



ESTUDOS ACADÊMICOS EM ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS, ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

ORGANIZADORES:

Vanderlei Becker Ribeiro
Márcia R. Frey
Heron M. Begnis
Mariana D. Corbellini



ESTUDOS ACADÊMICOS
EM ADMINISTRAÇÃO,
CONTÁBEIS, ECONOMIA E
RELAÇÕES INTERNACIONAIS



Vanderlei Becker Ribeiro
Márcia R. Frey
Heron M. Begnis
Mariana D. Corbellini

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

Santa Cruz do Sul
EDUNISC
2013





Reitor
Vilmar Thomé
Vice-Reitor
Eltor Breunig
Pró-Reitora de Graduação
Carmen Lúcia de Lima Helfer
Pró-Reitora de Pesquisa
e Pós-Graduação
Rosângela Gabriel
Pró-Reitor de Administração
Jaime Laufer
Pró-Reitor de Planejamento
e Desenvolvimento Institucional
João Pedro Schmidt
Pró-Reitora de Extensão
e Relações Comunitárias
Ana Luiza Teixeira de Menezes

EDITORA DA UNISC

Editora
Helga Haas

COMISSÃO EDITORIAL

Helga Haas - Presidente
Rosângela Gabriel
Cristina Luisa Eick
Eunice Terezinha Piazza Gai
José Martinho Rodrigues Remedi
Sérgio Schaefer
Wolmar Alípio Severo Filho

© Copyright: Dos autores
1ª edição 2013

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
Mirtô Beatriz Vilanova Gonçalves

E82 Estudos acadêmicos em administração, contábeis, economia e relações internacionais [recurso eletrônico] / Vanderlei Becker Ribeiro ... [et al.]. -- Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2013.

Dados eletrônicos
Texto eletrônico
Modo de acesso: World Wide Web: <www.unisc.br/edunisc>
ISBN: 978-85-7578-386-3

1. Ensino superior - Pesquisa. I. Ribeiro, Vanderlei Becker, [et al.]. II. Título.

CDD 378.007

Bibliotecária: Luciana Mota Abrão - CRB 10/2053



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 - www.unisc.br/edunisc



É com muito prazer que escrevo o prefácio dos Estudos Acadêmicos em Administração, Contábeis, Economia e Relações Internacionais. Salienta-se a proposta inovadora da publicação e felicitam-se, pela iniciativa da realização da obra, os coordenadores dos cursos, também organizadores do livro, da área de gestão da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, professores Vanderlei Becker Ribeiro, Mariana Dalalana Corbellini, Márcia Rosane Frey e Heron Moreira Begnis.

A Coletânea foi organizada com os melhores trabalhos de conclusão de cursos de graduação, desenvolvidos e apresentados em 2012, pelos alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Relações Internacionais. Esta publicação é uma forma de divulgar os melhores trabalhos acadêmicos, desenvolvidos com muito esforço e dedicação pelos alunos e com a colaboração dos seus professores orientadores. Sem dúvida, todos esses estudos são merecedores de estarem fazendo parte deste livro.

A publicação, além de divulgar os trabalhos de conclusão de curso que se destacaram, contribui como importante fonte de informação para alunos de graduação e para professores que atuam como orientadores em trabalhos de conclusão e monografias. Além disso, passam a ser fonte de consulta para a realização de novos estudos acadêmicos e como subsídio para os agentes que fazem parte da sociedade pública e privada.

A publicação é composta por três blocos da área temática de gestão, totalizando 17 capítulos. O primeiro bloco apresenta os trabalhos de conclusão do curso de Administração. A área é representada por oito estudos. Esses trabalhos abordam temas relacionados às áreas de gestão de operações, gestão de marketing, gestão de recursos humanos e gestão financeira. Todos os estudos, além de apresentarem um referencial teórico aprofundado, desenvolvem uma investigação de pesquisa prática, ou seja, são estudos que também são aplicados ao mercado e refletem significativos impactos na sociedade.

No segundo bloco encontram-se os trabalhos da área de Ciências Contábeis. Os estudos, num total de três, tratam de temas relacionados à responsabilidade social, gestão orçamentária, gestão contábil e gestão econômico-financeira. Todos os trabalhos de conclusão, desenvolvidos pelos autores, são estudos aplicados, com fundamentação teórica, que apresentam os resultados e suas implicações na gestão contábil. O conteúdo desses estudos científicos é importante no sentido de subsidiar informações quanto à adoção de novas práticas de gestão contábil no contexto contemporâneo.

O terceiro bloco é composto por trabalhos de monografias do curso de Relações Internacionais, totalizando seis trabalhos. Os estudos abordam temáticas ligadas a temas de relações internacionais em eventos esportivos, impactos de políticas internacionais, relações comerciais entre países e políticas sociais internacionais. Todos os estudos são voltados em apresentar os impactos de políticas econômicas e sociais que envolvem as diversas formas de relações que ocorrem e são adotadas



no mercado internacional. Além disso, os trabalhos indicam alternativas de políticas e relações externas, que possam promover maiores benefícios para a sociedade mundial.

Por fim, convém destacar que publicações dessa natureza propiciam avanços na trajetória acadêmica das instituições de ensino superior e servem de exemplo para futuras publicações de pesquisas em cursos de graduação.

Rejane Maria Alievi
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Santa Cruz do Sul



CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

CAPÍTULO 1 - INOVAÇÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE IMPLANTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS <i>Aline Tatsch Limberger, Rejane Maria Alievi</i>	09
CAPÍTULO 2 - A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA EMPRESA DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES (CFC) <i>Thartieri Assmann, Carlos Alberto Mello Moyano, Derli Luís Angnes</i>	21
CAPÍTULO 3 - A PERCEPÇÃO DO CLIENTE EM RELAÇÃO ÀS FERRAMENTAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO DA SOUZA CRUZ S.A. <i>Jorne Ricardo Peiter, Alexandre de Melo Abicht</i>	31
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES EM RELAÇÃO À MARCA “NOELIANA MODAS” <i>Ana Paula Schmitt, Clara Isabel Koetz</i>	49
CAPÍTULO 5 - MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES REAL LTDA. <i>Luiza Andréa Trinks, Maribel Fátima de Borba</i>	60
CAPÍTULO 6 - ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA BOATE CASA NOVA – CACHOEIRA DO SUL <i>Franciele Oliveira Trindade, Clara Isabel Koetz</i>	72
CAPÍTULO 7 - GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA EMPRESA DO VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO: ANÁLISE E PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS <i>Naísa Caroline Pretto, Rejane Maria Alievi</i>	89
CAPÍTULO 8 - ANÁLISE CUSTO-VOLUME-LUCRO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA UMA MICROEMPRESA DO SETOR VAREJISTA <i>Denise Swarowsky, Laércio Rogério Friedrich</i>	101



CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CAPÍTULO 9 - ANÁLISE DO RELATÓRIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E DO BALANÇO SOCIAL DA APESC COM REFERÊNCIA AOS PADRÕES INTERNACIONAIS DA GRI

Mariele Anger, Marcia Rosane Frey 115

CAPÍTULO 10 - ANÁLISE DE INDICADORES DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E LEGAL NOS MUNICÍPIOS DO VALE DO RIO PARDO

Luana Cristina Zanatta, Juliana Luisa Marcuzzo, Marcia Rosane Frey 132

CAPÍTULO 11 - ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA CRECHE PARA IDOSOS

Eduardo Fernando Watte, Eloi Almiro Brandt, Juliana Luisa Marcuzzo 156

RELAÇÕES INTERNACIONAIS

CAPÍTULO 12 - O ESPORTE E AS RELAÇÕES INTERNACIONAIS: UM ESTUDO DO CASO BRASILEIRO E A COPA DO MUNDO DE 2014

Gabriella Azeredo Azevedo, Mariana Dalalana Corbellini 174

CAPÍTULO 13 - PIRATARIA E DEPENDÊNCIA: LIÇÕES DA CHINA CONTEMPORÂNEA

Rafael Kirst, Heron Sergio Moreira Begnis 191

CAPÍTULO 14 - A POLÍTICA EXTERNA NORTE-AMERICANA PARA O ORIENTE MÉDIO ANTES E APÓS O 11 DE SETEMBRO DE 2001

Carolina de Oliveira, Mariana Dalalana Corbellini 204

CAPÍTULO 15 - FOME MUNDIAL: UMA ANÁLISE DE SUAS CAUSAS E DA ATUAÇÃO DA FAO

Claudia Vieira Costa, Heron Sergio Moreira Begnis 219

CAPÍTULO 16 - A INTERDEPENDÊNCIA COMPLEXA DENTRO DO MERCOSUL E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O BRASIL

Cristhofer Weiland, Mariana Dalalana Corbellini 236

CAPÍTULO 17 - O IDEAL DE PACIFICAÇÃO DE GANDHI E A BUSCA PELA NÃO VIOLÊNCIA CONTEMPORÂNEA: OS CASOS DEDAW AUNG SAN SUU KYI E MARTIN LUTHER KING JR.

Júlia Camille Ritter Mateus, Mariana Dalalana Corbellini 252



CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



INOVAÇÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE IMPLANTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS

Aline Tatsch Limberger¹

Rejane Maria Alievi²

1 INTRODUÇÃO

A busca das empresas em aperfeiçoar seus processos, melhorar a qualidade do produto, aumentar sua produtividade e reduzir seus custos são fatores primordiais que resultam em ganhos de competitividade perante a forte concorrência atual. Além disso, os clientes esperam produtos de maior qualidade a preços mais baixos e com entrega rápida. Assim, é possível dizer que as organizações atravessam um período de rápidas mudanças, acarretadas pelos avanços tecnológicos, gerando novos desafios à Administração de Produção e Operações. A melhoria dos processos da organização é um fator essencial para o sucesso institucional de qualquer empresa, desde que realizado de forma sistematizada e que seja entendido por todos dentro da organização.

No ramo do agronegócio não é diferente. O Brasil, em especial o Estado do Rio Grande do Sul, é um grande produtor de arroz em escala mundial, segundo dados apontados pelo Ministério da Agricultura. Esse grão é um alimento de grande potencial e ocupa um lugar especial na mesa dos brasileiros. Assim, dentre os vários segmentos que compõem a cadeia do agronegócio do arroz, desde o plantio até a chegada ao consumidor, encontra-se o beneficiamento do grão, caracterizado como processo de industrialização para que o arroz torne-se pronto para consumo. Dessa forma, para que esse alimento possa chegar à mesa de todos os brasileiros é preciso que seja produzido em grande escala e posteriormente seja beneficiado. É necessário passar por todo um processo, sendo descascado e tratado em indústrias de beneficiamento para que possa, só então, ser encaminhado ao comércio para venda ao consumidor final.

Nesse contexto, este artigo parte de uma revisão teórica sobre processos produtivos, com destaque para as melhorias de processos, bem como a utilização de novas tecnologias para o aperfeiçoamento desses processos. Através de entrevista realizada em determinada cooperativa beneficiadora de arroz e do método de

¹ Bacharel em Administração pela UNISC. E-mail: alinetatsch20@hotmail.com

² Doutora em Administração pela UFRGS. Professora do Departamento de Ciências Econômicas. E-mail: ralievi@unisc.br



observação direta ao processo de produção, procurou-se delinear o cenário atual desta empresa, bem como analisar a possibilidade de aquisição de máquinas automatizadas em determinada etapa de seu processo de beneficiamento.

Além desta introdução, o artigo estrutura-se em outras cinco seções. A segunda seção apresenta aspectos teóricos sobre processos produtivos, com ênfase em melhorias de processos e novas tecnologias adotadas nos processos de produção. A terceira seção trata da metodologia de pesquisa utilizada, seguida da descrição e caracterização da empresa em análise, na quarta seção. Na quinta seção apresenta-se a análise e discussão dos dados coletados, abordando os principais resultados alcançados com o estudo. Por fim, na última parte do artigo, seguem as considerações finais do estudo com a síntese dos resultados obtidos.

2 GESTÃO E INOVAÇÃO DE PROCESSOS PRODUTIVOS

A revisão bibliográfica centrou-se nas abordagens de gestão de processos produtivos, cujo gerenciamento pode ter impacto nos custos, nas receitas, nos investimentos e nas competências de negócio (SLACK *et al.*, 2008). Assim sendo, é possível dizer que o gerenciamento de processos considera que todos os processos de uma empresa afetam a qualidade final do produto ou do serviço ofertado. Portanto, através de um gerenciamento eficiente, é possível aperfeiçoar a capacidade de uma empresa em antecipar, gerenciar e responder às alterações do mercado e, assim, maximizar as oportunidades de negócio.

Processos são atividades fundamentais que as empresas usam para realizar tarefas e atingir metas. Com o uso selecionado de técnicas apropriadas e com o desenvolvimento de estratégias de operações, os gerentes podem projetar e operar processos com o intuito de proporcionar às empresas uma vantagem competitiva. É importante lembrar que cada tipo de processo implica um diferente modo de organizar as atividades das operações com diferentes características de volume e variedade. Dessa forma, a escolha de um processo de fabricação depende do volume e do grau de personalização exigidos pelo produto (RITZMANN *et al.*, 2009). Assim, cabe aos gestores analisarem e optarem pela melhor forma de conduzirem a escolha. Evidentemente todas as operações, mesmo que sejam bem gerenciadas, são passíveis de melhorias. Sendo assim, o uso de melhorias é de fundamental importância para o fortalecimento e o desenvolvimento dos processos de uma organização, conduzindo-a ao caminho da excelência gerencial.

Segundo Ritzman *et al.* (2009), a melhoria de processos consiste em um estudo das atividades e dos fluxos de cada processo a fim de aprimorá-lo. Tem por finalidade compreender e obter detalhes do processo para em seguida melhorá-lo. Desse modo, um indivíduo, ou toda a equipe, examina o processo utilizando fluxogramas e mapas de processo como ferramentas principais. O autor ainda acrescenta que a empresa deve buscar modos de simplificar as tarefas, eliminando processos complexos, melhorar o ambiente ou tornar as funções mais seguras, encontrando maneiras de reduzir seus custos e possíveis atrasos, e ainda aumentar a satisfação de seus clientes.

Tigre (2006), partindo da análise de Freeman, analisa as seis alternativas possíveis de estratégias tecnológicas, sendo elas: ofensiva, defensiva, imitativa,



dependente, tradicional e oportunista. Deste modo, a estratégia de inovação em se tratando de setores tradicionais, em que convivem empresas de todos os portes, a estratégia totalmente inovadora (ofensiva) pode ser desfavorável. Isso devido às pequenas empresas possuírem menos capital para investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, se comparadas com grandes empresas, visto que a questão do pioneirismo e liderança de mercado são metas difíceis de ser alcançadas. Portanto, as empresas tradicionais buscam praticar, em geral, uma estratégia defensiva, a fim de fazer as melhorias necessárias e de continuar competitivas no mercado. Com isso, nem sempre é necessário um grande investimento em máquinas de alta tecnologia, e sim observação do processo, detectando melhorias e maneiras como essas podem ser colocadas em prática.

É válido salientar, ainda, que a automação pode substituir inúmeras atividades perigosas, antes realizadas pelos operadores, e que hoje são realizadas pelas máquinas, conferindo-lhes maior segurança no trabalho e melhor qualidade de vida. Segundo Chase *et al.* (2006), a adoção de novas tecnologias de manufatura podem ser tangíveis e intangíveis, resultando tanto em benefícios como em riscos para as empresas. Dentre os principais benefícios, apresenta-se a redução de custos de mão de obra, de materiais, de inventário, de qualidade, de manutenção e alguns outros, como maior variedade de produtos, características de produtos aprimorados, tempo de ciclos menores e ainda uma maior produção. Como principais riscos estão: os riscos tecnológicos, que se referem ao risco de obsolescência, especialmente nas tecnologias baseadas em eletrônicos, em que ocorrem mudanças rápidas e o custo é mais elevado; riscos operacionais onde implantar uma nova tecnologia pode, geralmente, resultar em interrupções nos processos, necessitando-se de uma reorganização da operação como um todo, retreinamentos, etc.; riscos organizacionais, podendo faltar às empresas a cultura organizacional e o compromisso da alta administração para absorver as interrupções de curto prazo e as incertezas associadas a essa nova tecnologia; e, ainda, os riscos ambientais ou de mercado, segundo os quais uma empresa pode descobrir, após investir em determinada tecnologia, que mudanças em alguns fatores ambientais ou de mercado tornaram o investimento inútil.

Assim, visualiza-se claramente a importância do uso da tecnologia adequada, o que vem a somar para os resultados dentro da organização. Dessa forma, o investimento em tecnologia tem papel destacado, para que a empresa possa desenvolver suas atividades de forma satisfatória. Por consequência, irá alcançar seus objetivos internos e externos, como, por exemplo, a satisfação de seu cliente.

As organizações são avaliadas a todo o momento por seus consumidores e, portanto, faz-se necessário que a empresa se qualifique tecnologicamente para oferecer ferramentas adequadas aos seus colaboradores para a realização das tarefas.

Consequentemente, as estratégias do setor industrial desempenham um papel de fortalecimento na busca por patamares mais elevados. O conhecimento tecnológico é um recurso essencial para a capacitação da indústria no desafio de impulsionar a economia, aumentando sua competitividade. Afinal, empresas que não buscam se adaptar se atualizar e ao novo mercado estão destinadas a serem passadas para trás por seus concorrentes.



3 METODOLOGIA

De acordo com os objetivos do estudo, a natureza da pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, o qual é definido por Yin (2005) como uma investigação onde se busca entender um determinado fenômeno contemporâneo, principalmente quando as fronteiras entre este fenômeno e seu contexto não são claros. Assim, por meio deste método é possível aprender a totalidade de uma situação, identificando e analisando a diversidade de dimensões que envolvem um determinado caso.

O método de análise da pesquisa utilizado foi o qualitativo, de delineamento descritivo que, segundo Santos e Candeloro (2006), tem como objetivo fazer uma descrição das características de um fato ou fenômeno. Desta forma, o presente método permite ao pesquisador analisar qualitativamente, de modo indutivo, todas as informações levantadas através do uso de instrumentos de coleta de dados, onde os mais utilizados são a entrevista, o estudo de caso e os grupos focais.

As informações da pesquisa foram coletadas em uma cooperativa de beneficiamento de arroz, localizada no município de Pantano Grande, RS. A natureza da empresa refere-se ao ramo do agronegócio, setor orizícola. No estudo buscou-se compreender como funcionam e se relacionam cada etapa do processo de beneficiamento de arroz, visando identificar o incremento de possíveis melhorias para o mesmo. Optou-se então por realizar um estudo de caso único, considerando-se que essa estratégia de pesquisa é adequada e preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” (como e por que as novas tecnologias podem melhorar um processo produtivo?). Ao optar por tais questões, pretendeu-se aprofundar o conhecimento sobre o objeto da análise, ainda mais por se tratar de um assunto atual.

A coleta de dados foi realizada nas seguintes etapas:

a) observação direta no setor industrial de beneficiamento de arroz. Esta etapa teve o intuito de obter todas as informações necessárias e reais para análise das possíveis melhorias a serem implantadas ao processo de beneficiamento dos grãos. A observação foi registrada por meio de fotos e elaboração de fluxogramas de cada etapa do processo, objetivando identificar possíveis deficiências no mesmo;

b) entrevista semiestruturada, com questões abertas, aplicadas a três gestores da empresa, sendo eles: a Administradora da Unidade, o Administrador de Engenharia e o Encarregado de Produção. Estas foram registradas com o auxílio de um gravador de voz, ao qual foi possível transcrever as respostas obtidas com maior precisão para posterior análise. A importância deste método deu-se pelo fato de poder analisar e entender de que forma a implantação de novas tecnologias poderia melhorar ou prejudicar a empresa.

Este estudo está fundamentado teoricamente nas abordagens sobre gestão de processos, melhoria de processos e inovações tecnológicas. Nesta pesquisa foi retratada a atual situação tecnológica e processual em que esse setor produtivo se encontra, a fim de descrever dados relevantes para, após uma minuciosa análise, sugerir a empresa ações de melhorias que auxiliarão a mesma a aumentar sua capacidade produtiva e competitiva.

As informações coletadas nas entrevistas foram analisadas de forma qualitativa e descritiva, onde os resultados serviram de base para a elaboração das sugestões de adoção/implantação de novas tecnologias.



4 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA E DO PROCESSO PRODUTIVO

No ano de 1980, no município de Pantano Grande, instala-se uma das unidades de determinada Cooperativa Agrícola, objeto desta pesquisa e análise neste trabalho. Esta, por sua vez, conta com um escritório e um Engenho de Arroz, além de uma capacidade de armazenamento para 530.000 sacos de produtos. A unidade em questão realiza o beneficiamento de arroz e recebimento de soja, trigo e milho. Além desses produtos, é feita revenda de agrotóxicos, adubos, ureia, entre outros insumos para produtores agrícolas e clientes em geral. Atualmente a cooperativa apresenta aproximadamente 61 funcionários fixos, em média 30 safristas e em torno de 192 associados. A empresa apresenta uma organização formal e centralizada, pois todas as informações devem ser apresentadas à Administradora da Unidade para que ela possa dar a autorização por meio de solicitações à sede da cooperativa, situada no município de Espumoso – RS.

A partir de 1990, a cooperativa iniciou seu processo de modernização tecnológica, objetivando sua melhoria competitiva no mercado de atuação. Foram efetuados investimentos na gestão de pessoas, na informatização, no treinamento, na diversificação das atividades com a implantação de agroindústrias, na criação de marcas para os produtos da Cooperativa e, além disso, na participação maior do associado nas atividades. O crescimento da cooperativa continuou, sendo criado em 1993 a unidade de Serra dos Engenhos e uma filial em Capão do Valo. Em 1996, foi inaugurado um Posto de Resfriamento de leite, em Espumoso, passo importante para o segmento leiteiro, pois significou um novo estímulo ao produtor.

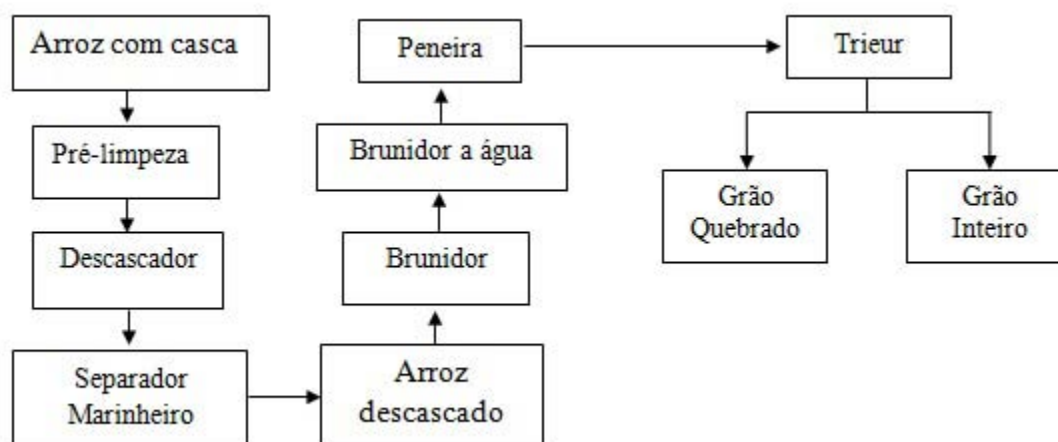
Com relação ao processo produtivo de beneficiamento de arroz, a produção é dividida em duas etapas: recepção da matéria-prima (que tanto pode ser de produtores agrícolas como de outros locais que oferecem o arroz já seco) e o próprio processo de beneficiamento do arroz.

Desse modo, para obter-se um melhor entendimento, o estudo apresenta, a seguir, uma descrição detalhada do processo de beneficiamento de arroz, objeto central deste estudo.

Para o beneficiamento do arroz tradicional, o processo produtivo inicia com a separação da casca do resto do grão, para a obtenção do arroz branco para o consumo. Para que seja possível obter um arroz de qualidade a ser embalado e então comercializado, os grãos passam por diversas etapas como limpeza, descascamento, separação, brunição e classificação, como apresentado na Figura 01.



Figura 01 – Etapa inicial do processo de beneficiamento de arroz



Fonte: elaborado pelas autoras.

Com os grãos de arroz devidamente limpos e separados, esses passam por mais uma etapa de seleção e assim tem-se o produto final. A mistura de grãos quebrados com inteiros tem como finalidade obter os diversos tipos de arroz, como pode ser observado no Quadro 01.

Quadro 01 – Procedimento para o processo de empacotamento

Tipos de arroz	Adição de canjição	Adição de arroz inteiro
Tipo 1	7,5%	92,5%
Tipo 2	7,6% até 15%	92,4% até 85%
Tipo 3	15,1% até 25%	84,9% até 75%
Tipo 4	25,1% até 35%	74,9% até 65%

Fonte: dados fornecidos pela empresa.

Após a mistura, o arroz passa por uma câmara de ar, equipamento utilizado para a última limpeza do grão, para assim iniciar o processo de empacotamento, utilizando máquinas empacotadeiras. Nesta etapa do processo faz-se o controle de peso e qualidade manualmente: um funcionário coleta diversas amostras (pacotes) para verificar o peso e a qualidade do produto. O produto é colocado em embalagens de um e cinco quilos, onde são enfardados, fechando fardos de 30 quilos.

Na etapa de enfardamento, devido às operações serem feitas, em sua maioria manualmente, são necessários, ao todo, 10 funcionários que trabalham em um único turno, ou seja, das 08h às 12h e das 13h15min às 18h03min. Para fins de análise e possível comparação, nas etapas do beneficiamento de arroz, em que a matéria-prima é limpa, descascada, polida e separada, são necessários nove funcionários (estes são divididos em três turnos de seis horas). Na parte final do processo, embalagem/enfardamento, são necessários 10 funcionários em um único turno, ou seja, elevando o custo nesta etapa. A capacidade atual de empacotamento da empresa é de 560 fardos de 30 kg por hora, contando com recurso humano de 10 colaboradores. Se transformados estes fardos em quilos, tem-se uma capacidade

de 16.800 Kg de grãos empacotados por hora (560 fardos x 30 Kg = 16.800 Kg). Em termos de análise seria possível dizer que há certa capacidade ociosa da máquina de empacotamento, mesmo com grande parte desta etapa do processo ser realizada manualmente. Porém, como já mencionado anteriormente, é necessário o uso de muito recurso humano e, talvez, com o uso de novas tecnologias exista grandes chances de ocorrer uma redução destes custos.

A descrição do processo de beneficiamento do arroz da cooperativa teve por finalidade coletar subsídios para entender melhor o processo adotado pela organização.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para alcançar os objetivos pretendidos do estudo, e colocando em prática a metodologia escolhida, foram aplicadas as entrevistas aos gestores da cooperativa, objetivando identificar a relevância da introdução de novas tecnologias ao processo de beneficiamento de arroz, aliado à oportunidade de redução de custos e a melhorias em seu processo. As entrevistas foram realizadas com os gestores constantes no quadro abaixo.

Quadro 02 – Descrição dos entrevistados

Nomes	Setor de Trabalho	Cargo Ocupado
Entrevistado 1	Gerencial	Administradora da Unidade
Entrevistado 2	Comercial	Administrador de Engenho
Entrevistado 3	Produção	Encarregado de Produção

Fonte: elaborado pelas autoras.

Nas entrevistas os funcionários foram questionados *a respeito de como se encontra a tecnologia que a organização utiliza atualmente e sua comparação com a tecnologia utilizada pelos concorrentes*. Os entrevistados, em concordância, afirmaram que a empresa está atuando com um nível tecnológico muito abaixo de sua concorrência. O Administrador de Engenho ressaltou que um dos fatores que contribuem para esta situação reside no fato de a empresa ser uma cooperativa, não possuindo, assim, o poder de decisão centralizado. Com isso a aprovação de projetos para investimentos depende da aprovação geral dos sócios, o que em parte é de difícil concórdia, resultando na suspensão desses projetos.

Em outro questionamento, perguntou-se *em qual etapa do processo produtivo julgariam necessário adotar algum tipo de nova tecnologia*. Como respostas, os entrevistados afirmaram que seria necessária, de imediato, a aquisição de uma máquina enfardadeira, no processo de embalagem, e uma máquina eletrônica, que serve para melhorar a qualidade do grão a ser industrializado. O motivo apresentado pelos *entrevistados*, ao adotar uma enfardadeira, é o de reduzir os custos, pois o equipamento utilizado atualmente necessita de muita mão de obra, o que acaba tornando o custo de produção atual muito elevado.

De acordo com as informações obtidas sobre *qual o investimento necessário para aquisição destas novas tecnologias*, houve certa divergência nas respostas obtidas. Para a Administradora da Unidade o investimento necessário para aquisição de uma máquina enfardadeira ficaria em torno de R\$ 80 a R\$ 100 mil – e, ainda, se fossem adquirir novas tecnologias para todo o Engenho Beneficiador, o valor seria de, aproximadamente, R\$ 3 milhões. Já o Administrador de Engenho afirmou ser necessário um investimento de R\$ 600 mil para aquisição de uma Enfardadeira juntamente com uma máquina Eletrônica (que melhora a qualidade final do grão de arroz). O Encarregado de Produção, para os mesmos equipamentos citados pelo Administrador de Engenho, julgou necessário um investimento de R\$ 1 milhão.

Quando questionado sobre *a idade tecnológica das máquinas e equipamentos existentes no beneficiamento de arroz da empresa*, a resposta foi surpreendente. De acordo com os entrevistados, as máquinas contidas no engenho beneficiador de arroz possuem entre 20 e 30 anos. Ou seja, desde sua instalação no município, por volta de 1980, as máquinas deste engenho permanecem as mesmas.

Em relação às máquinas utilizadas pela organização comparadas com as da concorrência, em sua maioria as empresas concorrentes possuem máquinas mais novas tecnologicamente. Recentemente, no início do ano de 2012, uma nova concorrente, muito bem reconhecida pelo mercado, instalou-se ao lado da Cooperativa. Notoriamente a empresa percebeu uma leve queda no recebimento de grãos, uma vez que a concorrente apresentava equipamentos modernos e mais rápidos, como, por exemplo, o tombador, equipamento utilizado para descarregar os grãos automaticamente dos caminhões.

Em outra questão, com o propósito de analisar o real conhecimento dos entrevistados sobre novas tecnologias, perguntou-se *se tinham conhecimento sobre tecnologias mais avançadas e em qual mercado era possível encontrá-las*. Todos responderam que sim, tinham conhecimento, e que existiam em ambos os mercados, tanto nacional quanto internacional. Conforme as respostas obtidas, percebe-se que a preferência de aquisição destas novas máquinas (tecnologias) seja do mercado nacional, como citado pelo Administrador de Engenho e o Encarregado de Produção.

Com relação ao *ganho de produtividade alcançado com a utilização de novas tecnologias*, todos afirmaram que seria possível aumentá-la em torno de 40% a 50%, devido à liberação de mão de obra, maior capacidade e agilidade que as novas máquinas trariam ao processo produtivo.

Logo em seguida, foram questionados *se essas novas máquinas liberariam mão de obra e se estas poderiam ser remanejadas*. Todos afirmaram que sim em ambas as perguntas. Segundo os entrevistados, essa mão de obra liberada seria remanejada para fora da área industrial, ou seja, seria encaminhada para o setor operacional, mais precisamente para a área de armazenagem.

A última questão abordada foi em relação à *possível ociosidade que as novas tecnologias poderiam trazer à empresa*. Nessa, também ocorreram pequenas divergências nas respostas. A Administradora da Unidade e o Administrador de Engenho admitiram que, com o uso de novas máquinas, poderia ocorrer certa ociosidade. Porém, ao pensar a longo prazo afirmaram que, mesmo ficando ociosas de imediato, futuramente, com outros investimentos, seria possível alcançar toda a capacidade produtiva da máquina. Já o Encarregado de Produção respondeu que não haveria ociosidade.



Com a utilização destas entrevistas foi possível perceber a real importância dada, por parte dos entrevistados-chave, às novas tecnologias existentes no mercado atualmente. Após a análise das respostas fica evidente que a principal preocupação dos gestores da cooperativa diz respeito à busca pela redução de custos ligados à área produtiva da empresa, associada à melhoria do processo de beneficiamento do arroz.

6 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA TECNOLÓGICA

Após a coleta dos dados na empresa, estudou-se e analisou-se uma proposta de melhoria tecnológica que atendesse às necessidades atuais da empresa. Dois pontos foram apontados basicamente: atualizar-se tecnologicamente conseguindo manter-se competitiva no mercado e, conseqüentemente, reduzir custos operacionais.

Ritzman et al. (2009) salientam que o modo mais utilizado para melhorar a produtividade e a qualidade nos processos industriais tem sido por intermédio da substituição da mão de obra por equipamentos e novas tecnologias. Isso não significa que seja necessário um alto investimento em máquinas de tecnologia de ponta, mas, sim, o que as empresas precisam fazer é observar seus processos e detectar onde e como podem melhorar. Assim, ao se analisar o diagnóstico do processo de beneficiamento de arroz atual juntamente com as entrevistas realizadas, foi notável a necessidade de implantação de novas tecnologias ao processo de industrialização do arroz.

Na etapa de enfardamento do arroz, notou-se que esse processo é desenvolvido de modo totalmente manual. Além de possuir um alto custo, pois demanda vários operários, pode causar aos funcionários lesões por esforços repetitivos, conhecidas como LER. Um operário que desenvolve este tipo de doença precisa ser afastado da função, tendo de ser substituído por outro funcionário, o que gera um custo adicional para a empresa.

