nível de educação em países subdesenvolvidos, ou até mesmo em desenvolvimento, é causado por instituições econômicas que falham em criar incentivos para os pais educarem seus filhos e por instituições políticas que fracassam em induzir o governo a criar, financiar e dar suporte às escolas, às famílias e às crianças (ACEMOGLU; ROBINSON, 2012). Como exemplo, pode-se mencionar o caso do Brasil, que será visto a seguir.

### 3 O QUADRO INSTITUCIONAL BRASILEIRO

O quadro institucional político e econômico brasileiro possui raízes na forma em que se deu sua colonização por parte de Portugal. Como colocado por Furtado (1973), a ampla participação do Estado nas decisões econômicas no Brasil deriva da forma como a monarquia portuguesa conduziu o processo de colonização na América Latina. A política de Portugal em direção à sua colônia nas Américas era de colonizar apenas para gerar lucros, fazendo com que a riqueza proveniente do comércio colonial se tornasse a base do poder político da monarquia portuguesa.

A estrutura de governança constituída na colônia portuguesa formou um quadro institucional que acabou por restringir as atividades econômicas ao invés de estimulá-las. Esta estrutura se caracterizou pelo “personalismo nas relações políticas e econômicas, regulamentação estatal, direitos de propriedade mal definidos e nem sempre adequadamente definidos pelo Estado” (BUENO, 2004, p. 789). Furtado (1968) também destaca o vínculo entre o capitalismo comercial e a monarquia, em que a nação portuguesa atuava diretamente como promotora do desenvolvimento, tendendo à centralização da economia. As organizações que se desenvolveram nessa matriz institucional não tinham como objetivo tornar a colônia produtiva, como no caso dos Estados Unidos enquanto colônia britânica, mas sim tirar o máximo de riquezas possíveis e direcioná-las à metrópole.

Para a Coroa Portuguesa, a descoberta das Américas compreendia fontes adicionais de riquezas. Uma vez feita a opção pelo povoamento, optou-se pelo plantio da cana-de-açúcar como atividade econômica, considerando o elevado retorno que o produto proporcionava na época. Tudo o que era produzido na colônia era direcionado para o mercado externo, não se estruturando um mercado interno, nem mesmo em escala regional ou local (CUPERTINO, 1977; FURTADO, 1995). Todo privilégio concedido era em direção às atividades de interesse da Coroa, erguendo-se barreiras ao desenvolvimento de outros setores, como o manufatureiro, que foi proibido durante praticamente todo o período colonial. A utilização das terras para o plantio era feita de modo extensivo, em contraste com os países que procuraram se aperfeiçoar tecnologicamente e utilizavam as terras de maneira intensiva. A expansão da produção agrícola se dava através da incorporação de novas terras e de mais





escravos, a melhoria qualitativa das mesmas recebia atenção secundária.

Esse quadro deu origem a um sistema político e econômico extrativo desestimulando o surgimento de organizações produtivas. Para Acemoglu, Johnson e Robinson (2002), essas instituições extrativas, as quais concentram o poder nas mãos de uma pequena elite e criam elevado risco de expropriação para a maioria da população, tendem a desencorajar investimentos e o desenvolvimento econômico.

A cobiça pelo enriquecimento, como afirma Senna (1995), deslocou os povoadamentos dos litorais para o interior em busca de metais preciosos durante o século XVII. Isso se deu de forma desordenada, causando o despovoamento dos litorais e a queda da produção açucareira, mostrando bem a falta de sustentação ao processo de desenvolvimento. No final do século XVIII a mineração foi sendo abandonada à medida que o ouro ia se tornando escasso e os esforços dos aventureiros deixavam de ser compensados. Não obstante, o ideal de conquista e riqueza rápida jamais abandonaria a estrutura cultural formada, estando presente até os dias de hoje. Mesmo com a posterior vinda de trabalhadores detentores de um modelo mental diferente da dos portugueses, não foi possível alterar essa estrutura firmada anteriormente.

Para Senna (1995), a situação econômica da colônia só melhoraria com a vinda da Coroa portuguesa para o Brasil em 1808. As trocas comerciais, que antes eram realizadas através de Portugal, passaram a ser feitas diretamente da colônia. O alvará de 1785, que proibia a produção de manufaturas na colônia foi cancelado; livros passaram a ser produzidos localmente. Contudo, o acesso fácil aos produtos ingleses, estabelecido pelo Tratado de Amizade, Navegação e Comércio, de 1827, não motivou maior crescimento industrial.

A emancipação política em 1882 não mudou o conceito geral de Estado formado ao longo dos séculos. De acordo com Senna (1995), o aparelho governamental permaneceu intacto, com as mesmas características, ressaltando as modificações de forma, inerentes ao novo regime político, uma vez que, com a vinda da Corte para o Brasil, vieram também um grande número de funcionários públicos, imunes a qualquer tipo de mudança. Apesar da autonomia política, o quadro institucional não se alterou, permanecendo forte tendência centralizadora, causando prejuízos ao desenvolvimento que persistem até os dias atuais.

Algumas alterações ocorreram na história brasileira na tentativa de reformar a administração pública e tornar o aparelho governamental mais coerente. Essas tentativas podem ser identificadas com fusões, extinções ou criação de órgãos. No entanto, elas não conseguiram evitar a manutenção de estruturas arcaicas e hierarquizadas, pouco dinâmicas e excessivamente caras, principalmente devido à tendência de centralização e à superposição de órgãos e de funções (CARDOSO, 1995).

Cardoso (1995) afirma que a Constituição de 1988 marcou o esforço de impedir o arbítrio e fortalecer as instituições democráticas. Ela assegurou, como princípio administrativo, a descentralização da execução dos serviços sociais e de infraestrutura, assim como dos recursos orçamentários para os estados e municípios. Todavia, a crença arraigada na cultura política brasileira de que diz respeito à União promover diretamente o desenvolvimento do país, faz com que os avanços caminhem lentamente.



O modelo burocrático tradicional, que a Constituição de 1988 e todo o sistema do Direito Administrativo brasileiro privilegiam, está baseado no formalismo, no excesso de normas e na rigidez de procedimentos. A pretexto de garantir a impessoalidade, dificulta-se a transparência administrativa, inibindo-se deste modo o controle social. A excessiva regulamentação é expressão da ênfase nas normas e processos, e ocorre em detrimento dos resultados (CARDOSO, 1995, p. 26).

No entanto, para que ocorram mudanças na conscientização da sociedade e da elite da classe política, somente com uma profunda reforma institucional. Para isso ocorrer é necessário a modificação, ou o surgimento de novos modelos institucionais no país, os quais privilegiem o bem comum entre todos na sociedade ao invés de interesses particulares de pequenas elites que dominam o poder e a tomada de decisões. Apesar de constituir um processo longo, essa mudança na estrutura existente não é impossível. Como colocado por North (1992), a aquisição de novas habilidades e conhecimento contribui para a formação de novos modelos mentais, que, por sua vez, são capazes de modificar, no longo prazo, instituições que estão subjacentes a uma determinada cultura que não propicia o desenvolvimento econômico.

Todavia, a dependência histórica do Brasil tende a não propiciar essa alteração. A falta de preocupação com a aquisição de conhecimento e habilidades, como não poderia ser diferente, pode ser remetida ao Brasil colônia. Durante esse período, não havia interesse em melhorar a base educacional da população produtiva, constituída basicamente por escravos vindos do continente africano. Dando-se o fim da escravidão, remanescia a ausência de capacitação técnica, a própria demanda pelo ensino era escassa. Senna (1995) aponta como causa principal o imediatismo, a necessidade de obter retorno rápido sobre os investimentos. Como a educação é obtida através de um longo processo, recebia, e recebe até hoje, pouca atenção do setor público.

Para Furtado (1968) e Acemoglu e Robinson (2012), o fator humano também é o que move o progresso tecnológico. Furtado (1968) diz que a industrialização brasileira foi feita sem que se lograsse autonomia no plano tecnológico, transformando a assimilação técnica num instrumento de alienação da capacidade de decisão. O autor afirma que para reverter essa situação, faz-se necessário maior investimento no campo científico e tecnológico.

Embora o Brasil tenha construído um forte sistema de fomento à inovação nas últimas décadas, como colocado pelo IPEA (2009), ainda se faz necessário maiores esforços para produzir mais efeitos positivos na economia. Os recursos destinados à inovação ainda carecem de aumento. Uma mudança na eficácia do governo também seria importante para o refinamento das instituições de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos e processos (P&D). O funcionamento do Estado brasileiro ainda se apresenta relativamente ineficiente quando comparado à burocracia dos países que mais inovam. Alguns empecilhos se encontram na falta de coordenação de várias instituições públicas, como Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (Inpi), as quais estão envolvidas na política de



fomento à inovação no país (IPEA, 2009).

Essa falta de coordenação pode ser resultado da dependência histórica brasileira. A preocupação em atender interesses próprios nos remete à forma como a Coroa portuguesa, e até mesmo os colonizadores, iniciou o processo de povoamento do Brasil, como colocado por Senna (1995). Ademais, a dificuldade em aumentar os fundos destinados à P&D é reflexo da contemplação do imediatismo e da centralização do controle econômico.

O Brasil carece de um ambiente institucional político e econômico que promova o aperfeiçoamento técnico necessário ao progresso. As organizações, formadas a partir da dependência histórica, tornam-se inconsistentes com as intenções dispostas nos discursos políticos. Não se pode dizer que o governo brasileiro não tem se esforçado para modificar esse quadro. Desde a década de 1960, o Brasil vem trabalhando em parceria com o PNUD, na tentativa de dirimir as deficiências existentes nas organizações e instituições nacionais. O PNUD atua analisando as áreas mais críticas e, através de programas e projetos, gera transformações de ordem positiva nas instituições políticas e econômicas.

#### 4 O PNUD E SUA ATUAÇÃO NO BRASIL

Os anos do pós-Segunda Guerra Mundial foram marcados por grandes transformações para muitos países, principalmente os situados na África e na Ásia. Durante esse período houve a transição de 53 países asiáticos e africanos de colônias para países soberanos e independentes, os quais contabilizam, hoje, cerca de 11% da população mundial. Em muitos desses países, a independência foi seguida por períodos de regimes autoritários, em parte, devido à errônea crença de que o desenvolvimento econômico entre países subdesenvolvidos requeria certo nível de estabilidade política que só seria alcançado através de longos períodos de planejamento e implantação de disciplina política e econômica (SILVERMAN, 2013). Muitos desses países passaram a solicitar ajuda internacional para conseguir atingir essa estabilidade política e econômica. É nesse contexto que a assistência provida dos órgãos das Nações Unidas passou a ter mais importância.

A criação de uma organização que facilitasse o acesso de assistência técnica por parte dos países subdesenvolvidos e de baixa renda foi fundamental para o contexto que sucedeu o conflito mundial. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento surge, assim, como ferramenta de atuação em prol do desenvolvimento econômico, trabalhando *in loco*, atento às principais demandas de cada país individualmente.

O PNUD é parceiro do Brasil há mais de 40 anos. Trabalhando em conjunto com o governo nacional, esta organização internacional vem realizando programas e projetos que ajudam a materializar uma forte relação de solidariedade dentro e fora do país. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, por ser uma organização com regras e procedimentos flexíveis, vem se adaptando às demandas do Brasil. Isso fez com que sua atuação no país se modificasse no decorrer dos anos, iniciando suas atividades através da Assistência Técnica, evoluindo para Cooperação Técnica e mais tarde para o conceito de Cooperação para o Desenvolvimento. Sua abordagem passou de temas específicos para o desenvolvimento integrado e em



diversos setores, transformando algumas experiências em modelos para outros países (PNUD, 20--a).

Ao longo de seu trabalho no Brasil, o PNUD foi capaz de fortalecer instituições políticas, sociais e econômicas. Após o fim do Regime Militar, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento contribuiu para a instauração do voto eletrônico com o objetivo de assegurar maior transparência das eleições no país. Aos governos locais, foi dado apoio às políticas de descentralização e empoderamento, especialmente nos setores da saúde e da educação. Ainda, o PNUD contribuiu para o desenvolvimento de programas ambiciosos para integrar as câmaras legislativas nos níveis municipal, estadual e federal, através de uma comunidade virtual e de um sistema que integra as Receitas Estaduais (PNUD, 20--b).

Junto aos governos estaduais também foi desenvolvido o Programa de Modernização Fiscal dos Estados Brasileiros (BRA/97/032), a organização internacional da ONU contribuiu para definir e implantar uma infraestrutura gerencial adequada à coordenação do Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros (PNAFE). Isso se deu com o intuito de promover a melhoria da administração fiscal e estadual por intermédio da realização de ações de cooperação técnica e do apoio aos estados na definição e na execução de projetos, assim como acompanhar e avaliar as intervenções programadas (PNUD, 2013).

As ações praticadas pelo PNUD junto aos governos municipais, estaduais e federais, e os avanços obtidos, mostram a importância dessa organização na estruturação de instituições públicas mais eficientes. As melhorias ocorridas nas três esferas do governo se traduzem na melhor atuação desses no que tange à formulação de políticas mais efetivas e na maior transparência. Isso torna a contínua interação entre as instituições nacionais e o PNUD, bem como outras organizações internacionais, a chave para fortalecer as instituições nacionais.

Para colaborar com a redução das desigualdades sociais e do alívio da pobreza, o PNUD contribuiu para a criação de diversos programas e projetos em diversas áreas. No campo da educação, houve a instituição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em dezembro de 1996. A lei requereu a elaboração de um currículo nacional para o ensino primário, um sistema nacional de avaliação da qualidade das instituições de ensino, assim como o desempenho dos alunos, e o estabelecimento de melhores materiais didáticos (PNUD, 2001; GATTI *et. al.*, 2011). Também foi criado um programa de qualificação de professores que não possuíam qualificação básica, atingindo 30 mil professores nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Ademais, foi prestado suporte a programas de capacitação municipais para 5 mil secretarias de educação e membros do Conselho Nacional de Educação (PNUD, 2001).

Em 1999, foi lançado o projeto BRA/98/021, que se refere à implantação do Sistema Integrado de Financiamento da Educação. O objetivo principal deste projeto foi de dotar o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) de meios e recursos necessários à realização de sua missão institucional, que estava alicerçada na função de captar recursos financeiros e destiná-los ao financiamento do ensino, sobretudo a programas e projetos voltados ao ensino fundamental público nos estados, no Distrito Federal e nos municípios. Os resultados observados no projeto envolvem um impacto positivo no exercício de sua missão, com aumento nos recursos destinados ao financiamento do ensino fundamental, que recebeu um incremento de 50% entre 1999 e 2002. O número de instituições atendidas também



aumentou, assim como a destinação de recursos de acordo com as prioridades da política educacional. A política de transparência da organização foi aperfeiçoada frente a medidas que foram adotadas para facilitar o acesso público às informações, tanto por meio da Central de Atendimento ao Cidadão, como do uso das facilidades da rede mundial de computadores (PNUD, 2013).

A área de desenvolvimento humano também foi impactada pelo trabalho do PNUD no Brasil com o lançamento do IDH no início da década de 1990. O indicador passou a ser utilizado como instrumento na definição de políticas sociais contribuindo na formulação de metas e prioridades. Outras questões também foram incorporadas na agenda política e econômica brasileira, derivadas dos relatórios do PNUD, fazendo com que estes tenham relevância para a nação.

Com bases no Relatório de Desenvolvimento Humano de 1996 e em outras publicações relacionadas, foi aprovado pelo Congresso Nacional, em 2000, o Fundo de Combate à Pobreza. Os recursos do Fundo são direcionados a programas e ações de nutrição, habitação, educação, saúde, reforço de renda familiar e outros programas de interesse social para a melhoria da qualidade de vida.

Tais atitudes refletem a preocupação de modificar, ou criar, instituições fortes, capazes de gerar crescimento econômico. A importância de se ter pessoas capacitadas para que isso ocorra é percebida pelos agentes de governança. Por isso, são evidenciados esforços crescentes no sentido de melhorar as capacidades locais através da extensão da educação para toda a população brasileira, tornando possível a redução do nível de desigualdade social, bem como o acompanhamento mais próximo do progresso tecnológico.

A crescente preocupação em garantir à população acesso às condições básicas de vida e aumento das capacidades pessoais através da educação, mostra que, mesmo tardiamente, as instituições políticas e econômicas perceberam a importância da relação existente entre avanços tecnológicos, capacidades e nível de educação, os quais, para Acemoglu e Robinson (2012), são os motores do crescimento econômico e da composição de instituições inclusivas.

A partir da década de 2000, questões relacionadas à intensificação da utilização de energias renováveis, assim como de gênero e raça, passaram a receber maior atenção da organização. Nesse sentido, a preparação do Relatório de Desenvolvimento Humano com foco no racismo, na pobreza e na violência, lançado em 2005, contribuiu para a incorporação de metas específicas de redução da pobreza, desagregadas por gênero e raça. Essas metas levaram à criação da Secretaria de Promoção de Igualdade Racial em 2003 e, também, mais tarde, em 2012, à Lei Nº 12.711, ou Lei de Cotas, que requer a designação de metade das vagas de institutos federais e universidades para alunos de escolas públicas, negros e índios (LABOISSIÈRE, 2012).

O PNUD também intensificou seu trabalho em Desenvolvimento Humano Sustentável (DHS). A organização investiu em pesquisa e desenvolvimento de novas ferramentas que permitiram a elaboração de avaliações e relatórios mais qualitativos sobre as condições sociais nos níveis nacional, estadual e municipal, testados em um projeto-piloto realizado na cidade de Recife. Os relatórios dos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio, nos níveis nacional e subnacional, também ofereceram às autoridades ferramentas muito valiosas para a mensuração do impacto das políticas públicas. O IDH foi empregado para estabelecer o foco de tais políticas e da





destinação orçamentária, para apoiar a atuação da sociedade civil e até mesmo para orientar empresas privadas em seus processos decisórios envolvendo a alocação de investimentos privados. Com o intuito de reduzir a pobreza e aumentar a inclusão social, o PNUD colaborou para a implantação de políticas cujo propósito é fortalecer setores críticos para o desenvolvimento humano (PNUD, 20--b).

Instituições públicas também foram impactadas com o apoio do PNUD. O trabalho do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) na área de desenvolvimento social, que antes era pequeno, passou a ter maior representatividade, tornando-se um dos principais campos de pesquisa. Também foi implantada, em conjunto com o Banco do Nordeste, a metodologia GESPAR (Gestão Participativa para o Desenvolvimento Local), para promover o desenvolvimento econômico e social de municípios, espaços regionais e áreas de interesse social. Além disso, o PNUD ajudou na criação do Fundo Estadual de Desenvolvimento Urbano no estado do Paraná. Isso tudo, no sentido de construir as capacidades das comunidades mais pobres para organizar, identificar as necessidades, as prioridades e as oportunidades, assim como acessar créditos para investir em habilidades e equipamento (PNUD, 2001).

A expertise técnica de alta qualidade do PNUD, combinada com um componente de capacitação, tem contribuído para o desenvolvimento de parcerias visando ao alcance dos Objetivos do Desenvolvimento no Milênio (ODM). A transferência de conhecimento e a assessoria para formulação de políticas são baseadas principalmente nas melhores práticas e na análise diagnóstica, a partir de ferramentas como Atlas Municipais de Desenvolvimento Humanos, Relatórios Estaduais e Municipais dos ODM. Com essas ferramentas, a organização internacional pôde contribuir para a formulação de políticas públicas setoriais, para estruturação de novas áreas e organizações públicas e também apoiar o fortalecimento da capacidade de implantação de projetos do setor público (PNUD, 2011a).

Os projetos realizados com o suporte do PNUD trouxeram avanços para o desenvolvimento social, exercendo impactos positivos na economia. A organização contribuiu para a redução dos níveis de pobreza com projetos abrangendo transferência de renda condicionada, assim como o emprego de energia renovável na eletrificação rural. O projeto Bolsa Família, juntamente com o apoio técnico a programas habitacionais, como o Programa Habitar, teve como meta a melhoria das condições de vida e a superação de problemas habitacionais nas metrópoles e aglomerações urbanas brasileiras. De acordo com alguns especialistas, mencionados pela revista *Veja on-line* (2006), o Bolsa Família vem ajudando a diminuir o abismo social e é responsável pela queda de mais de 20% na desigualdade do país entre 2001 e 2004.

No que se refere ao emprego de energia renovável na eletrificação rural, dá-se destaque ao Programa de Eficiência Energética (PEE, BRA/01/001) e ao Projeto de Cooperação Técnica Internacional no Âmbito da Eletrificação Rural (BRA/00/015), que colocou em prática o subprojeto Luz no Campo (PLC). O primeiro tinha por objetivo desenvolver atividades de fortalecimento institucional das agências públicas de energia, reguladores e outros relevantes participantes do mercado de Eficiência Energética. O projeto foi realizado através de uma parceria entre o PNUD e a Eletrobrás, e ocorreu durante os anos de 2001 a 2008. Até a metade do programa, já haviam sido capacitadas duas mil pessoas para trabalhar com processos e produtos que economizam energia. A Lei de Eficiência Energética e o Programa de Etiquetagem





(PBE) receberam maior suporte através da capacitação de 24 laboratórios com equipamentos de última geração (PROCEL, 2006). O Programa de Etiquetagem avalia o consumo de energia de carros e eletrodomésticos, promovendo informações úteis capazes de influenciar na decisão de compra dos consumidores e, conseqüentemente, estimular a competitividade. Os esforços do PEE também garantiram a economia de 3,93 milhões de MWh no ano de 2007, equivalente ao consumo anual de 2,3 milhões de residências (ACIONISTA.COM.BR, 2008).

Já o Projeto de Cooperação Técnica Internacional no Âmbito da Eletrificação Rural, executado pelo Ministério de Minas e de Energia (MME) e cujo período de duração foi de 2000 a 2007, tinha o objetivo de levar eletricidade a um milhão de propriedades rurais em todo o Brasil (PNUD, 2012). Contudo, acabou não conseguindo atingir o número esperado, atingindo apenas pouco mais da metade da meta. O projeto contou com um bilhão de reais de recursos (PNUD, 2012), o que não se apresentou suficiente para a realização do mesmo. De acordo com Souza e Anjos (2007), 90% do total investido teria que ser arcado pelo próprio consumidor, o que gerou desinteresse por parte destes, inviabilizando a concretização dos planos apresentados pelas concessionárias ao projeto.

Não obstante, o governo utilizou o conhecimento e a técnica adquirida do PNUD por meio do PLC para lançar um programa similar posteriormente, o Programa Luz para Todos (PLT). Mas, sem o suporte do PNUD. O PLT, lançado em 2003 e com prazo de execução até 2014, já atingiu cerca de 14,4 milhões de moradores rurais, com investimentos que chegam a 20 bilhões de reais (MME, 2013). Isso mostra que o governo soube aproveitar de forma positiva, a parceria com o PNUD para sua fortificação técnica neste setor, corroborando as ideias de North (1990; 1992) acerca da importância da interação entre organizações e instituições para o progresso institucional.

O esforço dos projetos relacionados ao acesso e ao uso correto de energia desempenha impactos positivos para a redução da pobreza e das desigualdades sociais. Eles se refletem no aumento das atividades escolares, na melhor condição de moradia e qualidade de vida dos moradores, assim como nas oportunidades de trabalho e aumento da renda familiar. Todavia, por si só não são suficientes. Frente a isso, os programas de transferência de renda e de maior acesso a infraestrutura social, juntamente com o barateamento e a expansão do crédito, têm contribuído para elevar o poder de compra das famílias, principalmente as mais pobres, favorecendo a erradicação da pobreza extrema.

Entre 2001 e 2011, a renda dos 20% mais pobres aumentou sete vezes mais do que a renda dos mais ricos. Esse aumento tem ocorrido de forma intensa nas regiões mais pobres, contribuindo para a redução das desigualdades regionais. O aumento real da renda, 4,5% acima da inflação nesse período, tem efeitos positivos sobre a expansão do mercado interno, contribuindo para a manutenção do crescimento da economia (BRASIL, 2013).

De acordo com o relatório *Indicadores de Desenvolvimento Brasileiro* (BRASIL, 2013), a elevação da renda, principalmente nas regiões mais pobres do país, favoreceu a redução da população exposta à extrema pobreza. Durante o período de 2001 a 2011, o número de pessoas que viviam com menos de 1,25 dólares por dia, recuou de 14% para 4,2%, o que mostra que o Brasil conseguiu superar uma das metas dos ODM, que era de reduzir pela metade o número de pessoas vivendo com essa renda



até 2015.

O êxito do Brasil no enfrentamento da miséria é resultado de diversos fatores e ações adotadas pelo governo em parceria com o PNUD para a redução da pobreza, e da desigualdade, para inclusão social, proteção ao meio ambiente e ao desenvolvimento. No entanto, a desigualdade de renda ainda permanece elevada. De acordo com o IPEA (20--), a renda obtida pelo extrato que representa um por cento dos mais ricos da população é igual à renda obtida pelos 50% mais pobres. No *ranking* internacional, como exposto por Salek (2011), embora o Brasil esteja entre os países mais ricos (levando em conta seu PIB), ainda falta muito para alcançar as nações do mundo desenvolvido no que tange às questões sociais. Quando esse assunto é colocado na equação, a posição do país no cenário internacional sofre queda acentuada, embora avanços tenham sido alcançados. Utilizando o índice Gini, Salek (2011) constata que somente sete países apresentam distribuição de renda pior que o Brasil. Embora a posição da desigualdade da renda ainda carece de mais avanços, outros aspectos do desenvolvimento colocam o Brasil em uma posição um pouco melhor no IDH. O país se encontra na 84ª posição, estando no grupo de alto desenvolvimento humano. Porém, ainda longe do grupo com desenvolvimento humano considerado “muito alto”.

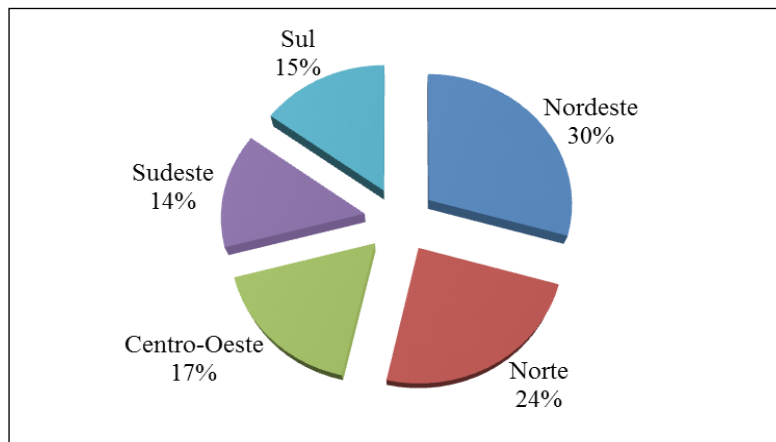
Para que a redução da desigualdade da renda aconteça de forma mais efetiva, faz-se necessário ampliar o acesso à educação. De acordo com o IPEA (20--, p. 8),

[...] maiores oportunidades educacionais tendem a elevar a escolaridade média dos mais pobres, reduzindo, com isso, a desigualdade educacional da força de trabalho e, conseqüentemente, a desigualdade de rendimentos do trabalho. Por outro lado, com uma maior oferta de mão de obra qualificada o prêmio por qualificação tende a diminuir, ajudando também a reduzir o diferencial de remuneração entre níveis de educação.