Dessa forma, é notável a necessidade de adotar uma nova tecnologia à etapa de enfardamento do arroz, de forma que reduza a mão de obra e proporcione uma maior agilidade a este processo. Para isso, antes de adquirir uma tecnologia selecionada é de extrema importância que as empresas façam um estudo da viabilidade e funcionalidade da tecnologia na indústria. Em outras palavras, é importante utilizar-se de prudência, a fim de não comprometer o capital de giro da empresa, buscando-se, assim, manter os pés no chão, para não afetar a estrutura do negócio, sempre com investimentos sólidos e seguro. Desse modo, para que fosse possível a realização de uma completa análise de viabilidade para implantação de novas tecnologias a este processo, descreveu-se a seguir, no Quadro 03, informações pertinentes sobre a produção atual da empresa e da produção que seria alcançada com a utilização de uma máquina enfardadeira na etapa de enfardamento final do produto, levantadas juntamente com os Administradores da Unidade e do Engenho.



Quadro 03 – Relação produção atual x Produção com nova tecnologia

Descrição	Produção Atual	Produção com aquisição da Enfardadeira
Capacidade x mão de obra	560 fardos/hora x 10 colaboradores	800 fardos/hora x 3 colaboradores
Despesa anual	R\$ 168.720,00	R\$ 50.616,00
Embalagem/mês	30.000 capas = R\$6.600,00	30.000 capas = R\$ 6.000,00
Custo da Enfardadeira		
R\$ 85.000,00		

Fonte: elaborado pelas autoras.

*O item “Despesa anual” refere-se ao custo anual com mão de obra na etapa de embalagem final do produto.

Com base nos conceitos mencionados anteriormente e ao se observar o Quadro 03, percebe-se que a capacidade operacional de embalagem dos produtos aumentará em torno de 30% com a utilização de uma máquina Enfardadeira. A partir dessa informação é possível mencionar que este aumento na capacidade de enfardamento dos produtos pode tornar esta nova máquina ociosa no processo final. Porém, levando-se em consideração o crescente mercado orizícola é provável que futuramente (em torno de cinco anos) exista a possibilidade de o setor de beneficiamento da empresa trabalhar com 100% da capacidade desta nova máquina. Assim, a máquina deixaria de ser ociosa e supriria perfeitamente a demanda de produção da empresa. Desta forma, mesmo que a nova máquina fique ociosa inicialmente, ainda assim torna-se viável, devido a essa redução de custos e à maior agilidade proporcionada.

Com relação à mão de obra, a redução de custo pode chegar até 70%, demonstrando a viabilidade econômica deste equipamento. Outro ganho com a utilização desta tecnologia se dá através das embalagens, com redução de 10% em seu valor quando comparada com as atuais, devido ao sistema de enfardamento automático da máquina. A redução em 70% do custo de mão de obra ocorrerá devido à baixa intervenção da mão humana com a utilização do equipamento. Basta que um operário acione um botão, programe a máquina para a quantidade certa de produtos, que ela executará toda a função de enfardamento sozinha. Sendo assim, uma etapa que antes demandava em torno de 10 colaboradores, com a nova máquina serão necessários apenas três.

Com base nisso, surge a questão: “e os funcionários excedentes, serão dispensados?” Dúvidas como essas são comuns quando se fala de substituição do homem pela máquina. No entanto, é preciso pensar que empresas que não evoluem tecnologicamente não conseguirão competir economicamente com as outras, devido à sua baixa produtividade e, como consequência, podem acabar sendo forçadas a demitir, ou então encerrar suas atividades (TIGRE, 2006).

Dessa forma, conforme apresentado pelos entrevistados, grande parte destes funcionários que não serão mais necessários nesta etapa final do processo de beneficiamento de arroz, poderão ser remanejados para as áreas operacionais da empresa, como por exemplo: armazenagem, descarregamento dos produtos a granel



e conservação da empresa. Os funcionários que permanecerem na função também irão se beneficiar do novo modo de realizar o enfiamento do produto. Afinal, o trabalho se tornará menos repetitivo e cansativo, e, ainda, poderão ter a chance de se qualificarem ainda mais, pois receberão um treinamento interno com o intuito de prepará-los e treiná-los a operarem a nova máquina.

Em síntese, é possível verificar que, através da implementação de uma nova tecnologia ao engenho beneficiador da cooperativa em análise, mais precisamente na etapa de enfiamento do produto pronto, a mesma pode obter os seguintes ganhos:

- ✓ **Produtividade.** Aumentando a produção em menor tempo;
- ✓ **Redução de Custos.** Redução de custos com a mão de obra e de embalagem para o processo final dos produtos;
- ✓ **Faltas ao trabalho.** Redução no afastamento de funcionários por doenças causadas pelo esforço repetitivo (LER);
- ✓ **Qualidade.** Garantia de qualidade final dos produtos embalados em um espaço físico otimizado e adequado para a atividade;
- ✓ **Competitividade.** Tornar-se mais competitivo perante os concorrentes devido à introdução de novas tecnologias, garantindo agilidade ao processo produtivo.

Assim, é perceptível o aumento de produtividade a ser alcançado com a nova tecnologia, pois, conforme observado, o custo com a aquisição da máquina enfiadeira será pago em menos de um ano, tornando viável sua implantação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do estudo foi focado em analisar de que forma a aquisição de equipamentos mais modernos, em termos tecnológicos, poderia garantir a melhoria dos processos produtivos de uma empresa beneficiadora de arroz, aumentando a produtividade, além de trazer outros benefícios, tais como a redução de custos operacionais e o aumento da competitividade perante os concorrentes.

Através dos dados levantados juntamente com a empresa em questão, foi possível mostrar a atual situação dos equipamentos situados no engenho beneficiador da empresa, de forma que pudesse ser feita uma análise para implantação de novas tecnologias no referido engenho. Assim, percebeu-se que a etapa mais crítica, no que se refere a altos custos de produção, encontrava-se no final do processo, mais precisamente no enfiamento dos produtos. Verificou-se ainda que através da aquisição de uma máquina enfiadeira será possível diminuir os custos operacionais devido à redução do número de funcionários nessa etapa, podendo remanejá-los ou, se necessário, dispensá-los.

Outro ponto importante a ser mencionado diz respeito à alta idade tecnológica das máquinas existentes. É de conhecimento de todos que o uso de máquinas e equipamentos antigos e/ou obsoletos acabam causando desgastes nos processos de produção, pois precisam de manutenções corretivas quase que constantemente. Dessa forma, é aconselhável que a empresa faça um levantamento de todos os equipamentos, verificando a possibilidade de substituição. Com isso será possível tornar todo processo de beneficiamento de arroz mais ágil, rápido e de qualidade.



Pôde-se constatar ainda que a decisão para automatizar ou não um determinado processo requer muito mais do que uma simples verificação de recursos disponíveis da empresa para seu investimento ou não. Analisar a viabilidade de um investimento em máquinas e equipamentos exige uma análise global e abrangente tanto da empresa quanto do mercado. É necessário verificar aspectos como capacidade, produtividade, flexibilização e os valores envolvidos, ou seja, investimento e o retorno para, então, decidir o mais benéfico para a empresa.

Diante disso, constatou-se que o investimento necessário para aquisição de uma máquina enfardadeira é viável, uma vez que este se pagará em menos de um ano de funcionamento. Também pelo fato de aumentar em 30% a capacidade de enfardamento do produto final, agilizando o processo e diminuindo o custo operacional com mão de obra.

Assim, o estudo atendeu de modo satisfatório aos objetivos e as informações coletadas e analisadas servirão de base para possíveis tomadas de decisões futuras, por parte da própria empresa que, agora, possui um estudo detalhado sobre as questões relevantes para adoção de automação em seus processos. Como sugestão à empresa, enfatiza-se que é de extrema importância que ela continue se atualizando em relação às tecnologias e à automação dos processos produtivos, a fim de sempre se manter à frente dos concorrentes.

Contudo, o tema abordado é de suma importância para que as empresas estejam sempre em busca de novos recursos tecnológicos, os quais gerarão melhorias contínuas nos processos, garantindo uma posição de competitividade perante a concorrência. Serve, por fim, para contribuir na resolução de possíveis problemas relacionados a este tema.

REFERÊNCIAS

- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração de produção e operações, manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 690 p.
- CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. *Administração da produção e operações para vantagens competitivas*. 11. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006. 602 p.
- RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J.; MALHOTRA, M. K. *Administração de produção e operações*. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009. 615 p.
- SANTOS, V.; CANDELORO, R. J. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE Ed., 2006. 149 p.
- SLACK, N. *et al. Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2008. 552 p.
- TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 282 p.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.



A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA EMPRESA DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES (CFC)

*Thartieri Assmann*³

*Carlos Alberto Mello Moyano*⁴

*Derli Luís Angnes*⁵

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças que alteram a economia mundial, em razão do processo natural de evolução econômica, conflitos sociais, políticos e culturais produzem reflexos diretos e importantes em todos os setores da economia. O mercado de serviços de formação de condutores (motoristas), em que operam os Centros de Formação de Condutores (CFCs), como integrantes desse macroambiente, não estão imunes a isso, pelo contrário, sofrem igualmente os efeitos dessas mudanças.

O trabalho realizado envolveu uma pesquisa de *marketing* que buscou avaliar a satisfação dos clientes de um CFC. Trata-se de um trabalho exploratório e descritivo 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 o mês de maio de 2012 no CFC. A partir da pesquisa foi possível fornecer informações para ações e propostas na melhoria da qualidade e, conseqüentemente, a prospecção de clientes por meio da oferta de serviços mais próximos das necessidades do público alvo.

O objetivo geral foi identificar as necessidades e medir o grau de satisfação e a importância atribuída por clientes em relação aos serviços de um Centro de Formação de Condutores. Por fim, o trabalho subsidiará as estratégias que tenham como foco a satisfação do cliente, de modo a fomentar o sucesso e o crescimento dos Centros de Formação de Condutores. Em razão de o serviço não poder ser experimentado pelo cliente antes da sua aquisição, este trabalho ganha importância, pois busca conhecer a percepção dos clientes e identificar o que para eles é mais importante no processo de escolha, como forma de influenciar positivamente na sua decisão.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos: O capítulo dois aborda a fundamentação teórica do trabalho. O capítulo três apresenta a caracterização da pesquisa. No capítulo quatro aborda-se o processo de coleta de dados, e, no quinto e último capítulo, faz-se uma análise e interpretação dos dados.

³ Bacharel em Administração pela UNISC, E-mail: thaty_assmann@yahoo.com.br.

⁴ Doutor em Administração pela UFRGS, Professor do Departamento de Ciências Administrativas da UNISC, E-mail: carlos@unisc.br.

⁵ Mestre em Administração pela UNISC, E-mail: derli.angnes@gmail.com.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing de relacionamento

Segundo Nickels (1999), Gordon (1999) e Lovelock (2001), o *marketing* de relacionamento é um processo contínuo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo entre uma organização e seus clientes, com benefício mútuo para ambas as partes.

Em sua obra, Gordon (1999, p.32) cita que “o *marketing* de relacionamento se desenvolve a partir do processo de identificação e de satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior, de forma a atingir os objetivos da organização”. O *marketing* de relacionamento proporciona:

- a) Criação de valor relacional para os clientes;
- b) Exigência de que a empresa, em consequência de sua estratégia de *marketing* e de foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- c) Esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor, com funcionamento em tempo real;
- d) Valor dos clientes, reconhecido por seu período de vida de consumo, e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Ao reconhecer o valor do período de vida – ou vitalício -, o *marketing* de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes;
- e) Construção de uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição, intermediários e acionistas.

Em síntese, o *marketing* de relacionamento cria valor para os clientes individuais, aspecto muito valorizado no *marketing* de serviços.

2.2 Qualidade dos serviços

A qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Se os clientes percebem a entrega efetiva do serviço como melhor do que o esperado, ficarão contentes; se ela estiver abaixo das expectativas, ficarão insatisfeitos e julgarão a qualidade de acordo com seu grau de expectativa com o serviço. Vista como fator de diferenciação em tempos não muito distantes, passou a ser indispensável para assegurar a sobrevivência das organizações de qualquer natureza e, em especial, no meio empresarial.

Portanto, serviço é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho. O comprador compra serviços com diferentes durabilidades, podendo também ser consumidos em diferentes graus de tangibilidade. Nota-se, portanto, que existem vários tipos, várias categorias de serviços, sendo alguns mais intangíveis que outros. Independentemente do tipo, o serviço na sua essência é aquela ação, desempenho que se transfere (LAS CASAS, 2007).

Não há nenhuma resposta simples à questão sobre o que os clientes esperam dos serviços, porque eles possuem diferentes tipos de expectativas sobre diferentes tipos



de serviços, e essas expectativas são influenciadas por suas próprias experiências anteriores como clientes (LOVELOCK, 2001).

Os clientes avaliam seus níveis de satisfação ou insatisfação depois de cada encontro e utilizam essa informação para atualizar suas percepções da qualidade do serviço. No entanto, as opiniões sobre a qualidade não dependem necessariamente da experiência. Quando são serviços que nunca consumiram, as pessoas muitas vezes baseiam seus julgamentos de qualidade na palavra de conhecidos ou na campanha de propaganda da empresa. Como mencionado anteriormente, antes que os clientes comprem um serviço, eles possuem uma expectativa sobre sua qualidade. Ao comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam a qualidade esperada com aquilo que realmente receberam.

Serviços que surpreendem e encantam os clientes pelo desempenho serão vistos como de qualidade superior, porque ficaram acima dos níveis desejados. No entanto, se a qualidade real cai abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorre uma discrepância – ou lacuna na qualidade – entre o desempenho do fornecedor do serviço e as expectativas do cliente. A qualidade do serviço é uma opinião geral do cliente sobre a entrega do serviço, que é constituída de uma série de experiências bem e mal sucedidas no serviço. Evitar as lacunas no serviço, em todos os encontros de serviço, ajudará uma empresa a melhorar sua reputação de qualidade do serviço.

De acordo com Lovelock (2001, p.106), “[...] qualidade dos serviços se baseiam nas avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega do serviço de uma empresa”. A qualidade de serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes, principalmente quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma área pequena. Estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar. As necessidades do consumidor devem ser entendidas em detalhes, o que também deve acontecer com as limitações operacionais com as quais a empresa opera.

O esforço, de manter um cliente sempre, resulta em aumento de lucros, variando conforme o setor de atuação. Repor um cliente é cinco vezes mais caro do que tomar providências para evitar que ele troque de empresa. A busca pela melhoria da qualidade é um processo complexo e se constitui no segredo do sucesso das empresas que lideram seus segmentos.

2.3 Satisfação dos clientes

Conforme citado por Lovelock (2001, p.106), “[...], a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço”.

A satisfação do cliente fornece muitos benefícios para uma empresa, uma vez que níveis mais altos de satisfação do cliente resultam em sua 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).



No entanto, para gerar satisfação e conferir qualidade a uma prestação de serviços, o administrador deverá tomar certas precauções. Em primeiro lugar, ele deverá administrar as expectativas. Um cliente forma expectativas de acordo com as promessas feitas pelos vendedores de serviços, pelas experiências passadas com a empresa ou concorrentes ou até mesmo com o comentário de outras pessoas. Essas expectativas são essenciais para a satisfação. Se o resultado de uma prestação de serviços for igual à expectativa, o cliente fica satisfeito. No entanto, se os resultados da prestação de serviço forem aquém das expectativas, os clientes ficam insatisfeitos. O equilíbrio é proveniente de uma boa coordenação do nível da prestação de serviços e das promessas feitas aos clientes (LAS CASAS, 2007).

Toda empresa deve se dedicar a oferecer satisfação a seus clientes. Para tanto, devem ter conhecimento das expectativas de seu público-alvo. Isso ocorre porque a maioria dos programas de mensuração de satisfação não apenas aponta os níveis de satisfação como também fornece conhecimento sobre o que os clientes estão esperando das organizações. Esse tipo de programa auxilia a empresa a priorizar as expectativas dos clientes, a detectar possíveis mudanças nessas expectativas e a conhecer o valor das necessidades existentes (VAVRA, 1993).

Sob esse aspecto, Kotler (1998) destaca que por trás das necessidades e expectativas reais do consumidor existem várias outras necessidades desconhecidas pelo próprio cliente. As necessidades declaradas traduzem as necessidades reais. Existem, porém, as necessidades que o consumidor nem imagina existir e que se forem satisfeitas, podem surpreendê-lo e satisfazê-lo ainda mais. São as necessidades não declaradas, as necessidades ocultas. A pesquisa é uma oportunidade para registrar a opinião dos clientes sobre seus serviços e processos, além de uma excelente oportunidade de aumentar os negócios, através da utilização dos resultados. Uma maneira comum de medir a satisfação é pedir aos clientes que, primeiro, identifiquem quais fatores são importantes em sua satisfação, para, depois, solicitar-lhes que avaliem o desempenho do fornecedor de serviço e seus concorrentes nesses fatores. O resultado dessa pesquisa de satisfação pode ser utilizado para estimar o número de clientes fiéis retidos por uma empresa, bem como quantos estão em risco de desistir.

As empresas devem ouvir constantemente os clientes e descobrir novas maneiras de encantá-los (LOVELOCK, 2001). Os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço, de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas. Considerando que a satisfação é um estado emocional, suas reações pós-compra podem envolver raiva, satisfação, irritação, indiferença ou alegria. A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, onde há uma enorme diferença entre fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos ou encantados.

Clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes. Um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes. Clientes inteiramente satisfeitos acreditam que a empresa compreende e atende a totalidade de suas preferências, necessidades, expectativas e problemas pessoais. As empresas devem ouvir constantemente os clientes e descobrir novas maneiras de encantá-los. Um cliente satisfeito irá



recomendar a sua empresa para cinco pessoas, mas um cliente insatisfeito irá contar sua estória para vinte outras pessoas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

De acordo com McDaniel e Gates (2006, p.8), a pesquisa de *marketing* é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de *marketing* por meio de informações – informações estas utilizadas para identificar e definir oportunidades e problemas; gerar, aperfeiçoar e avaliar ações; monitorar o desempenho, e melhorar a compreensão do *marketing* como um processo. A pesquisa de *marketing* especifica as informações necessárias para abordar essas questões; formula o método para a coleta de informações; administra e implementa o processo de coleta de dados, analisa os resultados, e comunica as descobertas e suas implicações.

A pesquisa de satisfação dos clientes pode ser classificada como exploratória e descritiva, sendo o objetivo da pesquisa exploratória explorar um problema ou uma situação para compreensão. Já a pesquisa descritiva descreve os resultados obtidos. A abordagem utilizada foi quali-quantitativa. Os métodos qualitativos permitem conhecer as pessoas e observá-las à medida que vão descrevendo sua visão de mundo. Propiciam-nos assim, uma visão mais holística, proporcionando ao pesquisador a compreensão da totalidade ou a natureza unificadora de determinada situação (BACHA, 1998). A pesquisa quantitativa é utilizada quando se quer medir respostas (opiniões, hábitos, atitudes, etc.) de um universo, através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente significativa, sendo posteriormente estes resultados analisados e interpretados a partir de médias ou percentuais obtidos das respostas.

Ao iniciar uma pesquisa o pesquisador deve primeiramente buscar dados secundários que, depois de analisados, servirão para melhor compreensão do tema e, assim verificar se o problema pode ser resolvido parcial ou totalmente, sem custo de coleta de dados primários. 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 abertas, através do Método de Incidente Crítico. Esse é um método tradicional de avaliação do desempenho que se baseia na identificação de características extremas que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracassos). As entrevistas foram aplicadas com quinze clientes de CFCs. Nessa etapa foi possível compreender melhor as expectativas, as necessidades, os desejos e os atributos mais importantes para a escolha do prestador de serviço.

Por fim, através dos dados secundários obtidos, e das quinze entrevistas em profundidade, foi possível estruturar um instrumento de coleta de dados confiável (questionário), capaz de mensurar o grau de satisfação dos clientes, utilizado na segunda fase da pesquisa, a fase descritiva quantitativa, que exigiu o tratamento estatístico descritivo dos dados. Para essa etapa, foi utilizado como estratégia de pesquisa um levantamento ou *Survey*. O conceito da pesquisa *Survey* desenvolve uma abordagem quantitativa, que visa apresentar as opiniões das pessoas através de questionários.

A amostra foi definida a partir do tamanho da população de Santa Cruz do Sul (SCS), considerando o universo de pessoas maior de vinte anos e que ainda



não possuíam carteira de habilitação. Esse cálculo foi realizado através de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (tamanho da população de SCS) e do Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul - Detran/RS (cadastro de condutores de SCS). A legislação permite que a CNH seja feita a partir de 18 anos, mas os dados disponíveis sobre a população de Santa Cruz do Sul por faixa etária não permitiram o corte a partir de 18 anos, razão pela qual o cálculo considerou a população a partir de 20 anos. Dessa maneira, foi estabelecida uma amostra não probabilística por conveniência de 75 entrevistados.

As formas utilizadas para medição da importância e da satisfação 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, utilizando-se uma escala de diferencial semântico de cinco pontos.

Não há um número predeterminado de categorias, mas geralmente usa-se um mínimo de três, e um máximo de sete. Os pesquisadores têm preferido usar escalas de cinco categorias, pois é um número adequado que permite analisar melhor as nuances prós ou contras (MATTAR, 1996). Os questionários foram preenchidos por 75 pessoas que utilizaram os serviços de um Centro de Formação de Condutores de Santa Cruz do Sul. Após essa etapa da pesquisa e com os resultados obtidos, puderam ser feitas as análises de estatística descritiva.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra

A amostra da pesquisa em estudo são clientes de um Centro de Formação de Condutores, que avaliaram os serviços após a sua utilização. A amostra utilizada para a pesquisa foi composta de 41,3% de homens e 58,7% de mulheres, demonstrando uma predominância de clientes do sexo feminino. Em relação à faixa etária, percebe-se que 42% dos homens entrevistados possuem idade de até 20 anos; em seguida, 38,7% encontram-se na faixa etária de 21 a 40 anos e 19,3% possuem entre 41 e 60 anos. Para o sexo feminino, 43% possuem idade de até 20 anos, seguido de 41% da faixa etária compreendida entre 21 a 40 anos, e em seguida 16% encontram-se na faixa etária de 41 a 60 anos.

Referente ao nível de instrução dos clientes entrevistados, observa-se que 13% dos homens possuem escolaridade básica, 45% possuem escolaridade média, 19% possuem escolaridade técnica e 23% possuem escolaridade superior. Quanto ao sexo feminino, a grande maioria, 55%, possui escolaridade média. Já o restante dos casos, 45%, possui escolaridade básica, técnica ou superior.

Em relação à renda familiar apresentada, verificou-se que 45% dos entrevistados homens possuem uma renda entre R\$ 1000,00 e R\$ 3000,00 por mês, 23% entre R\$ 610,00 e R\$ 1.000,00, 19% acima de R\$ 3000,00 e, finalmente, 13% possuem uma renda de até R\$ 610,00 por mês. Já entre as mulheres entrevistadas, 46% possuem uma renda entre R\$ 1000,00 e R\$ 3000,00 ao mês, 27% possuem uma renda entre R\$ 610,00 e R\$ 1000,00, 18% acima de R\$ 3000,00 e, finalmente, 9% possuem uma renda mensal de até R\$ 610,00.



4.2 Fase exploratória qualitativa

Através da busca de dados secundários e da aplicação das quinze entrevistas em profundidade por meio do Método de Incidente Crítico, com clientes após a utilização dos serviços do CFC, foram detectadas cinco macrodimensões e 23 microdimensões, que são as questões mais adequadas a serem pesquisadas e que têm a finalidade de formar uma dimensão de qualidade ou necessidade específica do cliente. As informações podem ser visualizadas na seção seguinte.

4.3 Fase descritiva quantitativa

Através das macro e microdimensões identificadas pelo estudo exploratório, foi possível elaborar um questionário, instrumento este escolhido para a coleta de dados. O questionário foi aplicado com 75 clientes do Centro de Formação de Condutores. Conforme a análise dos resultados da pesquisa de satisfação foi possível, a partir da Tabela 1, identificar quais os pontos críticos da empresa e dessa forma recomendar as melhorias com o objetivo de atingir a satisfação plena de seus clientes, bem como analisar os pontos positivos que poderão ser utilizados para atrair novos clientes.

A análise estatística descritiva possibilitou identificar diferenças interessantes com relação às médias de satisfação e a importância dos clientes do Centro de Formação de Condutores. Alguns itens questionados atingiram uma média alta de satisfação, enquanto outros apresentaram uma média baixa. Cabe lembrar que a escala utilizada possui até cinco pontos.

Tabela 1: Resultados das micro e macrodimensões

Microdimensões	Importância	Satisfação	Macrodimensões
1 – Localização do CFC	4,31	4,52	Infraestrutura Importância: 4,52 Satisfação: 4,32
2 – Veículos	4,52	4,49	
3 – Material Didático	4,24	4,43	
4 – Fachada do prédio	3,76	3,81	
5 – Estacionamento	3,73	3,63	
6 – Higiene, Limpeza	4,64	4,57	
7 – Tempo de Espera	4,21	4,25	Atendimento Importância: 4,52 Satisfação: 4,32
8 – Simpatia	4,45	4,40	
9 – Qualidade no Atendimento	4,59	4,55	
10 – Organização	4,51	4,41	
11 – Educação	4,71	4,72	
12 – Agilidade	4,26	4,24	
13 – Horário de Atendimento	4,63	4,63	
14 – Informações Precisas e Claras	4,53	4,40	
15 – Financiamentos	4,21	4,14	Condições de Pagamento Importância: 4,52 Satisfação: 4,32
16 – Condições de Pgto Acessíveis	4,63	4,45	
17 – Funcionários Qualificados	4,65	4,49	Funcionários Importância: 4,52 Satisfação: 4,32
18 – Funcionários Comprometidos	4,59	4,36	
19 – Funcionários Pontuais	4,40	4,25	
20 – Funcionários Eficientes	4,57	4,51	
21 – Apresentação Pessoal/Uniforme	4,39	4,29	
22 – Benefícios para a comunidade	4,28	4,28	Projetos Sociais Importância: 4,52 Satisfação: 4,32
23 – Conscientização dos Motoristas	4,64	4,43	

Fonte: Tabela elaborada a partir dos dados coletados na pesquisa

Ao avaliarem-se as médias de satisfação e de importância nas microdimensões, observa-se uma leve discrepância nos resultados. Alguns itens apresentam uma média mais alta de satisfação e de importância que outros. Alguns itens apresentaram menor média de satisfação, ao mesmo tempo em que apresentaram menor média de importância, ou seja, nem todos entrevistados consideram esses pontos determinantes para a satisfação, contudo, merecem atenção.

Os atributos que obtiveram as maiores médias em relação à importância foram: Higiene - Limpeza (4,64), Educação (4,71), Horário de atendimento (4,63), Condições de pagamento acessíveis (4,63), Funcionários qualificados (4,65), e Conscientização para motoristas (4,64). Os atributos que obtiveram menores médias em relação à importância foram: Material didático (4,24), Fachada do prédio (3,76), Estacionamento (3,73), Tempo de espera (4,21), Financiamentos (4,21).

Os atributos que obtiveram as maiores médias em relação à satisfação foram: Higiene-limpeza (4,57), Educação (4,72), Horário de atendimento (4,63). Os atributos que obtiveram as menores médias em relação à satisfação foram: Fachada do prédio (3,81), Estacionamento (3,63), Agilidade dos funcionários (4,24) e Financiamentos (4,14).

Sabe-se que os serviços de uma maneira geral, são variáveis, não permitindo uma padronização, o que faz com que, muitas vezes, ocorra de um cliente ficar muito satisfeito enquanto outro não. A partir das médias dos resultados, o CFC poderá implementar estratégias mercadológicas para a melhoria dos seus serviços, com base na avaliação do atendimento que presta a seus clientes.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa de *marketing* realizada neste trabalho teve como objetivo geral identificar o grau de satisfação dos Clientes do Centro de Formação de Condutores e a importância atribuída por eles aos atributos pesquisados.

A continuidade e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas dos clientes, as quais devem ser identificadas e compreendidas. Os serviços devem ser desenvolvidos de forma a criar o valor necessário para conquistar e satisfazer os clientes.

Para promover a melhoria da qualidade no atendimento ao cliente na empresa é necessário implantar programas de treinamento para que os funcionários sintam-se motivados e desempenhem suas funções com maior destreza de modo a promover um melhor relacionamento e atendimento para os clientes.

Todas as pessoas envolvidas com o atendimento devem se reciclar e evoluir com a mesma velocidade com que mudam os desejos, as exigências e a vontades dos consumidores. O diferencial deve ser a excelência no atendimento, pois esse é o fator principal para o crescimento da empresa.

A comunicação visual é a identidade da empresa apresentada ao consumidor. A fachada e a vitrine da organização são os primeiros fatores a serem percebidos pelo cliente potencial. Para que o CFC se diferencie de seus concorrentes deve causar um primeiro impacto que seja positivo e eficaz por meio da comunicação. As percepções de reconhecimento e de valorização impactam no desempenho psíquico



do trabalhador e refletem em sua produtividade, na melhoria contínua das atividades e no clima organizacional.

Visando melhorar a motivação dos funcionários, podem ser implantados programas de incentivos que atualmente estão em evidência. Hoje a maior parte das organizações bem sucedidas está migrando para programas de remuneração flexível e variável, capazes de motivar e incentivar o desempenho das pessoas.

Para finalizar, foram confrontados os objetivos definidos no início do trabalho com os resultados obtidos após a realização da pesquisa, chegando-se às seguintes conclusões:

Quanto à identificação das necessidades dos clientes: Para identificar as necessidades e preferências dos clientes do CFC foram considerados os atributos que eles designaram como “muito importantes”. Destacaram-se (61,3%) o Atendimento (73,3%), Condições de pagamento (57,3%), Funcionários (64,0%), Projetos sociais (66,7%). Como “importantes” foram considerados a Infraestrutura (29,3%), o Atendimento (21,3%), Condições de pagamento (34,7%), Funcionários (28,0%), Projetos sociais (21,3%). Ao somarem-se os resultados obtidos nas classificações “muito importante” e “importante” da escala de cinco pontos do questionário, tem-se: 90,6% para a Infraestrutura, 94,6% para o Atendimento, 92% para as Condições de pagamento, 92% para os Funcionários e 88% para os Projetos sociais.

Quanto ao grau de satisfação dos clientes em relação a aspectos relevantes para o consumidor, os entrevistados se dizem muito satisfeitos quanto à Infraestrutura (49,3%), Atendimento (60%), Condições de pagamento (56%), Funcionários (68%), Projetos sociais (57,3%). Os entrevistados dizem estar satisfeitos com relação à Infraestrutura (36,0%), Atendimento (34,7%), Condições de pagamento (36%), Funcionários (25,3%), Projetos sociais (26,7%). Seguindo o mesmo raciocínio utilizado no objetivo anterior, ao somarem-se os resultados obtidos nas classificações “muito satisfeitos” e “satisfeitos” tem-se: 85,3% para a Infraestrutura, 94,7% para o Atendimento, 92% para as Condições de pagamento, 93,3% para os Funcionários e 84% para os Projetos sociais. O percentual de satisfação dos clientes com cada um dos aspectos abordados é alto.

Assim, pode-se constatar que todos os aspectos abordados possuem relevância significativa para os clientes do CFC. Levando-se em consideração todos os atributos analisados e seus respectivos percentuais de satisfação (muito satisfeito e satisfeito), conclui-se que a satisfação dos clientes do Centro de Formação de Condutores é alta, satisfazendo em torno de 90% das necessidades de seus clientes.

De uma maneira geral, diante dos resultados obtidos na pesquisa, pode-se dizer que o CFC tem, até o momento, um desempenho satisfatório, porém a busca do aperfeiçoamento deve ser uma constante no desenvolvimento das atividades da organização. Por fim, recomenda-se ainda que, em oportunidades futuras, seja utilizada outra escala para medir importância e a satisfação dos clientes, considerando que a escala de cinco pontos, utilizada neste trabalho, discrimina pouco as variáveis.

REFERÊNCIAS

BACHA, M. L. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: CenaU, 1998.



DETRAN/RS. Departamento Estadual de Trânsito. Disponível em: <<http://www.detran.rs.gov.br>>. Acesso em: 26 out. 2012.

GORDON, L. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1999.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 26 out. 2012.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, A. L. *Marketing de varejo*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Marketing de serviços*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

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

MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.

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

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994, v.1.

_____. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MCDANIEL, C. D.; GATES, R. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NICKELS, W. G. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento: como usar o database para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra contínua de seus produtos ou serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.



A PERCEPÇÃO DO CLIENTE EM RELAÇÃO ÀS FERRAMENTAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO DA SOUZA CRUZ S.A.

*Jorne Ricardo Peiter⁶
Alexandre de Melo Abicht⁷*

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de competitividade, a concorrência busca seu espaço através da sua expressividade no mundo empresarial. Isso porque às organizações compete ter um produto ou uma prestação de serviço diferenciada, que se sobressaia à dos concorrentes. Para isso, é preciso usar algumas ferramentas e estratégias para estabelecer um relacionamento satisfatório e duradouro entre produtores, consumidores e clientes.

Assim, é fundamental que as empresas conheçam seus clientes, suas necessidades e seus desejos, para estreitar as relações entre a empresa-cliente, tornando essa parceria um negócio lucrativo para ambas as partes. Com isso, todo planejamento feito com base em ações de marketing deve ser bem estudado e realizado de forma cautelosa.

Devido à competitividade no mercado, as empresas, de um modo geral, estão buscando novos sistemas de gestão, principalmente na área de marketing de relacionamento para o conhecimento do cliente, desenvolvendo técnicas e oportunizando aos seus profissionais a busca por conhecimento intelectual e técnico, preparando-os para enfrentar esta nova realidade de globalização, de produtos e serviços em geral. Segundo Aaker, Kumar e Day (2001), o marketing de relacionamento centra-se no desenvolvimento de um relacionamento contínuo com os clientes, por meio de uma família ou *mix* de produtos e serviços relacionados.