O IPEA (20--) também destaca que a ampliação da educação só será efetiva na luta contra a desigualdade de renda se vier junto de investimentos públicos na qualidade da educação oferecida. “Caso contrário, a desigualdade de quantidade de estudo (anos de escolaridade) seria simplesmente substituída pela desigualdade de qualidade da educação” (IPEA, 20--, p.8). Várias medidas já foram adotadas com vistas a melhorar esse setor. No entanto, elas ainda são insuficientes para reduzir as mazelas do sistema de instrução pública no Brasil. Para Bello (2001) e Assis (2006), apesar da evolução ocorrida nas últimas décadas, principalmente no aumento da frequência escolar, a educação brasileira não evoluiu muito no quesito qualidade. Isso pode ser observado pelo grande número de analfabetos funcionais, aqueles que frequentaram a escola, mas, como definido por Assis (2006), não têm capacidade de entender aquilo que foi lido ou visto. Prates (2012) destaca a pesquisa feita pelo IBGE, em 2011, que mostra que 12,9 milhões de brasileiros não sabem ler e escrever. Dos demais que sabem, 30,5 milhões são analfabetos funcionais, ou seja, possuem 15 anos ou mais, contudo não compreendem o que leem. O Gráfico 1 mostra a representação desses alunos por região do país.



**Gráfico 1 – Taxa de analfabetos funcionais com 15 anos ou mais, por região do Brasil (2011)**



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Prates (2012).

Esses resultados não são reflexo somente do sistema educacional: o quadro institucional dá sua contribuição. Instituições que tendem a colaborar para a manutenção das desigualdades em diferentes regiões. Assim, a dependência histórica (NORTH, 1990; PAGE, 2006; ACEMOGLU; ROBINSON, 2012) do Brasil constitui um importante fator para compreender por que algumas regiões se desenvolveram mais do que outras. O subdesenvolvimento dentro do país acontece, desse modo, em determinadas regiões com maior intensidade do que em outras. As especificidades de cada uma delas são notadas pelo PNUD que, através de projetos ligados às estruturas de governança, busca a homogeneização das condições de vida e do acesso equitativo às oportunidades, com intuito de alcançar o desenvolvimento humano e econômico de forma equilibrada dentro do país, e fazer com que as regiões mais atrasadas alcancem o restante do país.

No entanto, as instituições políticas e econômicas que se formaram no Brasil, não têm se mostrado capazes de criar os incentivos necessários para oferecer uma educação de elevada qualidade, o que Acemoglu e Robinson (2012) e Furtado (1968) veem como fundamental para gerar estímulos ao crescimento econômico. Mesmo que as instituições políticas brasileiras tenham evoluído nas últimas décadas, elas ainda não foram capazes de prover uma substancial mudança na qualidade do ensino público. As instituições políticas brasileiras se formaram com um caráter extrativo, cujos incentivos (ACEMOGLU; ROBINSON, 2012) são aqueles que favorecem apenas as elites que estão no poder, e que têm por objetivo (NORTH, 1990), beneficiar a manutenção do quadro que gerem ganhos apenas a si mesmas.

A passividade do cidadão brasileiro diante das atividades políticas é um atributo herdado dos colonizadores portugueses (SENNA, 1995; FURTADO, 1973). A ausência de um grau de educação elevado favorece a manutenção desse quadro. A falta de interesse dos cidadãos brasileiros pela vida política, somada ao baixo grau de instrução, torna-os facilmente manipuláveis por certos agentes, cujos interesses são de perpetuar as instituições políticas e econômicas de forma a atender os próprios interesses (SENNA, 1995). Assim, com base nas ideias de Senna (1995), a melhoria da educação brasileira, tornando-a equivalente ao nível de educação dos



países desenvolvidos, não se mostra de interesse político. A existência de massas de pessoas conscientes, resultado de uma educação de boa qualidade, favorece a expansão da democracia, mas muito pouco os governantes. Ou seja, pessoas com nível de educação mais elevado tendem a se engajar mais na vida política, são mais ativas e participativas. Se esse fosse o quadro predominante na economia brasileira, haveria maior pressão pública diante das incoerências praticadas na esfera política pública.

Além da pouca participação da sociedade brasileira na vida política, o que não irá mudar sem melhorar o nível educacional, o Brasil também carece de instituições jurídicas eficazes. O atual quadro jurídico ainda é muito politizado. Um exemplo desta condição pode ser encontrado no processo de escolha dos Ministros do Superior Tribunal de Justiça, através da nomeação por parte do Presidente da República. Nos Tribunais de Conta (TC), é frequente a ocupação de vagas de conselheiros por deputados, incorrendo no risco dos TCs não cumprirem seu dever constitucional de forma isenta (KOHLBACH, 2013). Tais fatos acabam influenciando na personalização dos resultados dos processos, impactando negativamente a economia.

A inexistência de um sistema judiciário independente e bem estruturado gera incertezas aos agentes econômicos. O baixo nível de acesso às informações proporcionado por esse quadro faz com que o custo de transação permaneça alto (NORTH, 1990; POSNER, 1998; VOIGT, 2009; ACEMOGLU; ROBINSON, 2012). Existem leis e regras; no entanto, elas tendem a ser erroneamente impostas, restringindo as más condutas em um grau muito limitado. Isso pode ser observado nos casos de corrupção frequentes na mídia. Observa-se, assim, a falta de eficiência do quadro jurídico brasileiro, que pode ter como justificativa a incorporação de elementos culturais e de legitimidade nas organizações nacionais, e que não garantem eficiência às mesmas, seguindo o pensamento de Meyer e Rowan (1977).

Não obstante, observam-se esforços por parte dos governos das últimas décadas em alterar a estrutura institucional política. A maior inserção do Brasil no cenário internacional e a busca por maior competitividade econômica fez com que o governo procurasse alternativas para modificar o quadro político institucional visando criar um ambiente que proporcionasse o crescimento e que, ao mesmo tempo, gerasse benefícios a toda população. Isso pode ser observado na maior interação entre o Estado e organismos internacionais, assim como com outros Estados. A intensificação na interação entre diferentes agentes da comunidade internacional, e a crescente concorrência entre os mesmos, faz com que o país busque obter avanços qualitativos nas estruturas internas, por meio de investimentos em habilidades e conhecimento, para poder ser capaz de competir com as grandes potências. Em decorrência, no longo prazo, vão sendo construídos novos modelos mentais, alternados a forma de compreender os custos das escolhas adotadas.

Como resultado disso, tem-se um processo de alteração nas estruturas institucionais. Todavia, essa alteração ocorre de forma gradual e muito lenta, como colocado por North (1992). E como essa mudança é determinada de acordo com a dependência histórica, como exposto por North (1990), Page (2006) e Acemoglu e Robinson (2012), pode-se inferir que a alteração nas instituições brasileiras dependerá de muito esforço e de vontade política, o que se percebe, no entanto, em um grau ainda baixo.

North (1990) entende que, para alcançar um progresso institucional, faz-se



necessário, a criação de instituições que ofereçam credibilidade e garantam um número elevado de barganhas. O Brasil vem buscando esse progresso institucional, e isso pode ser observado pela parceria que o país tem com o PNUD, assim como com outras organizações internacionais. Porém, como já mencionado, mudanças institucionais ocorrem de forma muito lenta, tornando o tempo que o PNUD vem colaborando com o Brasil muito curto para conseguir alterar instituições que se formaram há mais de quinhentos anos.

Para Meyer e Rowan (1977), North (1990) e Acemoglu e Robinson (2012), as mudanças institucionais dependem somente daqueles que delas se beneficiam. Desse modo, pode-se inferir que, mesmo alterando normas e leis, tornando-as mais restritivas, os atores da política brasileira serão sempre os mesmos, não resolvendo o problema da corrupção e da falta de congruência das instituições brasileiras. O progresso apresentado pelo país nos últimos anos mostra que, no longo prazo, o Brasil tende a uma mudança positiva nas estruturas institucionais. Contudo, isso só ocorrerá de forma incisiva se houver uma contínua interação entre o país e organismos internacionais capazes de fornecer insumos para que essa mudança ocorra.

Diante disso, observa-se que o PNUD tem sido agente na mudança das instituições políticas e econômicas brasileiras, mesmo que tais mudanças estejam ocorrendo de forma lenta. Para que resultados mais consistentes ocorram, faz-se necessária a contínua interação entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e o governo brasileiro. Dessa forma, a organização internacional continuará prestando suporte contínuo ao governo em áreas-chave.

Para tanto, está planejado para o ciclo 2012-2015, com bases nos resultados já alcançados, o alcance dos Objetivos do Milênio, focalizados na redução das desigualdades, no fortalecimento das capacidades para atingir maior desenvolvimento e na inclusão produtiva para abreviar a miséria. Também está previsto maior apoio às políticas públicas voltadas à redução da vulnerabilidade à violência e à cooperação sul-sul (PNUD, 2011b, p.4).

O evoluir da parceria entre o PNUD e o Brasil fez com que os objetivos passassem a ser mais evidentes, principalmente após a definição do ODM e dos Relatórios de Desenvolvimento Humano. Observa-se, assim, que o PNUD vem trabalhando em parceria com o governo brasileiro no intuito de equilibrar a instituição governamental, tornando-a mais consistente no que diz respeito ao cumprimento de regras e favorecendo sua atuação em prol do desenvolvimento econômico. A maior credibilidade oferecida pela organização internacional faz eliminar, aos poucos, determinadas restrições que antes impediam a evolução econômica e oferece apoio para tornar mais eficaz a atuação do governo brasileiro e de suas políticas desenvolvimentistas, reduzindo gradualmente os custos de transação em níveis micro e macroeconômico.

## 5 CONCLUSÃO

Os organismos internacionais passaram a ganhar mais importância após a Segunda Guerra Mundial em decorrência de grandes transformações ocorridas a partir deste momento. A importância de haver uma organização internacional





que contribuísse para o surgimento de instituições fortes, que propiciassem desenvolvimento econômico, levando em consideração as particularidades de cada um desses países, foi a força que moveu a criação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. No Brasil, o PNUD vem contribuindo com sua expertise técnica desde sua concepção. No entanto, passou a ter uma atuação mais incisiva a partir do final do regime militar, com o início da instauração de um governo democrático no país.

Diante disso, o objetivo deste capítulo foi identificar o papel do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento no auxílio ao aprimoramento de um quadro institucional mais consistente para a promoção do desenvolvimento econômico brasileiro. Com base na análise, foi possível concluir que o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento tem colaborado para a criação de diversas regras formais, como as leis que foram implantadas em decorrência dos projetos e programas da organização. Também contribuiu para a construção de melhores práticas de gestão das organizações governamentais através da transferência de conhecimento e do auxílio técnico nas áreas mais necessitadas.

Observou-se que o trabalho do PNUD no Brasil está sendo eficaz, ou seja, tem conseguido alcançar os objetivos propostos na maior parte dos projetos realizados. Com bons resultados nos programas, sobretudo os que se propuseram a criar ou fortalecer instituições já existentes, e também a reforçar a credibilidade das instituições públicas, os programas governamentais que surgiram a partir da parceria entre o governo e o PNUD contribuíram para aumentar as garantias e a confiança do mercado, favorecendo a redução dos custos de transação e aumentando o desempenho econômico.

Isso ocorreu principalmente a partir do fim do regime militar, quando se iniciou um processo de redução das incertezas nas seguintes áreas: políticas, econômicas e sociais. A primeira caracterizada pelo surgimento de uma nova constituição, consolidando a democracia no país, e mais recentemente, pela possibilidade de o Brasil conseguir atingir maior maturidade na institucionalização de políticas públicas, permitindo a continuidade de ações ao longo prazo de vários governos. Isso difere de momentos anteriores da política nacional, quando governos simplesmente rompiam com as ações de seus antecessores (IPEA, 2012).

A redução das incertezas econômicas foi obtida como resultado da ênfase dada às políticas de estabilidade macroeconômica e de crescimento. A maior autonomia dada aos governos municipais e estaduais, através da descentralização de políticas públicas, direcionadas principalmente à educação e à saúde, trouxe maior agilidade para a implantação de programas nessas áreas. Isso se deu através do suporte prestado pelo PNUD no que se refere à modernização dos estados e municípios e à melhoria na forma de seu gerenciamento.

As incertezas sociais também puderam ser reduzidas com o suporte do PNUD. O sucesso de programas como de transferência de renda condicionada, habitacionais e de eletrificação, puderam ser mais facilmente concretizados com o apoio dado pela organização, no sentido de capacitar agentes públicos para que esses pudessem dar andamento aos projetos e programas. Como resultado das políticas sociais, houve redução da desigualdade de renda familiar desde 2001 e, conseqüentemente, reduziram-se também os níveis de pobreza e de pobreza extrema. A ampliação da rede de proteção social e as melhorias na qualificação da força de trabalho foram





os fatores que mais contribuíram para essa questão. A educação passou a estar mais presente na agenda das políticas brasileiras a partir dos anos 2000. O PNUD colaborou para a implantação de diversos projetos com o objetivo de expandir o acesso à educação para mais pessoas, assim como melhorar a formação dos professores e a capacidade técnica de organizações responsáveis pelo ensino.