Nesse sentido, há um aspecto importante na pauta das organizações e da nossa sociedade em geral: a constante pressão governamental em torno do fumo (cigarro). Cabe lembrar que a produção de cigarro é um dos principais integrantes do crescimento econômico do Brasil, com uma taxa de juros altíssima, que gera em torno de 8,5 bilhões no ano aos cofres do governo; em consequência, acaba possibilitando a entrada e o consumo do produto ilegal no mercado brasileiro.

Em relação ao tabaco, é um produto fabricado, ou seja, embora o tabaco fosse conhecido na América há mais de três mil anos, sendo levado para a Europa com os

⁶ Bacharel em Administração pela UNISC, E-mail: jornepeiter@hotmail.com.

⁷ Mestre em Agronegócios pela UFRGS, Professor do Departamento de Ciências Administrativas da UNISC, E-mail: alexandremelo@unisc.br.



primeiros navegadores em 1492, inicialmente, ele era consumido em cachimbos e na forma de primitivos charutos, além de ser aspirado como rapé. O cigarro (produto acabado), como é conhecido hoje, começou a ser produzido industrialmente em meados do século XIX; é um produto fabricado com os seguintes ingredientes básicos: papel, filtro, mistura de fumos e agentes de sabor, que conferem características sensoriais próprias. De modo geral, parece ser igual um ao outro, mas são diferentes de acordo com os teores, ou seja, com as preferências dos consumidores.

A fumageira objeto deste estudo - a Souza Cruz S.A. - foi fundada em 25 de abril de 1903 pelo imigrante português Albino Souza Cruz, quando começou, com apenas 16 funcionários que operaram a primeira máquina do Brasil, a produzir cigarros já enrolados em papel, localizados no centro do Rio de Janeiro. Hoje, emprega diretamente cerca de 7.500 colaboradores, número que, em tempos de safra, aumenta para cerca de 10500 colaboradores. A Souza Cruz S.A. possui sua matriz no Rio de Janeiro, duas fábricas de cigarros, quatro usinas de processamento de fumo, além de um Centro de Pesquisas e Desenvolvimento (CPD) e de um Departamento Gráfico. Também existem seis Unidades Regionais de Marketing e cinco Centrais Integradas de Distribuição (CIDs).

Dentre as marcas fabricadas pela Souza Cruz estão: Vogue (desde 1932, vendida em mais de 50 países), Dunhil (mais de 100 anos de mercado, considerado produto de alta qualidade e blend equilibrado), Lucky Strike (desde 1917, marca presente em mais de 90 países), Free (desde 1984). É líder no segmento de teores abaixo de 7 mg de alcatrão), Hollywood (a mais antiga e mais vendida ao longo dos anos das marcas comercializadas pela Souza Cruz) e Derby (lançado em 1993, conquistou a liderança de mercado brasileiro em apenas 3 meses).

A Souza Cruz S.A., por ser uma empresa líder no segmento de cigarro em nível nacional, chegou a 61% de participação do mercado, o que corresponde a um volume de 70,9 bilhões de cigarros fabricados em 2011. Para o sucesso dessa organização, é de extrema importância considerar que, quanto melhor for a integração, o relacionamento, a eficiência e agilidade da sua equipe de trabalho, maior será o valor agregado, tendo em vista a percepção que o cliente tem das ferramentas de *marketing* e do produto fornecido.

Assim, a Souza Cruz S.A., em 2011, deu continuidade ao fortalecimento do portfólio de marcas com ações de *marketing* direcionadas para suas marcas *Premium*, sobretudo Dunhill, Free e Lucky Strike. Dentre algumas ações, destacam-se remodelagem do portfólio, com lançamentos de novas versões, modificações em embalagens e ofertas de edições limitadas; isso tudo com o objetivo de alavancar oportunidades no mercado. No terceiro trimestre de 2012, a Souza Cruz atingiu uma participação de 75,1%, ou seja, 1,2 ponto percentual acima do segundo trimestre de 2012. Até setembro de 2012, a participação de mercado da Souza Cruz foi de 74,4%, 0,8 ponto percentual acima do mesmo período do ano anterior, atingindo um recorde de participação dos últimos 10 anos.

Diante desse contexto, o presente trabalho visa estudar a percepção dos clientes em relação às ferramentas de *marketing* de relacionamento da empresa Souza Cruz S.A., principalmente no território de Santa Cruz do Sul/RS. Isso possibilita avaliar os indicadores de desempenho existentes; e identificar qual o interesse dos clientes em relação às ferramentas de *marketing* de relacionamento adotados pela organização.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. *Marketing* de relacionamento

O *marketing* de relacionamento implica conhecer seus clientes em todos os detalhes possíveis, que auxiliam nas estratégias mercadológicas. A empresa, através de um processo de relacionamento constante com seu cliente, saberá medir o valor de sua marca, ou seja, produto, de acordo com a satisfação do cliente.

Assim, para uma organização atender seu cliente com excelência, ela precisa conhecê-lo muito bem, identificá-lo, diferenciá-lo, interagir com ele e também personalizar este relacionamento, através de estratégias que possam oferecer tudo o que estiver ao alcance de ambos, para fortalecer o elo (LOPES, 2001).

Para Moutella (2002), para existir um *marketing* de relacionamento, as empresas, em primeiro lugar, precisam estudar o seu cliente, adequar-se, saber quem são eles, qual o seu perfil, como e do que gostam e não gostam. Logo, uma vez que isso esteja identificado, podem trabalhar de uma maneira ou forma mais apropriada. Então, esse relacionamento cria um aprendizado que fortalece os elos entre o cliente e a empresa e contribui para a conquista de sua fidelidade.

Segundo Bird (2000), o *marketing* de relacionamento é uma ferramenta que oferece e auxilia as empresas a colher informações e a ter benefícios sobre os clientes, com o objetivo de enriquecer as informações e, assim, facilitar o processo de fidelização.

O *marketing* de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio da interdependência e alinhamento organizacional (GORDON, 1999, p. 31).

De acordo com Nickels e Wood (1999), *marketing* de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de troca de longo prazo, ou seja, antes, durante e depois da venda, buscando, mutuamente, benefícios entre as organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse. E, dessa forma, também construir fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes.

O surgimento da expressão “*marketing* de relacionamento” deu-se na década de 80 na área acadêmica, questionando a baixa eficácia do *marketing* convencional; tornando-se uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento pessoal e das organizações.

Para Madruga (2006), com a progressiva intensificação da concorrência e o desenvolvimento (aprimoramento) da tecnologia e a vontade de ampliar a vida útil dos clientes junto às empresas, houve a necessidade de rever o *marketing* tradicional, sendo necessário transformá-lo num tipo mais integrado, ou seja, com algumas estratégias diferentes, como adaptar certas preferências dos consumidores, criando uma expectativa de conseguir ter uma maior longevidade na relação entre ambos.



Portanto, a diferença que existia entre o *marketing* tradicional (passado) e o atual é através de como era feito o planejamento de uma organização. No século passado, o marketing de massa era a solução, com o objetivo de levar o maior número possível de produtos para os clientes. Atualmente, o planejamento de *marketing* começa no ambiente externo para o interno, ou seja, do cliente para a organização. Isso porque, com toda disponibilidade, tecnologia e ferramentas que um profissional dispõe para coletar informações dos consumidores, seja individualmente ou em grupo, ficou mais fácil de compreender e realizar o planejamento do *marketing* (MADRUGA, 2006).

Segundo Medeiros (2010), as ferramentas do marketing de relacionamento estão relacionadas diretamente às próprias características dos indivíduos. Através delas, é possível identificar e estreitar os laços, conforme as reais necessidades e desejos que os clientes possuem; tudo relacionado através da ferramenta de contato, utilizada na intensificação com os mesmos. É possível destacar algumas ferramentas importantes:

- **Listas:** de acordo com Lima (2006), para as ações personalizadas (*e-mail marketing*, *telemarketing*) de *Marketing Direto*, é preciso definir uma lista de nomes identificados com o perfil desejado. Portanto, estas listas contêm endereços, nomes, telefones e *e-mails*, de origem interna ou externa.

- **Listas internas:** a maioria das organizações costuma solicitar os dados das pessoas em (mini) cadastros, para que os clientes possam acessar seu site, caso tenham interesse em receber seus informativos. Conforme Lima (2006), as listas internas podem ser formadas por vários canais (fontes): o cliente que telefona para a organização, pedindo informações e realizando imediatamente o seu cadastro durante o contato; ou em site de compras.

- **Listas externas:** a empresa especializada no fornecimento de listas mantém um banco de dados de sua propriedade e oferece essas informações ao mercado. Segundo Lima (2006), existem outros caminhos de conseguir listas de clientes com potenciais, como, por exemplo, por meio de corretores ou entidades de classes.

- **Database marketing:** para Lima (2006), *database marketing*, ou *marketing* com banco de dados é um conjunto de informações relacionadas sobre os seus respectivos clientes da atualidade e seus potenciais, ou seja, vai muito além das informações geradas por listas. Nesse arquivo, constam a profissão, a data de nascimento, o cargo, o seu histórico de compras, as ofertas anteriores e outras informações relevantes. E isso é estruturado conforme as disponibilidades, características e necessidades de cada organização. Conforme Kotler e Keller (2006), *database marketing* é o processo de construir, de manter e usar o banco de dados de clientes, e também sobre outros registros, como de revendedores, fornecedores, produtos, a fim de realizar contatos e transações, com objetivo de construir um relacionamento saudável com o cliente.

- **Data warehouse:** segundo Kotler e Keller (2006), os funcionários da própria empresa podem capturar, consultar e analisar os dados coletados dos clientes e organizar em uma *data warehouse*. Para Lima (2006), o conceito da *data warehouse* é como um grande depósito de arquivos (dados), que trabalha de alguma forma integrada com outras tecnologias, que acabam recolhendo informações relevantes aos negócios da organização. Essa estratégia surgiu da necessidade de integrar dados corporativos espalhados em diferentes máquinas e sistemas operacionais das diversas áreas da empresa, como áreas de marketing, financeira, produção, vendas e estoque, para, assim, torná-los acessíveis aos seus executivos empresariais.



- **Data Mart:** considerando as ideias de Lima (2006, p. 33), esta é uma ou mais bases de dados projetadas para atender às necessidades de uma determinada área ou departamento. Isso quer dizer que, enquanto uma data *warehouse* reúne e trabalha as datas-bases de toda a empresa, a data *mart* focaliza uma área especificamente, oferecendo suporte, informações e conhecimentos pertinentes às suas atividades e decisões.

Concordando com Gordon (1998, p. 328), os relacionamentos são importantes e se tornarão mais importantes ainda, pois, no fim, quando os meios de produção forem plenamente automatizados e quando o conhecimento sobre o homem estiver dentro de bancos de dados, é só o que restará. O valor será criado pelos relacionamentos, e as pessoas viverão em um mundo de redes.

2.2 Comportamento de compra do consumidor

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p. 97), os fatores culturais exercem uma influência muito grande, ampla e profunda no comportamento do consumidor. Conforme Kotler e Armstrong (1998, p. 102), além dos fatores culturais, os psicológicos, como percepção, motivação, entre outros, também possuem uma influência significativa para o consumidor decidir na hora da compra de um determinado produto.

Para Solomon (2002, p. 25), o processo de segmentação de mercado identifica grupos de consumidores que, de certa maneira, possuem uma ou várias semelhanças uns aos outros. Segundo Gade (1998, p. 1), o comportamento do consumidor é definido como um ato de compra, procura e busca de produtos e serviços para um determinado objetivo que é o de satisfazer a sua real necessidade.

De acordo com Churchill e Peter (2000), o comportamento do consumidor demonstra a evidência de que o processo de decisão de compra é diferente de um para outro comprador, pois a personalidade e a sua forma de pensar, ver, analisar e avaliar cada segmento de mercado influencia sobre a decisão de compra.

Segundo Las Casas (2009, p. 160), a percepção dos consumidores é o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação, para dar significado ao mundo.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho é composta por duas etapas: a primeira é exploratória, bibliográfica e qualitativa; e a segunda é descritiva, bibliográfica e quantitativa.

3.1 Etapa qualitativa

A pesquisa de delineamento descritivo-exploratório, conforme Santos (2006, p. 73), tem o objetivo fundamental de proporcionar ampla visão sobre o tema selecionado. Conforme Gil (2002), toda pesquisa deve ter um determinado delineamento, ou seja, de acordo com o objetivo pretendido do pesquisador, pretende-se caracterizar o presente trabalho como uma pesquisa qualitativa, através de um estudo de caso,



devido à necessidade de se buscar informações relevantes, que auxiliem no seu processo de desenvolvimento.

Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica procura entender, explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, podendo ser realizada como parte da pesquisa descritiva ou experimental.

Neste trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica para explicar mais detalhadamente os itens abordados, de acordo com o estudo em *marketing* de relacionamento e do comportamento de compra do consumidor.

Para a realização de uma boa identificação e análise das informações, é necessário que o processo de busca e coleta das informações seja oriundo de fontes confiáveis, que tenham fundamentação conceitual e métodos adequados. Portanto, uma das principais técnicas da coleta de dados é a pesquisa bibliográfica. Assim, neste estudo, foi desenvolvida uma busca de informações sobre a empresa Souza Cruz S.A., as quais foram obtidas através da equipe de *Trade Marketing* de Distribuição.

Segundo Aaker *et.al.* (2001, p. 206), a pesquisa qualitativa pretende “descobrir o que o consumidor tem em mente”, ou seja, esta pesquisa busca entender qual a posição dos consumidores, dos seus pensamentos, bem como dos seus comportamentos, sentimentos e intenções. Assim, este estudo busca compreender melhor as necessidades, desejos e satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos através das ferramentas da Souza Cruz S.A..

De acordo com Aaker, Kumar e Day (2001), o pesquisador dificilmente tem conhecimentos suficientes sobre uma situação ou problema de modo que tenha capacidade de estruturar um trabalho, trazendo resultados qualificativos e representativos para a organização. Então, por esse motivo, é necessário realizar a coleta de dados qualitativos, para se ter maior clareza na expressão dos resultados, ou seja, entender de forma mais atenta e precisa as questões investigadas, que possibilitam realizar, posteriormente, a parte analítica do estudo.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto de uma situação, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística.

3.1.1 Amostra, coleta de dados e questionário qualitativo

De acordo com Malhotra (2001), amostra é um subgrupo de uma população selecionado para participação no estudo, ou seja, o planejamento de uma amostragem começa com a especificação de uma população-alvo, que deve ser definida com qualidade através de características como: precisão (exatidão dos resultados); eficiência (medida de comparação entre diversos projetos amostrais); correção (grau de ausência de vieses não amostrais na amostra).

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a coleta de dados constitui uma técnica para a consecução dos objetivos de uma pesquisa, ou seja, para utilizar esta técnica existem alguns instrumentos: o questionário, o formulário, a observação e a entrevista, sendo que, nesta pesquisa, escolheu-se o método do questionário. Conforme Malhotra (2006) o questionário é como um conjunto formal de perguntas, cujo objetivo é obter informações dos entrevistados.

Para este estudo, além do questionário desenvolvido com 6 funcionários da



Souza Cruz S.A., de Santa Cruz do Sul, são investigados 6 clientes dos municípios de Santa Cruz do Sul, Venâncio Aires, Mato Leitão, General Camara, Herveiras e Gramado Xavier, totalizando 12 pessoas. Segundo Malhotra (2006), este tipo de amostra seleciona os entrevistados com base no julgamento do pesquisador. Assim, os funcionários entrevistados neste estudo, ou seja, vendedores, foram escolhidos devido ao fato de estarem em contato com os clientes.

Nesse caso, foi elaborado um questionário não estruturado com 12 questões abertas em profundidade, no qual procurou-se investigar vários aspectos da Souza Cruz, contemplando a avaliação da estrutura; função significativa na sociedade; serviços oferecidos e se são de qualidade; o trabalho da equipe de trade marketing; se as estratégias da Souza Cruz satisfazem o pós-atendimento; se ela é reconhecida no mercado; se possui produtos e serviços competentes; sobre a ferramenta CRM; se consegue promover e divulgar os seus produtos e uma sugestão em relação às ferramentas e produtos da Souza Cruz S.A.. Esse questionário foi respondido durante o mês de setembro de 2012 e, desses resultados, foi realizada uma análise de conteúdo, a qual proporcionou a construção do instrumento de coleta da segunda etapa do trabalho, que será descrita a seguir.

3.2 Etapa quantitativa

De acordo com Santos (2006, p. 73), a pesquisa de delineamento descritivo tem como objetivo descrever as características de um fato, estabelecendo relações entre suas variáveis. Conforme Malhotra (2001, p. 155), a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística. Para Santos (2006, p. 72), a pesquisa de natureza quantitativa é a que tem o objetivo de mensurar algumas variáveis, transformando os dados alcançados em ilustrações como gráficos, tabelas, quadros ou figuras. Portanto, a forma instrumental de levantamento de dados mais adequado a este tipo de pesquisa é o questionário.

3.2.1 Amostra, coleta de dados e questionário quantitativo

A amostra da presente pesquisa é de 50 clientes da Souza Cruz. Nesse percentual, incluem-se 31 pesquisados do sexo masculino e 29 do feminino. Para realizar a coleta de dados foi utilizado um questionário semiestruturado, contendo 18 questões objetivas e 2 questões subjetivas, no período do mês de outubro de 2012.

Para análise dos dados coletados, as questões do questionário da pesquisa foram tabuladas numa planilha de Excel, com o intuito de facilitar a apuração e demonstração dos dados encontrados.

Após a tabulação dos dados, foi realizada a análise e discussão dos resultados, a qual segue descrita a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Conforme a explanação feita na metodologia deste trabalho, a pesquisa foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa, foram aplicados questionários qualitativos



com os colaboradores da Souza Cruz S.A. e com alguns de seus clientes. A segunda etapa consiste nos questionários quantitativos, que foram aplicados exclusivamente na amostra de clientes da empresa.

Tendo como objetivo conhecer um pouco mais sobre o perfil dos clientes da Souza Cruz S.A. nas áreas de *Trade Marketing*, e sua percepção em relação às ferramentas de *marketing* de relacionamento, foram encaminhados 70 questionários. O retorno foi de 50 questionários respondidos. Depois de realizada essa aplicação, os dados foram tabulados, sendo utilizados para a análise dos resultados.

Outra questão importante a ser destacada é que o modelo e o tamanho da amostragem utilizada são muito relativos em função da região e dos clientes pesquisados, ou seja, há diferentes visões de negócio e de tabaco entre os colaboradores.

4.1 Questionário aplicado à equipe de *Trade Marketing* e clientes

O objetivo da primeira etapa foi obter o máximo de informações sobre as ferramentas marketing de relacionamento da empresa Souza Cruz S.A., a fim de conseguir realizar, na segunda etapa, um questionário quantitativo mais qualificado possível, de forma a entender e conhecer a percepção interna da empresa e de seus clientes.

Este questionário foi estruturado com 12 questões abertas, nas quais se procurou investigar os aspectos relativos à infraestrutura da Souza Cruz S.A., parte social, serviços oferecidos pela empresa e a qualidade deles, trabalho da equipe de *Trade Marketing*, satisfação nas estratégias de pós-atendimento, reconhecimento das ferramentas no mercado, existência de produtos e serviços competentes, a ferramenta CRM, a limitação da comunicação, ideias importantes para implementar na empresa e sugestão sobre os produtos e as ferramentas da Souza Cruz S.A..

No que se refere à infraestrutura da empresa Souza Cruz S.A., no entendimento dos pesquisados, esta é uma empresa muito bem estruturada, sólida, organizada e adequada às demandas do mercado, que busca o seu reconhecimento através de seus profissionais devidamente capacitados, que são suportados por um sistema de ponta. Perante a sociedade, a empresa é considerada uma das maiores fontes de arrecadação de impostos do Governo Federal, pois, além de gerar inúmeros empregos diretos e indiretos, realiza trabalhos de Responsabilidade Social e possui projetos de Sustentabilidade Ambiental. Esses são trabalhos realizados de forma bem organizada, ou seja, com equipes responsáveis em cada área.

No que tange à qualidade, de acordo com os pesquisados, a empresa é referência nesse segmento, como também o é em inovação e credibilidade. Isso porque possui uma equipe de *Trade Marketing* que está sempre em busca da excelência, atendendo às necessidades do mercado de acordo com as evoluções do segmento. Isso é destacado pelos entrevistados quando questionados sobre o pós-atendimento da empresa, pela satisfação em relação aos produtos, serviços e pelas ferramentas de que dispõe exclusivamente para esse objetivo.

Outro fator de grande relevância, de acordo com os pesquisados, é o reconhecimento no mercado, ou seja, a empresa é vista e destacada pelo seu trabalho e por sua experiência mercadológica. Além disso, possui 109 anos de história, uma política muito rigorosa internamente, que está sempre em conformidade



com as normas da legislação buscando sempre cumprir com todos os seus acordos realizados.

Como a Souza Cruz e o mercado estão sempre em constantes mudanças, buscando sempre a evolução de acordo com as tendências, a empresa consegue, estrategicamente, alinhar e aperfeiçoar o seu desempenho através das ferramentas que possui, como a CRM, uma ferramenta que faz chegar as informações necessárias, ao mesmo tempo, para inúmeras pessoas de acordo com a necessidade. Tudo isso em função dos recursos que estão disponíveis mundialmente para a divulgação dessas ferramentas, que são as Plataformas de B2B (Business To Business) e B2C (Business To Consumer), bem como o Portfólio de marcas e os seus produtos.

Por fim, diante da solicitação de sugestão em relação às ferramentas e produtos, de modo geral, os entrevistados entendem que a empresa estaria em linha e bem posicionada nesses segmentos, considerando o trabalho desenvolvido como um todo.

Com base nessa análise de dados, entrevistas foram desenvolvidas com clientes da Souza Cruz S. A. e as informações obtidas nesta segunda etapa são analisadas a seguir.

4.2 Resultados da pesquisa aplicada

Na pesquisa realizada sobre o perfil dos clientes da Souza Cruz, em uma amostragem de 50 clientes, constatou-se que o sexo masculino predomina com 62%, 38% dos entrevistados são do sexo feminino, indicando que, em sua maioria, são os homens que cuidam dos negócios. A maior parte dos entrevistados tem entre 21 a 40 anos, totalizando 62%; e 38% dos entrevistados situam-se na faixa etária dos 41 a 60 anos. Quanto ao grau de instrução, 2% dos entrevistados possuem ensino fundamental incompleto, 8%, ensino fundamental completo, 8%, ensino médio incompleto, 48%, com ensino médio completo, 18%, ensino superior incompleto, 14%, ensino superior completo, 2%, pós-graduação incompleta e nenhum entrevistado com pós-graduação completa e/ou outra formação. Com base nisso, acredita-se que, em comparação aos graduados e pós-graduados, o percentual de respondentes que possuem ensino médio completo é alto, principalmente em uma função que requer o máximo de conhecimento e habilidade possível.

Quanto ao segmento de atuação, 24% classificam-se como mercado, 18% minimercado, 14% como bar, 10% como loja de conveniência organizada, 8% como supermercado, 6% como loja de conveniência independente, mercearia ou padaria, 4% como lanchonete, 2% como restaurante, entre outros. Desses entrevistados, 46% das empresas entrevistadas possuem um faturamento mensal de até R\$50 mil, 36% dos casos há um faturamento entre R\$50 a R\$100 mil, totalizando 82% de pesquisados, os quais faturam até R\$ 100 mil mensais, o que pode ser considerado um bom rendimento, tendo em vista a realidade local. Os outros 16% possuem faturamento entre R\$ 100 mil à R\$ 500 mil e somente 2% (1 respondente) possui faturamento maior que R\$ 500 mil mensais.

No que se refere ao tempo de relacionamento do cliente com a Souza Cruz, 2% dos entrevistados mantêm relacionamento com a Souza Cruz há menos de 1 ano, 8% de 1 a 3 anos, 34% de 3 a 6 anos e 56% mantêm relacionamento há mais de 8 anos. Esse resultado é muito interessante, pois mostra que a maior parte dos respondentes



relaciona-se há um bom tempo com a Souza Cruz, em uma construção mais sólida e comprometedora, que favorece e qualifica o vínculo entre cliente e empresa.

Em relação ao número de funcionários das empresas entrevistadas, a maior parte possui até 5 funcionários, representando 56% dos entrevistados; 28% possuem de 6 e 10 funcionários; 14% entre 11 e 20 funcionários; 2% possuem entre 21 e 50 funcionários; enquanto que nenhum estabelecimento conta com mais de 50 funcionários. Esse baixo percentual de pessoas contratadas para trabalhar indica que a maioria das empresas é familiar, tendo, em média, um ou dois funcionários.

De acordo com 78% dos entrevistados, as ferramentas de processo são importantes estrategicamente para o desenvolvimento dos negócios em seu estabelecimento e 22% acreditam que essas ferramentas não agregam valor à empresa dos entrevistados.

Finalizando a análise do perfil dos clientes, cabe observar que 50% da amostra pesquisada está localizada no município de Santa Cruz do Sul, 40% na cidade de Venâncio Aires, 4% no município de Gramado Xavier, 2% em Herveiras, General Câmara e Mato Leitão.

Em relação às questões do grau de importância e satisfação realizadas na pesquisa, foi solicitada avaliação dos respondentes quanto à importância dos atributos listados para o relacionamento da sua empresa com a Souza Cruz S.A., atribuindo notas de 1 a 5, tanto para o grau de importância como para o grau de satisfação. O grau 1 indica que o atributo é muito insatisfeito, enquanto que o grau 5 indica que o atributo é muito satisfeito.

Na questão de comunicação/atendimento dos colaboradores, os atributos avaliados foram simpatia/bom-humor; atenção; educação/respeito; clareza; confiabilidade; competência; agilidade; empatia; segurança; e conhecimento. De acordo com a tabela 1, percebe-se que a média de importância é de 4,35, sendo inferior a média de satisfação dos atributos, 4,58. Isso mostra que a Souza Cruz tem uma oportunidade de melhorar nesse quesito.



Tabela 1 - Comunicação/Atendimento dos colaboradores

Atributos	Grau	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Simpatia/Bom-humor	Importância	4,32	4	5	0,819158
	Satisfação	4,62	5	5	0,490314
Atenção	Importância	4,28	4	4	0,729551
	Satisfação	4,54	5	5	0,57888
Educação/Respeito	Importância	4,56	5	5	0,704504
	Satisfação	4,78	5	5	0,418452
Clareza	Importância	4,26	4	4	0,694292
	Satisfação	4,46	4	4	0,503457
Confiabilidade	Importância	4,44	4	4	0,699854
	Satisfação	4,7	5	5	0,46291
Competência	Importância	4,24	4	4	0,796933
	Satisfação	4,54	5	5	0,503457
Agilidade	Importância	4,22	4	4	0,815413
	Satisfação	4,38	5	5	0,779586
Empatia	Importância	4,32	4	4	0,819158
	Satisfação	4,58	5	5	0,574634
Segurança	Importância	4,42	4	4	0,702474
	Satisfação	4,64	5	5	0,484873
Conhecimento	Importância	4,5	5	5	0,707107
	Satisfação	4,6	5	5	0,494872
Média do Grupo	Importância	4,356	4	4	0,241104784
	Satisfação	4,584	5	5	0,185581443

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em comparação aos atributos de educação/respeito, confiabilidade, segurança e conhecimento, o valor foi acima da média de acordo com os entrevistados no grau de importância, o que pode indicar que a empresa esteja bem posicionada neste aspecto.

Já os atributos de simpatia/bom-humor, atenção, clareza, competência, agilidade e empatia são inferiores à média conforme os estudos realizados. Nesses quesitos apontados, mostra-se que é preciso buscar aprimoramento na Souza Cruz, a fim conseguir a excelência no atendimento.

Então, de acordo com os respondentes, é possível perceber que todos os atributos do grau de satisfação superam o índice de importância. Portanto, mesmo o nível de satisfação sendo alto, a empresa precisa elevar o nível de importância, ponto essencial para se chegar ao sucesso do negócio, pois o cliente precisa enxergar as ferramentas da Souza Cruz como fator importante do seu negócio.

Para sugestão de melhoria, um ponto interessante para poder se elevar o grau de importância é a Souza Cruz, juntamente com o governo, conseguir aumentar a margem de lucro do cliente, ou seja, ele não concebe os produtos e serviços da Souza Cruz como importantes porque não lhes são atrativos financeiramente, isto é, trata-se de, em média, 8.45% de lucro. Como o imposto sobre o produto representa 78% de seu valor, é a empresa que acaba tendo que tabelar os preços, tendo em vista o preço médio regulamentado pelo governo. Dessa forma, o cliente acaba tendo um olhar diferente sobre as ferramentas de marketing de relacionamento da empresa.

Em relação aos quesitos de produtos e serviços, os atributos avaliados foram qualidade; variedade; inovação; funcionalidade; facilidade ao acesso; praticidade; e credibilidade. Na tabela 2, percebe-se que a média de importância é de 4,13, sendo superior à média de satisfação dos atributos (4,03) e demonstrando que este item deve ser considerado, visto que há espaço para crescimento no nível de satisfação dos clientes.

Tabela 2 - Produtos e serviços

Atributos	Grau	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Qualidade	Importância	4,22	4	4	0,840068
	Satisfação	4,04	4	4	0,569998
Variedade	Importância	4,22	4	4	0,736511
	Satisfação	3,94	4	4	0,86685
Inovação	Importância	3,7	4	4	1,073803
	Satisfação	3,782609	4	3	0,75757
Funcionalidade	Importância	4,02	4	4	0,820403
	Satisfação	3,9	4	4	0,543984
Facilidade de acesso	Importância	4,22	4	4	0,581961
	Satisfação	4,04	4	4	0,493219
Praticidade	Importância	4,26	4	4	0,777489
	Satisfação	4,24	4	4	0,476381
Credibilidade	Importância	4,3	4	5	0,762648
	Satisfação	4,28	4	4	0,496518
Média do Grupo	Importância	4,13428571	4	4	0,313740988
	Satisfação	4,03180129	4	4	0,254430161

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os atributos de qualidade, variedade, facilidade de acesso, praticidade e credibilidade do grau de importância são superiores à média geral, o que significa que a Souza Cruz está bem posicionada nesses quesitos. Já os atributos de inovação e funcionalidade são inferiores à média, mostrando que é preciso buscar aprimoramento da empresa, a fim conseguir a excelência no atendimento. De acordo com a amostragem, é possível perceber que, apenas para os atributos de praticidade e credibilidade, o grau de satisfação supera o grau de importância. Os níveis de satisfação nesses atributos precisam ser melhorados, principalmente no que diz respeito à qualidade, variedade, inovação, funcionalidade e facilidade de acesso, que são pontos estratégicos no negócio.

No que tange ao preço, os atributos avaliados foram preço tabelado, preço dos produtos, prazos e preço promocional. Na tabela 3, percebe-se que a média de importância é de 3,54, sendo superior à média de satisfação dos atributos (3,21). Isso mostra que a Souza Cruz tem uma oportunidade de melhorar nesse quesito, até porque esses dados indicam uma qualificação que fica entre os itens 'pouco satisfeito' e 'satisfeito'.

Em comparação aos atributos de preço tabelado, preço dos produtos e prazos, o valor foi acima da média de acordo com os entrevistados no grau de importância. Nesse fator, tudo indica que a empresa esteja bem posicionada até porque parte

desses atributos é estabelecida pelo governo. Já o atributo de preço promocional é inferior à média, isto é, nesse ponto mostra-se uma insatisfação considerável em relação ao cigarro, especialmente devido ao preço ser fixo e possuir uma restrição agressiva. Sendo assim, é possível perceber que apenas no atributo de preço tabelado é que o grau de importância supera o grau de satisfação. Portanto, no nível de satisfação, nesses atributos, é preciso realizar um trabalho intenso, embora isso represente uma atividade árdua, visto que, em geral, os clientes buscam melhores preços, inclusive devido aos produtos da concorrência.

Na questão da ferramenta de relacionamento B2B, os atributos avaliados foram POP- Programa Olho na Parceria, Revista Mais Varejo, Revista Clube + Souza Cruz e Revista Clube Mix. Na tabela 4, percebe-se que a média de importância é de 4,09, sendo inferior à média de satisfação dos atributos, que é de 4,11. Isso mostra que a Souza Cruz tem uma oportunidade de buscar o seu melhoramento nesse aspecto, principalmente em se tratando de importância da ferramenta.

Tabela 3 – Preço dos produtos

Preço	Grau	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Preço tabelado	Importância	3,66	4	4	0,857143
	Satisfação	3,46	4	4	0,862128
Preço dos produtos	Importância	3,62	4	4	1,066943
	Satisfação	3,06	3	4	1,018402
Prazos	Importância	3,66	4	4	0,755929
	Satisfação	3,16	3	3	0,765586
Preço Promocional	Importância	3,22	3	4	0,910035
	Satisfação	3,16	3	3	0,841767
Média do Grupo	Importância	3,54	4	4	0,416821917
	Satisfação	3,21	3	4	0,400635546

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 4 - Relacionamento B2B (Business to Business)

Atributos	Grau	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
POP- Programa Olho na Parceria	Importância	4,142857	4	4	0,493657
	Satisfação	3,945946	4	4	0,664411
Revista Mais Varejo	Importância	4,16	4	4	0,548095
	Satisfação	4,16	4	4	0,509502
Revista Clube + Souza Cruz	Importância	4,04	4	4	0,493219
	Satisfação	4,16	4	4	0,509502
Revista Clube Mix	Importância	4,025641	4	4	0,428411
	Satisfação	4,175	4	4	0,500641
Média do Grupo	Importância	4,0921245	4	4	0,223569091
	Satisfação	4,1102365	4	4	0,253598029

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em comparação aos atributos do POP (Programa Olho na Parceria), que é destinado para clientes com maior relevância ao negócio da Souza Cruz, o percentual foi acima da média, de acordo com os entrevistados, no grau de importância. A revista Mais Varejo também obteve o percentual acima da média, que foi de 4,16, ferramenta essa que é destinada a todos os clientes, indiferentemente do segmento, do volume, entre outros pontos. Isso indica que a empresa aplica corretamente o uso dessas ferramentas.