Mas, apesar do avanço na área da educação, ainda se faz mister maiores investimentos nesse setor. A formação de pessoas qualificadas ainda está aquém da necessária para o acompanhamento da evolução tecnológica requerida para elevar o nível de desenvolvimento econômico no país.

A grande massa de pessoas com baixa qualificação no Brasil está atrelada às instituições extrativas que se formaram durante a colonização brasileira, as quais não geravam os incentivos necessários ao desenvolvimento das capacidades locais. Durante quase todo o período colonial, a educação teve importância secundária. Somente a partir da década de 1930, quando a produção industrial começou a se expandir, é que se percebeu a necessidade de investimentos em mão de obra especializada. O período é marcado pela criação do Ministério da Educação e de decretos voltados para esta área. Apenas na Constituição de 1934 que a educação passou a ser considerada como direito de todos.

Contudo, essas medidas, tampouco as que a seguiram, não foram capazes de modificar a estrutura institucional social consolidada alguns séculos antes. O imediatismo exigido pelas políticas públicas e o próprio desinteresse da população em buscar conhecimento ainda não puderam ser alterados de forma consistente. Esses fatores culturais acabam tornando-se o grande entrave para que o PNUD consiga obter melhores resultados no que diz respeito a fazer com que o país alcance maior nível de desenvolvimento econômico, e não somente a burocracia estatal. Como isso é um fator externo à organização, pouco pode ser feito, no curto prazo para modificar essa característica que impede o progresso econômico do Brasil.

No entanto, no longo prazo, esse quadro pode acabar se modificando. Para que isso ocorra, recomenda-se a contínua interação entre o Estado brasileiro e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. A transferência de conhecimento do PNUD ao governo brasileiro incorrerá na criação de novos modelos mentais, tornando possível a transformação de instituições fracas em instituições fortes, capazes de proporcionar maior desenvolvimento à nação, mesmo que isso seja de forma gradual e lenta.

Não se despreza os avanços ocorridos nas últimas décadas, uma vez que trouxeram mais garantias ao quadro político e econômico. Não obstante, o tempo de atuação do PNUD no Brasil não é suficiente para modificar uma estrutura formada há mais de quinhentos anos. Tampouco é suficiente para consolidar um quadro de instituições nacionais, comparado com países que tiveram como base instituições inclusivas.

A parceria entre o PNUD e o governo brasileiro, e os programas e projetos que surgiram a partir daí, contribuíram muito para o surgimento de instituições mais fortes. Os resultados alcançados até agora mostram que este organismo da ONU tem colaborado para o aprimoramento do quadro institucional brasileiro, tornando-o mais adequado à promoção do desenvolvimento econômico, mesmo que gradual e lento. O auxílio na gestão de programas e projetos em áreas específicas, direcionados ao desenvolvimento econômico por meio da transferência de conhecimento, tem se



mostrado fundamental para que essas mudanças institucionais continuem ocorrendo.

## REFERÊNCIAS

ACIONISTA.COM.BR. *Eletróbras/Procel ajudou Brasil a economizar R\$ 2,8 bilhões em energia elétrica*. 2008. Disponível em: < <[http://www.acionista.com.br/home/eletrabras/251108\\_procel.htm](http://www.acionista.com.br/home/eletrabras/251108_procel.htm)>. Acesso em: 25 set 2013.

ACEMOGLU, D.; JOHNSON, S.; ROBINSON, J. A. Reversal of Fortune: Geography and Institutions in the Making of the Modern World Income Distribution. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 117, n. 4, p. 1231-1294, 2002.

ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J. A. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Business, 2012.

ASSIS, L. A. O. de. *Rupturas e permanências na história da educação brasileira: do regime militar à LDB/96*. 2006. Disponível em: <<http://curriculohistoria.files.wordpress.com/2009/09/clara.pdf>>. Acesso em: 25 set 2013.

BELLO, J. L. de P. *Educação no Brasil: a História das rupturas*. *Pedagogia em foco*, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb14.htm>>. Acesso em: 22 set 2013.

BRASIL (País). *Indicadores de desenvolvimento brasileiro*. Brasília: Governo Federal, 2013.

BUENO, N. P. Possíveis contribuições da nova economia institucional à pesquisa em história econômica brasileira: uma releitura das três obras clássicas sobre o período colonial. *Estudos Econômicos*, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 777-804, 2004.

CARDOSO, F. H. *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

COASE, R. H. *The Firm, the Market and the Law*. Chicago: The University of Chicago Press, 1990.

COMMONS, J. R. *The economics of collective action*. New York: Macmillan, 1950.

CUPERTINO, F. *A concentração da renda no Brasil: o bolo está mal dividido*. 2. ed Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.

DENZAU, A. T.; NORTH, Douglass C. Shared mental models: ideologies and institutions. *Kyklos*, v. 47, n. 1, p. 3-31, 1994.

FURTADO, C. *Um projeto para o Brasil*. 3 ed. Rio de Janeiro: Saga S. A., 1968.

\_\_\_\_\_. *Análise do 'modelo' brasileiro*. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A., 1973.

\_\_\_\_\_. *Formação econômica do Brasil*. 25. ed. São Paulo: Nacional, 1995.

GATTI, et al. *Formação continuada de professores: uma análise das modalidades e das práticas em estados e municípios brasileiros*. [S.l.] Fundação Victor Civita, 2011.

HODGSON, G. M. What is the essence of institutional economics?. *Journal of economic issues*, v. 34, n. 2, p. 317-329, 2000.



IPEA, INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Brasil em Desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2009.

\_\_\_\_\_. *Brasil em desenvolvimento 2011: Estado, planejamento e políticas públicas*. Brasília: Instituto de Pesquisa Aplicada, 2012.

\_\_\_\_\_. *Sobre a recente queda da desigualdade de renda do Brasil*. (20--). Disponível em: <<http://www.ipc-undp.org/publications/cct/NTquedaatualizada.pdf>>. Acesso em: 23 out 2013.

KOHLBACH, K. Politização vira regra na escolha dos conselheiros dos TCs. Paraná: *Gazeta do Povo*, 2013. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/conteudo.phtml?id=1373952>>. Acesso em: 20 out 2013.

LABOISSIÈRE, P. Dilma: *Lei de Cotas contribui para saldar dívida do Brasil com jovens pobres*. 2012. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/2012/10/dilma-lei-de-cotas-contribui-para-saldar-divida-do-brasil-com-jovens-pobres>> Acesso em 17 out 2013.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MITCHELL, W. C. *The Backward Art of Spending Money and Other Essays*. McGraw-Hill, New York, 1937.

MME, MINISTÉRIO DE MINAS E DE ENERGIA. *Programa Luz para Todos*. Apresenta informações sobre o programa Luz para Todos. Disponível em: <[http://luzparatodos.mme.gov.br/luzparatodos/Asp/o\\_programa.asp](http://luzparatodos.mme.gov.br/luzparatodos/Asp/o_programa.asp)>. Acesso em: 25 set 2013.

NORTH, D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

\_\_\_\_\_. Institutions and Economic Theory. *American Economist*, v. 36, n. 1, p. 3-6, 1992.

PAGE, S. E. Path dependence. *Quarterly Journal of Political Science*, v. 1, n. 1, p. 87-115, 2006.

PRATES, M. *Como o analfabetismo se distribui pelo Brasil*. Exame, 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/como-o-analfabetismo-se-distribui-pelo-brasil>>. Acesso em: 12 out 2012.

PNUD, PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO *Second Country Cooperation Framework for Brazil (2002-2006)*. New York: Executive Board of the United Nations Development Programme and the United Nations Population Fund, 2001.

\_\_\_\_\_. *Relatório Sintético das Atividades do PNUD no Brasil: 1960-2002*. (20--a).

Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/pdf/Rel%20Sint%20Ativ%20PNUD%20BR%201960\\_2002.pdf](http://www.pnud.org.br/pdf/Rel%20Sint%20Ativ%20PNUD%20BR%201960_2002.pdf)> Acesso em: 15 set 2013.

\_\_\_\_\_. *Terceiro Documento do Programa do País para o Brasil (2007-2011)*. (20--b) Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/pnud/arquivos/PNUDeusObjetivos\\_documento\\_de\\_pais.pdf](http://www.pnud.org.br/pnud/arquivos/PNUDeusObjetivos_documento_de_pais.pdf)>. Acesso em: 11 jun 2013.

\_\_\_\_\_. *Avaliação da Contribuição do PNUD para os resultados de desenvolvimento: Brasil*. Nova Iorque: IESP-UERJ/UFBA. 2011a. Disponível em: <<http://erc.undp.org/>>



- evaluationadmin/downloaddocument.html?docid=4969>. Acesso em: 20 set. 2012.
- \_\_\_\_\_. *Documento de Programa do País para a República Federativa do Brasil 2012-2015*. 2011b. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/termos/DCPD.Brasil.2012-2015.Portugues.pdf>>. Acesso em: 01 out 2013.
- \_\_\_\_\_. *Projetos PNUD Brasil*. 2012. Apresenta os projetos realizados pelo PNUD. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/Projetos.aspx?id=139>>. Acesso em: 25 set 2013.
- \_\_\_\_\_. *Projetos*. 2013. Apresenta projetos realizados pelo PNUD. Disponível em: <<http://www.pnudbrasil.org.br/projetos/>>. Acesso em: 29 set 2013.
- POSNER, R. A. Creating a Legal Framework for Economic Development. *The World Bank Research Observer*, v. 13, n. 1, p. 1-11, 1998.
- PROCEL Info. *Programa de Eficiência Energética – PEE (GEF/BIRD)*. 2006. Apresenta informações sobre o Programa de Eficiência Energética. Disponível em: <<http://www.eletronbras.com/pci/main.asp?ViewID=%7BE3DEEFED-2957-4205-801A-06CE40C05099%7D&params=itemID=%7BF9E25EC2-2E36-45E0-94C5-72115887EF57%7D;&UIPartUID=%7BD90F22DB-05D4-4644-A8F2-FAD4803C8898%7D>>. Acesso em: 25 set 2013.
- SALEK, S. *Apesar de avanços, Brasil continua em baixa em índices globais*. BBC Brasil, 2011. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/12/111227\\_brasilrankings\\_ss.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/12/111227_brasilrankings_ss.shtml)>. Acesso em: 04 out 2013.
- SENNA, J. J. *Os parceiros do rei: herança cultural e desenvolvimento econômico no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Topbooks, 1995.
- SILVERMAN, J. M. In: INTERNATIONAL DEVELOPMENT SHOULD...*The UN System & World Bank Group #3: Beyond the Wall – Segment A (1960s-1970s)*. 2013. Disponível em: <<http://internationaldevelopmentsould.com/tag/epta/>>. Acesso em: 12 jul. 2013.
- SMITH, A. *A riqueza das nações*. 2. ed São Paulo: Global, 1985.
- SOARES, Fábio, et al. *Programa de Transferência de Renda no Brasil: Impactos sobre a desigualdade*. N. 1.228. IPEA, 2006. Disponível em: <[http://www.livrosgratis.com.br/arquivos\\_livros/td001228.pdf](http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/td001228.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2013.
- SOUZA, C. R. G. de; ANJOS, F. S. dos. Impacto dos Programas de Eletrificação Rural em Comunidades Rurais de Arroio Grande, RS. *Revista Extensão Rural*, Santa Maria, ano 5, n.14, p. 37-63, 2007.
- VEBLÉN, T. *A teoria da classe ociosa: um estudo econômico das instituições*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- VEJA on-line. *Perguntas e respostas: Bolsa Família*. 2006. Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/bolsa\\_familia/01.html](http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/bolsa_familia/01.html)>. Acesso em: 10 jun 2014.
- VOIGT, M. S. How (not) to Measure Institutions. *Joint Discussion Paper and Series in Economics*, n. 37, p. 1-36, 2009. Disponível em: <<http://www.econstor.eu>>. Acesso em: 10 jun 2013.



### AS CONSEQUÊNCIAS DA ENTRADA DA IRLANDA NA UNIÃO EUROPEIA

*Rhaíssa Pagot<sup>1</sup>*  
*Heron Sérgio Moreira Begnis<sup>2</sup>*

#### 1 INTRODUÇÃO

Após cerca de 750 anos de submissão a Londres, a Irlanda permaneceu fortemente ligada ao Reino Unido, principalmente em relação ao comércio. No entanto, depois de se tornar independente, adotou um comportamento mais protecionista. A partir de 1960 verifica-se o início da abertura irlandesa ao comércio internacional. Quando a Irlanda aderiu à União Europeia (UE), em 1973, houve uma transformação significativa, porém gradual, de um país essencialmente agrícola em uma sociedade baseada em indústrias de alta tecnologia.

A Irlanda pode ser citada como exemplo de aumento de taxas de crescimento e de diminuição do desemprego em um período relativamente curto de duas décadas. Alguns agravantes históricos, como a crise do petróleo na década de 1970, o programa de estabilização monetária e fiscal na década de 1980 – que resultou no alto endividamento irlandês –, e as seguidas tentativas de controlar esse problema, através de elevadas cargas tributárias e baixo investimento, fizeram com que a recuperação irlandesa a partir 1982 fosse chamada de “milagre irlandês”.