Já no atributo de importância, a Revista Clube + Souza Cruz e Revista Clube Mix estão abaixo da média conforme os estudos realizados, pois são ferramentas distribuídas trimestralmente aos clientes, o que acaba passando despercebido, muitas vezes, principalmente pelo tempo entre uma e outra circulação. Nesses atributos, o nível de satisfação é bastante positivo em relação a essas ferramentas. Logo, é possível perceber que apenas para o atributo do POP - Programa Olho na Parceria, o grau de satisfação está abaixo da média do grau de importância, o que se deve, principalmente, ao fato de a ferramenta não estar disponível para todos os clientes, pois ela tem um custo considerável para a companhia.

Nas ferramentas de apoio ao cliente, os atributos avaliados foram atendimento por telefone, site/internet, suporte 0800, Sat e representante de marketing. Na tabela 5, percebe-se que a média de importância é de 4,01, sendo superior à média de satisfação dos atributos 3,99, o que sinaliza que a Souza Cruz tem uma oportunidade de buscar o seu melhoramento no apoio ao cliente.

Tabela 5 - Apoio ao cliente

Atributos	Grau	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Atendimento por telefone	Importância	4,020833	4	4	0,385348
	Satisfação	3,93617	4	4	0,52768
Site / internet	Importância	3,952381	4	4	0,439089
	Satisfação	4,04878	4	4	0,444478
Suporte 0800	Importância	4,073171	4	4	0,607875
	Satisfação	3,97561	4	4	0,417601
Sat	Importância	4,051282	4	4	0,393949
	Satisfação	4,128205	4	4	0,409074
Representante de Marketing	Importância	4	4	4	0,723747
	Satisfação	3,909091	4	4	0,709346
Média do Grupo	Importância	4,0195334	4	4	0,247407753
	Satisfação	3,9995712	4	4	0,23341684

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que atributos de Atendimento por telefone, Suporte 0800 e Sat estão com o valor acima da média de acordo com os pesquisados no grau de importância, ou seja, a empresa está exercendo um bom trabalho nessa área.

Já nos atributos do Suporte 0800 e Representante de Marketing, os resultados estão abaixo da média no grau de importância. Isso, possivelmente, se dá porque o 0800 é uma ferramenta que a maioria dos clientes não usa. Quanto ao representante de marketing, cujas vagas são limitadas, acredita-se que os dados estão relacionados ao fato de apenas um profissional fazer o contato com os clientes nos pontos de venda,

no sentido de aproximar ainda mais a empresa e os clientes. Sendo considerada uma das principais ferramentas da Souza Cruz, hoje, esse profissional é responsável para capacitar o cliente o conhecimento das marcas da empresa. Esses clientes recebem esse serviço porque são considerados clientes estratégicos, isto é, cujos resultados serão melhores em nível de abrangência e volume de vendas.

A última questão do questionário foi composta por uma questão aberta para a inserção de sugestões e opiniões, sendo desenvolvida uma breve análise do conteúdo das respostas. Uma das mais recorrentes manifestações dos pesquisados foi uma insatisfação quanto ao modelo de entregas adotado pela empresa, chamado de sistema 168. Nesse caso, o vendedor realiza a venda durante uma semana, mas a entrega é realizada somente na semana seguinte, e isso ainda varia conforme a frequência de visitas de cada cliente, que pode ser bissemanal, semanal, quinzenal e mensal.

Esse modelo foi adotado pela empresa por dois motivos: primeiro, porque a empresa já paga o seu imposto quando o produto acabado sai da fábrica, ou seja, automaticamente é colocado o selo de comercialização; o segundo, é porque, como o cigarro não é assegurado e a empresa sofre inúmeros assaltos, tratam-se de cargas cujos produtos possuem alto valor agregado e giro comercial. Com a medida, os carros de entrega não dispõem de volumes altos, ou seja, são carregados exatamente os volumes a serem entregues em cada dia, tendo em vista a venda realizada na semana anterior.

Esse sistema é mais complicado para a realização de uma venda mais precisa, devido o cigarro ser um produto sazonal, isto é, depende muito do tempo e das movimentações que ocorrem em determinadas regiões. Com isso, o cliente, muitas vezes, se obriga a comprar uma quantia maior de cigarro para não deixar faltar, mas, para isso, é necessário ter um capital disponível para fazer um estoque, porque o prazo de pagamento da empresa é de 7 e 14 dias.

Em geral, outro fator importante citado pelos respondentes foi que no quesito de relacionamento com a Souza Cruz S.A., os clientes manifestaram uma grande satisfação, principalmente em relação ao atendimento, pois a média geral nos atributos de satisfação ficou em 4,58, um percentual que chega quase ao seu máximo. Entretanto, observa-se, ainda, uma insatisfação muito grande em relação aos atributos do preço do produto e do prazo, que seriam os pontos mais importantes para a empresa desenvolver no momento.

No que tange ao preço, a companhia não consegue interferir, pois o preço médio vem estabelecido pelo governo. Já na questão do prazo, mudanças seriam possíveis, mas se corre o sério risco de ter uma inadimplência muito alta, pois, nesse caso, como a maior parte de suas entregas é realizada semanalmente, o prazo é de 7 e 14 dias (no máximo). Em geral, isso gera uma insatisfação no cliente, porque ele quer trabalhar com o dinheiro da Souza Cruz, podendo utilizar o seu capital para outros fins.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo dos negócios, o ambiente e as empresas concorrentes sempre estão em constantes mudanças. Por isso, a pesquisa é imprescindível para o sucesso



das empresas, as quais podem constituir estratégias, ferramentas inovadoras e competitivas para atuarem no mercado atual. Sendo assim, torna-se fundamental a empresa estabelecer um bom relacionamento com seus clientes, a fim de destacá-los como peças-chave para o seu futuro. Com o objetivo de conhecer e analisar o perfil de seus clientes, suas necessidades e seus desejos, para conseguir a sua credibilidade, o cliente é a base para buscar as respostas para as estratégias das empresas.

Para responder aos objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa quali-quantitativa utilizando-se as estratégias e ferramentas adotadas pela empresa Souza Cruz S.A., detalhando todos os itens abordados pela empresa, através de aplicação de questionário.

O questionário foi dividido na seguinte ordem: importância e satisfação; e uma questão aberta, sugestão sobre a pesquisa ou a empresa. Para a análise dos resultados dos questionários, foram utilizados os seguintes aspectos: número de casos e frequências; atributos; grau de importância e satisfação; média; mediana; moda e desvio padrão.

Portanto, as ferramentas de marketing de relacionamento da Souza Cruz S.A. são trabalhadas constantemente pela equipe de Trade Marketing no mercado, ou seja, são cobradas diariamente da equipe de vendas. Conforme algumas considerações dos correspondentes, a Souza Cruz S.A. possuiu várias ferramentas de marketing de relacionamento, conseguindo atingir o seu público-alvo e dando ênfase nesse quesito tão importante.

Com o estudo realizado, foi possível atender os objetivos específicos propostos, principalmente no sentido de conseguir identificar o perfil do cliente e a percepção em relação às ferramentas do marketing de relacionamento da Souza Cruz S.A..

Através da pesquisa, foi possível perceber que os clientes pesquisados também consideram muito importante o relacionamento com a empresa, o que é comprovado pela média da pesquisa nos atributos de comunicação/atendimento dos colaboradores, que chegou quase ao seu máximo (4,35 no grau de importância, e 4,58 no grau de satisfação).

Os resultados obtidos nesta investigação também possibilitarão novas discussões visando o aperfeiçoamento da organização. Em pesquisas futuras, pretende-se estudar a logística de distribuição dos produtos e serviços da Souza Cruz; se o sistema e procedimentos utilizados são satisfatórios para o cliente, podendo ou não, de certa forma, prejudicar algumas ferramentas utilizadas pela empresa para satisfazer o seu cliente.

Por fim, a partir do estudo realizado, sugere-se que a empresa continue aprimorando cada vez mais as suas ferramentas de relacionamento, porque a percepção do cliente através desse trabalho é considerada diferenciada, isto é, de uma empresa que está preocupada com o futuro. O trabalho que está sendo desenvolvido a curto e longo prazo pela empresa está dando resultados muito bons à companhia, ou seja, considerando os últimos anos, atualmente, atinge-se o recorde de *market share*, mesmo com trabalho de mídia que vem sendo fortemente realizado contra o tabaco.



REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BIRD, D. *Bom senso em marketing direto*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BORGMANN, I. M. *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2002.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERVO, A.; BERVIAN, P. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHURCHILL, G. A. JR.; PETTER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- FUTRELL, C. M. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GADE, C. *Psicologia do consumidor e da propaganda*. 2. ed. São Paulo: EPU, 1998.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.
- GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de marketing*. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.
- LAS CASAS, A. L. *Conceitos, exercícios, casos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAS CASAS, A. L. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMA, A. *Gestão de marketing direto: da conquista ao relacionamento com o cliente*. São Paulo: Atlas, 2006.
- LOPES, A.; BRAGA, A.; POSER, D.; ZENONE, L.; FEYO, M.; MANZIONE, S. *Customer Relationship Management (CRM): conceitos e estratégias, mudando a estratégia sem comprometer o negócio*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MADRUGA, R. *Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.



MEDEIROS, H. de Sá. *Ferramentas do marketing de relacionamento*, 2010. Disponível em: <[http://www.webartigos.com/articles/33636/1/FERRAMENTAS-DO-MARKETING-DE-RELACIO NAMENTO/pagina1.html](http://www.webartigos.com/articles/33636/1/FERRAMENTAS-DO-MARKETING-DE-RELACIO-NAMENTO/pagina1.html)> Acesso em: 20 jun. 2012.

MOUTELLA, C. Fidelização de clientes como diferencial Competitivo. Disponível em <<http://pecademissaoevatrabalhar.files.wordpress.com/2007/08/curso-fidelizacao.doc>> Acesso em: 29/10/2011.

NICKELS, W; WOOD, M. *Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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

SILVA, R. O. da. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SIMÕES, R. *Marketing básico*. São Paulo, Saraiva, 1976.

SOLOMON, M. R. *Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUZA CRUZ S.A. Desenvolvido pela Souza Cruz S.A. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<http://www.souzacruz.com.br>>. Acesso em: 13 out. 2012

SWIT, R. *CRM Customer relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001.



ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES EM RELAÇÃO À MARCA “NOELIANA MODAS”

Ana Paula Schmitt⁸

Clara Isabel Koetz⁹

1 INTRODUÇÃO

Com o crescente aumento do número de concorrentes no mercado varejista de vestuário devido às poucas barreiras de entrada e saída das empresas neste setor, pode-se observar que as práticas de *marketing* estão intensificando-se, sendo um fator indispensável para o sucesso. Como exemplos de intensificação, pode-se citar o dia a dia das pessoas, pois estas estão expostas às mais diversas ações de *marketing*, tais como propagandas em jornais, revistas ou rádio, *outdoors*, letreiros, televisão, *sites*, visita de representantes comerciais (em caso de empresas) ou até mesmo na procura de emprego (*marketing* pessoal). Além disso, tem-se também uma preocupação cada vez maior em conhecer o consumidor e seu comportamento, para fixar a marca em sua mente, com a finalidade de obter vantagens competitivas.

Pelo fato de a atividade do varejo estar próxima do consumidor e poder obter as informações mais atuais dos mesmos, é a marca que se responsabiliza em associar e integrar estas atividades em sua mente. Esta marca, quando bem administrada, agrega valor aos produtos ofertados, tais como segurança e identificação do consumidor com a empresa, fazendo também com que a atividade não seja apenas a revenda de produtos, mas, sim, uma forma de proporcionar benefícios e vantagens. (TORELLA, 2004).

Como vantagem competitiva busca-se também a retenção e fidelização dos clientes, uma vez que o investimento para a conquista de novos clientes é muito maior do que o investimento em fidelização dos clientes já existentes.

Nesse contexto, o presente artigo pretende contribuir com a empresa Noeliana Modas, a fim de apresentar uma comparação entre a identidade projetada pela empresa e a real percepção do consumidor acerca da marca e, a partir da análise da percepção, desenvolver estratégias de fidelização.

⁸ Bacharel em Administração pela UNISC, E-mail: anap.schmitt@gmail.com.

⁹ Doutora em Administração pela UFRGS, Professora do Departamento de Ciências Administrativas da UNISC, E-mail: clara@unisc.br.

1.1 A marca e o *brand equity*

As empresas estão inseridas em um mercado muito competitivo no qual fazem uso de todos os atributos possíveis para obter diferenciais perante a concorrência. Nesse sentido, um dos atributos que pode ser ressaltado é a marca, definida como um nome diferenciado e/ou símbolo que tem por finalidade a identificação de bens e serviços de um ou de um grupo de vendedores do nome de seus concorrentes (AAKER, 1998), uma vez que as empresas querem deixá-la registrada no mercado, colocando-a nos produtos com o intuito de combinar atributos tangíveis e intangíveis, respondendo às expectativas de seu público-alvo (KAPFERER, 2004).

Segundo Gioia (2006) a marca que obtém sucesso no mercado é aquela que os consumidores percebem como melhor do que as da concorrência. Ela possibilita o reconhecimento do produto e pode transmitir um nível de qualidade agregado, o que cria condições para a fidelização dos consumidores.

Bedbury (2002, p. 70) destaca que “a marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que não faz parte da estratégia [...]”. Nesse sentido, o autor relata que tanto as ações boas que envolvem a empresa, por meio de seus funcionários exemplares, bons produtos ou prêmios ganhos, quanto ações negativas, como o pior funcionário ou um comentário destrutivo de um consumidor influenciam na marca e cabe às empresas orientar e influenciar a marca para que permaneça para sempre na mente de seu público-alvo, uma vez que não há como controlá-las por completo.

Assim, a marca atua como um conector efetivo entre a empresa e o ambiente, principalmente com seus clientes/consumidores, e sua gestão é de suma importância devido à tomada de decisão dos gestores referente às práticas mercadológicas em relação à percepção, à atitude e à valorização da marca pelo mercado.

Esta valorização da marca é também chamada de *brand equity* e está assumindo grande importância e presença nas empresas que desejam compreender o posicionamento de suas marcas perante os consumidores. (MARTINS, 2000).

Segundo Aaker (1998) o conceito de *brand equity* está baseado no conjunto de ativos e passivos que estão ligados à marca, que somam-se ou subtraem-se do valor que um produto ou serviço proporciona à empresa e que diferem, dependendo do contexto. Sua construção é realizada pela criação de um conjunto de atributos, valores, sentimentos e percepções conectadas à marca, incluindo um valor aos produtos, além do próprio custo dos benefícios proporcionados por eles. (PINHO, 1996).

De acordo com Keller (2005) o *brand equity* é dependente de diferenças nas respostas dos consumidores, que são resultado do conhecimento que ele possui sobre a marca, ou seja, do que ele aprendeu, viu e ouviu sobre ela. Este conhecimento é a chave para a criação do *brand equity*, que pode ser caracterizado pela lembrança da marca e sua imagem.

A lembrança da marca, segundo Keller (2005), está fundamentada no aumento da familiaridade com a marca, mediante exposição repetida (para reconhecimento de marca), e em fortes associações com a categoria de produto adequada e de outras sugestões relevantes de compra ou consumo (pela lembrança espontânea de marca).

A imagem da marca é definida como um conjunto de associações que estão organizadas em grupos que contêm significados (AAKER, 1998) e resultam da



decodificação ou interpretação de símbolos provenientes de produtos, serviços e comunicações emitidas pela marca, ou seja, é um conceito de recepção, sendo volátil e mutante, preocupando-se muito em mostrar e comunicar e pouco com o “ser” da marca. (KAPFERER, 2004).

Torella (2004) cita dois componentes para a imagem de marca: o retrato da marca, ou seja, as características que o consumidor enxerga nela; e as associações e significados, que têm relação com os atributos e benefícios tangíveis e intangíveis reconhecidas pelo consumidor e que, quanto mais relevantes, apresentam um maior relacionamento com a marca.

As associações de marca são descritas por Kotler (2006, p. 186) como “[...] todos os pensamentos, sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças, atitudes, e assim por diante, ligados ao nó de marca.”

O conjunto destas associações que as empresas aspiram criar ou manter é chamado de identidade da marca (AAKER, 2000). Esta identidade é a emissão, ou seja, o sentido, o projeto e a concepção que a marca tem de si mesma; diferente da imagem, que é a recepção, a decodificação que o público-alvo faz dos sinais emitidos pela marca. (KAPFERER, 2004).

1.2 Posicionamento da marca

Considerando que as marcas encontram sentido quando percebidas pelos consumidores, o posicionamento é o processo pelo qual as empresas oferecem às marcas dos produtos ou serviços de que dispõem, onde o foco passa a ser a maneira como a oferta é apresentada aos consumidores e como eles a percebem diante de suas expectativas. (MARTINS, 2000).

Conforme Aaker (2000), o posicionamento da marca pode também auxiliar a priorizar e focar a identidade da marca por meio da determinação da mensagem que melhor diferenciará a empresa de seus concorrentes, ou seja, demonstrando suas vantagens por meio dos objetivos de comunicação.

De acordo com Oliveira e Campomar (2007), o posicionamento tem por finalidade o desenvolvimento e a transmissão (alicerçada por uma marca) de uma proposta de valor, na qual se considera aspectos significativos para determinado público-alvo. Estes aspectos são comparados aos dos concorrentes, originando o posicionamento percebido, que, além de considerar os aspectos, também é influenciado por outros fatores, tais como: outros públicos, regulamentação, fornecedores, capacidades da empresa, concorrentes e intermediários.

Para decidir qual o posicionamento adequado, deve-se levar em consideração a estrutura de referência, que considera identificação do público-alvo, que se dá por meio da segmentação do mercado; e as associações de marcas que consideram os pontos de paridade (associações não necessariamente exclusivas de marca, que podem ser compartilhadas por outras marcas) e os de diferença (atributos e benefícios que os consumidores associam fortemente com uma marca, que acreditam não encontrar em marca concorrente). (KELLER, 2005).

O desafio do varejo em relação ao posicionamento da marca é identificar os elementos que têm a capacidade de influenciar os consumidores e direcionar o posicionamento nesta direção (TORELLA, 2004). Estes elementos podem ser



classificados por categoria da mercadoria, preço/qualidade, atributo ou benefício específico e estilo de vida ou atividade. (LEVY, 2000).

Para manter o posicionamento escolhido pela empresa, toda a organização deve trabalhar para cumprir a promessa feita a partir da escolha selecionada, fazendo com que os empregados concentrem-se no pacote de valor total que está sendo fornecido aos clientes. (NICKELS; WOOD, 1999).

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo identificar a percepção dos consumidores em relação à marca Noeliana Modas e compará-la com a identidade projetada através do posicionamento proposto pela empresa, o que possibilita o desenvolvimento de estratégias de fidelização dos clientes a partir das percepções constatadas. Para tanto, ela foi dividida em duas etapas distintas.

A primeira, aplicada a 10 clientes da empresa (selecionados de forma aleatória), consistiu em uma pesquisa qualitativa de delineamento exploratório, sendo que, para a coleta de dados, foram utilizadas duas técnicas: inicialmente, a entrevista em profundidade, realizada frente a frente com o entrevistado, onde o tema da entrevista é explorado em detalhes (AAKER, 2007) e onde se descobre as motivações, crenças, atitudes e sentimentos a respeito de um determinado assunto (MALHOTRA, 2006); e, a seguir, a projetiva pictórica, onde são utilizadas fotos e ilustrações para que o entrevistado faça associações de valores a partir das imagens e proteja a imagem percebida das marcas e do perfil de seu usuário (SAMARA, 2007), sendo que neste caso, os entrevistados foram confrontados com 10 fotos de diferentes características e, a partir delas, foram instigados a relacioná-las com a marca “Noeliana Modas”, objetivando facilitar a compreensão das percepções da imagem que os consumidores possuem da marca.

A partir das análises para delimitação das percepções, imagens e associações geradas pelas entrevistas em profundidade, fez-se a segunda parte da pesquisa, de técnica quantitativa, delineamento descritivo e envolvendo um questionário de questões fechadas.

A aplicação do questionário foi feita a partir de seu envio pelo correio para 200 consumidores, escolhidos por amostragem probabilística (aleatória), tentando explorar clientes atuais e potenciais e também na própria loja.

Com o retorno de 54 questionários (formando a amostra) fez-se a apuração das respostas, dividindo-as em duas partes: a primeira, que engloba a questão de número 1 faz menção à loja, já a segunda, questões 2 e 3, refere-se diretamente à marca Noeliana Modas.

As respostas demonstraram as principais associações, percepções e imagens que os consumidores têm da marca “Noeliana Modas” que foram comparadas com a identidade e a imagem que a empresa deseja passar para seu público-alvo. Por fim, desenvolveu-se estratégias de fidelização dos consumidores e analisou-se o posicionamento da marca no mercado.



3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas em profundidade pode-se observar algumas conclusões a respeito das percepções das clientes em relação à marca Noeliana Modas e, também, em relação à loja em geral, pois pelo fato de as entrevistadas conhecerem a loja e serem clientes, elas acabaram confundindo os dois aspectos, respondendo conforme a visão de cada uma do dia a dia na empresa.

Na questão 1 as respostas foram semelhantes, destacando que a moda é importante, porém não fundamental e os principais meios para as entrevistadas se atualizarem com as tendências são: a televisão, o dia a dia e a Internet.

A questão 2 teve uma disparidade maior de respostas, onde destaca-se que o mais importante na hora da compra é o gosto pessoal, o crediário, a qualidade dos produtos, o atendimento, o fato de se sentir bem com o que se está vestindo e a opinião sincera das vendedoras.

Na questão 3, das 10 entrevistadas, 6 responderam que sabem o que vão comprar antes de sair de casa, e onde, porém todas destacaram que a vitrine é fundamental, pois se ela for atrativa, há grandes chances de haver uma mudança de planos, fazendo com que a ideia inicial de compra se desfaça.

Ao escolher a loja em que efetuarão as compras, as entrevistadas relataram que os principais fatores que contribuem são: qualidade dos produtos, atendimento, preço, o fato de conhecer a loja e as vendedoras (o que gera maior confiança), variedade dos produtos e formas de pagamento facilitadas.

Como diferenciais da Noeliana Modas, perante a concorrência, dois fatores se destacaram, o crediário ofertado e o atendimento, seguidos de variedade de produtos (incluindo tamanhos *plus size*), vitrines atrativas e simpatia das vendedoras.

Todas as entrevistadas relataram que a comunicação da marca é boa no cotidiano, no boca a boca, porém em termos de mídia (jornais e rádio, principalmente), a marca não se destaca.

Para afetar a subjetividade das entrevistadas, a questão 7 enfatizou a marca como uma pessoa, fazendo com que elas destacassem as principais características da personalidade da Noeliana Modas. Dentre as respostas estão: simpatia, humildade, elegância, seriedade, agradabilidade, dignidade, inteligência e criatividade.

Os principais motivos contribuintes para que as entrevistadas comprem na Noeliana Modas são: atendimento, crediário facilitado, qualidade, preço, amizade com a proprietária e funcionárias e o fato de encontrar o que a pessoa procura, sentindo-se bem com os produtos.

A questão 9 abordou o motivo pelo qual elas trocariam de marca. Todas as consumidoras responderam que esse fato ainda não havia acontecido, mas se ocorresse, os motivos seriam um pós-venda ruim e um mau atendimento, principalmente.

A técnica pictórica com a utilização de imagens foi a mais destacada pelas entrevistadas, onde elas deveriam associar as imagens com a marca Noeliana Modas. Nem todas as imagens foram associadas com a marca pelo fato de algumas não conseguirem relacionar os dois aspectos, destacando que a prática mostrada na figura não corresponde à Noeliana Modas. As associações realizadas foram: não forçar vendas, deixar o cliente a vontade, “paparicá-lo”, humildade, grande mix de produtos (imagem 1); confiança, sinceridade, bom atendimento, facilidade de negociação e



credibilidade (imagem 2); 50% das entrevistadas interpretaram como exuberância, sentir-se bem (autoconfiança) e 50% interpretaram como provar alguma peça e não gostar do que está vestindo (imagem 3); qualidade e praticidade (imagem 4); atualizada com a moda e novidades constantes (imagem 5); vestir a família inteira (imagem 6); amizade, bom relacionamento, moda infantil e moda praia (imagem 7); preço, destacando que está na média com os praticados pelos concorrentes (imagem 8); não se aplica à Noeliana Modas, não associando tristeza com a marca, porém associado, também, como um ponto a ser melhorado, destacando a falta de um sistema de informações para agilizar os processos de pagamento (imagem 9); descontração, alegria, felicidade, diversão e juventude (imagem 10).

A partir das respostas das entrevistas em profundidade, foi elaborado o questionário, aplicado na etapa 2 da metodologia.

Sintetizando as respostas obtidas através dos questionários, pode-se destacar os resultados em relação à loja (Quadro 1) e em relação à marca (Quadro 2), juntamente com as respectivas médias, medianas e desvios-padrão.

Quadro 1: Resultados em relação à loja

Variável	Alternativas respondidas	Frequência	% em relação ao total(*)	Média	Mediana	Desvio padrão
1.1 Possui grande variedade de produtos	3	1	1,9	4,43	4	0,536
	4	29	53,7			
	5	24	44,4			
1.2 Oferece produtos de qualidade	4	23	42,6	4,57	5	0,499
	5	31	57,4			
1.3 Oferece bom atendimento	3	1	1,9	4,59	5	0,533
	4	20	37,0			
	5	33	61,1			
1.4 É confiável	3	1	1,9	4,57	5	0,536
	4	21	38,9			
	5	32	59,3			
1.5 Oferece crediário facilitado	3	5	9,3	4,46	5	0,665
	4	19	35,2			
	5	30	55,6			
1.6 Seu preço é compatível com a qualidade	3	1	1,9	4,33	4	0,514
	4	34	63,0			
	5	19	35,2			
1.7 Tem um bom relacionamento com os clientes	3	2	3,7	4,41	4	0,567
	4	28	51,9			
	5	24	44,4			
1.8 A marca é bem comunicada nos meios de comunicação	2	5	9,3	3,50	4	0,746
	3	20	37,0			
	4	26	48,1			
	5	3	5,3			
1.9 A vitrine é sempre atrativa	3	3	5,6	4,41	4	0,599
	4	26	48,1			
	5	25	46,3			
1.10 O ambiente da loja é agradável, bem iluminado e limpo	4	11	20,4	4,8	5	0,407
	5	43	79,6			
1.11 Possui um bom horário de atendimento	3	4	7,4	4,48	5	0,637
	4	20	37,0			
	5	30	55,6			
1.12 É conveniente comprar na loja devido a sua localização	3	6	11,1	4,39	4,5	0,665
	4	21	38,9			
	5	27	50,0			
1.13 Nesta loja compro roupas para a família inteira	2	4	7,4	4,15	4	0,960
	3	9	16,7			
	4	16	29,6			
	5	25	46,3			

(*) 54 é o número total de questionários.

Fonte: Dados da autora.

A partir dos dados apresentados no Quadro 2, e na Figura 4, em relação às características da marca Noeliana Modas, pode-se analisar as percepções dos clientes, relacionadas à marca, para que a empresa possa identificar sua imagem percebida, confrontando-a com a identidade almejada bem como seu posicionamento no mercado, e para obter informações para construir um *brand equity* eficiente.

Quadro 2: Resultados em relação à marca

Variável	Alternativas respondidas	Frequência	% em relação ao total(*)	Média	Mediana	Desvio padrão																																																																																																													
2.1 Caráter	4	11	20,4	4,8	5	0,407																																																																																																													
	5	43	79,6				2.2 Simpática	3	1	1,9	4,65	5	0,52	4	17	31,5	5	36	66,7	2.3 Desonesta	2	1	1,9	4,8	5	0,562	3	1	1,9	4	6	11,1	5	46	85,2	2.4 Falsa	2	1	1,9	4,87	5	0,478	4	4	7,4	5	49	90,7	2.5 Humilde	3	3	5,6	4,74	5	0,556	4	8	14,8	5	43	79,6	2.6 Elegante	3	7	13	4,35	4	0,705	4	21	39,8	5	26	48,1	2.7 Séria	1	1	1,9	4,58	5	0,769	2	1	1,9	4	17	31,5	5	35	64,8	2.8 Desagradável	1	1	1,9	4,89	5	0,572	4	2	3,7	5	51	94,4	2.9 Comprometida	1	6	11,1	4,19	5	1,275	3	3	5,6	4	14
2.2 Simpática	3	1	1,9	4,65	5	0,52																																																																																																													
	4	17	31,5																																																																																																																
	5	36	66,7																																																																																																																
2.3 Desonesta	2	1	1,9	4,8	5	0,562																																																																																																													
	3	1	1,9																																																																																																																
	4	6	11,1																																																																																																																
	5	46	85,2																																																																																																																
2.4 Falsa	2	1	1,9	4,87	5	0,478																																																																																																													
	4	4	7,4																																																																																																																
	5	49	90,7																																																																																																																
2.5 Humilde	3	3	5,6	4,74	5	0,556																																																																																																													
	4	8	14,8																																																																																																																
	5	43	79,6																																																																																																																
2.6 Elegante	3	7	13	4,35	4	0,705																																																																																																													
	4	21	39,8																																																																																																																
	5	26	48,1																																																																																																																
2.7 Séria	1	1	1,9	4,58	5	0,769																																																																																																													
	2	1	1,9																																																																																																																
	4	17	31,5																																																																																																																
	5	35	64,8																																																																																																																
2.8 Desagradável	1	1	1,9	4,89	5	0,572																																																																																																													
	4	2	3,7																																																																																																																
	5	51	94,4																																																																																																																
2.9 Comprometida	1	6	11,1	4,19	5	1,275																																																																																																													
	3	3	5,6																																																																																																																
	4	14	25,9																																																																																																																
	5	31	57,4																																																																																																																

Fonte: Dados da autora.

Inicialmente, cabe ressaltar que os aspectos “Desonesta”, “Falsa” e “Desagradável” obtiveram seus pesos invertidos para fins de cálculo da média, mediana e desvio-padrão, ou seja, pelo fato de que quanto menor o valor da resposta melhor, as respostas de número 1 (Não se aplica de forma alguma) foram invertidas para 5 e assim sucessivamente com os demais pesos.

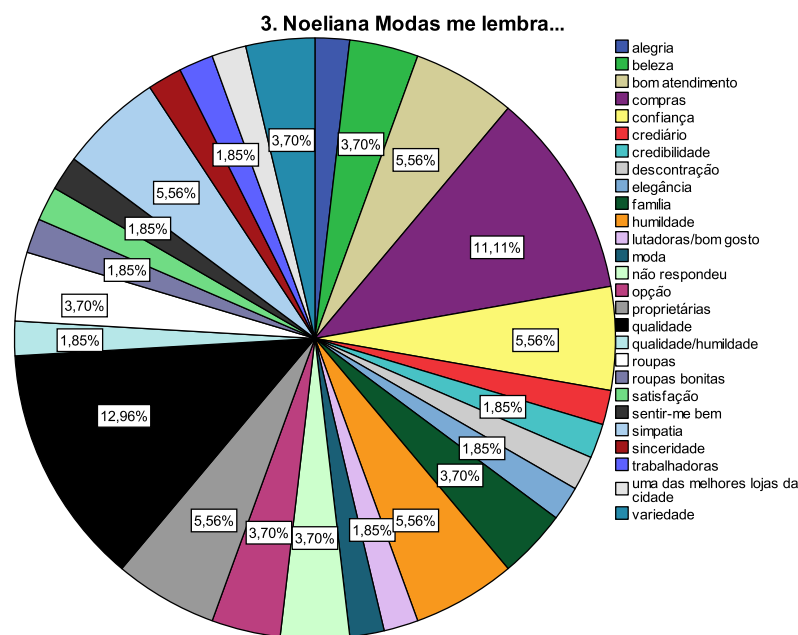
As características que mais se destacaram como a percepção do consumidor em relação à marca da empresa foram caráter e simpatia, já que a primeira obteve 79,63% de respostas “Se aplica totalmente”, com média de 4,8 e o menor desvio-padrão, de 0,407; e a segunda 66,67% de respostas “Se aplica totalmente”, com média 4,65 e desvio-padrão 0,520.

Os aspectos negativos “Desonesta”, “Falsa” e “Desagradável” também obtiveram resultados satisfatórios, pois todos foram apontados como não aplicáveis à marca Noeliana Modas, com percentuais de 85,19%, 90,74% e 94,44% respectivamente, além de apresentarem as maiores médias (4,8; 4,87; e 4,89) e medianas (5 para todos os aspectos).

A característica que obteve maior desvio-padrão (1,275) foi “Comprometimento”, porém a média (4,19) e a mediana (5) apresentaram bons resultados, significando que apesar da marca Noeliana Modas não ser remetida diretamente a comprometimento, por possuir a menor média dentre as outras características, seu resultado ainda é satisfatório.

Outra fonte de dados é o gráfico apresentado na Figura 4 que, apesar de apresentar uma enorme diversidade de respostas dos clientes, remete às associações feitas com a marca.

Figura 1: Associações da marca Noeliana Modas



Fonte: Dados da autora.

Na Figura 4 dois aspectos podem ser ressaltados: qualidade e compras. Ao perguntar a primeira palavra que vem em mente com a frase “Noeliana Modas me lembra...”, 7 pessoas das 54 responderam qualidade e 6 responderam compras.

Como a palavra compras é muito subjetiva, pois qualquer loja, independente de seu ramo, pode ser associada a esta palavra, foi analisada a próxima associação que obteve o maior número de respostas. Assim, pode-se perceber que há 5 aspectos com o mesmo número de respostas, 3: bom atendimento, confiança, humildade, proprietárias e simpatia. Este conjunto de palavras dá uma melhor noção das associações dos clientes perante a marca.