Os altos investimentos diretos estrangeiros e a concessão de prioridade à educação da força de trabalho contribuíram para que o país ganhasse o apelido de Tigre Celta. Ainda é possível citar outros fatores como decisivos para as altas taxas de crescimento irlandês a partir dos anos 1970: transferências de fundos da União Europeia e política fiscal confiável, que geraram aumento das exportações e do consumo. Esse *boom* econômico é considerado o melhor momento econômico e social de toda a história da Irlanda, pois, além da regressão do fluxo migratório e de altas taxas de emprego, houve um alto crescimento econômico. Dessa forma, percebe-se que a entrada na UE foi importante para que o país crescesse.

No entanto, esse país, com turbulências ao longo de toda sua história, está novamente em crise econômica. Como será a superação desta vez. Por quais motivos a Irlanda não pode mais ser chamada de Tigre Celta. As alternativas para a recuperação da crise atual, iniciada em 2008, correspondem às questões centrais

<sup>1</sup> Graduada em Relações Internacionais.

<sup>2</sup> Economista. Doutor em Agronegócios. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISC (PPGA/UNISC). E-mail: heron@unisc.br.





deste capítulo.

Para responder essas questões, a primeira parte contém a base teórica, apresentando a política e a economia da integração regional, incluindo os conceitos essenciais para a compreensão dos motivos para os Estados aderirem a blocos econômicos. Também foram esclarecidos os efeitos do processo de integração para os países membros e não membros dos blocos, à luz da Economia Internacional e das Teorias das Relações Internacionais. A segunda parte esclarece brevemente a formação econômica da Irlanda. Já a terceira parte trata da adesão do país à União Europeia e as modificações políticas e econômicas ocasionadas.

A influência para a Irlanda de sua adesão à União Europeia, os efeitos da Economia Internacional e as Teorias das Relações Internacionais aplicadas ao caso são apresentadas. O advento da crise no continente europeu, assim como as perspectivas para a Irlanda, foram tratados na penúltima parte do capítulo. Por fim, a conclusão retoma os fatores mais importantes da história da Irlanda e da União Europeia para estabelecer as consequências da entrada do país no bloco. A metodologia deste estudo é caracterizada como descritiva, pois descreve as características de determinada população, no caso a irlandesa e o processo de integração da União Europeia, respectivamente (GIL, 2008).

## 2 POLÍTICA E ECONOMIA DA INTEGRAÇÃO REGIONAL

O caráter de interdependência da integração desencadeia a desterritorialização, ou seja, quanto mais avançam as negociações entre os países, mais difícil de definir as fronteiras nacionais. A desterritorialização dos meios de produção, impulsionada pela globalização e pela integração econômica, torna praticamente impossível saber em qual Estado um produto é realmente feito. Isso ocorre visto que: cada parte vem de um território diferente; a montagem é feita em outro; as transações comerciais são praticamente todas via internet; e a venda pode acontecer tanto por telefone, internet ou pessoalmente (STELZER, 2004). Com a evolução para integração política, é ainda mais confusa a ideia de território nacional. Nesse sentido, há uma coexistência de dois atores num mesmo território: o Estado e a organização internacional. Para que essa coexistência seja possível é necessário que haja perda de uma parte da nacionalidade.

Isso significa aceitação da supranacionalidade que, para Stelzer (2004, p. 78), “demonstra-se como soberanias organizadas sob o manto de uma autoridade superposta”. A supranacionalidade possui três pilares: ter caráter definitivo da transferência de parte da soberania; sacrificar o direito pátrio caso colida com o direito comunitário; ser a essência para o alcance da integração, definida por Solís (1997) como formação, constituição de várias partes em um todo, que, no caso da UE, torna-se um lento e delicado processo devido às diferenças internas. Esses países cedem parte de sua nacionalidade em favor dos benefícios políticos e econômicos da integração.

Assim, é válido o questionamento do que motiva os países soberanos a optarem pela integração regional. Altos níveis de dependência econômica, maior fluxo de investimento e comércio, complementaridade das economias, compensação dos mecanismos de integração em países em desenvolvimento e estimulação





dos investimentos estrangeiros através de um grande mercado são algumas das motivações econômicas à integração. Já os objetivos clássicos da integração são: melhor alocação de recursos e fatores de produção, diminuição dos custos de produção e aumento da qualidade dos mesmos, melhor inserção internacional se comparada com a inserção solitária.

Especificamente no campo teórico das Relações Internacionais existem teorias que procuram explicar o processo de integração, assim como os motivos que levam a adesão dos Estados a blocos econômicos e posteriores organizações internacionais. Essas teorias são conhecidas como Teorias da Integração. Entre elas estão: a estabilidade hegemônica, o federalismo, o funcionalismo, o neofuncionalismo, a interdependência e o institucionalismo neoliberal. No Quadro a seguir estas teorias se encontram relacionadas a autores, a premissas e a conceitos.

**Quadro 1 – Teorias de Integração**

Teoria de Integração	Autor(es)	Premissas e conceitos
<b>Estabilidade hegemônica</b>	Drezner (2001) e Gilpin (2011)	Instituições internacionais só funcionariam se houvesse um poderoso líder garantindo a criação e o respeito das normas. Seriam apenas instrumentos utilizados pelos mais poderosos para atingir seus objetivos.
<b>Federalismo</b>	Kant (1989) e Rousseau (2007)	Ideia de Federação Pacífica de repúblicas, ou seja, Estados organizados a partir de princípios constitucionais de cidadania. Supremacia do direito comunitário sobre o direito dos Estados e obrigatoriedade de algumas decisões jurídicas.
<b>Funcionalismo</b>	Mitrany (1965) e Deutsch (1968)	Hábitos de cooperação iniciariam em áreas técnicas, na esfera econômica e social, onde os interesses convergem mais. Através do <i>spillover</i> , essa interação passaria também para a esfera política.
<b>Neofuncionalismo</b>	Haas (1970)	Baseada na experiência de integração europeia, aponta que as organizações internacionais são agentes ativos no processo de cooperação. O <i>spillover</i> para a área política envolve a crescente supranacionalidade de alguns órgãos e a interdependência entre os Estados.
<b>Interdependência</b>	Keohane e Nye (1977)	Emergência de novos atores internacionais que questionam a posição estatocêntrica. Através da renúncia de parte da soberania os Estados se integrariam em blocos geoeconômicos, permitindo a emergência de atores não governamentais.
<b>Institucionalismo neoliberal</b>	Axelrod (1997), Keohane e Martin (1995)	Instituições multilaterais são capazes de alterar a conduta externa dos Estados, ressaltando a participação daqueles considerados coordenadores.

Fonte: Elaborado pelos autores.



Além das teorias citadas no Quadro 1, o realismo também contribui para a explicação do processo integracionista. O realismo, enquanto escola clássica das RI, não acreditava que as organizações internacionais pudessem alterar o caráter individualista do Estado. Esse é considerado o ator central do sistema internacional e busca maximizar o seu poder e sua segurança. O teórico do realismo ofensivo, Mearsheimer (1994), dedicou-se a demonstrar a falta de evidências empíricas de que as instituições internacionais mudam o comportamento dos Estados.

Dentro da Economia Internacional, conforme Balassa (1961) existem teorias de integração econômica que se dispõem a apresentar e entender os efeitos da integração. Os efeitos podem ser benéficos ou prejudiciais em relação à eficiência da distribuição de recursos. Benéficos, pois eliminam a discriminação de bens dos países membros; e prejudiciais, quando se começa a discriminar produtos provenientes de não membros. Assim, todo o comércio mundial se modifica quando nasce um bloco econômico. Nesse mesmo sentido, a integração gera criação e desvio de comércio, causando efeito positivo e negativo sobre a produção. Há, portanto, o uso de políticas liberais entre os países do bloco e protecionistas com os demais, simultaneamente. Em relação aos efeitos dinâmicos da integração, tem-se: aumento de oferta; barateamento dos produtos, melhoria na qualidade dos bens; aumento na remuneração dos fatores de produção abundantes do país, entre outros.

Outro efeito dinâmico positivo é o maior investimento interno e estrangeiro nos países membros. Esse incentivo ocorreria devido à redução de risco e incerteza; ao aumento de demanda e renda dos países do bloco; ao aumento do poder de barganha, e da não exclusão, devido às restrições comerciais no caso dos estrangeiros. Com a elevação da mobilidade da mão de obra e do capital, seria possível suprir a falta de determinado fator em áreas de escassez, transferindo-o de áreas de excedente (APPLEYARD; FIELD; COBB, 2010).

Entretanto, a adesão a blocos econômicos gera efeitos não só econômicos, mas também institucionais. Assim, North (1991) foca sua atenção nas instituições e em seu papel na criação e na manutenção do crescimento econômico. É necessário primeiro definir instituições: são as “regras do jogo”, podem ser tanto formais quanto informais. Essas instituições são a base da interação humana e existem para minimizar os custos de transação, facilitando as trocas comerciais. As instituições são importantes para explicar as diferenças econômicas entre os países, em duas dimensões: eficiência e crescimento econômicos. North (1991) distingue as instituições formais, constituições, regras, leis, direitos de propriedade; de informais, sanções, tradições, códigos de conduta.

A UE criou instituições supranacionais ou intergovernamentais, além das instituições nacionais já existentes. Quando criadas, estas são formais; contudo, é possível que durante o processo de integração surjam várias instituições informais, principalmente porque as barreiras antes existentes entre os países são retiradas. Com a livre circulação de pessoas, bens e serviços é necessária uma maior regulamentação das atividades exercidas. Ou seja, as situações que antes eram controladas a âmbito nacional agora tomam proporções maiores, ainda mais em países relativamente pequenos, como os europeus. Assim, todas as instituições dos países sofrem os efeitos da integração e precisam se reformular e se adaptar à nova realidade, seja porque ganharam ou porque perderam funções para as instituições supranacionais.



### 3 FORMAÇÃO ECONÔMICA DA IRLANDA

Marcada por um passado de fome e emigração que impedia o crescimento econômico, a sociedade irlandesa tinha dificuldades em manter a estabilidade da população. Somente a partir de 1961 há um aumento razoável e contínuo na população irlandesa. Até então, a emigração, os baixos salários, a dieta ainda monótona e os conflitos religiosos não permitiam este crescimento (STATE, 2009).

Para Ohmae (2001), com a mudança da política econômica irlandesa durante as décadas de 1960 e 1970, a Agência de Desenvolvimento Irlandês (*Irish Development Agency* – IDA), criada em 1949, quando o país se tornou República, teve papel fundamental na ascensão de novas empresas e no progresso técnico. Utilizando os argumentos de North (1991), pela primeira vez uma instituição estava sendo criada para promover o crescimento econômico, minimizando os custos de transação e facilitando as trocas comerciais. Assim, a IDA procurava com uma série de incentivos, como investimentos estrangeiros, reverter o fluxo migratório. Segundo Ohmae (2001), no ano de 2001 a população da Irlanda era de 3,5 milhões, enquanto 70 milhões de irlandeses estavam espalhados pelo mundo.

A diminuição da migração e o aumento da população urbana foram consequências de uma série de instituições criadas pelo governo irlandês em momentos diferentes, porém com o mesmo intuito: promover o desenvolvimento. Nesse sentido, além da IDA, foram criadas a Fundação Irlandesa da Ciência (*Science Foundation Ireland-SFI*), o Empreendedorismo Irlandês (*Enterprise Ireland - EI*) e a Forfás (uma espécie de conselho consultivo da Irlanda que formula políticas públicas para a empresa, comércio, ciência, tecnologia e inovação). Esses quatro órgãos formaram a base para a exploração do potencial empreendedor dos irlandeses, além da atração de investimentos estrangeiros, permitindo que empresas com alto potencial de crescimento tivessem acesso a inúmeras vantagens, incluindo a simplificação da burocracia estatal. Mais do que a criação de mecanismos de incentivo às empresas, o governo irlandês também se preocupou com a educação empreendedora.

A criação dessas instituições vislumbra um modelo econômico diferente dos adotados até 1970. Dessa forma, segundo Stevenson e Lundström (2001), houve três momentos diferentes de estímulo à economia irlandesa. O primeiro foi entre as décadas de 1920 e 1930, quando não havia intervencionismo e o país permaneceu dependente da agricultura. Já durante as décadas de 1930 e 1960, políticas protecionistas foram adotadas com o intuito de incitar o desenvolvimento local. Por fim, no período de 1960 a 1970, o país passou a ser orientado para a exportação. Com a percepção de que nenhuma dessas políticas fez a Irlanda crescer efetivamente, além de deixar o país subordinado a empresas estrangeiras, para os anos seguintes as políticas econômicas foram reformuladas, não só por necessidade interna, mas também devido à integração, em 1973, com a Comunidade Econômica Europeia (CEE).

### 4 INTEGRAÇÃO

Por ser o primeiro alargamento desde a criação da CEE, inicialmente a França vetou a entrada do Reino Unido e, conseqüentemente da Irlanda e Dinamarca. Por



parte do bloco os temores eram a explosão demográfica urbana e as disparidades econômicas e sociais entre os membros. A solução encontrada pela UE em relação às disparidades foi criar fundos de compensação financeira entre as regiões menos desenvolvidas. Com o ingresso da Dinamarca, do Reino Unido e da Irlanda, em 1973, houve necessidade de que políticas regionais fossem implantadas. Assim, em 1975 foi criado o Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional (FEDR) (JUNG, 1996).