Com estas informações confrontou-se a identidade almejada pela empresa com a imagem percebida pelos clientes.

A identidade de marca é definida como um conjunto de associações de marca criadas pela empresa para refletir ao público-alvo suas estratégias, criando uma proposta de valor, um sentido à marca e, neste contexto, a Noeliana Modas tem como características de sua identidade: qualidade, bom atendimento, credibilidade e humildade. Esta identidade foi convertida à imagem percebida pelos clientes através de suas respostas, já que qualidade foi a palavra mais associada pelos consumidores, seguida de bom atendimento e humildade.

Em relação ao posicionamento da marca, a empresa Noeliana Modas não possui um posicionamento definido, contando apenas, como base, os valores apresentados na sua identidade. Esses valores estão interrelacionados com o posicionamento, já que são os benefícios que a empresa deseja passar ao seu público-alvo e que, conforme a pesquisa, estão sendo percebidos. A questão mais problemática da Noeliana Modas é a fixação da marca, pois o nome possui uma pronúncia um pouco difícil para quem nunca ouviu falar e não há um logotipo que a identifique, apesar de os clientes já terem se habituado pelo fato de a empresa estar há anos no mercado.

De forma geral, os resultados apresentados foram satisfatórios para a empresa, já que a partir deles pode-se identificar a imagem que os consumidores possuem da marca, que se assemelhou à sua identidade e posicionamento. Porém, há muito para melhorar no sentido de unificar ainda mais a imagem percebida à fixação da marca, uma vez que ela não é divulgada nos meios de comunicação, apenas no boca a boca, de modo que a empresa possa fazer uso de um *brand equity* bem estruturado, agregando mais valor e benefícios aos seus clientes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise a respeito da percepção dos consumidores, em relação à marca Noeliana Modas, conclui-se que a pesquisa foi de extrema importância para a empresa, pois esse *feedback* dos clientes só é possível com a aplicação de ferramentas como esta. No dia a dia as pessoas não trocam este tipo de informações, que possibilita observar o pensamento dos clientes a respeito da loja e da marca, tanto de uma forma geral como específica.

Em relação à loja, de forma geral, percebe-se que os consumidores estão satisfeitos. Todas as assertivas foram bem avaliadas, principalmente no que se refere à estrutura física, onde 79,6% dos clientes deram a nota máxima, bem como ao atendimento, (61,1% dos consumidores deram nota máxima), e a qualidade dos produtos, onde 57,4% responderam que concordam totalmente com a assertiva. O ponto que obteve maior disparidade de respostas, menor média, e que deve ser analisado pela empresa como uma questão de melhoria é a comunicação da marca nos meios de comunicação.

Em relação à marca, os resultados também foram muito satisfatórios, pois a empresa pode perceber que sua identidade de marca está sendo percebida pelos clientes como imagem, ou seja, partindo dos valores que ela preza desde o início de suas atividades, em 1999, - qualidade, bom atendimento, credibilidade e humildade - mesmo não investindo em mídia, ela consegue tornar a identidade almejada em imagem percebida, como foi retratado nos questionários.

O posicionamento da Noeliana Modas pode ser analisado através de seus valores e, considerando estes, este posicionamento está sendo compreendido pelos consumidores, embora ainda possa ser definido com maiores detalhes, com a utilização de informações do ambiente externo à empresa, para que seja inter-relacionado com o *brand equity*, gerando uma proposta de valor mais eficaz e eficiente para os clientes.

E, como consequência do posicionamento e da imagem que os consumidores atribuíram à Noeliana Modas, pode-se traçar estratégias de fidelização para reter os



clientes atuais e conquistar os potenciais, o que é de suma importância no mercado competitivo em que a empresa está inserida. Estas estratégias são: utilização da mídia como ferramenta de divulgação da marca, fixando-a na mente dos consumidores; adotar um sistema eletrônico para retenção de informações e dados a respeito dos consumidores; utilização das redes sociais para aproximar-se do cliente; aprimorar as práticas já utilizadas, como atendimento, fornecimento de benefícios (ajustes sem custo), variedade de produtos, entre outras.

Assim, a partir desta pesquisa, conclui-se que as definições, estratégias e conceitos que a teoria apresenta podem ser aplicados na prática diária das empresas que podem utilizar a teoria como base para suas estratégias mercadológicas, visando melhores tomadas de decisão. Também pode ser um diferencial perante à concorrência, já que o mercado está muito competitivo e o auxílio de autores renomados pode fazer a diferença para o objetivo geral das empresas, que é a lucratividade.

Por fim, são apontadas as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros. Esta pesquisa foi aplicada em um pequeno grupo de consumidores (10 na primeira etapa e 54 na segunda etapa), em um momento específico. Sugere-se que a pesquisa seja repetida, a fim de que se possa verificar a evolução dos conceitos analisados na empresa ao longo do tempo. Da mesma forma, sugere-se que uma amostra maior seja considerada, em especial na segunda fase do estudo. Por fim, novos estudos podem ser realizados na empresa, a fim de avaliar e monitorar questões-chave de marketing, como a satisfação do consumidor, por exemplo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. *Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio, 1998.
- BEDBURY, S; FENICHELL, S. *O novo mundo das marcas: 8 princípios para a sua marca conquistar a liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GIOIA, R. M. (Coord.). *Decisões de marketing: os 4 Ps*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KAPFERER, J. *As marcas: capital da empresa criar e desenvolver marcas fortes*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KELLER, K. L; MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LEVY, M. WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTINS, J. R. *Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas*. 1. ed. São Paulo: Negócio, 2000.
- NICKELS, W. G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, c1999.



OLIVEIRA, B; CAMPOMAR, M. C. Revisitando o posicionamento em marketing. *Revista de Gestão USP*. São Paulo, 2007.

PINHO, J. B. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996.

SAMARA, B. S; BARROS, J. C. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

TORELLA, J. A. *Branding no varejo: estratégia e gestão*. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.



MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES REAL LTDA

*Luiza Andréa Trinks¹⁰
Maribel Fátima de Borba¹¹*

1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional cada vez mais competitivo, onde a concorrência multiplica-se rapidamente, as empresas, sejam elas micro, pequenas ou grandes, a fim de prosperarem e garantirem sua sobrevivência, necessitam inovar constantemente, na busca de qualidade e tecnologia, para obterem vantagens e diferenciais em relação aos concorrentes.

E no que diz respeito à qualidade, podemos dar ênfase à qualidade de vida, à motivação e satisfação dos colaboradores, que constituem o elemento básico das organizações e fazem com que elas existam, sejam competitivas, ofereçam serviços de qualidade e alcancem seus objetivos organizacionais.

O grande desafio dos gestores é conhecer o potencial de motivação de cada colaborador, proporcionando a ele, através do ambiente de trabalho em que o mesmo está inserido, as condições para elevar sua satisfação profissional. Assim, beneficia a empresa, que busca através do colaborador alcançar seus objetivos organizacionais, e o colaborador, que busca alcançar seus objetivos individuais.

Este estudo justifica-se pela importância de verificar, através de pesquisa, se os colaboradores da empresa Centro de Formação de Condutores Real Ltda sentem-se motivados, se percebem que há estímulo e reconhecimento a suas ações, e envolvimento com a organização, e se estes identificam fatores que podem ser trabalhados, a fim de contribuir na qualidade dos serviços oferecidos.

O objetivo geral deste estudo é analisar a motivação e satisfação dos colaboradores e, como objetivos específicos, pretende-se verificar com os mesmos suas percepções sobre o que os estimula e desestimula no desempenho de suas funções na organização e sugerir maneiras de condução do processo de gestão de pessoas, a fim de estimular estes para que, a cada oportunidade sintam-se motivados a alcançarem seus objetivos, bem como os objetivos estipulados pela empresa.

Primeiramente é feita uma breve apresentação sobre a organização em estudo. Em seguida, são expostos os principais itens que relacionam e justificam o tema

¹⁰ Acadêmica do Curso de Administração da UNISC, E-mail: lutrinks@yahoo.com.br

¹¹ Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC, Professora do Departamento de Ciências Administrativas da UNISC, E-mail: maribel@unisc.br



estudado. A seguir, é descrita a metodologia utilizada para a aplicação da pesquisa e as informações obtidas. Após a análise destas informações, são expostas as considerações finais.

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Centro de Formação de Condutores Real Ltda é uma empresa que atua na prestação de serviços relacionados à Carteira Nacional de Habilitação. O diferencial da empresa está na efetividade de sua Missão, a qual visa à conscientização do “Valor a Vida”, que permeia todas as ações desenvolvidas, desde os serviços prestados na formação de um condutor consciente, até ações sociais, com foco em educação de crianças e de adultos.

No início do ano de 2004, a Direção da empresa decidiu estruturar seu Programa de Qualidade. O primeiro passo foi assinar o termo de adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Com a implantação deste programa, a Direção passou a ter uma visão diferenciada de gestão, ocorrendo uma reordenação estratégica do negócio, com o estabelecimento da filosofia organizacional e da análise de cenários futuros, além do estabelecimento de metas em cada área e processo.

A construção do Planejamento Estratégico direcionou o foco de atuação da empresa, a dinâmica dos processos e as melhorias a serem implementadas. Este programa proporcionou resultados favoráveis à empresa, tanto no ambiente interno, no que se refere à melhoria de processos, sedimentação da liderança e satisfação dos colaboradores, como, também, no ambiente externo, com a solidificação da marca da empresa, diversificações em ações sociais e inserções de atividades focadas nos clientes, gerando a obtenção de diversos prêmios.

3 MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (2002, p. 183), “a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.” Já para Bergamini (1993) a motivação é um processo que implica na vontade de efetuar um trabalho ou de atingir um objetivo, e que cobre três aspectos: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivo seja atingido e consagrar a ele a necessária energia.

3.1 Teorias motivacionais

Para Magginson, Mosley e Pietri (1998), as teorias da motivação focalizam a questão: o que faz um comportamento começar e terminar? As respostas giram em torno das necessidades, incentivos e percepções que dirigem, pressionam e forçam as pessoas a agir.



3.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

Em Chiavenato (1992, p. 156), para Maslow “as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.” São elas:

Necessidades fisiológicas - são necessidades físicas como: alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), desejo sexual (reprodução da espécie). Para Megginson, Mosley e Pietri (1998), o empregador pode proporcionar ao empregado, para satisfazer estas necessidades: salário, férias, período de descanso no trabalho, pausa para refeições, banheiros, ar e água puros.

Necessidades de segurança - levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações destas necessidades. Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), o empregador pode proporcionar ao empregado, para satisfazer estas necessidades: desenvolvimento do mesmo, boas condições de trabalho, planos de aposentadoria, seguros de vida, hospitalar e dentário.

Necessidades sociais - são as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, a troca de amizade, de afeto e de amor. Conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998), o empregador pode proporcionar ao empregado, para satisfazer estas necessidades: grupos de trabalho formais e informais, clubes, atividades patrocinadas pela empresa.

Necessidades de estima - são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, sua autoavaliação e autoestima. De acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998), o empregador pode proporcionar ao empregado, para satisfazer estas necessidades: poder, elogios, prêmios, promoção.

3.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Conforme Marras (2000), Herzberg afirmou que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho. De acordo com a chamada Teoria dos Dois Fatores, Herzberg aponta para a ideia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores: os que causam, predominantemente satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação; apenas observa-se nenhuma satisfação presente. São os fatores motivacionais. E os que causam, predominantemente insatisfação, são aqueles que não motivam. Sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho, enquanto sua ausência causa insatisfação. São os fatores higiênicos.

De acordo com Chiavenato (2002) os fatores motivacionais, também denominados fatores intrínsecos, estão sob controle da pessoa, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa, ou seja, aquilo que ela faz e desempenha na organização. Ainda de acordo com Chiavenato (2002), os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autorrealização.

Já os fatores higiênicos, conforme Chiavenato (2002), também denominados fatores extrínsecos, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange



as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima organizacional entre outros.

3.1.3 Modelo contingencial de Vromm

Segundo Chiavenato (1992), Vromm salienta que a motivação para produzir em uma empresa é uma função de três fatores determinantes. A saber:

Expectativas: objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Estes objetivos podem ser: dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento.

Recompensas: a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais.

Relação entre expectativas e recompensas: a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

De acordo com Chiavenato (1992), estes três fatores determinam o nível de motivação para produzir em quaisquer circunstâncias em que o indivíduo se encontre.

3.2 Plataforma motivacional

A plataforma motivacional para Marras (2000), é parte do conjunto de responsabilidades estratégicas de RH (Recursos Humanos) que cuida de criar e manter condições que estimulem a motivação nos indivíduos.

Desta forma, o autor assinala a importância de alguns aspectos a serem considerados para a implantação desta plataforma, e que deverão ser implementados pela AERH (Administração Estratégica de Recursos Humanos) para trabalhar o campo motivacional. Marras (2000) cita aspectos como: estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais; não desmotivá-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas; oferecer condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado.

Ainda segundo Marras (2000), existem três formas de estimular o processo motivacional de uma pessoa para agregar valor ao trabalho. São elas: delegar tarefas que permitam a ela atingir também seus objetivos pessoais; auxiliá-la a identificar recompensas intrínsecas, como: senso de realização, de autoestima, resultados estes do comprometimento com o trabalho e o sucesso ao fazê-lo; reforçar constantemente os resultados favoráveis com recompensas exógenas por parte da organização, como: dinheiro, elogios ou promoções.

Já de acordo com Quick (1985), citado por Marras (2000, p. 282), “outros caminhos levam a estimular e recompensar as necessidades endógenas no processo motivacional.” São algumas políticas e posicionamentos, como: portas abertas, onde o colaborador deve perceber a todo momento que é um elemento importante para seu gestor e sua organização, de forma que sempre haja uma maneira de atender e provar a estima que o colaborador e suas ideias merecem; relacionamentos informais, reconhecendo que os indivíduos têm necessidade de conversar e trocar ideias sobre assuntos que em certos momentos os afligem; *feedback*, onde o retorno dos acontecimentos deve ser dado e na importância que merece, pois o colaborador



aguarda isso e quer ser reconhecido pelas suas ideias; o aconselhamento de carreira, para que o empregado sinta que seu gestor está ao seu lado para sustentar e apoiar suas falhas e seus acertos, sempre tendo como meta a sua ascensão profissional.

3.3 Qualidade de vida no trabalho

Segundo Ivancevich (2008), qualidade de vida no trabalho se refere a diversos aspectos da experiência de trabalho. Alguns destes aspectos incluem fatores, como: estilo de supervisão e gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões no trabalho, ambiente físico e horas de trabalho satisfatórias e segurança no trabalho. Já para Davis (1966), citado em Chiavenato (2008, p. 487), “refere-se a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades.”

Para Chiavenato (2008), a qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, como: motivação para o trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e principalmente, agregar valor à organização.

4 SATISFAÇÃO

Robbins (2006, p. 66) define a satisfação com o trabalho como “a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza.” O trabalho de uma pessoa, além de suas tarefas, atividades, requer a convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho, às vezes, abaixo do ideal.

4.1 O efeito da satisfação com o trabalho sobre o desempenho

De acordo com Robbins (2006), há diversos estudos voltados a avaliar o impacto da satisfação com o trabalho sobre a produtividade.

Satisfação e produtividade: quando dados relativos à satisfação e à produtividade são coletados em termos da organização como um todo, e, ao nível individual, percebe-se que organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos.

Para o autor, os colaboradores de melhor desempenho têm maior tendência a permanecer na organização porque recebem reconhecimentos, elogios e outras recompensas que os fazem permanecer na empresa.

Ainda, segundo Robbins (2006, p. 69), “funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir suas experiências positivas.”

5 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

De acordo com Andrade, Bonfim e Stefano (2010), “os estudos sobre satisfação e motivação estiveram por muito tempo relacionados quando se acreditava que a satisfação era um elemento da motivação que fazia com que os trabalhadores



apresentassem comportamentos no trabalho favoráveis à organização.” Para Steuer (1989), citado por Martinez e Paraguay (2003), a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e a satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade. Bergamini (1993) diz que o indivíduo é possuidor de um estado de carência que necessita suprir o que só será possível através da busca do fator de satisfação. Desta forma, no momento em que se dá o encontro da necessidade com o seu correspondente fator de satisfação, considera-se que tenha ocorrido o ato motivacional, e, então, a carência interna é substituída pelo estado de satisfação obtido pela saciação da necessidade.

6 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho é uma pesquisa exploratória de delineamento quantitativo, com a aplicação de um questionário, que, segundo Cervo e Bervian (1996, p. 138), “é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”, e de acordo com Santos e Candeloro (2006), o instrumento de levantamento de dados mais adequado para este tipo de pesquisa. Busca verificar, através dos colaboradores do CFC Real, as percepções sobre o que os estimula e desestimula no desempenho de suas funções na organização e, em seguida, fazer uma análise.

O estudo é fundamentado teoricamente em motivação, teorias motivacionais, plataforma motivacional, qualidade de vida no trabalho e satisfação/motivação. Foi aplicado um questionário estruturado, distribuído pessoalmente, sendo as questões respondidas de forma não presencial por vinte e cinco colaboradores, no dia 29 de agosto de 2012 e devolvido na mesma data, e por cinco colaboradores no dia 05 de setembro de 2012, também devolvido na mesma data, totalizando uma amostra de trinta colaboradores.

7 ANÁLISE DOS DADOS

Para fins de verificação das informações obtidas, as questões e repostas foram divididas em duas partes: questões fechadas e questões abertas. A seguir, estão dispostas as informações, juntamente com as principais considerações.



Quadro 1: questões fechadas

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Você possui materiais e equipamentos adequados para a execução do seu trabalho?	3%	13%	51%	33%
No seu trabalho há proporcionalidade entre esforços e recompensas?	7%	21%	59%	13%
Você é reconhecido(a) pelo trabalho que executa?	0%	31%	59%	10%
O que você recebe pelo seu trabalho é suficiente e de acordo com o seu esforço?	10%	45%	38%	7%
Você tem liberdade para expressar suas ideias e pensamentos em relação ao seu trabalho?	7%	10%	45%	38%
O tempo que você tem na empresa é hábil para a execução de suas tarefas?	0%	14%	59%	27%
Há distribuição justa de tarefas entre os colaboradores do setor onde você trabalha?	0%	33%	60%	7%
É um prazer para você trabalhar e realizar suas tarefas?	0%	7%	43%	50%
Você considera-se colaborando para o desenvolvimento da sociedade com seu trabalho?	0%	0%	50%	50%
Você possui um bom relacionamento com seus colegas de trabalho?	0%	0%	43%	57%
O trabalho para você é um meio de satisfação pessoal?	3%	0%	54%	43%
Você recebe elogios por um trabalho bem feito?	14%	21%	29%	36%
A empresa oferece um bom ambiente de trabalho?	6%	17%	50%	27%
Há coleguismo, colaboração entre os colaboradores nos diversos setores da empresa?	10%	27%	43%	20%
Você executa diariamente tarefas semelhantes?	0%	3%	69%	28%

Fonte: Dados da pesquisa 2012.



Quadro 2: questões abertas

ESTIMULA - Utilize este espaço para descrever o que o(a) estimula, bem como o que o(a) desestimula no desempenho de suas funções na empresa.	
Satisfação pela aprovação do aluno	11%
Contribuição para um trânsito mais seguro	8%
Desafio de fazer o aluno ser aprovado	8%
Bom ambiente de trabalho	11%
Gostar do que faço	11%
Coleguismo	11%
Conquistar novos clientes e a satisfação destes	8%
Outras respostas (mencionadas apenas uma vez)	32%
DESESTIMULA - Utilize este espaço para descrever o que o(a) estimula, bem como o que o(a) desestimula no desempenho de suas funções na empresa.	
Trabalhar sábado a tarde	9%
Salário baixo com relação as responsabilidades	14%
Falta de coleguismo entre setores	14%
Falta de organização em determinadas situações	10%
Falta de tempo hábil para realizar determinadas tarefas	10%
Outras respostas (mencionadas apenas uma vez)	43%
Utilize este espaço para descrever de que forma você gostaria de ser recompensado(a) pelo bom desempenho, dedicação com seu trabalho.	
Aumento de salário	50%
Reconhecimento (pelos gestores e sociedade)	21%
Através de outros benefícios	8%
Simple elogios	13%
Outras respostas (mencionadas apenas uma vez)	8%
Utilize este espaço para descrever qual o principal motivo que o(a) faz integrar a equipe de colaboradores do CFC Real.	
Por ser uma empresa séria	15%
Gostar do que faço	27%
Pelo desafio de ensinar e formar novos cidadãos para o trânsito	12%
Bom ambiente de trabalho	19%
Coleguismo	15%
Outras respostas (mencionadas apenas uma vez)	12%

Fonte: Dados da pesquisa 2012.

Com base nas informações obtidas através da amostra pesquisada, percebe-se que os motivos apresentados pelos colaboradores como principais geradores de desmotivação e insatisfação são: o salário, a falta de reconhecimento e elogios. Com relação ao salário, os colaboradores que acreditam não receber o suficiente com o seu esforço, podem passar a ter um fraco desempenho e a diminuição da satisfação, podendo assim, aumentar as taxas de rotatividade.

Desta forma, os gestores devem ficar atentos a este fator, pois a satisfação funciona como um reforço positivo para o desempenho, enquanto que, a insatisfação funciona como reforço negativo. Segundo Robbins (2006), item 4.1, os colaboradores de melhor desempenho têm maior tendência a permanecer na organização, por que recebem reconhecimentos, elogios e outras recompensas que os fazem permanecer na empresa.

No que diz respeito à falta de elogios, no item 3.1.3, segundo Chiavenato (1992), Vromm afirma que a motivação para produzir em uma empresa é função de três fatores: expectativas, recompensas e relação entre expectativas e recompensas. Ou seja, estes três fatores determinam o nível de motivação para produzir em quaisquer circunstâncias em que o colaborador se encontre, e o estímulo dos gestores é fundamental. Já no item 3.1.1 – Hierarquia das necessidades de Maslow – necessidades de estima - de acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998), para satisfazer estas necessidades, o empregador pode proporcionar ao empregado: poder, elogios, prêmios e promoção. De acordo com Marras (2000), item 3.2, uma das três formas de estimular o processo motivacional em uma pessoa é reforçar constantemente os resultados favoráveis, com recompensas exógenas, por parte da organização, como: dinheiro, elogios ou promoções.

Em contrapartida, há diversos aspectos que demonstram a motivação e satisfação dos colaboradores, como: a empresa oferecer uma boa estrutura para a execução das tarefas, a liberdade de expressão, o fato de os colaboradores gostarem do que fazem e sentirem prazer em trabalhar e realizarem suas tarefas, o bom relacionamento e a consciência de estarem colaborando para o desenvolvimento da sociedade.

Sobre a empresa oferecer uma boa estrutura para a execução das tarefas, como observado no item 3.1.2, os fatores higiênicos ou extrínsecos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e estão relacionados às condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. O item 3.1.1 – Hierarquia das necessidades de Maslow – demonstra as necessidades humanas dispostas em uma pirâmide, onde o primeiro nível é composto justamente pelas necessidades fisiológicas básicas que o indivíduo possui. De acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998), o empregador pode proporcionar ao empregado, para satisfazer estas necessidades: salário, período de descanso, pausa para refeições, banheiros, ar e água puros. Assim, justifica-se o percentual elevado de concordância, pois a empresa disponibiliza aos seus colaboradores o necessário, a base para executarem seu trabalho.

No que diz respeito à liberdade de expressão, conforme observado no item 3.2, há alguns caminhos que levam a estimular e recompensar as necessidades endógenas no processo motivacional, e um deles é: portas abertas. Ou seja, o colaborador deve perceber a todo momento que é um elemento importante para seu gestor e para a organização, fazendo com que sempre haja uma forma de atender e provar a estima que o colaborador e suas ideias merecem. O colaborador sentindo-se importante na empresa, vem a contribuir com novas ideias, conhecimentos que podem proporcionar resultados muito positivos. O envolvimento dos colaboradores nas decisões da empresa, proporciona a estes uma sensação de aumento de autonomia.

Quanto ao fato de os colaboradores gostarem do que fazem e sentirem prazer em trabalhar e realizarem suas tarefas: para se ter sucesso, qualidade de vida,



obter realizações profissionais e pessoais, ter prazer, gostar daquilo que se faz é fundamental, pois a pessoa vai sentir-se motivada, realizada, satisfeita, contribuindo, assim, para seu desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização. Segundo Chiavenato (2008), citado no item 3.3 do referencial teórico, a qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, como: motivação para o trabalho, criatividade, vontade de inovar, aceitar e ser flexível a mudanças e principalmente, agregar valor à organização.

O fato de terem um bom relacionamento é um ponto positivo dentro da organização, pois o nível de desempenho e produtividade da mesma pode se relacionar diretamente com o ambiente da empresa. As pessoas que sentem-se bem no ambiente de trabalho, que trabalham em um ambiente harmonioso, sentem-se parte de uma equipe e, desta forma, produzem mais. No item 3.1.1 – Hierarquia das necessidades de Maslow – Chiavenato (1992), afirma que as necessidades sociais, são as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, a troca de amizade e de afeto.

Quanto à consciência de estarem colaborando para o desenvolvimento da sociedade, cada colaborador, indiferente do setor em que atua e da etapa do serviço prestado, está ciente de seu papel na empresa, que está diretamente relacionado à missão da mesma, que é: prestar serviços voltados à Carteira Nacional de Habilitação, formando condutores responsáveis e conscientes do valor da vida, aliando qualidade, inovação e sustentabilidade.

Com base nestas informações, pode-se verificar que os gestores estão proporcionando aos colaboradores, através do ambiente de trabalho em que estes estão inseridos e, também, através da realização de suas tarefas, aspectos importantes que elevam a motivação e satisfação.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise feita sobre os dados obtidos com a aplicação do questionário, pode-se verificar por meio das percepções dos colaboradores que, embora havendo um certo percentual de discordância em algumas questões, bem como motivos que os desestimulam, principalmente no que diz respeito ao salário, a falta de reconhecimento e elogios, o percentual de concordância é muito mais significativo, evidenciando aspectos que dizem respeito à empresa oferecer uma boa estrutura para a execução das tarefas, a liberdade de expressão, o fato de os colaboradores gostarem do que fazem e sentirem prazer em trabalhar e realizarem suas tarefas, o bom relacionamento e a consciência de estarem colaborando para o desenvolvimento da sociedade.

Desta forma pode-se inferir que grande parte dos colaboradores sentem-se estimulados, motivados, e a empresa e os gestores são responsáveis por estes aspectos positivos geradores de motivação, pois é preciso fazer com que cada colaborador sinta-se engajado na missão da empresa, e que saiba da importância de sua contribuição para o desenvolvimento da organização.

De acordo com Marras (2000), os gestores a fim de estimularem o processo motivacional em uma pessoa, devem delegar tarefas que permitam a ela atingir



também seus objetivos pessoais, auxiliá-la a identificar recompensas intrínsecas, como: senso de realização, de autoestima. Estes resultados são obtidos através do comprometimento com o trabalho e o sucesso ao fazê-lo e, principalmente, ao reforçar constantemente os resultados favoráveis, com recompensas por parte da organização, como: dinheiro, simples elogios ou promoções.

Outro fator importante, que pode servir de estímulo aos colaboradores, é o *feedback*. Como já observado, os mesmos possuem liberdade de expressão. Desta forma, a empresa, além de abrir este espaço ao colaborador (que muitas vezes tem com sua sugestão, sua opinião, a solução) segundo Quick (1985), citado por Marras (2000), o retorno dos acontecimentos deve ser dado e na importância que merece, pois o colaborador aguarda isso e quer ser reconhecido pelas suas ideias, mesmo que a solução por ele apresentada não tenha sido adotada.

Segundo Chiavenato (2008, p. 487), “para bem atender o cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno.” Ou seja, para satisfazer o cliente externo, as empresas precisam antes satisfazer os seus colaboradores, que são responsáveis pelo produto ou serviço oferecido.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, S. M. de; BONFIM, T. M. do; STEFANO, S. R. *Estudo sobre motivação e satisfação*. XIII SEMEAD Seminários de Administração. 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/574.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2012.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DAVIS, L. E. *The design of Jobs, Industrial Relations*, October, 1966, p. 21-45.
- IVANCEVICH, J. M. *Gestão de recursos humanos*. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. *Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos*, 2003.
- Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2012.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; JR. PIETRI, P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- QUICK, T. L. *The manager's motivation*. New York: John Wiley & Sons, 1985.



ROBBINS, S.. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

STEUER R. S. *Satisfação no trabalho, conflito e ambigüidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.



ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA BOATE CASA NOVA – CACHOEIRA DO SUL

Franciele Oliveira Trindade¹²

Clara Isabel Koetz¹³

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as pessoas estão tão dedicadas e preocupadas em ganhar dinheiro que ocupam a maior parte de seu tempo trabalhando. O ritmo acelerado das atividades diárias submete os trabalhadores ao estresse e, com isso, é mais frequente a busca deles por diversão, com o intuito de se afastar do ambiente rotineiro e estressante do trabalho em seu tempo livre, usando-o em atividades de lazer que gerem satisfação pessoal. Destaca-se, ainda que com a ascensão da nova classe média brasileira, composta por indivíduos com maior potencial de consumo, aumenta significativamente a busca por lazer.

É o que se observa na reportagem disponível no site do portal O Terminal (2012), onde mostra que o aumento da renda dos brasileiros fez com que o trabalhador mudasse seus hábitos de consumo e passasse cada vez mais a gastar com lazer.

O entretenimento ocupa um grande espaço na vida da população em geral, tanto dos jovens, quanto dos adultos e da terceira idade, resultando numa grande expectativa das pessoas quanto aos ambientes de diversão. O consumidor está muito exigente quanto a atividades de entretenimento, já que com maior renda, deseja atividades que lhe proporcione mais prazer, buscando, assim, serviços que lhe agreguem satisfação. Dessa forma, cabe às organizações desenvolverem ações que lhes proporcionem o que este consumidor deseja. Portanto, é fundamental para as empresas, analisar o comportamento dos clientes, suas preferências e seu nível de satisfação.

O objetivo deste trabalho é medir o nível de satisfação dos frequentadores da danceteria Casa Nova - Cachoeira do Sul, Rio Grande do Sul - para que, posteriormente, a empresa passe por um processo de melhorias e consiga adequar suas estratégias de modo eficaz às exigências de satisfação dos consumidores, conquistando-os e retendo-os.

O presente estudo está dividido em cinco capítulos principais. O capítulo dois engloba a fundamentação teórica do trabalho; o capítulo três aborda os procedimentos

¹² Bacharel em Administração pela UNISC, E-mail: fran.c.07@hotmail.com

¹³ Doutora em Administração pela UFRGS, Professora do Departamento de Ciências Administrativas da UNISC, E-mail: clara@unisc.br



metodológicos utilizados na pesquisa; os resultados obtidos são abordados no capítulo quatro; o quinto capítulo traz recomendações gerenciais baseadas nos resultados obtidos e no sexto e último capítulo, faz-se uma conclusão final do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Satisfação do cliente

Para Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 178), satisfação é “a avaliação pós- consumo de que uma alternativa escolhida pelo menos atende ou excede as expectativas”. Todas as pessoas entram em uma compra com expectativas de como o bem ou o serviço se sairá quando for utilizado, o resultado esperado é a satisfação, ou seja, se, se saiu tão bem quanto esperado.

Solomon (2005) acrescenta as sensações ou atitudes das pessoas em relação a um produto depois de comprá-lo como determinante da satisfação/insatisfação do cliente. À medida que os produtos são integrados nas atividades diárias de consumo, os compradores se envolvem em um processo constante de avaliação do que adquirem.

Kotler (2000) faz a mesma referência às sensações que Solomon (2005), afirmando que satisfação envolve sensações de prazer ou desapontamento que resultaram da comparação do desempenho percebido de um produto ou serviço relacionado às expectativas dos clientes. Vale ressaltar, como resultante da satisfação, essa comparação que é realizada pelos consumidores, entre o desempenho percebido e suas expectativas.

Pinheiro e Gullo (2011) destacam que o processo de satisfação do consumidor inicia no momento em que ele conhece a organização, a partir de então, acrescentam-se a qualidade no atendimento e do produto adquirido, o preço, o pagamento facilitado, a confiabilidade ao cumprir prazos e compromissos assumidos.

Satisfação é o resultado do valor percebido (percepção) pelo cliente em relação às suas expectativas. Se a soma de valores (atendimento, produto, prazos, garantias etc.) entregue ao comprador for maior que suas expectativas, a satisfação está garantida, caso contrário, não. Essa diferença entre percepção e expectativa é conhecida como gap, ou seja, uma lacuna entre o que o comprador espera e o que ele recebe de fato. (PINHEIRO; GULLO, 2011, p. 57).

A conquista do cliente e sua satisfação significam um novo desafio de desenvolver uma relação mais achegada e duradoura com ele, almejando conseguir sua lealdade e garantindo sua retenção.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), os clientes se deparam com um grande número de produtos e serviços que satisfazem determinada necessidade. Eles escolhem conforme suas expectativas em relação ao valor e à satisfação que as ofertas proporcionarão. Sendo assim, as empresas devem definir o nível correto de expectativas, pois expectativas baixas demais podem satisfazer quem compra, mas



não atrairão compradores suficientes. No caso de as expectativas forem elevadas demais, os clientes ficarão insatisfeitos.

Lovelock e Wright (2001) destacam os seguintes benefícios proporcionados pela satisfação do consumidor para a organização: isola os consumidores dos concorrentes; pode criar vantagem sustentável; reduz os custos das falhas; encoraja o consumidor a ser fiel à empresa, promove e amplia de forma positiva o boca a boca e reduz custos para atrair novos clientes.

Esses benefícios são fundamentais para o atingimento das metas básicas das organizações, como obter vantagem competitiva e fazer lucro, que não devem ser esquecidas quando se trabalha com satisfação, e dessa forma, satisfazer os clientes, já contribui para alcançar os objetivos das empresas.

Para McKenna (1999), os clientes estão tão exigentes que seus critérios para uma satisfação absoluta chegam a ser rigorosos e parecem irrealistas se comparados com os do passado. Contudo, algumas empresas captaram a mensagem antes das outras, compreendendo a necessidade de flexibilidade e se adaptando às necessidades dos clientes, oferecendo a eles outras opções e acesso.

O padrão de consumo do passado, onde os clientes tinham que se adaptar ao produto ou serviço desejado, não existe mais. Hoje eles têm o poder da escolha, e isso os torna mais fortes, pois consumidores com poder, se tornam fiéis à empresa de acordo com a oferta de produtos ou serviços moldados com a finalidade de suprir as suas necessidades.

Esse novo e poderoso consumidor espera uma recompensa quase que instantânea, tendo expectativas cada vez maiores, isso se explica pela comunicação moderna, onde estão melhores informados, pelo número e pela diversidade de opções, e pela mobilidade. Ressalta-se que, além de tudo isso, o próprio ritmo de vida os tornou mais insatisfeitos.

Oliver (1999) concorda com McKenna (1999) quando fala que os consumidores veem a satisfação imediata como direito, afirmando que cumprir as exigências de satisfação imediata do cliente, aprimorando o tempo dos ciclos, requer das empresas flexibilidade e capacidade de inovar.

McKenna (1999) continua sua linha de estudo, salientando que os novos clientes desejam ser questionados sobre suas preferências individuais e que lhes tratem como se essas preferências fossem respeitadas. Por isso várias empresas convidam seus consumidores a participarem, compartilhem dados, trabalhando em conjunto na melhoria e determinando o equilíbrio entre o produto ou serviço ofertado e sua demanda.

Por causa dessa mudança atual, surgiu o conceito de marketing real, o qual permite a constante atualização das informações a respeito das preferências dos clientes. As tecnologias da computação e da comunicação do momento devem ser levadas em consideração para possibilitar as trocas constantes de informação.

O cliente cada vez mais atualizado tecnologicamente exige algum sinal confirmando que a organização reconhece sua individualidade na maioria das vezes que entra em contato com ele, sentido que podem contar com a atenção dos funcionários que tenham iniciativa e que tomem decisões rápidas.

Mas o autor salienta que, acima de tudo, o consumidor deseja controle e escolha, mesmo sem consciência desse desejo. Eles querem além da mais ampla diversidade de opções, ter o controle de decidir por uma opção dentre essas alternativas. Essa



escolha se torna transparente para o consumidor pela interface de fácil uso ou de familiaridade, ou seja, se obtém transparência quando a informação está disponível sem esforço algum. Por isso, muitas empresas estão implementando infraestrutura que forneça aos clientes mais informação e assistência, facilitando suas escolhas.

2.1.1 Importância das pesquisas de satisfação de clientes

Segundo Marchetti e Prado (2001), a pesquisa de satisfação de clientes vem possibilitando às empresas de avaliarem seu desempenho global. No mundo atual, onde a concorrência é grande e os consumidores cada vez mais informados e exigentes, avaliar constantemente o seu grau de satisfação, traz benefícios enormes para as organizações.

Rossi e Slongo (1998) afirmam que as empresas que estão focadas na qualidade de seus bens e serviços, têm prioridades baseadas nas informações sobre o grau de satisfação de seus clientes, alcançando resultados junto a eles. Dessa forma, as pesquisas de satisfação são os pré-requisitos que ampararam as ações de marketing, intimamente ligadas a processos de qualidade, fortalecendo sua competitividade.

Há dois tipos de estudos de satisfação dos consumidores: os estudos experimentais, os quais fornecem detalhes essenciais para compreender a natureza e os antecedentes da satisfação, mas com dificuldades de se obter generalizações empíricas; e os estudos com perspectiva agregada, que produzem essas generalizações empíricas, se viabilizando com a utilização de quatro faces de agregação, os estímulos, as ocasiões de uso, os modos de medição e os indivíduos.

É a perspectiva agregada que incorpora a satisfação do cliente como uma experiência acumulada e não mais isolada com um bem ou serviço. Essa agregação é que reduz erros ao medir as variáveis essenciais da satisfação e aumenta a relação com outras variáveis. Sendo assim, as empresas devem tomar como referência essa perspectiva, pois os resultados de satisfação em nível de mercado são indicadores de retenção agregada do consumidor pela organização e da futura rentabilidade.

2.1.2 Satisfação e lealdade

Mowen e Minor (2003) afirmam que a satisfação do consumidor está diretamente ligada à fidelidade. A fidelidade é influenciada diretamente pela satisfação acumulada ao longo do tempo e pelas percepções da qualidade do produto ou serviço. Quando as expectativas dos consumidores são satisfeitas na compra do bem ou serviço, resulta-se em lealdade, já que são o seu grau de satisfação anterior e suas atitudes que influenciarão as intenções de recompra.

Contudo os autores salientam que, futuramente, a ênfase será na fidelidade e não na satisfação. Isso se deve ao fato da satisfação, como determinante da fidelidade, ser pouco confiável, sendo um estado temporário e passivo. Os consumidores fiéis são defensores determinados da empresa, estando além da satisfação e da preferência duradoura por uma marca. Dessa forma as empresas devem criar maneiras de converter o estado temporário da satisfação em fidelização duradoura.

Churchill Júnior e Peter (2000) acrescentam que é através da fidelidade que os consumidores passam a consumir mais frequentemente o que a empresa oferece. Ou seja, deve-se criar valor para eles e satisfazê-los para que então, se tornem leais.



2.2 Percepção da qualidade

De acordo com Samara e Morsch (2005), percepção é o modo como as pessoas coletam e interpretam os estímulos do seu meio ambiente. Como a mente humana tem limites de estímulos que pode lidar, filtram-se as informações do meio de acordo com o que se acredite ser pertinente e importante.

Pode acontecer de o indivíduo ter entendimento diferente da mensagem pretendida, pois enxerga as coisas a partir de significados coerentes com suas experiências, concepções e desejos. Por esse motivo, as empresas devem entender as características que compõem a percepção, para poder desenvolver eficazmente os elementos mercadológicos a fim de atrair e estimular o processo perceptivo do cliente, alcançando a sensação, organização e interpretação desejada.

Segundo Solomon (2005), os consumidores procuram nos produtos qualidade e valor. Então, com a concorrência acirrada, a qualidade dos produtos é crucial estrategicamente para manter uma vantagem competitiva.

Schiffman e Kanuk (2000) acrescentam que a percepção é como as pessoas veem o mundo à sua volta. Sob o mesmo estímulo e sob as mesmas condições aparentes, as pessoas os reconhecem, selecionam, organizam e interpretam, é diferente, é individual, baseado nos valores, necessidades e expectativas de cada um.

Os consumidores julgam a qualidade de um produto ou serviço baseado em vários sinais informais que associam a eles. Esses sinais podem ser intrínsecos ou extrínsecos e oferecem a base para a qualidade percebida do bem ou serviço. Em relação à qualidade percebida dos produtos, os sinais intrínsecos são as características físicas do bem, pois em muitos casos, os clientes julgam a qualidade do produto pelas suas características físicas, como cor, sabor, tamanho e aroma. Os sinais extrínsecos são os sinais que são externos ao bem, como preço, imagem da marca e imagem da empresa.

Já na qualidade percebida de serviços, é mais difícil para o consumidor avaliar, já que os serviços têm características diferenciadas como intangibilidade, variabilidade, além de serem produzidos e consumidos simultaneamente e serem perecíveis. Por isso, a base para avaliar a qualidade dos serviços são os sinais substitutos, onde, por exemplo, ao avaliar um serviço médico, considera-se a qualidade do consultório e do mobiliário, os diplomas na parede, o carisma da recepcionista e o profissionalismo da enfermeira.

Berry (1996, p.33), salienta que é o cliente que define a qualidade, “a conformidade com as especificações da empresa não é qualidade; a conformidade com as especificações do cliente é qualidade”. Dessa forma, os elementos essenciais para uma estratégia de qualidade incluem que se ouça atentamente e continuamente a opinião dos consumidores, entendendo suas expectativas e percepções, e não se basear em processos internos sem qualquer ligação com as prioridades dos clientes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Lakatos e Marconi (2001) definem método como as atividades sistemáticas e racionais que permitem, de forma mais segura e econômica, atingir o objetivo de obter conhecimentos válidos e verdadeiros, guiando o caminho que a organização deverá



seguir, identificando erros e auxiliando a tomada de decisões. Malhotra (2001) afirma que pesquisa de marketing é identificar, coletar, analisar e disseminar de maneira sistemática e objetiva a informação, com o intuito de melhorar o processo decisório de identificar problemas e solucioná-los. Dessa forma, escolher adequadamente o método de pesquisa é fundamental para uma coleta e análise de dados eficiente.

No presente estudo, os parâmetros da população analisada foram obtidos pela amostra, que, segundo Malhotra (2001), é o subgrupo selecionado de uma população para ser estudado. A amostra foi constituída de 84 clientes da boate Casa Nova e aplicada tanto pessoalmente, quanto por internet.

A técnica de amostragem foi não probabilística porque, conforme Mattar (1996), a análise pessoal do pesquisador é que é responsável por selecionar os elementos da população que comporão a amostra, e por julgamento que, de acordo com Malhotra (2001), é uma amostragem por conveniência em que é o julgamento do pesquisador, através de sua experiência, que seleciona os componentes da população pois os considera representativos ou apropriados por algum motivo.

A pesquisa realizada foi dividida em duas etapas, a primeira, de natureza qualitativa e concepção exploratória, e a segunda, de natureza quantitativa e concepção conclusiva com delineamento descritivo.

3.1 Etapa 1

A primeira etapa da pesquisa realizada teve natureza qualitativa, a qual, segundo Santos e Candeloro (2006), não tem o objetivo de mensurar variáveis, e sim de analisar de modo indutivo as informações levantadas. A concepção dessa etapa foi exploratória, que, conforme Malhotra (2001), tem como fim fornecer critérios e prover a compreensão a respeito do problema enfrentado pelo pesquisador. Nesta fase procurou-se identificar os índices de satisfação com prioridades para o consumidor, para então serem utilizados na elaboração do questionário aplicado na seguinte etapa deste estudo.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista, que, conforme Cervo e Bervian (2002), é quando o entrevistador conversa com alguém orientado para o objetivo definido de recolher dados para a pesquisa, através de interrogatório do informante. A entrevista foi de caráter semiestruturado com questões abertas, que, segundo Santos e Candeloro (2006), é quando o entrevistador não se limita apenas a perguntas previamente elaboradas.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e por telefone com seis clientes da boate Casa Nova no mês de julho de 2012. Esse número de entrevistados foi escolhido não por quantidade, mas por qualidade, já que o intuito era de captar os pontos relevantes para os clientes da casa noturna, para, após, ser elaborado o questionário de satisfação.

Os entrevistados foram escolhidos por conveniência, dos quais três eram homens e três eram mulheres, para analisar de igual forma os dois sexos. Além disso, procurou-se escolher pessoas de diferentes faixas etárias e que algumas fossem frequentadoras da festa na sexta-feira, outras do sábado, e ainda outras que fossem frequentadoras dos dois dias, já que o público é diferente na sexta e no sábado, pretendendo-se, dessa forma, abranger na pesquisa os diversos frequentadores



da casa noturna, não se esquecendo de nenhum estilo de cliente e não perdendo informações importantes.

3.2 Etapa 2

A natureza desta etapa da pesquisa é quantitativa, que tem como objetivo, segundo Santos e Candeloro (2006), mensurar variáveis, transformando os dados coletados em ilustrações. Os resultados obtidos com a pesquisa exploratória foram verificados pela pesquisa conclusiva que, de acordo com Malhotra (2001), testa hipóteses e examina relações específicas, servindo para auxiliar a tomada de decisões.

O delineamento da pesquisa realizada foi descritivo, que, conforme Vergara (2005), apresenta as características de certa população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza. O objetivo desta etapa descritiva consistiu em avaliar a satisfação dos clientes da boate Casa Nova, considerando como critério básico os aspectos de satisfação apurados na etapa anterior.

O estudo se concretizou através da técnica de aplicação de um questionário, que, segundo Malhotra (2001, p.274), é uma “técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais - que um entrevistado deve responder”. De acordo com os dados obtidos nas seis entrevistas realizadas, elaborou-se o questionário no formato fechado e estruturado, no qual, segundo Aaker, Kumar e Day (2001), a própria pergunta apresenta ao respondente as respostas que ele deve considerar.

Foram aplicados três pré-testes do questionário visando dar formato definitivo, corrigindo-se os erros detectados. A aplicação final foi concretizada nos meses de agosto e setembro, onde foi aplicada uma maior parte na entrada da boate, no início da festa, e, outra pequena, foi enviada por e-mail. A amostra da população foi não probabilística por julgamento, pois foi escolhida pela análise do pesquisador, já que foram aplicados questionários em 84 clientes da boate, sendo 42 homens e 42 mulheres, com o intuito de medir proporcionalmente os dois sexos. Além disso, os questionários foram aplicados tanto na sexta-feira, quanto no sábado, para atingir os dois públicos distintos da boate.

4 RESULTADOS

4.1 Etapa 1

Encontram-se, abaixo, as informações obtidas nas seis entrevistas realizadas com os clientes da boate Casa Nova, para posterior análise e elaboração do questionário.

Entrevista 1: Foi realizada com uma cliente do sexo feminino de 22 anos. Observaram-se como importante, em ordem de preferência para ela, os seguintes itens: estilo de música; segurança; vagas disponíveis e segurança no estacionamento, público da festa, devendo incluir seus amigos; decoração que chame atenção; bebidas diversas e geladas; higiene, incluindo proibição de cigarro; *shows* conhecidos que atraem os clientes; boa recepção; e organização para que tudo saia como programado.

Percebeu-se que a beleza das pessoas que frequentam as festas é indiferente para a entrevistada, e o que se identificou como de interesse para ela é o divertimento e a companhia dos amigos. Em relação à boate Casa Nova especificamente, ela considera a segurança, a organização, a música e o atendimento como pontos positivos. O que ela considera como ponto negativo é a visão que muitas pessoas têm da boate, além de alguns acontecimentos onde foi demonstrado falta de organização e falta de flexibilidade de alguns funcionários, mas, como foi em um caso específico, ela continuou citando a organização da casa noturna como ponto positivo. A imagem que a entrevistada tem da Casa Nova é de divertimento com amigos, aonde vai o pessoal conhecido da cidade e se diverte muito.

Entrevista 2: Foi realizada com uma cliente do sexo feminino de 25 anos. Pode-se observar como sendo relevante para ela, em ordem de preferência, os itens a seguir: música boa; bebida gelada; segurança; atrações musicais que sejam do seu gosto; preço do ingresso acessível; faixa etária dos frequentadores condizente com a dela; organização da equipe; atendimento de qualidade e rápido; localização de fácil acesso; e dia da festa, que seja preferencialmente nos finais de semana. Pode-se observar nessa entrevista, que a classe social dos frequentadores da casa noturna é indiferente para a entrevistada, e o que é importante pra ela, é o divertimento com os amigos. Especificamente sobre a boate Casa Nova, ela citou como pontos positivos, o atendimento rápido, as músicas boas, as bebidas sempre geladas e a segurança do local. Como ponto negativo, ela mencionou o cheiro de cigarro da boate, além de uma experiência que teve, a qual mostrou má organização da festa, em que manchou sua roupa em um corrimão pintado recentemente. A imagem que ela possui da Casa Nova é de diversão com os amigos, um lugar de muita festa.

Entrevista 3: Foi feita com um cliente do sexo masculino de 22 anos. Pode-se constatar que os seguintes itens são considerados como os mais importantes, respectivamente, em uma casa de festas: atrações musicais, com oportunidades de conhecer suas bandas favoritas ou que simplesmente o atraem; estilo musical coerente com o seu gosto; bebida sempre gelada; público frequentador; ambiente agradável; variedades de bebida; valor da bebida, para consumir mais e gastar menos; segurança; higiene; e área *vip*, para selecionar as pessoas. Já o que é indiferente para ele em uma festa é o estacionamento, o entrevistado salienta que os carros devem, sim, ter segurança, mas não necessariamente em estacionamento privado, e o que se identificou, de acordo com as perguntas respondidas, o que ele espera, ao frequentar boates, é conhecer e se relacionar com mulheres. Com relação à boate Casa Nova, os pontos positivos citados foram: atendimento rápido, sem filas na entrada; segurança da casa; bebidas sempre geladas; área *vip*; localização e ambiente. Como pontos negativos ele citou o cheiro de cigarro, o ambiente pouco climatizado e o mau atendimento que teve em uma ocasião onde um funcionário foi estúpido com ele. Em geral as festas que ele frequenta na Casa Nova são divertidas, onde encontra seus conhecidos. A imagem que ele possui da boate, são as festas de sexta-feira. Segundo seu ponto de vista, a melhor festa de Cachoeira do Sul, na sexta, é a Casa Nova.

Entrevista 4: Foi realizada com uma cliente do sexo feminino de 39 anos. Pode-se constatar como importante para ela os seguintes itens: segurança; estilo de música, incluindo se é banda que toca ou o som da casa; ambiente do lugar para atrair pessoas mais selecionadas; estilo das pessoas que frequentam; bebida



de qualidade e gelada; higiene; apresentação da casa na frente para selecionar as pessoas; preço do ingresso para também selecionar os frequentadores; *shows*; e administração, para fazer a casa funcionar corretamente. O que é indiferente pra ela em uma casa noturna, é o *show*, não deixando de ir se tiver ou não. Identificou-se, através das perguntas respondidas, que o que é importante para ela é a festa em si, que esteja boa no sentido de música e de pessoas. Como pontos positivos, ela citou a segurança da Casa Nova, e o fato de tocar vários tipos de músicas, para todos os gostos. Como ponto negativo, ela mencionou a saliência de um segurança da boate. Ela vê a Casa Nova como festa divertida em que vai todo mundo, onde se encontram vários conhecidos.

Entrevista 5: Foi feita com um cliente do sexo masculino de 53 anos. Pode-se verificar como requisitos fundamentais em ordem de preferência em uma boate os itens a seguir: segurança; estacionamento, para que se possa ficar próximo do local e com os veículos seguros; música boa e do gosto dele; bebida gelada; bebida de qualidade, com marcas boas; atendimento; organização da boate; público decente; higiene; iluminação e telões que qualifiquem o ambiente. Como sendo indiferente para o entrevistado em uma casa de festas, ele citou a música, se é ao vivo ou som da casa. Pode-se identificar, através das questões respondidas, que os fatores que o interessam em uma boate, são as mulheres que frequentam, e a festa em si, com música boa e pessoas. Como requisitos positivos, especificamente da boate Casa Nova, ele citou o atendimento da equipe, as músicas boas, as bebidas de qualidade e geladas, as mulheres bonitas e a segurança. Como pontos negativos citou que, às vezes, a festa está cheia demais, e que os frequentadores exageram na bebida. Em linhas gerais, a imagem que possui da Casa Nova, é que a boate é a melhor casa de festas de Cachoeira do Sul.

Entrevista 6: Foi realizada com um cliente do sexo masculino de 19 anos. Observou-se como importante para ele em uma casa de festas, os seguintes requisitos: estrutura, incluindo equipamentos, sons, luzes, televisores, ou seja, lugar capacitado; segurança; público que frequenta; serviço de atendimento; valor do ingresso compatível com o que ofereça; estacionamento seguro; bebida gelada; higiene; estilo musical aceitável; e atrações atuais. O valor da bebida, ele citou como indiferente, pois bebe pouco. Identificou-se como importante para ele em uma casa noturna, de acordo com as perguntas respondidas, o divertimento com os amigos. Como pontos positivos, especificamente da boate Casa Nova, ele citou o atendimento, a segurança, a estrutura, incluindo som, televisores de LED (Diodo Emissor de Luz) e luzes, além de estar sempre com bastante gente. Como pontos negativos, salientou a falta de higiene nos banheiros, os flanelinhas que ficam cuidando dos carros, por mais que não seja culpa da boate, e o público que frequenta a pista, não a área vip. A imagem que ele tem da Casa Nova, é uma casa de festas com um estilo de música que ele não curte muito, pois parece ser mais bailão, mas com muita gente conhecida onde se encontram muitos amigos.

Dessa forma, identificou-se como relevantes para os seis entrevistados no geral, os seguintes pontos: música boa; bebida gelada e de qualidade; segurança; atrações musicais; preço do ingresso; faixa etária dos frequentadores; organização; atendimento; localização; dia da festa; estilo musical; público; ambiente; variedades de bebida; valor da bebida; higiene; área vip; apresentação da casa; administração; estacionamento; decoração; iluminação; estrutura; divertimento e relacionamento.



A partir da identificação desses dados, que os clientes citaram como importantes em uma casa de festas, é que foi realizada a segunda etapa dessa pesquisa, onde se elaborou e aplicou um questionário, utilizando-se desses aspectos como itens para medir a satisfação.

4.2 Etapa 2

Na segunda etapa da pesquisa, os dados dos questionários aplicados foram tabulados e, logo após, os resultados foram analisados, considerando-se a média e a mediana das respostas encontradas. Além disso, foi realizada uma comparação entre as respostas do sexo masculino e do sexo feminino, a fim de detectar possíveis semelhanças e diferenças de comportamento em cada sexo. A escala aplicada continha 5 pontos (1 = totalmente insatisfeito e 5 = totalmente satisfeito).

Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Resultados obtidos na pesquisa de satisfação

ASPECTO	MÉDIA	MEDIANA
Qualidade da música	4,58	5,00
Estilo de música	4,50	5,00
Atrações musicais	4,30	4,00
Qualidade da bebida	4,48	5,00
Variedades da bebida	4,20	4,00
Preço da bebida	3,87	4,00
Marcas da bebida	4,30	4,00
Preço do ingresso	4,29	4,00
Qualidade atendimento	4,39	5,00
Público	3,90	4,00
Estacionamento	3,52	4,00
Qualidade segurança	4,39	5,00
Localização boate	4,62	5,00
Higiene da boate	3,62	4,00
Fachada da boate	4,15	4,00
Dias de funcionamento	4,67	5,00
Área vip da boate	4,29	4,50
Decoração da boate	4,21	4,00
Organização das festas	4,44	5,00
Administração da boate	4,52	5,00
Qualidade do ambiente	4,25	4,00
Intensidade iluminação	4,55	5,00
Qualidade estrutura	4,50	5,00

Fonte: Tabela elaborada a partir dos dados coletados na pesquisa.

Pode-se observar com essa tabela, que os itens em destaque merecem maior importância. A média encontrada nos aspectos: atrações musicais, variedades e marcas da bebida, preço do ingresso, fachada da boate, decoração e qualidade do ambiente; ficou maior que a mediana, o que não é bom, pois mostra que foram poucos os respondentes responsáveis por elevar a média.

Complementa-se que em relação às marcas da bebida, a média das respostas das mulheres é inferior à dos homens, ficando claro que as mulheres estão menos satisfeitas quanto a isso. Além do mais, no item decoração, quem está menos satisfeito é o cliente masculino da boate.

Com relação ao preço da bebida, a média desse item ficou relativamente baixa comparada aos outros itens. A média das respostas masculinas é de 3,88, e das femininas é de 3,86. Essa mínima diferença mostra que as opiniões dos homens e das mulheres, relacionadas ao preço da bebida, são muito próximas, ou seja, para os dois sexos esse item não está satisfatório.

Quanto ao público da boate, a média geral das respostas ficou baixa, sendo as mulheres as maiores responsáveis por isso. A média geral das respostas referentes ao estacionamento da boate é baixa, e são os homens os menos satisfeitos.

Com base nos dados obtidos referentes à higiene da boate, percebeu-se que esta está deixando a desejar, e que os homens são os que mais influenciaram nessa média baixa.

Para as mulheres, a área *vip* da boate é menos satisfatória do que para os homens. Mas no geral, como a mediana ficou maior que a média, foram poucos os respondentes responsáveis por baixá-la.

Já as respostas quanto à qualidade da estrutura, mostram que esse aspecto é menos satisfatório para as mulheres frequentadoras da boate.

Os dados também foram analisados conforme os percentuais de cada resposta, considerando os seguintes graus de satisfação:

- TI: Totalmente insatisfeito;
- PI: Parcialmente insatisfeito;
- N: Nem um, nem outro;
- PS: Parcialmente satisfeito;
- TS: Totalmente satisfeito.

Os resultados são apresentados na Tabela 2. A análise dos dados dessa tabela é realizada no capítulo seguinte, junto com as recomendações para cada item.

5 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS

A partir dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários aos clientes da boate Casa Nova, foi possível detectar as falhas da empresa e, a partir disso, sugerir melhorias. Dito isso, a seguir estão as principais recomendações.

Qualidade da música

Pelos 33,3% dos clientes que se mostram parcialmente satisfeitos com a qualidade da música, fica claro que a empresa deve investir mais, melhorando os aparelhos de som, baixando músicas atuais e sem erros, tendo alguém especializado que cuide da sonorização para deixar um som nítido, sem ruídos e falhas, e evitar a repetição de músicas.



Estilo de música

Como 39,3% dos clientes responderam estar parcialmente satisfeitos, observa-se que ainda o estilo de música está deixando a desejar, cabendo à empresa acrescentar alguns estilos diferentes de músicas no seu repertório para aumentar a satisfação dos clientes, sempre cuidando para que esses novos estilos não sejam tocados com muita frequência, para não perder a identidade da boate e nem o público atual.

Tabela 2: Resultados obtidos na pesquisa de satisfação em percentuais

	TI (%)	PI (%)	N (%)	PS (%)	TS (%)
Qualidade da música		1,2	2,4	33,3	63,1
Estilo de música		1,2	3,6	39,3	56,0
Atrações musicais		1,2	7,1	39,3	52,4
Qualidade da bebida		1,2	4,8	39,3	54,8
Variedades da bebida		6,0	9,5	42,9	41,7
Preço da bebida	2,4	9,5	11,9	51,2	25,0
Marcas da bebida		4,8	4,8	46,4	44,0
Preço do ingresso		3,6	9,5	41,7	45,2
Qualidade atendimento		4,8	4,8	36,9	53,6
Público	1,2	9,5	15,5	45,2	28,6
Estacionamento	3,6	15,5	27,4	32,1	21,4
Qualidade segurança		4,8	8,3	29,8	57,1
Localização boate		2,4	3,6	23,8	70,2
Higiene da boate	3,6	20,2	11,9	39,3	25,0
Fachada da boate	2,4	2,4	13,1	41,7	40,5
Dias de funcionamento		1,2	1,2	27,4	70,2
Área <i>vip</i> da boate		7,1	7,1	35,7	50,00
Decoração da boate		3,6	11,9	44,0	40,5
Organização das festas			9,5	36,9	53,6
Administração da boate			9,5	28,6	61,9
Qualidade do ambiente	1,2	2,4	8,3	46,4	41,7
Intensidade da iluminação			3,6	38,1	58,3
Qualidade da estrutura	1,2	1,2	6,0	29,8	61,9

Fonte: Tabela elaborada a partir dos dados coletados na pesquisa.

Atrações musicais

A boate Casa Nova deve investir mais em bandas e atrações musicais do gosto dos clientes. Para isso, seria interessante fazer uma pesquisa à parte, pedindo sugestões de atrações e, então, fazer uma análise para ver se é viável ou não. Além disso, as atrações devem ser diversificadas, sem muitas repetições, para não cansar o público.

Qualidade da bebida

Como 39,3% dos clientes responderam que estão parcialmente satisfeitos com a qualidade da bebida, cabe à boate tentar satisfazê-los, procurando disponibilizar bebidas com mais qualidade, incluindo nesse aspecto, bebidas sempre na temperatura ideal. Para isso, a empresa necessita treinar e controlar os copeiros e garçons para que verifiquem a temperatura dos seus freezers e geladeiras continuamente, também

deve investir em geladeiras novas, que não deixam congelar a bebida. Durante a semana, os funcionários devem estar sempre avaliando os freezers e geladeiras, averiguando se não estão com defeito e se não estão sujos, pois a sujeira impede o seu bom funcionamento.

Variedades da bebida

É interessante, para que a boate consiga aumentar a percentagem de clientes totalmente satisfeitos com o aspecto variedades da bebida, que ela aumente o mix de produtos oferecidos na copa. Para fazer isso, o interessante seria fazer uma pesquisa de mercado, identificando o que os concorrentes estão oferecendo e quais são as bebidas com maior saída, para então investir em variedades de produtos. Ressalta-se que a pesquisa de mercado deve ser realizada na cidade e em cidades próximas, não fugindo para outra região, pois cada uma tem uma cultura diferente em relação à bebida.

Preço da bebida

Como o aspecto preço da bebida não foi altamente satisfatório, a empresa deve reavaliar seus fornecedores, buscando até outros, se necessário, para tentar conseguir um preço menor, ou até mesmo economias de escala, para baixar o preço unitário da bebida. Se esta alternativa não tiver sucesso, então outra opção para a boate seria implementar bebidas de outras marcas ou com outras apresentações, por exemplo com menor tamanho, para diminuir o preço. Ou ainda, fazer promoções para atrair o público e ainda assim satisfazê-los.

Marcas da bebida

A boate deve melhorar o índice de clientes totalmente satisfeitos no aspecto marcas da bebida. Para isso a Casa Nova deve variar as marcas de bebidas disponíveis na boate para que os clientes possam ter mais opções de compra, e esta opção também seria uma alternativa para variar os preços, já que eles se mostram também parcialmente satisfeitos nesse aspecto. O interessante seria fazer uma pesquisa na cidade, das marcas mais vendidas e mais bem aceitas, pois de região para região se percebe uma diferença cultural quanto à marca de cerveja, mas claro, a empresa deve verificar se com essas novas marcas será possível continuar com a mesma margem de lucro.

Preço do ingresso

A empresa deve procurar descobrir com seus clientes o motivo de não estarem satisfeitos com o preço do ingresso, se seria pelo preço estar baixo demais, fazendo com que clientes de renda mais baixa frequentassem a boate, ou se estaria alto demais, impossibilitando a frequência de outras classes sociais. A partir disso, a empresa deve criar estratégias de preço que atraía os dois públicos, pois este é o seu posicionamento no mercado.



Público que frequenta a boate

A boate deve se dedicar a pesquisar esse aspecto, procurando descobrir qual o motivo dessa parcial satisfação, ou seja, qual é exatamente o público com o qual os clientes não estão totalmente satisfeitos e, a partir disso, deve criar estratégias para atrair mais o público que satisfaça seus clientes, se isso, claro, não for em direção oposta ao seu público-alvo. Se esse for o caso, a empresa deve rever seu posicionamento no mercado, avaliando se está no caminho certo ou não.

Estacionamento de veículos

A empresa não possui um estacionamento privado, e por isso deve estudar a viabilidade e disponibilidade de terreno para fazer um estacionamento privativo. Se essa alternativa não tiver sucesso, fatores como segurança, distância e disponibilidade de lugares vagos são considerados, então a boate pode investir em segurança dos veículos dos clientes, contratando um pessoal treinado que cuide dos carros, sem permitir que flanelinhas o façam.

Higiene da boate

A empresa deve analisar a higiene do seu estabelecimento e encontrar alternativas de melhorias. A boate Casa Nova pode melhorar principalmente os seus banheiros, pois de acordo com conversas informais durante a aplicação do questionário, foi o aspecto mais salientado. Conforme percebido nos resultados apresentados pelos gráficos, os homens são os mais insatisfeitos com a higiene da boate, e isso confirma a questão do banheiro, já que muitos reclamam do seu mau cheiro e higiene. Além disso, a boate deve fazer além da faxina normal realizada toda semana, uma faxina geral periodicamente, limpando áreas mais difíceis e todas as instalações, inclusive instalações elétricas como ventiladores, que acumulam sujeira.

Decoração da boate

A Casa Nova deve investir mais na sua decoração interna e externa, para isso seria interessante que fossem visitados outras casas de festas, tanto em Cachoeira do Sul, como fora, realizando um *benchmarking* dos concorrentes, e captando o que melhor e mais inovador eles possuem no aspecto decoração. Outra alternativa seria contratar um profissional na área que se responsabilizasse por isso.

Organização das festas

Através dos dados obtidos com a pesquisa, fica evidente que a organização das festas é satisfatória, mas que como todos os outros aspectos, sempre tem o que melhorar. Nesse caso, a empresa pode traçar um cronograma de médio prazo e procurar segui-lo, o qual seria de alguns meses, pois no ramo de festas, não se pode realizar uma agenda de *shows* de longo prazo, pois as bandas do momento mudam logo. Também não teria como traçar atividades estratégicas de melhoria de longo prazo, pois o cenário muda a qualquer momento. Sendo assim, a Casa



Nova deve organizar melhor, tanto sua agenda de *shows*, como o seu funcionamento interno, incluindo atividades de funcionários, fazendo com que tudo ocorra conforme planejado pela direção, e para isso é necessário realizar mais reuniões e treinar os funcionários, além de delegar autonomia para poucas pessoas, pois como o quadro de funcionários da empresa é pequeno, várias pessoas com autoridade ocasionaria conflitos e desordem.

Qualidade do ambiente

A empresa deve investir na qualidade geral do seu ambiente, podendo acrescentar climatizadores, estudar a possibilidade de criar um ambiente para fumantes e melhorar os banheiros e a área *vip*. Também pode realizar um estudo específico com os clientes para detectar outras falhas e, assim, implementar mais alternativas para melhorar a qualidade do ambiente.

6 CONCLUSÃO

Conclui-se com este trabalho que a pesquisa de satisfação do consumidor é de extrema importância para qualquer negócio. É o que salientam Pinheiro e Gullo (2011), afirmando que as empresas devem satisfazer os clientes para conseguir sua lealdade e garantir sua retenção, através de relações achegadas e duradouras com eles. Essa importância também é destacada por McKenna (1999), o qual acrescenta que os clientes estão mais exigentes, fortes e com o poder da escolha, e sendo assim as organizações devem procurar satisfazer-los, se antecipando aos concorrentes e captando a mensagem previamente, por compreender a necessidade de flexibilidade e de se adaptar à vontade dos clientes proporcionando outras alternativas.