De acordo com Jung (1996), além do FEDR, outros mecanismos de compensação foram fundados. No total, a Irlanda recebeu 6.103 milhões de *Economic Currency Unit* (ECU – a unidade utilizada antes da adoção do Euro com o intuito de “padronizar” as moedas dos países membros da UE). Entre 2007 e 2013 o país também foi beneficiado pela Política da Coesão com 901 milhões de Euros, 0,3% do total. No interior da Irlanda houve uma ajuda intensa da Comissão para Desenvolvimento Rural, para que mesmo com o crescimento da área industrial a atividade agrícola e pecuária não sofresse redução, e sim melhorasse a produtividade e as condições dos trabalhadores. Apesar da iniciativa, em 1991 a área total cultivada era em torno de 4.441 mil hectares e em 2007 esse número chegou a 4.275 mil hectares (CENTRAL STATISTICS OFFICE, 2013).

Quanto à concentração demográfica, o controle do crescimento das metrópoles surtiu efeito com a criação de cinturões verdes, fundação de cidades-satélites e a restrição a novas construções (JUNG, 1996). O caso irlandês demonstra que a explosão urbana ocorreu após a adesão ao bloco; porém, as estimativas apontam que não ultrapassará 65% de pessoas vivendo na zona urbana até 2015, o que sugere eficiência nas medidas adotadas pela UE (UNITED NATIONS, 2013). A própria livre circulação de pessoas, causada pela diminuição – ou extinção – das fronteiras, principalmente após 1992, contribuiu para o aumento da população nas cidades.

Sendo assim, como forma de regular melhor os processos e fenômenos dentro do bloco, a União Europeia possui critérios políticos, econômicos e de aceitação do acervo Comunitário a serem atendidos para a adesão de novos membros. A deficiência do fator econômico para ingressar no bloco influenciou a decisão do governo irlandês de manter a política fiscal expansionista, mas também de oferecer incentivos para empresas estrangeiras se instalarem no país. A Irlanda possuía uma série de atrativos, entre eles salários relativamente baixos, força de trabalho jovem, altamente qualificada e anglófona. Mesmo com vantagens, a Irlanda apresentava pontos de estrangulamento, como instituições recém-criadas, território pouco extenso e infraestrutura precária. Além disso, segundo Ohmae (2001) as empresas optavam por se fixar no País de Gales e na Escócia, já que apesar de estes oferecem benefícios similares aos da Irlanda, se localizavam mais próximo ao continente europeu.

Assim, com a percepção de suas aptidões e deficiências, o grande diferencial do crescimento irlandês não foi o investimento em indústrias de mão de obra intensiva, mas sim naquelas relacionadas com o eixo eletrônico e com o ciberespaço, as chamadas empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Dados do *Central Statistics Office* (2013) mostram que em 2006 havia 13.393 indústrias que eram consideradas manufaturas, enquanto 15.820 se enquadravam no setor de alta tecnologia. As indústrias de manufatura empregaram, em 2006, 219.283 pessoas e as TIC 132.911. As TIC se encaixaram no perfil estatal da Irlanda. A dimensão virtual emergiu com a globalização, configurando uma nova geografia política mundial. Com isso, a localização geográfica deixou de ser uma desvantagem, já que ligações



gratuitas (0800), internet e *call centers*, independem da localização do atendente.

Por causa da indústria cibernética, na qual empregos e capital podem migrar facilmente, a Irlanda apresenta flutuações no investimento externo direto. O volume desse indicador foi crescente até 2003, gerando empregos e aumentando a renda *per capita*. Como consequência disso, a demanda doméstica por bens e serviços também cresceu substancialmente. A ocorrência de uma maior renda *per capita* colabora para que a migração se reverta, solucionando um dos principais problemas da história da Irlanda. Contudo, a demanda doméstica aumenta numa proporção muito maior do que a renda *per capita*, caracterizando endividamento.

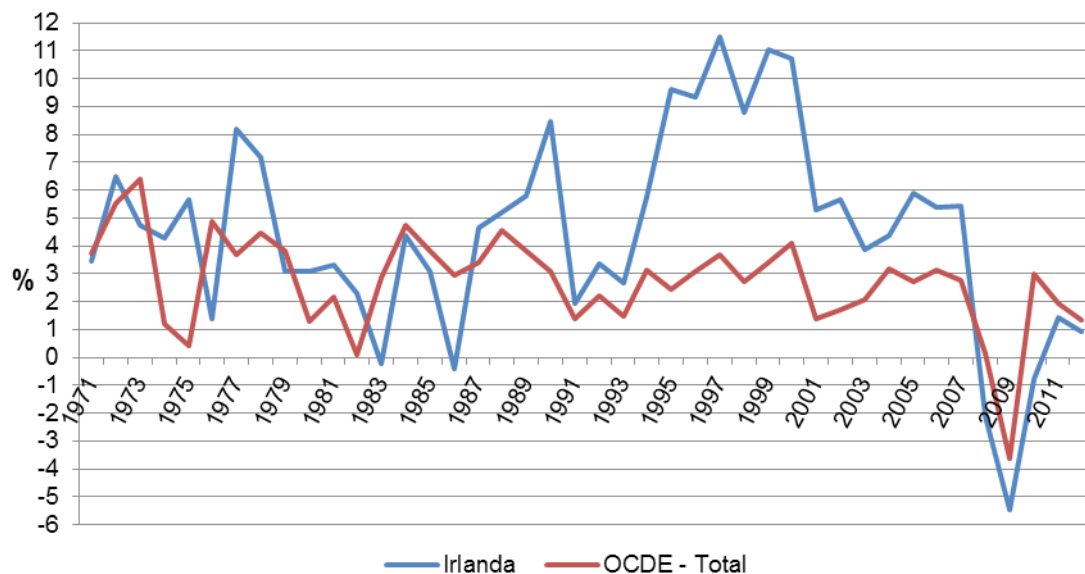
Resultado de políticas públicas eficientes, o aumento do investimento externo no país foi uma das soluções encontradas para fugir do baixo crescimento pós-estabilização na década de 1990. O “milagre irlandês” começou a ser configurado em 1982, quando iniciaram ajustes nas políticas econômicas do governo, como fixação da taxa de câmbio (de acordo com o sistema financeiro europeu), austeridade na política fiscal, aplicação de taxas de juros reais positivas e desaceleração das taxas de reajuste salariais. Entre 1988 e 1989, altas taxas de juros e de desemprego resultaram em crise. Assim, com a aprovação de uma série de reformas foi criada uma estratégia nacional de desenvolvimento. Segundo Godoi (2007), essa estratégia criou uma instituição que serviu como base para a ação dos agentes econômicos, reduzindo sua incerteza. Ainda em 1987 foi criado o *Program for National Recovery* (PNR), que traçou diretrizes para estabilizar o país. Esse programa foi tão bem sucedido que depois foram implantados mais quatro pactos, cada um com duração de três anos e com foco em assuntos específicos e urgentes. O caráter consultivo e recomendatório desses pactos contribuíram para que a população voltasse a crer nas instituições irlandesas. Por isso que em 1987 é que se começou a denominar a Irlanda de Tigre Celta.

Esse é apenas um entre os vários elementos que explicam a retomada do crescimento irlandês nos anos subsequentes. O próprio acesso ao Mercado Comum que estava se estabelecendo na futura União Europeia a partir de 1992 e o setor público irlandês mais estável, devido às pressões por parte do bloco, contribuíram para que o país não permanecesse estagnado. Percebe-se que a indignação da população com as altas taxas de desemprego e a adesão ao Mercado Comum Europeu foram os fatores decisivos para a criação de pactos sociais com a população. A facilidade de migração entre os países a partir de 1992 atraiu falantes de todas as línguas europeias para a Irlanda, fazendo com que o país não exportasse mais seu povo. Com isso, os 70 milhões de irlandeses espalhados pelo mundo não precisavam mais enviar dinheiro para seu país de origem, nem tinham que procurar empregos em outros lugares (OHMAE, 2001).

Para realçar o quão efetiva foi essa estratégia, leva-se em consideração que de 1993 a 2001 a taxa de desemprego caiu progressivamente, numa taxa de -2,7% ao ano. Antes de 1993, essa taxa crescia 0,2% ao ano. A melhora a partir de 1993 é reflexo dos programas adotados anteriormente (CENTRAL STATISTICS OFFICE, 2013). Apesar de haver uma diminuição da taxa de crescimento do PIB, esta ainda ficou acima do apresentado nos demais países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Nesse sentido percebe-se que de 1987 a 2007 o percentual irlandês sempre ficou acima dos demais, alcançando taxas acima ou perto de 9% durante o “milagre irlandês” (OECD, 2013), conforme Gráfico 1.





**Gráfico 1 – Crescimento do PIB da Irlanda e dos países da OCDE**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da OECD (2013).

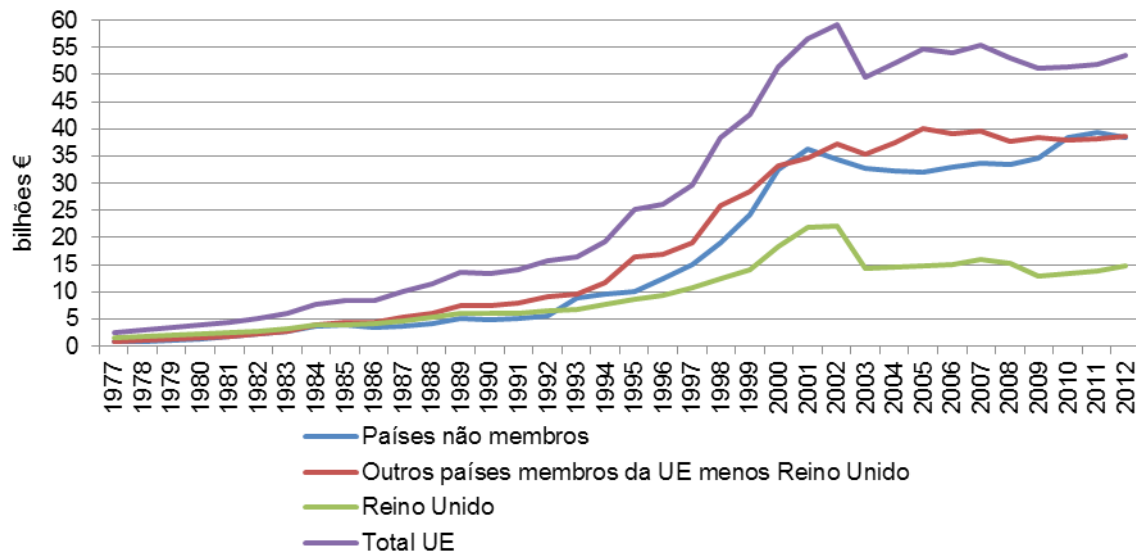
A partir de 1992, com a assinatura do Tratado de Maastricht, a União Europeia adquiriu esse nome e avançou na integração. Um dos principais objetivos do Tratado era a abolição de fronteiras, que incluía a liberdade de estabelecimento, a livre circulação de capitais, a livre prestação de serviços e a liberalização das operações sobre valores imobiliários. Para esclarecer as pretensões desse mercado, o relatório desenvolvido por Cecchini (1988) para a Comissão das Comunidades Europeias aponta que seriam criados cerca de 1,8 milhão de empregos nos países do bloco nos seis anos seguintes à implementação do Mercado Comum Europeu. A previsão foi superada, já que seis anos após o Mercado Comum Europeu ser efetivado, em 1998, tinham sido criados mais de 3 milhões de empregos, superando as expectativas estabelecidas em 1988. Ou seja, foram incorporadas à UE em torno de 7 milhões de habitantes e foram criados, no mesmo período, 3 milhões de empregos (EUROSTAT, 2013).

A Irlanda também sentiu os efeitos da livre circulação de pessoas, sendo, no período de 1992 a 1996, criados cerca de 366 mil empregos no país. Segundo Balassa (1961), um dos efeitos dinâmicos da integração é a maior remuneração dos fatores de produção, que se intensifica quando há uma queda de barreiras, realocando esses fatores e serviços de acordo com a necessidade. Ainda nesse sentido, Appleyard, Field e Cobb (2010) identificam como efeito positivo o maior fluxo de investimentos nos países membros. Isso ocorreria devido à diminuição das incertezas dos investidores, o que de fato aconteceu na Irlanda. Nesse mesmo sentido, o aumento da demanda e da renda dos países do bloco seria inevitável: o ocorrido na Irlanda a partir de 1992 confirma essa teoria. Os Gráficos 2 e 3 apresentam o valor das importações e exportações irlandesas a partir de 1977.



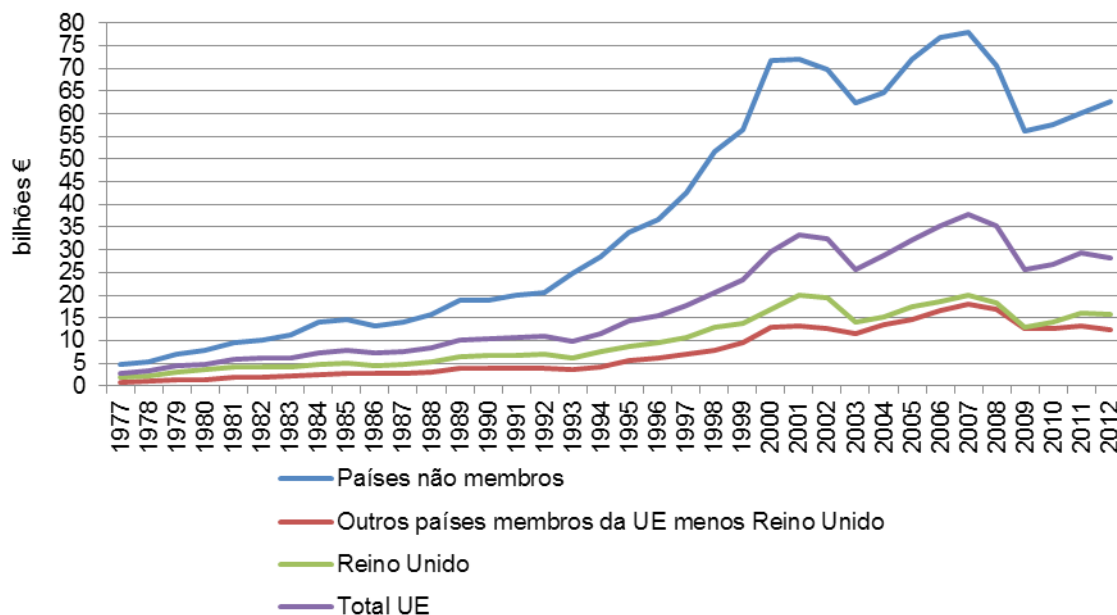


Gráfico 2 – Valor das exportações da Irlanda



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do Central Statistics Office (2013).

Gráfico 3 – Valor das importações da Irlanda



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do Central Statistics Office (2013).

A partir da análise dos Gráficos 2 e 3, é possível perceber que houve criação e desvio de comércio, conforme Balassa (1961) indicava como sendo efeitos da integração econômica. No que tange às exportações, enquanto a taxa de crescimento para os países não membros da UE era de 14,2% de 1977 a 1991, essa taxa durante o mesmo período para os países do bloco era de 13,4%. Já no período de 1992 a 2001, a taxa de crescimento de exportações para não membros atingiu 23% e para os membros estava em 15,3%. Percebe-se então que houve criação de comércio tanto para os países membros quanto para os não membros. O valor das importações provenientes do Reino Unido é maior do que as provenientes de todo o resto da UE.



As exportações da Irlanda são em sua maioria para países membros da UE, já os maiores valores das importações provêm de países não membros do bloco. Entre 1992 e 1993 há um desvio do comércio das importações para os países de fora da UE. Com a combinação de um plano nacional de desenvolvimento e a eliminação de barreiras na UE, a taxa de crescimento do PIB alcançou 9,65% já em 1995. Mesmo o comércio com os países não membros da UE aumentou significativamente. Outro marco perceptível é a inclinação da curva em 1999, quando o Euro foi adotado como moeda comum na maior parte dos estados membros (CENTRAL STATISTICS OFFICE, 2013).

Até este ponto, as consequências econômicas para a Irlanda da adesão à União Europeia foram apresentadas à luz das teorias de Economia Internacional. Agora o processo de integração europeia será exposto ressaltando as dinâmicas políticas e econômicas, de acordo com as teorias de Relações Internacionais já descritas. Para teóricos da estabilidade hegemônica, como Drezner (2001), a economia e a tecnologia dos países determinariam quem seriam as hegemônias mundiais. O autor ainda argumenta que somente através de uma estrutura interna do Estado que favoreça e incentive a produção de tecnologia, o país teria capacidade de crescer e talvez se tornar líder. Nesse sentido, a teoria de Drezner (2001) se aplica perfeitamente à UE, e mais especificamente à Irlanda. Os países mais tecnológicos, como Alemanha e França lideraram o processo de integração europeia. Além disso, conforme a Irlanda foi criando uma estrutura institucional, com auxílio da UE, que incentivasse a modernização e a industrialização através da captação de investimentos externos, assim como a facilitação da abertura de pequenas e médias empresas no país, a taxa de crescimento do PIB se elevou. A descentralização das tomadas de decisões, segundo o autor, é um fator fundamental para o crescimento planejado em um Estado, permitindo que as especificidades regionais sejam levadas em conta. A UE, através de seus fundos, como o FEDR, e políticas de desenvolvimento regional leva em consideração essas especificidades, procurando aplicar suas políticas de acordo com as necessidades de cada região. Drezner (2001) ainda reforça a importância da educação para que o Estado se torne mais forte e que obtenha performances econômicas satisfatórias. A Irlanda percebeu essa necessidade e, juntamente com a UE, educou e capacitou uma força de trabalho de forma a tornar-se um atrativo para as empresas estrangeiras se instalarem no país.

Os teóricos do funcionalismo e do neofuncionalismo se basearam na experiência da integração europeia para desenvolver suas teorias. Para o teórico funcionalista Mitrany (1965), a cooperação deveria ser estabelecida em questões de cunho econômico e social. Os processos de integração minimizariam os Estados nacionais, já que seriam o triunfo da racionalidade sobre a política. Já autores neofuncionalistas, como Haas (1970), discordavam dos funcionalistas, pois consideravam que a cooperação entre Estados era um processo inevitavelmente político. Os governos nacionais apenas diminuíram sua influência política, pois seriam criadas instituições supranacionais, as quais exerciam sua jurisdição sobre os estados membros. A integração europeia demonstra que, embora gradual e limitada, a transferência de competências dos Estados para a UE ocorre, restringindo a ação dos países. Segundo Laffan (2005), a principal crítica aos teóricos funcionalistas e neofuncionalistas é quanto a subestimar a importância da economia internacional na criação de um ambiente favorável ou desfavorável para a integração, assim como



ignorar as políticas domésticas dos países. Ambos os tópicos foram fundamentais para a UE atingir o grau de cooperação atual e também são empecilhos em algumas áreas de cooperação.

Os teóricos da interdependência Keohane e Nye (1977) acreditam que normas, regras, instituições e procedimentos são necessários para regular as relações intergovernamentais, já que não há uma autoridade central no sistema internacional, apenas coalizões entre Estados. Aplicando essa ideia ao presente estudo de caso, pode-se entender que a UE seria uma coalização de Estados que instituíram suas próprias normas, regras, instituições e procedimentos, que procuram beneficiar todos os Estados envolvidos no processo de integração. Para isso, devido à disparidade entre os países membros da UE, foi necessária a criação de diversos fundos com o intuito de auxiliar os países e até mesmo as regiões mais atrasadas. Como a Irlanda foi o primeiro país não tão desenvolvido a ingressar na UE, inicialmente recebeu ajuda financeira considerável. Contudo, com os alargamentos do bloco, foram incorporados países mais atrasados que necessitavam mais ajuda. Dessa forma, a UE passou a auxiliar a Irlanda muito mais no sentido institucional do que no financeiro. A crise iniciada em 2008 mudou esse panorama, já que fez com que a Irlanda recorresse novamente aos fundos do bloco. Muitos analistas acreditam que foi a própria UE que deu condições, fora dos limites aceitáveis, para a Irlanda se endividar, e mais do que isso, exigiu padrões financeiros, sociais e econômicos que os irlandeses, por mais que se esforçassem, não conseguiriam alcançar (BBC, 2010).

Keohane e Martin (1995) dizem que com o alargamento territorial e institucional da União Europeia os realistas, como Mearsheimer (1994), tiveram que rever seus argumentos sobre a interferência das instituições na forma de agir dos Estados, já que não era mais mínima. Portanto, a teoria institucionalista defendida pelos autores parecia explicar melhor os novos processos no âmbito do bloco europeu. Ainda de acordo com Keohane e Martin (1995), a Corte Europeia de Justiça fornece um excelente exemplo da influência das instituições na conduta dos Estados. A Corte, através de uma rede de cooperação de advogados e juízes, tem criado uma legislação comum da UE, assim como alterado as legislações internas dos Estados. Mais do que um impacto legal, a instituição possui cada vez mais impacto político nas decisões da União Europeia. Portanto, as instituições não são uma falsa promessa, como afirmava Mearsheimer (1994). Elas são, na realidade, uma forma efetiva de evitar guerras e de garantir relativa estabilidade no sistema internacional. No caso da UE, as instituições têm se mostrado com grandes possibilidades de melhorar sua atuação e aumentar os ganhos relativos dos Estados, seja econômica, política ou socialmente.

A teoria neoliberal vai além, acreditando que não só há uma diminuição das possibilidades de guerra entre os Estados, como há uma mudança da expectativa do cumprimento de acordos. Baldwin (1979) explica que mesmo que a cooperação seja a opção mais acertada, é importante levar em consideração que nem todos os envolvidos obtêm ganhos em igual proporção. Isso acontece devido à interdependência entre os atores internacionais ocorrer em graus diferentes. É visível a aplicabilidade da ideia do autor tanto na relação entre a Irlanda e o Reino Unido quanto na relação entre a Irlanda e a União Europeia. No primeiro caso, cabe ressaltar que o valor das importações da Irlanda do Reino Unido ainda é maior do que o valor que a Irlanda importa de todo o resto da UE, enquanto as exportações não atingem nem metade do valor dos demais países do bloco. Evidencia-se, assim, a alta dependência da



Irlanda em relação ao Reino Unido, enquanto a dependência do Reino Unido em relação à Irlanda é significativamente menor. Já dependência da Irlanda quanto à UE ocorre no sentido de suporte e apoio institucional e também quanto à economia. O próprio “milagre irlandês” foi possível, pelo menos em parte, devido ao aporte das instituições da UE, que favoreceram a atração de investimentos externos e facilitaram a abertura comercial da Irlanda. Institucionalmente, a Irlanda depende mais da UE do que vice-versa. Já quanto à economia, o superávit comercial da Irlanda com os países do bloco chegou a mais de 25 bilhões de Euros em 2013. Assim, apesar de o ganho irlandês ser alto, há uma interdependência clara, já que foram movimentados mais de 82 bilhões de Euros entre a Irlanda e os países membros da UE.

Com base nas teorias apresentadas é possível perceber, a partir do estudo do caso da Irlanda, que a aplicabilidade das teorias voltadas para a Economia Internacional é mais visível no que tange aos países, enquanto as teorias de Relações Internacionais são aplicáveis ao processo de integração em si e, eventualmente, aos países. Entretanto, a análise dessas teorias facilita o entendimento das consequências que um país, no caso a Irlanda, teve e também pode vir a ter. As inúmeras possibilidades oferecidas pelas teorias apresentadas quanto ao processo de integração europeu levam a refletir acerca do futuro do bloco, principalmente após a crise de 2008.

## 5 CRISE ECONÔMICA

No caso irlandês, com a adesão em 1973 à UE, a supranacionalidade do bloco foi exercida institucionalmente. Já em 1992, as intervenções da UE tinham cunho econômico e a partir de 1999 com a adoção do Euro englobaram também o âmbito financeiro. O próximo passo seria a união política; porém, essa foi adiada devido à crise econômica de 2008, que iniciou nos Estados Unidos e se alastrou principalmente por Portugal, Irlanda, Itália, Grécia, Espanha e, posteriormente, Chipre. O colapso em cada um desses países possui suas especificidades.

Segundo Spencer (2001), a expansão significativa do endividamento das famílias e dos governos de vários países no período que antecede a crise já indicava claramente um desequilíbrio financeiro global. Conforme já demonstrado, confirmase que a Irlanda era um desses países que apresentava crescente endividamento anos antes da crise. Os excessos de crédito somados à falta de controle público condicionaram a instabilidade global. Desde o início de 2007 eram notadas falhas em setores específicos de alguns países. Então, em 2008 essas falhas políticas e de mercado se tornaram em série e resultaram na crise, que primeiro se tornou nacional, inicialmente nos Estados Unidos e posteriormente na Grécia, Itália, Portugal, Irlanda e Espanha, tornando em pouco tempo uma crise global.

O sistema capitalista, que direcionava as relações econômicas internacionais para a crescente abertura e liberalização dos fluxos de mercadorias e capitais, subordinou a produção de bens e serviços à lógica da expansão de excedentes e riqueza. Essa lógica, muitas vezes meramente especulativa, levou a um período prolongado de baixas taxas de juros, que permitiu a expansão do crédito, aumentando a demanda interna. Na Irlanda a taxa de juros entre o período de 2003 e 2005, que chegaram a 2%, foram as mais baixas da história até aquele momento. Já em 2006, quando o governo notou os desajustes internos, a taxa começou a se elevar. Contudo, depois



da crise, a taxa de juros voltou a cair, como uma forma de estimular os empréstimos e retomar o crescimento econômico.

Dessa forma, o impacto da crise financeira de 2008 na Irlanda foi causado pelo sistema bancário do país e por um significativo ajuste econômico. Essa expansão de crédito no país gerou desequilíbrios internos insustentáveis antes mesmo da crise global. Os ajustes econômicos internos foram agravados devido à crise internacional. Para lidar com os graves problemas do setor bancário, foi necessário um desembolso em tal escala que tornou o risco do setor bancário do país também. Em um contexto onde a crise atingiu todos os países europeus, embora em graus diferentes, a situação financeira irlandesa piorou no final de 2010. Dessa forma, em novembro deste ano a Irlanda solicitou ajuda externa. O país aderiu ao cronograma de medidas específicas da UE/FMI para promover a estabilização bancária, reformas estruturais e consolidação fiscal.