Para a boate Casa Nova, em específico, obter um *feedback* das suas atividades, através dos questionários respondidos pelos seus clientes, possibilitou identificar o grau de satisfação dos mesmos e, conseqüentemente, detectar falhas nos serviços e produtos oferecidos. Pode-se observar que os frequentadores da boate, no geral, estão satisfeitos, mas ainda há aspectos que devem ser aperfeiçoados. Com base nisso, foram sugeridas diversas melhorias com o objetivo de proporcionar o aumento da satisfação dos clientes e retê-los.

A partir do momento em que a danceteria Casa Nova compromete-se com os clientes, mostrando para eles que sua opinião é importante, estará com uma vantagem competitiva perante o mercado, onde muitos desafios surgem a cada dia. E só quem realmente estiver preparado para buscar melhorias e inovar continuamente estará em condições de se manter ativo.

Assim, pode-se constatar que na Casa Nova, a análise da satisfação do cliente é importante para identificar os aspectos que realmente são significativos para eles, quais requerem melhorias e atenção, e quais não influem tanto na sua satisfação, proporcionando, assim, mecanismos para que a administração da boate atue no ponto certo.

Por fim, são apontadas as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros. Este estudo foi aplicado em um pequeno número de clientes da empresa (6 na etapa 1 e 84 na etapa 2), em um momento específico. Nesse sentido, Marchetti



e Prado (2001) salientam a importância de que a pesquisa de satisfação de clientes seja realizada periodicamente, pois o mercado está cada vez mais competitivo e os clientes mais informados e exigentes. Essa pesquisa realizada constantemente possibilita às empresas avaliarem seu desempenho global, além de trazer benefícios enormes. Dessa forma, sugere-se à boate Casa Nova realize a pesquisa de satisfação do consumidor periodicamente, com um número maior de consumidores, a fim de detectar se as mudanças acrescentadas foram positivas, ou não, e o que mais se tem para melhorar.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANGELO, C. F. de; GIANGRANDE, V. *Marketing de relacionamento no varejo: Qualidade de atendimento, mix de serviços, data warehouse, pesquisa de mercado, Comitês de clientes, Ombudsman*. São Paulo: Atlas S.A, 1999.
- BERRY, L. L. *Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHURCHILL JÚNIOR, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R.D; MINIARD, P.W. *Comportamento do consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas: 2001.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. *Revista de administração de empresas*. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902001000400007&script=sci_arttext>. Acesso em: 12 abr. 2012.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MCKENNA, R. *Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



MILONE, G. *Estatística geral e aplicada*. São Paulo: Thomson, 2004.

MOORE, D. *A estatística básica e sua prática*. Rio de Janeiro: LCT, 2000.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

OLIVER, R. W. *Como serão as coisas no futuro: sete mandamentos para vencer no novo mundo dos negócios*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

O TERMINAL. Brasileiro reduz gastos com educação e aumenta despesas com lazer. 2012. Disponível em: <http://www.oterminal.com.br/editorias/detal_noticias.php?id=4373&edi=2>. Acesso em: 02 abr. 2012.

PINHEIRO, D.; GULLO, J. *Fundamentos de marketing: suporte às estratégias de negócios das empresas*. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n.1, 1998, p. 101-125

SAMARA, B.S.; MORSCH, M. A. *Comportamento do consumidor: conceitos e casos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. *Comportamento do consumidor*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SOLOMON, M. R. *Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STONE, M.; WOODCOCK, N. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: LitteraMundi, 1998.

TOLEDO, G.T.; OVALLE, I.I. *Estatística básica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.



GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA EMPRESA DO VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO: ANÁLISE E PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

*Naísa Caroline Pretto*¹⁴

*Rejane Maria Alievi*¹⁵

1 INTRODUÇÃO

A partir do século XX, com o propósito de satisfazer as necessidades do cliente em um processo gerador de lucros, a gestão da cadeia de suprimentos foi impulsionada por diversos fatos históricos, como a Revolução Industrial e os modelos japoneses de produção, que destacaram a importância dos processos logísticos aliados às estratégias. Isso refletiu na organização moderna, onde o desafio é gerir com efetividade, utilizando seus recursos de maneira eficaz, para que os resultados obtidos sejam os mais proveitosos. Este conceito traz à tona a ideia de maximização de valor, que é, não por acaso, o objetivo da cadeia de suprimentos ou *supply chain*. (CHOPRA, 2003).

A importância da gestão dessa cadeia, ou seja, o gerenciamento de todos os estágios desde o ponto de origem de um produto ou serviço até o seu consumo, é um assunto relativamente novo e de difícil implantação em algumas organizações. Porém, há uma quantidade substancial de custos e estoques envolvidos na cadeia de suprimentos, de modo que a administração correta de seu andamento apresenta-se como um grande esforço na melhoria da lucratividade.

Dada a relevância do tema proposto, optou-se por estudar os efeitos da cadeia de suprimentos em uma empresa inserida em um setor onde os custos desempenham um papel decisivo para a venda. Com base na revisão da literatura do assunto, este trabalho procurou identificar, conceituar e contextualizar em uma empresa de varejo de materiais de construção os principais aspectos da cadeia de suprimentos, para com isso atingir seu objetivo principal: diagnosticar pontos críticos a serem explorados e desenvolver uma proposta de melhoria para os mesmos, com o intuito de alcançar os resultados positivos propostos pela teoria.

De início este artigo conceitua e explica os principais elementos de uma cadeia de suprimentos, bem como a importância de sua boa gestão. Após é apresentada

¹⁴ Acadêmica do Curso de Administração da UNISC, E-mail: naisa.pretto@gmail.com

¹⁵ Doutora em Administração pela UFRGS, Professora do Departamento de Ciências Econômicas, E-mail: ralievi@unisc.br



a metodologia que guiou o estudo e como foram executados os procedimentos metodológicos. O quarto capítulo descreve a empresa em que a pesquisa foi realizada e o Capítulo 5 explica como deu-se a análise da aplicação prática dos conceitos teóricos através dos resultados da pesquisa exploratória realizada na organização. Por fim, a última seção ainda traz as ações de melhoria propostas a partir dos pontos críticos diagnosticados na gestão da cadeia de suprimentos da empresa, contribuindo com sugestões que venham a agregar e aperfeiçoar processos e resultados nas áreas de interesse do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O tempo médio para uma empresa processar o pedido de um cliente e entregar a mercadoria a ele, no início dos anos 90, era de 15 a 30 dias, de acordo com Chopra (2003). A sequência de operações que envolvia a solicitação e transferência do pedido, processamento, faturamento, seleção de itens e embarque demorava ainda mais quando alguma dessas etapas era feita de forma incorreta. Essa longa espera motivou a prática de manterem-se estoques de produtos e insumos, evitando assim a escassez. Esta e muitas outras práticas de negócios envolvendo os canais de distribuição foram desenvolvidas através dos anos sem serem questionadas, pois não havia melhor opção.

O tradicional processo de distribuição tornou-se, então, incompatível com a economia globalizada emergente e, para atender essa necessidade, nos anos 90 surgiu uma nova ordem de relacionamentos de negócios: a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Com a promessa de um melhor nível de desempenho das funções que estão inclusas em seu escopo, a Gestão da Cadeia de Suprimentos vem alcançando seu objetivo a um custo total mais baixo daquele obtido no passado e menor comprometimento de recursos financeiros

Como ilustrado na Figura 1, existem intensos fluxos percorrendo a cadeia de suprimentos a todo o momento. O fluxo de produto demonstra o caminho que uma mercadoria percorre, desde o momento que sai do fornecedor, muitas vezes ainda em forma de matéria-prima, até chegar ao consumidor final. O fluxo financeiro mostra a direção que o dinheiro se movimenta, oposto ao fluxo de produto, partindo do consumidor final que adquiriu um produto e pagou por ele, sendo transferido gradativamente para o agente anterior da cadeia, até chegar ao fornecedor inicial, certamente não mais na mesma quantidade monetária inicial. O fluxo de informações, único fluxo que se direciona para os dois sentidos da cadeia de suprimentos, demonstra como deve ocorrer a comunicação e o compartilhamento de informações entre os integrantes da cadeia, indo à frente e retornando, como *feedback*. (CHOPRA, 2003).

Além da colaboração entre as empresas, a visão estratégica deve gerir essas parcerias de negócio, para que todos os participantes obtenham resultados vantajosos. Bowersox (2006, p. 21) diz que a gestão dessa cadeia de suprimentos compreende “as empresas que colaboram para alavancar posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência das operações”, criando assim um arranjo estratégico de canal baseado na conexão entre esses parceiros comerciais que transpõe a fronteira organizacional. Englobando as mais diversas funções disparadas a partir da



solicitação de um cliente, a cadeia de suprimentos apresenta-se como uma espécie de rede de empresas interconectadas, interagindo de forma dinâmica no ambiente de ágil variação, fazendo um produto ou serviço percorrer todo o caminho devido, do fornecimento ao consumo.



Fonte: adaptado de Chopra (2003, p. 4).

2.1 O processo de compras eficiente e a gestão de estoques

Para atender a demanda requerida pelos clientes com eficiência e obter sucesso no mercado competitivo global, conforme Bertaglia (2009), as organizações dependem extremamente do relacionamento com seus fornecedores. A cadeia de suprimentos vai muito além da administração de materiais e produtos, ela é o meio de relacionamento com cada empresa externa que possa afetar a rentabilidade e a satisfação do cliente. Dessa forma, colaborações, alianças e parcerias se tornam esforços estratégicos que podem garantir o êxito dessa cadeia.

Para tanto, os novos modelos de negócio dão forma a um novo paradigma competitivo, no qual a organização se vê no centro de uma rede interdependente de competências e capacidades que exige diferentes aptidões e prioridades das utilizadas tradicionalmente para competir com igualdade. Aqueles que não se consideravam parte da cadeia de suprimentos e não compartilhavam seu pensamento estratégico com os demais integrantes, segundo Christopher (2008), precisam desenvolver o coletivo da estratégia, através de metas para a rede e táticas para atingi-las, só assim a competição se torna verdadeiramente eficaz.

Antes considerada uma atividade gerencial burocrática e de baixo nível, a compra transformou-se em um importante aliado dentro da Gestão da Cadeia de Suprimentos, passando à atividade de nível superior e de cunho estratégico. O fato de que as mercadorias e serviços comprados são um dos maiores geradores de custo das empresas justifica tal evolução, juntamente com a economia percebida como resultado da abordagem estratégica em compras. Na busca de uma redução no custo dos insumos adquiridos, surgiu a ênfase na terceirização de processos e serviços, tendência que vem se fortificando nas últimas décadas, fazendo crescer ainda mais o montante gasto em compras em muitas organizações. (BOWERSOX, 2006).

Um processo de aquisição, segundo Bertaglia (2009), compreende a seleção de



fornecedores, os contratos de negociação, decisões que envolvem compras locais ou centrais, elaboração e colocação de pedidos e monitoramento de pedidos, resultando em um processo estratégico, que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta, também chamado de *gestão de compras*. Para desenvolver uma estratégia efetiva de compras é necessário haver um relacionamento muito próximo entre compradores e vendedores, e esta interação deve desenvolver-se cada vez mais, possibilitando o avanço para novos estágios dessa parceria. Segundo Bowersox (2006), existem três principais estratégias de compras: a de consolidação de volume, a de interação operacional de fornecedores e a da gestão de valor.

3 METODOLOGIA

Como pesquisa qualitativa, a qual o estudo faz parte, os dados aqui descritos foram levantados através de entrevistas abertas e observação pessoal na empresa estudada, buscando identificar, conforme cita Vianna (2001, p. 122), “[...] relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada [...]”. O método selecionado foi o estudo de caso, que segundo Yin (2005), é capaz de lidar com uma grande variedade de dados e possibilita uma investigação para se manter os aspectos holísticos dos acontecimentos reais.

Para se obter os dados necessários à sua análise, fez-se uso da pesquisa exploratória e como ferramenta de pesquisa foi utilizada a entrevista, realizada com os gestores da empresa, visto que de acordo com Lakatos e Marconi (2001, p. 84) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. A coleta de evidências na organização deu-se a partir do que sugere Yin (2005, p. 109) em: “As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”.

Utilizando dez perguntas, a pesquisa exploratória foi realizada através de uma entrevista informal com os dois sócios e gerentes da empresa estudada, responsáveis diretos pelas áreas de compras e logística. O objetivo foi de captar informações que pudessem levar à caracterização de pontos críticos, problemas ou falhas nas atividades internas e operações da empresa. Além das respostas ao questionário aplicado foram obtidas diversas opiniões dos gestores quanto à situação atual da cadeia de suprimentos da empresa, complementando o diagnóstico realizado.

De posse de todos os dados coletados foi realizada a análise da situação atual da empresa estudada, no que se refere às áreas de abrangência deste trabalho, observando os resultados da pesquisa exploratória e apontando os pontos considerados críticos na gestão da cadeia de suprimentos da organização, de acordo com referencial teórico sobre os temas em questão, apresentado também neste estudo. Por fim foram elencadas sugestões de melhoria aos pontos críticos observados, de acordo com a visão das autoras e à luz das teorias pesquisadas, para que seja possível encontrar soluções e mudanças a serem aplicadas àqueles tópicos considerados de impacto negativo à gestão da cadeia de suprimentos da empresa.



4 A EMPRESA

A empresa localizada no município de Vera Cruz – RS atua no ramo de comércio de materiais de construção e decoração há 15 anos, atualmente possuindo 500m² em área de vendas e mais de 2.000m² em área total de depósito. Dentre os produtos oferecidos aos clientes estão os itens para construção em geral, de materiais brutos a acabamentos, contemplando linhas de elétrica, hidráulica, tintas, revestimentos, jardinagem, ferramentas, entre outros. Oferece ainda os serviços de beneficiamento de madeiras, preparação de aberturas e entrega de produtos a domicílio.

A organização faz parte também da Associação Redemac de Lojas de Materiais de Construção e Decoração, rede associativa fundada em 2001, com mais de 70 pontos de venda no estado do Rio Grande Sul. A marca Redemac proporciona à empresa uma diversificação no seu mix de produtos, compras conjuntas com valores negociados, diversas trocas de experiências com outros lojistas, maior exposição no mercado por meio da mídia, entre outras vantagens do associativismo.

O setor de materiais para construção civil é caracterizado pelo alto volume de produtos que comercializa e pelo extenso e diferenciado mix de produtos que deve possuir para conseguir atender as mais diversas necessidades dos clientes em relação à construção, reformas e manutenções. Atuante neste ramo, a organização analisada neste estudo possui atualmente um mix de mais de 5.000 itens, divididos em diversas linhas de produtos e, a grande maioria, à disposição do cliente dentro da loja. Para isso ser possível são necessários mais de 200 fornecedores, entre indústrias, atacados, distribuidores e outros varejistas, sendo que de aproximadamente 50 destes fornecedores a empresa realiza compras, no mínimo, uma vez ao mês.

A cadeia de suprimentos da empresa possui, em seus formatos mais complexos, seis elos que fazem a ligação entre a origem do produto e o cliente final, conforme representado na Figura 2. Dependendo o tipo de produto, onde estão localizadas sua indústria ou suas matérias-primas, o seu valor agregado e a demanda que o produto possui, sua rede de fornecimento pode diminuir dos seis elos, para apenas quatro elos em uma configuração mais simples da cadeia de suprimentos. Estes fatores, relacionados, fazem com que a empresa exerça participação em até quatro tipos diferenciados de cadeia de suprimentos, cada um com aspectos próprios que podem causar mudanças nos processos de compra, na distribuição e até na venda ao consumidor.

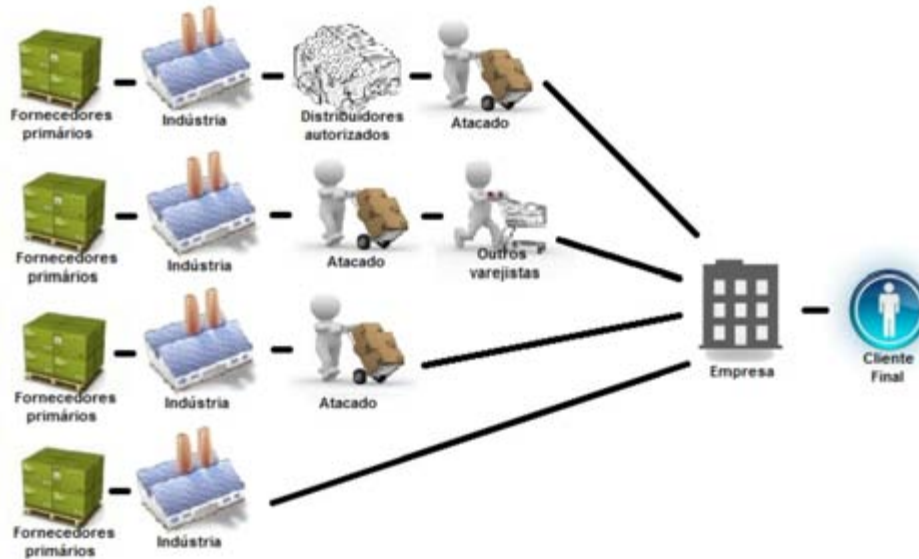
Os componentes da rede de abastecimento que estão em posição anterior à empresa são: os fornecedores primários, as indústrias, os distribuidores autorizados, os atacados e outros varejistas. Todos estes terão um papel fundamental em cada configuração da cadeia, contribuindo através da produção ou distribuição dos produtos, para que estes cheguem até a empresa. Nesse ponto, a empresa repassa o produto ao cliente final, último elo da cadeia, que em troca repassará à empresa o dinheiro correspondente ao produto, iniciando o ciclo financeiro, de sentido inverso ao ciclo que o produto percorreu.

As quatro configurações da cadeia de suprimentos da organização, apresentadas na Figura 2, diferenciam-se pela quantidade de elos que cada uma possui. Todos eles, contudo, têm a distribuição que se inicia pelos fornecedores primários e passa pela indústria, podendo seguir adiante ou pular diretamente para a empresa varejista. Nos exemplos mais complexos, estão envolvidos ainda os distribuidores autorizados e



os atacados, ou os atacados e os outros varejistas. Nos modelos mais simplificados, a empresa compra diretamente do atacado ou diretamente da indústria, reduzindo os intermediários. Podem ser ainda apresentados outros tipos de estruturação da cadeia de suprimentos, como o ciclo fornecedor primário – indústria – outros varejistas – empresa – cliente final, porém as quatro apresentadas são as sequencias mais comuns e mais utilizadas pela empresa.

Figura 2 - Estruturação da cadeia de suprimentos da empresa analisada



Fonte: desenvolvido pelas autoras, 2012.

Em suma, a empresa possui uma estrutura de cadeia de suprimentos variada, integrando diversos agentes no seu processo de abastecimento. O seu relacionamento com estes agentes é basicamente restrito aos negócios de compra e venda, limitando suas ações estratégicas a algumas parcerias pontuais. Seu processo de compras mostra-se desprovido de um planejamento, acabando por se guiar unicamente pelos estoques, cuja gestão vem sendo melhorada através da informatização. Por fim, na área de logística a empresa demonstra pouca organização em seus processos, os quais carecem de normatização para que a análise dos seus resultados seja viável.

Feitas essas observações, é possível verificar que a empresa opera de maneira indiferente à cadeia de suprimentos na qual está inserida, perdendo oportunidades de melhoria que a sua gestão poderia lhe proporcionar a curto e longo prazos. Observa-se uma baixa interação com os demais elos dessa rede de abastecimento e falta de um planejamento estratégico das ações, que poderiam vir a contribuir com o seu desenvolvimento. Assim, a organização está em uma posição afastada daquelas que poderiam ser suas aliadas e evolui vagarosamente para a otimização de sua gestão.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa exploratória com os gestores da empresa, onde se procurou destacar as situações e

métodos desenvolvidos pela empresa considerados críticos, de contribuição negativa ou com potencial para melhoria. Após, os pontos destacados foram justificados e elucidados com o auxílio do referencial teórico que complementa as áreas de fornecimento, estoques e logística, para, por fim, trazer soluções a esses tópicos, configuradas pela opinião das autoras, na forma de sugestões de modificação dos atuais padrões de gestão ou implementação de novas práticas administrativas para a organização.

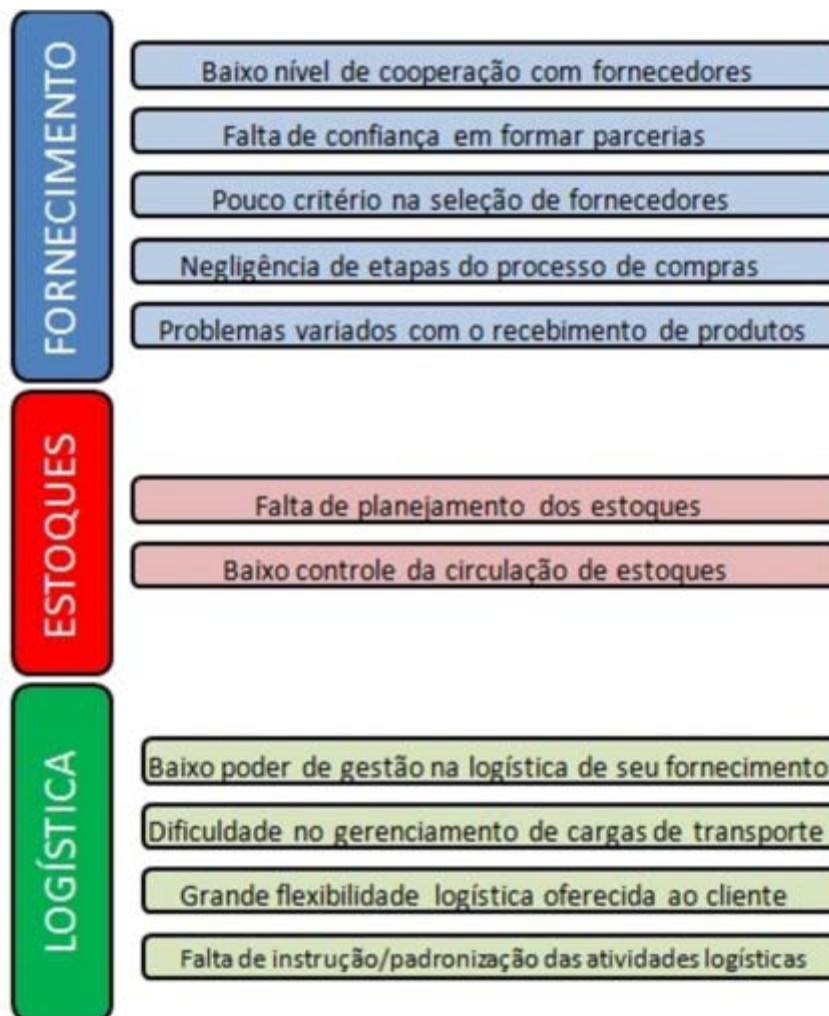
Na área de fornecimento, conforme tópicos relacionados na Figura 3, destacaram-se alguns aspectos ligados ao posicionamento estratégico da organização em relação às suas compras e fornecedores destas. Observou-se um baixo nível de cooperação entre empresa-fornecedor, traduzido também na pequena quantidade de parcerias firmadas atualmente com estas instituições. No processo de compras chamou a atenção a negligência de algumas etapas, essenciais ou não, em virtude da economia de tempo ou da reutilização de informações anteriormente coletadas sem a devida atualização. A seleção de fornecedores é um exemplo de etapa que vem sendo evitada pela empresa quando da aquisição de um novo produto, substituída, muitas vezes, pela escolha de fornecedores desconhecidos, sem realizar as análises de produto e serviço indicadas para esta fase do processo de compras.

Ainda relacionado ao fornecimento, identificou-se a reincidência de problemas com os produtos recebidos, recém adquiridos. Entre danos, avarias, quantidades equivocadas, modelos errados e demais desconformidades, a conferência desse recebimento mostrou-se falha quanto à aferição do pedido de compra e comparação dos itens recebidos.

Dois pontos críticos pertinentes aos estoques foram relacionados no questionário: a falta de planejamento desses ativos e o baixo controle de suas entradas e saídas. Apontados pelos gestores da empresa como grandes problemas, esses dois pontos se justificam pela utilização apenas parcial do *software* operacional que a empresa possui atualmente, o qual contempla gestão de estoques e todas as ferramentas básicas para realizar seu planejamento, instrumentos que não estão sendo corretamente utilizados no momento.



Figura 3 – Principais pontos críticos observados no diagnóstico da cadeia de suprimentos da empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2012.

Na área logística o primeiro aspecto negativo apontado foi em relação à baixa capacidade de gestão pela empresa dos fretes de recebimento de produtos, onde a empresa não tem liberdade para definir transportadoras, rotas ou programação, ficando tudo isso a cargo do fornecedor, mesmo quando o transporte ocorre por conta da empresa. Já na logística da própria empresa, definida pela entrega ao cliente dos produtos por ele adquiridos, destacou-se a dificuldade no gerenciamento de cargas e a grande flexibilidade logística oferecida aos clientes, sendo o primeiro um resultado do segundo. Aproveitando-se da gratuidade, os clientes deixam de planejar com antecedência ou concentrar suas compras e fazem diversos pedidos distintos ao longo da sua construção, obrigando a empresa a se deslocar até o endereço do cliente várias vezes, sob a frequente imposição de urgência, o que sobrecarrega a capacidade logística dos veículos da empresa e gera custos que poderiam ser evitados. As atividades logísticas internas também foram apontadas como ponto crítico, fruto da sua falta de padronização e da falta de instrução das pessoas envolvidas nesses processos. Tais situações resultam na grande ocorrência de erros nos produtos entregues aos clientes e avarias de produtos armazenados,

que, aliados à falta de cobrança e punição aos responsáveis, gera altos custos com reparação e retrabalhos.

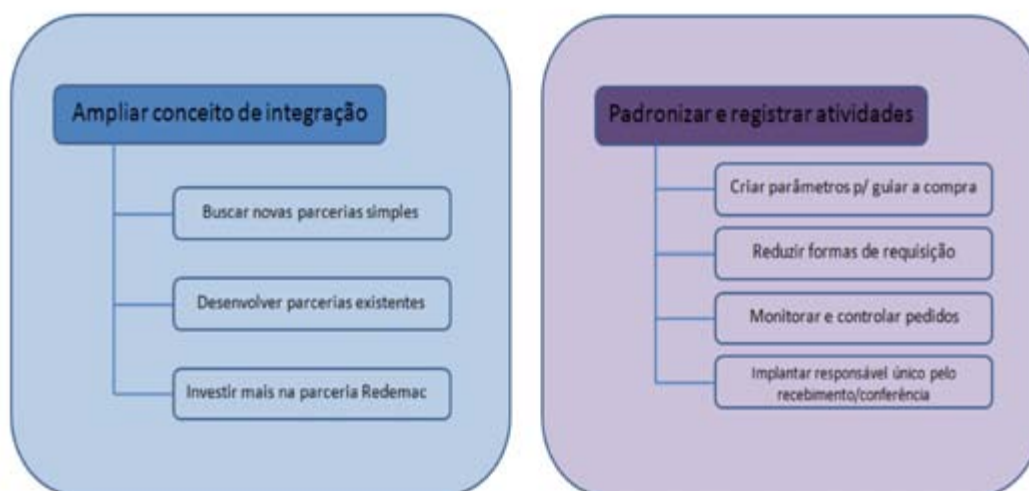
Os pontos críticos observados através dos resultados da entrevista realizada junto aos gestores da empresa, e relacionados na Figura 3, foram reconhecidos pelos entrevistados como pontos negativos em sua administração, justificando a necessidade de melhorias, tema abordado no próximo item.

5.1 Proposições de melhoria

Nesta etapa, são exibidas as propostas de melhoria desenvolvidas a partir dos pontos críticos descritos anteriormente, as quais têm o objetivo de sugerir novas perspectivas sobre as atividades em que foi identificada a necessidade de mudança ou otimização. A partir da análise dos resultados da pesquisa exploratória, observação *in loco* e do embasamento teórico sobre o tema foram criadas diversas sugestões para cada área analisada, estando, assim, subdivididas para facilitar a visualização de sua aplicação.

Iniciando pelo setor de compras, a grande parte de pontos críticos observados nessa área podem ser resolvidos ou melhorados através de pequenas mudanças na maneira como as atividades vêm sendo realizadas, incluindo maior cuidado e controle, conforme demonstrado nas sugestões destacadas na Figura 4. É notável que o registro das atividades, apesar de consumir um pouco mais de tempo dos envolvidos, traz benefícios em relação à organização dos dados que podem vir a ser necessários no futuro, além de guiar a padronização das tarefas. Já na área de fornecedores e seu relacionamento com a empresa, as mudanças dependem da adequação da empresa ao conceito de integração na cadeia de suprimentos, partindo do princípio de criação e ampliação de parcerias.

Figura 4 - Principais sugestões de melhorias para as áreas de fornecimento e compras da empresa estudada

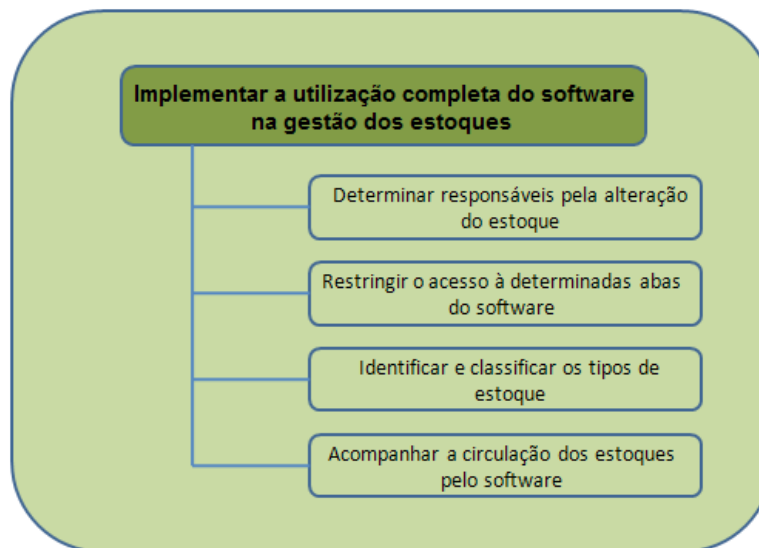


Fonte: Elaborado pelas autoras, 2012.

Na área de estoques, os problemas identificados na empresa poderiam ser solucionados ou amenizados com a utilização adequada e correta do *software* de

gestão já existente, conforme se vê no resumo das sugestões exposto na Figura 5. Ferramentas de controle, relatórios, gráficos, sistemas de alerta e muitas outras funções úteis estão disponíveis virtualmente no programa, porém não são usufruídas. A empresa deve fazer o possível para caminhar em direção ao pleno uso desse *software*, explorando e adequando-se aos poucos a cada um de seus atributos, pois certamente irá colher bons frutos, futuramente, em sua gestão.

Figura 5 - Principais sugestões de melhorias para a área de estoques

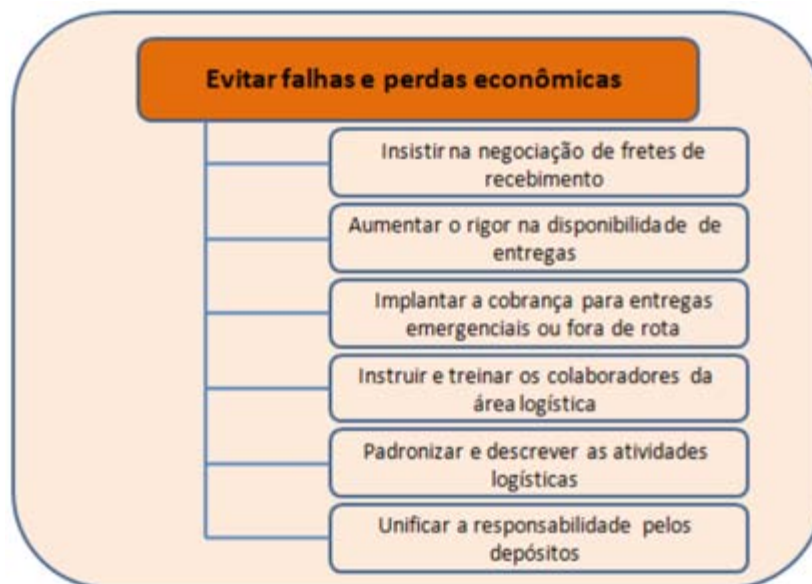


Fonte: Elaborado pelas autoras, 2012.

Segue-se, agora, para a solução dos pontos críticos relacionados à área de logística da empresa analisada, setor onde foi constatado o maior número de problemas, conforme a entrevista com os gestores e observação *in loco*. Tomando o gerenciamento logístico dentro da cadeia de suprimentos como a ferramenta que satisfaz as necessidades dos clientes, conforme visto na teoria de Christopher (2008), foi analisada especialmente a coordenação dos fluxos de produto que se desenvolvem na cadeia de suprimentos da empresa analisada.

Conforme demonstrado na Figura 6, as sugestões para a área de logística da empresa partem do objetivo central de evitar falhas e perdas econômicas, podendo ser atingido através de medidas que, além de servirem na prevenção dos erros diagnosticados no processo logístico, agregariam muito em organização à gestão da empresa. Segundo Coronado (2007), está entre as metas da logística integrada na cadeia de suprimentos dar mais velocidade ao fluxo de informações e materiais, para garantir maior eficiência no recebimento e armazenagem dos produtos, otimizando, também, a distribuição física que atende às necessidades do cliente. Além desta visão, as sugestões propostas englobam, também, a questão financeira, pois, conforme Christopher (2008), a economia deve ser fator indispensável no gerenciamento logístico, haja vista existirem muitos meios pelos quais a logística pode impactar nos resultados financeiros e colaborar com o potencial de crescimento da organização.