Houve queda no PIB da Irlanda após a crise de 2008, contudo, o maior impacto foi na taxa de crescimento do PIB, que atingiu -5,46% em 2009 (OECD, 2013). Esse crescimento negativo foi influenciado diretamente pela queda da demanda doméstica. Com a redução destes indicadores, a dívida externa bruta também diminuiu. O aumento da taxa de desemprego a partir de 2007, também gerou diminuição da demanda doméstica e da renda *per capita*. A taxa de desemprego em 2012 chegou a mais de 14%. Não foi só na Irlanda que houve altos índices de desemprego depois da crise, mesmo considerando apenas 15 países da União Europeia, é possível analisar que houve redução de mais de 3 milhões de empregados de 2008 a 2009, enquanto na Irlanda 140 mil pessoas perderam o emprego (EUROSTAT, 2013). Com a crise, as importações da Irlanda foram afetadas em maior grau do que as exportações (CENTRAL STATISTICS OFFICE, 2013).

Mesmo o pertencimento a um bloco sugerindo uma considerável diminuição da soberania em muitos aspectos, o governo irlandês relutou em aceitar auxílio externo, pois acreditava em sua solvência financeira e pensava que o aceite seria visto como um sinal humilhante de dependência da UE. Contudo, após receber ajuda financeira do FMI de 67,5 bilhões de Euros no final de 2010, os indicadores se estabilizaram, sugerindo que, pelo menos em curto prazo, o auxílio contribuiu para que a situação econômica irlandesa não piorasse (EUROFRAME, 2013).

Os efeitos da crise na Irlanda impactaram diretamente as empresas, principalmente nas pequenas e médias, que tinham sido incentivadas durante o período do “milagre irlandês”. O’Toole, Gerlach-Kristen e O’Connell (2013) apontam que 62% das empresas irlandesas possuem empréstimos. Dessas, 12% atrasaram o pagamento da dívida. O setor hoteleiro e o de construção são os que mais possuem empréstimos com atraso. Isso ocorre devido à diminuição de turistas por causa da recessão e à falta de investimentos em infraestrutura e em construção civil, que tinha sido alavancada entre 1995 e 2005. As empresas médias devem 3,37 milhões de Euros, porém possuem as taxas de juros mais baixas: 4,4%, enquanto as microempresas pagam juros de 5,7%. A maior parte dos empréstimos demorará mais de 20 anos para serem quitados. As empresas que exportam produtos se encontram mais endividadas do que as que não exportam, já que as exportações caíram, principalmente para países da UE.

Apesar disso, as expectativas para a economia irlandesa são boas. Segundo a OECD (2013), a taxa de crescimento do PIB irlandês está prevista para alcançar





0,99% em 2013 e de 1,91% em 2014. Contudo, há dificuldade de crescimento por causa das medidas de austeridade impostas pelo FMI em contrapartida da ajuda financeira, como corte nos salários e nas pensões, demissão de cerca de 25 mil funcionários públicos, aumento e criação de impostos e redução de 10% no salário mínimo nacional. Caso não houvesse essas medidas, as estimativas são de que o PIB cresceria em 2013 3,2% e em 2014 chegaria a 3,6% (ESRI, 2013). A crise gerou também consequências políticas para a Irlanda. O partido político Fianna Fáil, considerado de esquerda, que ficou no governo por mais de duas décadas, perdeu as eleições em 2010 para uma coalizão entre os partidos mais de direita Fine Gael e o Partido Trabalhista. Foi essa coalizão que negociou os pacotes de ajuda externa com a UE e com o FMI.

Mesmo que a União Europeia se dissolva, o que atualmente nem o mais pessimista dos analistas considera provável, as melhoras que ocorreram durante o período em que a Irlanda era chamada de Tigre Celta foram tão significativas que, mesmo com a crise, as heranças deixadas em infraestrutura e em instituições não são medidas em indicadores. O povo irlandês que, depois de séculos de subordinação ao Reino Unido e de limitações, viu seu país superar as dificuldades e crescer a taxas surpreendentes, presenciou alguns anos depois a crise assolar novamente, porém desta vez havia o suporte da UE, do FMI e de outras instituições multilaterais.

## 6 CONCLUSÃO

A história da Irlanda foi marcada por invasões que estimularam trocas culturais e comerciais. As sucessivas disputas territoriais entre celtas, *vikings* e cristãos causaram o atraso econômico. A religião foi o ponto de maior discórdia desde a chegada dos primeiros invasores. Em um território subdividido em pequenos reinos, a Igreja foi a primeira dinastia a se estender por toda a Irlanda. Depois da dominação inglesa, o comércio foi monopolizado, restringindo o crescimento econômico. Até mesmo as técnicas agrícolas irlandesas estavam atrasadas em relação às técnicas europeias. Assim, quando deixou de ser dominada pelo Reino Unido, a atual República da Irlanda precisou construir um aparato governamental e institucional. Sem apoio, a Irlanda foi capaz de implantar a democracia e potencializar sua economia, de forma que satisfizes os critérios para aderir à União Europeia (UE) em 1973.

A adesão ao bloco trouxe para a Irlanda consequências, as quais este estudo procurou elucidar. Dessa forma, a primeira consequência que se pode citar é o aprimoramento das instituições criadas logo após o país se tornar república. Entre elas estão a *Irish Development Agency*, que foi a primeira agência irlandesa promotora do desenvolvimento econômico. Essa contou com o auxílio financeiro e institucional dos fundos e mecanismos europeus para o desenvolvimento. Mais do que isso, uma das funções da IDA era captar investimentos estrangeiros e a entrada na UE aumentou o incentivo às empresas de se instalarem na Irlanda.

A segunda consequência a ser mencionada é que a supranacionalidade do bloco foi exercida de forma a beneficiar a Irlanda, já que eliminou as barreiras tarifárias e comerciais, permitindo ao país acesso ao mercado de toda a UE. Essa abertura comercial foi intensificada em 1992, com a implementação do Mercado Comum Europeu. A combinação de uma estratégia nacional de desenvolvimento,





caracterizada por vários ajustes nas políticas econômicas do governo, com a eliminação de barreiras na UE resultou no “milagre irlandês”. Dessa maneira, de 1995 a 2005, os empreendedores irlandeses e as empresas estrangeiras que tinham sido atraídos pelos incentivos do governo, prosperaram de forma que o PIB da Irlanda chegou a crescer a taxas próximas a 12% ao ano. As exportações e as importações irlandesas, que já vinham numa crescente desde os anos 1980, aumentaram significativamente a partir de 1992. Foi verificado, contudo, que não houve só criação de comércio, mas também desvio, no caso das importações dos países não membros da UE entre os anos de 1992 e 1993. É notável o incremento de comércio que a adesão à UE e, mais tarde a criação do Mercado Comum Europeu, trouxe para a Irlanda. Mesmo assim, o comércio com o Reino Unido ainda representa uma grande parcela das importações e exportações irlandesas, refletindo a dependência ainda existente entre ambos.

A decisão das multinacionais de se instalarem ou não na Irlanda possui cunho tanto político quanto econômico. Ou seja, pertencer a um bloco como a UE, considerado o mais avançado em todo o mundo em termos de integração regional, é benéfico para um país em desenvolvimento como a Irlanda tanto em termos políticos como econômicos. A legitimidade das instituições europeias, que são referência internacional, auxilia os investidores a tomar suas decisões. A crise de 2008, contudo, levantou diversos questionamentos a respeito de que o fato de pertencer à UE elevou o endividamento externo a níveis de que países não tão desenvolvidos, como a Irlanda, não conseguiram suportar. Uma consequência negativa do processo de integração seria, portanto, a falta de controle do endividamento dos países. Preocupados com o crescimento econômico a altas taxas, os irlandeses e as instituições europeias não criaram mecanismos eficientes de controle. Mesmo assim, as consequências positivas ainda são maiores que as negativas, no caso da Irlanda. O mérito de a Irlanda ter sido chamada de Tigre Celta se deve, portanto, em parte à UE e em parte ao governo irlandês. Assim como a responsabilidade do impacto da crise internacional no país é tanto do bloco quanto também dos irlandeses.

Portanto, quais foram as consequências da entrada da Irlanda na União Europeia? A resposta sucinta para o problema de pesquisa é: as consequências da entrada da Irlanda na União Europeia foram o aprimoramento das instituições irlandesas e a abertura comercial, intensificada em 1992 com a criação do Mercado Comum Europeu. A identificação dessas consequências é importante para mostrar que a adesão a um bloco gera efeitos não só econômicos. O presente estudo mostrou, inclusive, que houve desvio de comércio, sugerindo que, durante a criação do Mercado Comum Europeu, a Irlanda preferiu comercializar com os países membros da UE do que com os não membros. Já no campo institucional, perceberam-se ganhos para a Irlanda em todos os sentidos apresentados.

## REFERÊNCIAS

APPLEYARD, Dennis R.; FIELD, Alfred J.; COBB, Steven. *Economia Internacional*. Porto Alegre: AMGH, 2010.

AXELROD, Robert M. *The complexity of cooperation: Agent-based models of competition and collaboration*. Princeton: Princeton University Press, 1997.



BALASSA, Bela. *Teoria da Integração Económica*. Lisboa: Clássica Editora, 1961.

BALDWIN, David A. Power analysis and world politics: New trends versus old tendencies. *World Politics*, v. 31, n. 2, p. 161-194, 1979.

BBC Brasil. *Entenda a crise na Irlanda*. Brasília, 2010. Disponível em <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/11/101118\\_irlanda\\_qa\\_pu.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/11/101118_irlanda_qa_pu.shtml)>. Acesso em: 01 abr. 2013.

CENTRAL STATISTICS OFFICE. 2013. Disponível em <<http://www.cso.ie/en/>>. Acesso em: 09 set. 2013.

CECCHINI, Paolo. et al. *The European challenge, 1992: the benefits of a single market*. Aldershot: The Commission of the European Communities, 1988.

DEUTSCH, Karl Wolfgang. *The analysis of international relations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1968.

DREZNER, Daniel. State structure, technological leadership and the maintenance of hegemony. *Review of International Studies*, v. 27, n. 1, p. 3-25, 2001.

EUROFRAME. *Economic Assessment of the Euro Area: Winter 2012/2013*. 2013. Disponível em <[http://www.euroframe.org/fileadmin/user\\_upload/euroframe/docs/2013/winter2013/EUROFRAME\\_Report\\_2013.pdf](http://www.euroframe.org/fileadmin/user_upload/euroframe/docs/2013/winter2013/EUROFRAME_Report_2013.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2013.

EUROSTAT. 2013. Disponível em <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>>. Acesso em: 20 out. 2013.

ESRI. *The HERMES-13 Macroeconomic Model of the Irish Economy*. 2013. Disponível em <[http://www.esri.ie/\\_uuid/ef5189bf-13e9-4528-8b6b-1a80e6c4f2f8/HermesSeminar130926.pdf](http://www.esri.ie/_uuid/ef5189bf-13e9-4528-8b6b-1a80e6c4f2f8/HermesSeminar130926.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2013.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILPIN, Robert. *Global political economy: Understanding the international economic order*. Princeton: Princeton University Press, 2011.

GODOI, Alexandra Strommer de Farias. O milagre irlandês: uma estratégia nacional de desenvolvimento. *Revista de Economia Política*, v. 27, n. 4, p. 546-566, 2007.

HAAS, Ernst B. The study of regional integration: reflections on the joy and anguish of pretheorizing. *International Organization*, v. 24, n. 4, p. 607-646, 1970.

JUNG, Winfried. (Ed.) *A política regional na era da globalização: debates*. São Paulo: Editora Konrad-Adenauer e IPEA, 1996.

KEOHANE, Robert O.; MARTIN, Lisa L. The promise of institutionalist theory. *International Security*, v. 20, n. 1, p. 39-51, 1995.

KEOHANE, Robert O.; NYE, Joseph S. *Power and interdependence: world politics in transition*. 2. ed. Boston: Little Brown, 1977.

LAFFAN, Brigid. *Integration and Co-operation in Europe*. London: Routledge, 2005.

MEARSHEIMER, John J. The false promise of international institutions. *International security*, v. 19, n. 3, p. 5-49, 1994.

MITRANY, David. The prospect of integration: federal or functional. *Journal of Common Market Studies*, v. 4, n. 2, p. 119-149, 1965.

NORTH, Douglass C. Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n. 1, p.



97-112, 1991.

O'TOOLE, Conor; GERLACH-KRISTEN, Petra; O'CONNELL, Brian. *SME Debt and Interest Costs in Ireland*. Dublin: ESRI Research Note, 2013.

OECD. *Stat Extracts*. 2013. Disponível em <<http://stats.oecd.org/>>. Acesso em: 10 set. 2013.

OHMAE, Kenichi. *O continente invisível: quatro estratégias definitivas para atuar na era das empresas sem fronteiras*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SOLÍS, José Antonio Nieto. *Fundamentos y políticas de La Unión Europea*. Madrid: Editorial Síntesis Económica, 1997.

SPENCER, Michael. *Os desafios do futuro da economia: o crescimento econômico nos países emergentes e desenvolvidos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

STATE, Paul F. *A Brief History of Ireland*. New York: Facts On File, 2009.

STELZER, Joana. *União Europeia e Supranacionalidade: desafio ou realidade?* 2. ed. Curitiba: Juruá, 2004.

STEVENSON, Lois; LUNDSTRÖM, Anders. *Patterns and trends in entrepreneurship/ SME policy and practice in ten economies*. Örebro: Elanders Gotab, 2001.

UNITED NATIONS. *World Population Prospects: The 2012 Revision*. Department of Economic and Social Affairs. 2013. Disponível em <[http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel\\_population.htm](http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_population.htm)>. Acesso em: 09 set. 2013.