Figura 6 - Sugestões para os pontos críticos da área de logística da empresa analisada



Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2012.

Com o exposto, observa-se que a organização analisada possui muitos aspectos para trabalhar e desenvolver em prol de uma melhor gestão da sua cadeia de suprimentos. Destacadas foram apenas três áreas isoladas da empresa, mas deve-se lembrar que a cadeia de suprimentos é composta por vários elos que exercem influência sobre os mais variados âmbitos de negócios, tanto internamente quanto no ambiente externo à organização, e modificar processos internos afeta na maneira como a empresa se relaciona com os demais elos, auxiliando na otimização de toda a cadeia de suprimentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo consistia em desenvolver uma proposta de melhoria e solução dos pontos críticos relacionados à cadeia de suprimentos de uma empresa de comércio de materiais de construção. Para atingi-lo, foram reunidas todas as informações relevantes no que se refere ao tema central, a gestão da cadeia de suprimentos, incluindo dados e opiniões internas da organização coletadas através de pesquisa exploratória realizada através de entrevistas, que possibilitaram a comparação e análise de cada aspecto, gerando, assim, as sugestões de melhoria, desenvolvidas com o intuito de solucionar os problemas detectados ao longo do estudo ou otimizar processos com potencial para melhoria.

Como resultado da pesquisa, aplicada aos gestores da empresa, foram diagnosticados diversos pontos críticos ao bom funcionamento da cadeia de suprimentos, confirmando o lapso de atenção por parte da gestão da empresa com relação aos elos de sua cadeia que motivou o presente estudo. Frente a tal situação, e considerando o gerenciamento dessa cadeia um desafio que as empresas modernas anseiam em perseguir, é viável crer que as sugestões propostas venham a colaborar

de forma efetiva no crescimento da organização, colocando em foco detalhes importantes ao bom desempenho da sua cadeia de suprimentos.

Deve-se destacar os quatro pontos-chave da proposta de melhorias, que serviriam como guia para o caminho da otimização sugerida. Primeiramente, a ampliação do conceito de integração na cadeia de suprimentos, através de um melhor aproveitamento do relacionamento com fornecedores e parceiros. Em segundo, a padronização e registro das atividades do processo de compras, tornando-o mais organizado, correto e eficiente. Em terceiro, a implementação plena do *software* operacional na gestão de estoques, agregando em um maior controle dos ativos, agilidade nos procedimentos de compra e auxílio na tomada de decisões. E, por último, a ideia de evitar falhas e perdas econômicas nos processos logísticos, por meio da padronização das atividades, interferindo positivamente nos resultados da empresa.

Por todos os aspectos discutidos, pode-se concluir que a empresa objeto deste estudo dispõe das ferramentas necessárias para gerir sua cadeia de suprimentos de forma adequada, desde que o corpo dirigente se envolva nessa iniciativa e esteja aberto à mudança, disposto a reorganizar antigos padrões. Sendo assim, com base no exposto, pode-se afirmar que a totalidade dos objetivos almejados no princípio deste estudo foi alcançada com sucesso.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHOPRA, S. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CORONADO, O. *Logística integrada: modelo de gestão*. São Paulo : Atlas, 2007.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro : Campus, 2001.
- VIANNA, I. O. de A. *Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica*. São Paulo: EPU, 2001.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.



ANÁLISE CUSTO-VOLUME-LUCRO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA UMA MICRO EMPRESA DO SETOR VAREJISTA

*Denise Swarowsky¹⁶
Laércio Rogério Friedrich¹⁷*

1 INTRODUÇÃO

O setor varejista, conforme Rocha (2013) corresponde a 14% do Produto Interno Bruto (PIB), mas metade desta porcentagem se encontra na informalidade. Neste setor existem diferentes tipos de organizações, entre estas pretende-se destacar os mercados e minimercados. Estes encontram grandes dificuldades em competir com os super e hipermercados, pois empresas de grande porte possuem grandes volumes de compras e negociações com fornecedores, conseguindo adquirir produtos com preços inferiores e, desta forma, atraem clientes com grandes promoções, descontos e preços convidativos. Em contraponto, as micro e pequenas empresas (MPEs) buscam criar estratégias baseadas na diferenciação, como: atendimento personalizado e horários diferenciados, buscando, assim, maneiras para se distinguir dos concorrentes, a fim de reter e atrair novos clientes.

As MPEs são fundamentais para a sustentação da economia brasileira. Segundo dados divulgados pelo SEBRAE (2010), esse segmento representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gera 14 milhões de empregos, o que representa 60% dos empregos formais no país, o que constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes e 99,8% das empresas criadas a cada ano.

Desta maneira, é essencial que as MPEs tenham informações que permitam o controle das suas atividades, a fim de buscarem alternativas que maximizem a utilização de seus recursos, gerando resultados positivos e competitividade de mercado, contexto em que a gestão de custos assume papel fundamental.

A proposta do presente estudo é desenvolver uma estrutura para gestão de custos e análise do custo-volume-lucro (CVL) de uma micro empresa do ramo varejista, com ênfase no cálculo do ponto de equilíbrio, da margem de segurança e da alavancagem operacional, que possa auxiliar o gestor a entender as informações relacionadas com os custos de suas atividades, os dados relevantes para a formação

¹⁶ Acadêmica do Curso de Administração da UNISC, E-mail: deniseswarowsky@yahoo.com.br

¹⁷ Mestre em Administração pela UNISC, Professor no Departamento de Ciências Contábeis da UNISC, E-mail: laerciof@unisc.br

do preço de venda e, conseqüentemente, auxiliando no processo de tomada de decisão, minimizando as incertezas e os riscos inerentes nas operações.

O artigo está estruturado 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 seção seguinte, é apresentada a análise dos dados e os resultados. Finalizando, a última seção com as referencias utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Métodos de custeio

Segundo Dubois, Kulpa e Souza (2008), os métodos de custeio buscam determinar o custo unitário de um bem ou serviço. Cada empresa deve adotar o método de custeio que for mais apropriado, conforme as suas características, seus objetivos e as suas necessidades, para que este sirva de auxílio na tomada de decisões. A seguir será apresentado o método de custeio variável.

2.1.1 Custeio variável

O custeio variável tem como principal característica a não ocorrência de rateios dos custos fixos, pois estes são considerados como despesas do período, independente do volume de vendas de dado intervalo de tempo. No entanto, os custos variáveis variam proporcionalmente ao volume de produção ou de vendas de determinada empresa.

Conforme salienta Dutra (2003), o método de custeio variável surgiu da necessidade de um novo método alternativo ao de custeio por absorção, já que este não mais atendia às necessidades das empresas em obter informações que contribuíssem para a tomada de decisões em um contexto de alta competitividade.

Ainda segundo Souza e Clemente (2007), o método variável classifica os custos como fixos e variáveis. A mudança conceitual introduzida por esse método consiste em atribuir apenas os custos totalmente variáveis aos produtos, os demais custos foram associados à estrutura, portanto não podem ser atribuídos aos itens produzidos, eliminando-se a necessidade de rateio.

Outro termo importante de ser salientado quando se fala em método de custeio variável é a margem de contribuição. Conforme Dubois, Kulpa e Souza (2008), a margem de contribuição é o valor que sobra de cada unidade vendida, este deverá ser suficiente para cobrir os custos e despesas fixas e ainda proporcionar lucro.

2.2 Análise custo-volume-lucro

Uma das principais funções do controle de custos é auxiliar na gestão. Neste sentido, a relação custo-volume-lucro busca mostrar qual a relação entre custos e despesas com as entradas de caixa geradas pela principal atividade da empresa.

A análise custo-volume-lucro (CVL) é um dos instrumentos analíticos mais



consagrados, mas, mesmo assim, é uma das mais simples apresentadas na Contabilidade Gerencial. Esta maneira de análise oferece aos gestores uma visão econômica de fácil entendimento do processo de planejamento, o que permite examinar os possíveis impactos nas decisões estratégicas. (LEONE; LEONE, 2008).

Conforme Dubois, Kulpa e Souza (2008), a análise custo-volume-lucro (CVL) é uma ferramenta de planejamento que permite estudar a relação entre receitas totais, custos e despesas. Os custos e despesas são decompostos em parcelas fixas e variáveis, a fim de projetar o lucro operacional e obter respostas às variações nos níveis de produção, vendas e nos preços. A confiabilidade CVL depende da boa segregação dos custos e despesas em seus componentes fixos e variáveis. Este instrumento parte dos seguintes pressupostos:

- a) as variações nos níveis das receitas e dos custos dependem das oscilações nas quantidades dos produtos e serviços produzidos e vendidos;
- b) os custos e despesas devem ser alocados na parte fixa e na parte variável, levando em consideração que a parcela variável responde diretamente às alterações nas quantidades de produtos;
- c) os custos fixos não variam em função dos níveis de produção a curto prazo;
- d) os custos variáveis respondem proporcionalmente às quantidades;
- e) a análise CVL tradicional cobre apenas um produto ou assume que, em um determinado mix de produtos, as proporções dos custos fixos e variáveis e as quantidades vendidas permanecem constantes.

A utilização da análise CVL merece atenção na sua utilização, pois alguns pontos são necessários em uma análise criteriosa para interpretar os resultados obtidos.

Citado por Souza, Schnorr e Ferreira (2011) o resultado fornecido pela análise CVL é aplicável em curto prazo, pois considera os custos fixos e variáveis, a produção e o mix de vendas constantes para efetuação do cálculo.

A análise do custo-volume-lucro, no caso, possibilita apenas uma visão superficial dentro do processo de planejamento das operações. Como enfatiza Maher (2001, p. 454), “uma vantagem da análise CVL é a sua simplicidade. O preço dessa simplicidade, entretanto, é um conjunto de pressuposições que resulta em certa perda de realismo”. Essas pressuposições – aqui chamadas de hipóteses simplificadoras – enfraquecem os resultados, fato sentido com bastante intensidade no curto prazo, contudo em menor intensidade no longo prazo. Por isso, o analista deve ter conhecimento de que o maior objetivo do estudo das relações custo-volume-lucro é fornecer informações necessárias à tomada de decisões estratégicas dentro da empresa. (LEONE; LEONE, 2008).

Segundo Souza, Schnorr e Ferreira (2011), a utilização do método também implica simplificações entre a relação de volume vendido e produzido, pois na interpretação dos resultados, os volumes vendidos e produzidos são iguais, o que muitas vezes não acontece na prática das organizações.

Dalmonech *et al.* (2003), citados por Souza, Schnorr e Ferreira (2011), destacam as seguintes simplificações da análise CVL:

- a) Perda zero no processo produtivo, ou seja, todo volume produzido é vendido;



- b) O capital é considerado 100% próprio, não incidindo pagamento de juros e despesas financeiras sobre empréstimos;
- c) Considera a receita de forma única, referente aos produtos analisados. Não considerando receitas provenientes de aplicações financeiras ou receitas sobre venda de resíduos de subprodutos, por exemplo.

Apesar de o modelo apresentar simplificações, estas não invalidam a utilização do mesmo, mas é necessária uma interpretação mais cautelosa dos resultados. Além disso, também comenta que a análise CVL é uma ferramenta importante para a tomada de decisões operacionais nas empresas. (SOUZA; SCHNORR; FERREIRA, 2011).

2.2.1 Ponto de equilíbrio

A partir do momento em que a empresa conhece os seus custos, ela saberá quanto necessita vender para obter lucros. Neste sentido, o ponto de equilíbrio é quando as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais. No ponto de equilíbrio a empresa não obtém lucros e nem prejuízos.

Para Clemente e Souza (2007), o ponto de equilíbrio corresponde à quantidade mínima a ser produzida e vendida, em determinado período, para que todos os custos operacionais sejam compensados. No ponto de equilíbrio todos os custos são cobertos, mas não há lucro.

Conforme Santos (2011), para determinar o ponto de equilíbrio, a empresa deve classificar de maneira adequada seus custos fixos de determinado período e conhecer o lucro marginal formado pelo “mix” dos produtos comercializados pela empresa no mesmo período.

Ainda conforme o autor acima, o lucro marginal é a diferença entre o preço de venda e o custo marginal (custo variável unitário). Esta desigualdade contribui para a cobertura dos custos fixos no período de tempo analisado.

Desta forma, após o cálculo do lucro marginal, a empresa sabe quanto cada produto contribui para a cobertura dos custos fixos. Isso possibilita informações necessárias para a empresa determinar quais produtos devem ter as vendas incentivadas e quais são capazes de gerar maior retorno unitário. (SANTOS, 2011).

A partir do momento que o valor do lucro marginal de todos os produtos se iguala ao custo fixo do período, a empresa apresenta lucro zero, encontrando o seu ponto de equilíbrio. Qualquer ponto acima deste, a empresa obterá lucro e abaixo, prejuízo. Por isso, é de vital importância que a empresa tenha conhecimento do seu ponto de equilíbrio, no que se refere ao planejamento de sua lucratividade, a fim de melhorar seus resultados.

2.2.2 Alavancagem operacional

O objetivo da alavancagem operacional é mostrar como um aumento na quantidade vendida influencia na lucratividade da empresa. De acordo com Perez Jr., Oliveira e Costa (2008), a alavancagem operacional representa o efeito que um aumento nas vendas provoca no resultado operacional.



Conforme Dubois, Kulpa e Souza (2008), a alavancagem aponta a sensibilidade dos lucros da empresa face às variações no volume de vendas. Por conseguinte, cada unidade de aumento nas vendas corresponde a um valor mais significativo, em termos percentuais, no lucro operacional.

2.2.3 Margem de segurança

A margem de segurança é representada pelas vendas da empresa acima do ponto de equilíbrio.

Segundo Dubois, Kulpa e Souza (2008), se uma empresa operar no nível do seu ponto de equilíbrio estará vulnerável. Qualquer alteração que ocorrer no mercado, fazendo com que a receita se reduza, fará a empresa entrar na área de prejuízo. Então, é importante se ter uma determinada margem de segurança. Esta é o montante de vendas orçadas ou de receitas reais acima daquelas representadas no ponto de equilíbrio.

Ainda conforme os autores acima, esta margem indica quanto as vendas podem decrescer sem que a empresa caia em prejuízo. A validade desta margem depende da exatidão das estimativas de custo no ponto de equilíbrio observado.

Para Santos (2011), a margem de segurança é a diferença entre o total de vendas planejadas e as vendas no ponto de equilíbrio de uma organização. Neste sentido, quanto maior a margem de segurança, maiores serão as possibilidades de negociação de preços envolvendo as relações custo, volume e lucro.

Desta forma, é importante salientar que, quanto mais próximo as vendas totais estiverem do ponto de equilíbrio, menor a margem de segurança. Fato que deve colocar a empresa em alerta, pois qualquer redução nas comercializações da empresa poderá colocar a mesma em situação de prejuízo.

3 METODOLOGIA APLICADA

Quanto aos seus objetivos, consiste em uma pesquisa exploratório-descritiva, devido a necessidade de se buscar um maior conhecimento sobre o tema e pelo fato de se descrever diferentes características do objeto de estudo.

Quanto aos procedimentos utilizados, foram feitas pesquisas bibliográficas, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Quanto à abordagem do problema do objeto de pesquisa o mesmo classifica-se como qualitativo.

Como metodologia utilizou-se o estudo de caso, em uma microempresa do ramo varejista, procurando com isso compreender com profundidade a situação objeto do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As empresas em geral, especificamente as do ramo varejista, estão tendo a necessidade de ter ferramentas cada vez mais eficazes para apoiar no processo de tomada de decisão. A empresa, objeto deste estudo, é uma pequena empresa do



setor varejista, esta não possui nenhuma ferramenta específica para o controle de seus custos e as decisões são tomadas baseadas na experiência e intuição dos gestores.

4.1 Identificação e apuração de custos

O presente estudo tem como intuito auxiliar na gestão de custos de maneira gerencial. Por isso, o método de custeio utilizado para a apuração dos custos foi o variável, que se fundamenta na separação dos gastos em fixos e variáveis. Os gastos fixos não variam dentro de certo volume de vendas e os variáveis se alteram proporcionalmente ao volume vendas/ produção. O custeio variável aloca os custos variáveis diretamente aos produtos e os custos indiretos são considerados como despesas do período. (MARTINS, 2010).

O método de custeio variável também fornece a margem de contribuição por produto, ou seja, a diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis de cada produto, demonstrando o retorno financeiro que cada unidade gera à empresa para cobrir os custos e despesas fixas e ainda obter lucro.

Quadro 01 – Custos fixos do período analisado

CUSTO	Período 01	Período 02	Período 03	TOTAL	%
CONTA A	28,50	28,50	28,50	85,50	0,30%
CONTA B	1.009,62	934,84	1.186,11	3.130,57	11,08%
CONTA C	109,50	98,95	93,61	302,06	1,07%
CONTA D	3.456,81	3.456,81	3.456,81	10.370,43	36,71%
CONTA E	2.063,00	2.083,96	2.204,62	6.351,58	22,48%
CONTA F	818,00	818,00	818,00	2.454,00	8,69%
CONTA G	65,00	65,00	65,00	195,00	0,69%
CONTA H	139,80	139,80	139,80	419,40	1,48%
CONTA I	75,00	75,00	75,00	225,00	0,80%
CONTA J	195,00	160,00	110,00	465,00	1,65%
CONTA K	16,56	16,56	16,56	49,68	0,18%
CONTA L	34,00	34,00	34,00	102,00	0,36%
CONTA M	240,00	240,00	240,00	720,00	2,55%
CONTA N	200,00	200,00	200,00	600,00	2,12%
CONTA O	927,50	927,50	927,50	2.782,50	9,85%
SOMA	9.378,29	9.278,92	9.595,51	28.252,72	100%

Fonte: Relatórios contábeis da empresa.

Desta forma, o quadro 01 demonstra os custos fixos da empresa durante três períodos, com o total e a representatividade de cada conta no volume total de custos. As contas estão ocultas pelo sigilo da informação, porém os valores representam a realidade da empresa.

Além dos custos fixos, foi identificado, por amostragem em 5 (cinco) produtos de duas linhas (alimentos e bebidas), a margem de contribuição. Os produtos analisados são os com maior representatividade em volume de vendas. Desta forma, o quadro 02 evidencia a margem de contribuição dos produtos do grupo alimentos.

Quadro 02 – Margem de Contribuição da linha alimentos

Produto	P. Venda	Custo Var.	Despesa Var.	M.C. Unitária	% MC
Alimento 01	9,25	6,67	0,46	2,12	22,92%
Alimento 02	5,59	3,88	0,36	1,35	24,15%
Alimento 03	8,19	6,20	0,53	1,46	17,83%
Alimento 04	4,85	3,96	0,24	0,65	13,40%
Alimento 05	2,25	1,69	0,15	0,42	18,67%

Fonte: Relatórios gerenciais da empresa.

Para a determinação da margem, partiu-se do preço de venda dos produtos, e destes foram subtraídos os custos e despesas variáveis, identificando a margem em valores monetários e em percentual, evidenciando que no grupo alimentos, a margem varia entre 13,40% e 24,15%.

O mesmo processo de determinação de valores foi aplicado no quadro 03 a seguir, porém ao grupo de bebidas.

Quadro 03 – Margem de Contribuição da linha bebidas

Produto	P. Venda	Custo Var.	Despesa Var.	M.C. Unitária	% MC
Bebida 01	3,09	2,46	0,15	0,40	12,94%
Bebida 02	3,29	2,70	0,16	0,42	12,77%
Bebida 03	3,49	3,32	0,17	-0,01	0,00
Bebida 04	2,34	1,96	0,12	0,27	7,73%
Bebida 05	29,00	22,69	1,44	4,87	16,79%

Fonte: Relatórios gerenciais da empresa.

4.2 Formação do preço de venda

Na formação do preço de venda, segundo Beulke e Bertó (2011), o custo deve ser o valor mínimo do preço. Um valor de venda abaixo do custo implica em perdas, que podem afetar as finanças da empresa. O preço de venda acima do custo é essencial para a sobrevivência da organização. Por isso, a importância do conhecimento prévio do custo do produto vendido.

De acordo com Martins (2010), para administrar o preço de venda é necessário conhecimentos que vão além do custo do produto, fatores como: demanda, concorrência e conhecimento do mercado de atuação. Mas a formação do preço baseada no custo ainda é importante para a empresa não operar em prejuízo. Neste método de precificação, o ponto de partida é o custo do produto ou serviço apurado pelo método de custeio. Sobre este se aplica uma margem, denominada *mark-up*, que deve cobrir os gastos que não estão incluídos no custo.

Para Bruni e Famá (2002), o *mark-up* é um índice aplicado sobre os gastos de determinado bem ou serviço, permitindo a obtenção do preço de venda. Quando este é utilizado no método de custeio variável, tem a finalidade de cobrir contas que não foram consideradas na formação do custo do produto ou serviço, como impostos sobre vendas, as taxas variáveis sobre vendas, as despesas administrativas fixas, as despesas de vendas fixas, os custos indiretos de produção e o lucro desejado pela empresa.

Como não foi identificada uma prática de formação de preço de venda, utilizou-se o índice, considerando as informações já identificadas, e, sobre estas, as margens desejadas pelo gestor.

Quadro 04 – Análise do Preço de Venda Praticado *versus* Ideal da linha alimentos

PRODUTO	P.V. Praticado	P.V. Ideal	Var. Em R\$
Alimento 01	9,25	8,75	0,50
Alimento 02	5,59	5,19	0,40
Alimento 03	8,19	8,61	-0,42
Alimento 04	4,85	5,20	-0,35
Alimento 05	2,25	2,26	-0,01

Fonte: Relatórios gerenciais da empresa.

Quadro 05 – Análise do Preço de Venda Praticado *versus* Ideal da linha bebidas

PRODUTO	P.V. Praticado	P.V. Ideal	Var. Em R\$
Bebida 01	3,09	3,23	-0,14
Bebida 02	3,29	3,55	-0,26
Bebida 03	3,49	4,36	-0,87
Bebida 04	2,34	2,57	-0,23
Bebida 05	29,00	29,78	-0,78

Fonte: Relatórios gerenciais da empresa.

Nos quadros 04 e 05 a comparação foi realizada entre o preço praticado e o ideal. Percebe-se que no grupo alimentos há produtos com preço praticado acima e outros abaixo do ideal. Já no grupo bebidas todos, os itens analisados estão com o preço de venda atual abaixo do ideal para a empresa atingir seu objetivo de rentabilidade.

4.3 Análise custo-volume-lucro

Para a realização da análise custo-volume-lucro, foi necessária a identificação do ponto de equilíbrio, da alavancagem operacional e da margem de segurança, conforme os dados apresentados a seguir.

4.3.1 Ponto de equilíbrio

Para a determinação do ponto de equilíbrio, foi essencial identificar a margem de contribuição média ponderada dos produtos analisados. Para determinar a receita de vendas, multiplicou-se a quantidade vendida de cada produto pelo preço de venda praticado no período. Para determinar a margem de contribuição média, multiplicou-se a margem de contribuição unitária pelo volume de vendas, e, depois, somou-se a todas as margens de contribuição dos produtos vendidos no período, demonstrando os dados em valor e percentual, conforme quadro abaixo:

Quadro 06 – Cálculo da Margem de Contribuição média no período em análise

	Em R\$	% MC
Receita de Vendas	R\$ 232.217,40	100,00%
Margem de Contribuição	R\$ 46.118,38	19,86%

Fonte: dados apurados da empresa.

O ponto de equilíbrio se divide em três variações passíveis de uso pelas empresas: contábil, econômico e financeiro. Conforme Martins (2010), o Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) ocorre quando as somas das margens de contribuições totalizam um montante suficiente para cobrir todas as despesas e custos fixos. Neste ponto não há lucro e nem prejuízo.

O Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) pode ser definido como o momento em que todos os custos e despesas estão liquidados, acrescido do lucro esperado pela empresa. Para Perez Jr., Oliveira e Costa (2008), o ponto de equilíbrio econômico representa a quantidade de vendas necessária para atingir determinado lucro. Normalmente, o lucro líquido pré-determinado é o custo de oportunidade, ou seja, lucro mínimo esperado pelo investidor. No caso da empresa em análise, o retorno líquido desejado é de R\$ 15.000,00 para o período analisado, conforme informações cedidas por seus gestores.

O Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) está relacionado ao fluxo de caixa de uma determinada empresa. Neste momento, os custos e as despesas fixas são cobertos, desconsiderando os gastos que não representam saídas de caixa. De acordo com Souza e Clemente (2007), o ponto de equilíbrio financeiro reconhece alguns custos que não se caracterizam como desembolsos e o exemplo mais conhecido dessa categoria é a depreciação. O ponto de equilíbrio financeiro é utilizado para a empresa determinar quanto terá que vender para não ficar com fluxo de caixa negativo a curto prazo, pois a organização opera com prejuízo contábil e não está fazendo “reservas

de dinheiro” para o desgaste dos materiais que deverão ser repostos em determinado período de tempo.

Quadro 07 – Análise do ponto de equilíbrio

	PEC	PEE	PEF
(=) Custos fixos	28.252,72	28.252,72	28.252,72
(+) Lucro desejado	0,00	15.000,00	0,00
(-) Despesas não desembolsáveis	0,00	0,00	2.782,50
(=) Base para cálculo do PE	28.252,72	43.252,72	25.470,22
(/) % Margem de contribuição	19,86%	19,86%	19,86%
(=) Ponto de Equilíbrio em R\$	142.259,42	217.788,12	128.248,84

Fonte: dados apurados da empresa.

Conforme o quadro 07, a empresa precisa de um faturamento de R\$ 142.259,42 para alcançar o seu equilíbrio contábil, já para o ponto de equilíbrio econômico o faturamento é de R\$ 217.788,12. O faturamento de R\$ 128.248,84 representa o ponto de equilíbrio financeiro.

Complementando a abordagem sobre os pontos de equilíbrio, para ter uma informação ainda mais relevante para a tomada de decisão, será apresentada a alavancagem operacional.

4.3.2 Alavancagem operacional

O Grau de Alavancagem Operacional (GAO) demonstra qual a importância de um aumento na receita de vendas no resultado final da empresa. O quadro 08 demonstra a influência de um aumento de 5% e 10% no faturamento da empresa e seus reflexos no lucro operacional.

Quadro 08 – Análise alavancagem operacional da empresa

	0% (PE)	DRE Período	Varição 5%	Varição 10%
(=) Receita de vendas	142.259,42	232.217,40	243.828,27	255.439,14
(-) Custos e despesas variáveis	114.006,70	192.951,85	202.599,44	212.247,04
(=) Margem de contribuição	28.252,72	39.265,55	41.228,83	43.192,10
(-) Custos fixos	-28.252,72	-28.252,72	-28.252,72	-28.252,72
(=) Resultado	0,00	11.012,83	12.976,10	14.939,38
Varição no resultado			17,83%	35,65%

Fonte: dados apurados da empresa.

Conforme o quadro 08, percebe-se que um aumento de 5% sobre o faturamento do período analisado gera um aumento de 17,83% no lucro; um aumento de 10% (ainda sobre o faturamento do período) gera um retorno de 35,65%. Isso ocorre

porque a empresa continua utilizando a mesma capacidade instalada, ou seja, seus custos fixos não variam conforme as vendas. Esta constância nos custos fixos é o que ocasiona a alavancagem operacional.

Assim, é possível determinar quanto 1% de aumento nas vendas gera de incremento nos lucros. Isto é possível através do cálculo do Grau de Alavancagem Operacional (GAO), através da seguinte fórmula: $GAO = \text{Variação percentual no lucro operacional} / \text{Variação percentual nas vendas}$.

$$GAO = 17,83\% (\text{var. resultado}) / 5\% (\text{var. receita}) = 3,57$$

$$GAO = 35,65\% (\text{var. resultado}) / 10\% (\text{var. receita}) = 3,57$$

O GAO é de 3,57, ou seja, o lucro cresce 3,57 vezes mais que o aumento na receita. Como pode-se perceber, os resultados do cálculo de alavancagem operacional foram constantes, pois não houve diminuição, nem aumento nos custos fixos. O GAO é o resultado que a empresa obtém com determinada capacidade instalada. Enquanto a empresa estiver operando na mesma faixa de eficiência operacional, o grau de alavancagem sempre será de 3,57 vezes.

4.3.3 Margem de segurança

A margem de segurança mostra quanto a empresa faturou acima do seu ponto de equilíbrio, representando qual o nível de risco em que a mesma atua. Quanto maior a margem de segurança, maior a sua capacidade de gerar lucro e menor a chance de esta incorrer em prejuízo.

A margem de segurança da empresa é o faturamento do período menos o seu ponto de equilíbrio contábil, conforme a fórmula a seguir:

$$MSO = 232.217,40 - 142.259,42$$

$$MSO = 89.957,98$$

A margem de segurança em que a empresa atua é de R\$ 89.957,98. Assim, está finalizada a abordagem das teorias propostas. A seguir, serão apresentadas as conclusões obtidas através deste estudo, bem como limitações e sugestões para futuros estudos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O método de custeio variável demonstrou ser muito eficaz para a empresa em estudo, possibilitando um conhecimento mais apurado dos custos da organização, e as informações geradas serviram de base para a formação do preço de venda dos diferentes produtos comercializados pela mesma. A análise da margem de contribuição evidenciou que alguns produtos estão com percentuais abaixo da média esperada pela empresa, precisando de ajustes para melhorar sua rentabilidade.



A análise custo-volume-lucro demonstrou ser uma importante ferramenta ao gestor para a tomada de decisão. Apesar de poder ser considerada uma ferramenta que fornece hipóteses simplificadoras por alguns autores, esta é útil e de fácil compreensão para ser aplicada nas organizações.

O cálculo do ponto de equilíbrio demonstrou os níveis mínimos necessários para a empresa ter resultados positivos. Apesar da companhia não ter uma ferramenta de método de custeio aplicada no gerenciamento de suas operações, esta está operando acima do seu ponto de equilíbrio, nos três quesitos analisados, sendo capaz de cobrir seus custos e despesas, e ainda gerar o retorno esperado pelos sócios.

A alavancagem operacional apresentou um índice de 3,57, ou seja, um aumento de 10% na receita o que representa uma variação de 35,70% no resultado, evidenciado uma boa capacidade para gerar lucros, utilizando a sua capacidade instalada. Uma situação favorável evidenciada no cálculo da MSO demonstrou que a empresa opera R\$ 89.957,98 acima de seu ponto de equilíbrio.

O estudo trouxe resultado satisfatório, pois o método e as técnicas aplicadas auxiliam a gestão da empresa a ter conhecimentos mais apurados dos dispêndios de capital com que esta deve arcar e assim, levá-los em consideração na formação dos custos e preço de venda dos produtos comercializados.

A aplicação do método de custeio à empresa pode auxiliar os gestores a terem mais precisão nas suas decisões, pois números distorcidos acabam gerando uma visão falsa do posicionamento e da realidade da empresa.

O presente estudo de caso não permite a generalização dos resultados, contudo as teorias testadas sobre o custeio variável e a análise custo-volume-lucro demonstraram serem muito eficazes na empresa em estudo, ficando a sugestão de que outras empresas do mesmo segmento e porte adotem os conceitos aqui desenvolvidos.

REFERÊNCIAS

- BEULKE, R.; BERTÓ, D.J. *Gestão de custos*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BRUNI, A.L.; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L.E. *Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, R. G. *Custos: uma abordagem prática*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEONE, R.J.G.; LEONE, G.S.G. Um enfoque matemático e estatístico para a análise do custo-volume-lucro e suas hipóteses simplificadoras. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, v. 19, n. 4, p. 129-150, out./dez. 2008.
- MAHER, M. *Contabilidade de custos: criando valor para a administração*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010
- MARTINS, E.; ROCHA, W. *Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2010.



PEREZ JR., J.H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R. G. *Gestão estratégica de custos*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, F. *O varejo ainda é raquítico no Brasil*. Isto é dinheiro, 2013. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/109740_O+VAREJO+AINDA+E+RAQUITICO+NO+BRASIL> Acesso em 22 abril 2013.

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

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. *Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel*. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, M.A.; SCHNORR, C.; FERREIRA, F.B. Análise das relação custo-volume-lucro como instrumento gerencial: um estudo multicaso em indústrias de grande porte do Rio Grande do Sul. *Revista de Contabilidade e Organizações*, vol. 5 n. 12 (2011) p. 109-134.



CIÊNCIAS CONTÁBEIS



ANÁLISE DO RELATÓRIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E DO BALANÇO SOCIAL DA APESC COM REFERÊNCIA AOS PADRÕES INTERNACIONAIS DA GRI

Mariele Anger¹⁸
Marcia Rosane Frey¹⁹

1 INTRODUÇÃO

Acompanhando o crescimento e a evolução das organizações, a sociedade, além de se preocupar com seu bem-estar pessoal, também passou a se preocupar com questões ligadas ao meio ambiente, à segurança do trabalho, à educação, entre outras, e suas manifestações em busca de melhorias nestas questões têm ganhado força e passaram a ter voz ativa no mercado, pois é a sociedade que, ao reivindicar melhores condições para viver, pressiona as organizações a também incorporar essas preocupações em seus valores.

Dessa forma, ao perceber o comportamento das organizações, que tinham como principal objetivo apenas a obtenção de lucro, não se preocupando com a degradação do ambiente a sua volta, a sociedade, que sofria as consequências deste tipo de comportamento, passou a questionar e criticar essas atitudes, reivindicando uma postura mais ética e responsável. Em outras palavras, tendo a organização total responsabilidade pelos efeitos de suas atividades, entendeu-se que é seu dever se responsabilizar por eles.

Assim como os usuários dos serviços, houve mudança de mentalidade também por parte dos colaboradores das empresas, que, além de se preocuparem com o retorno financeiro pelo seu trabalho, passaram a avaliar e exigir planos de carreira, de saúde, de aposentadoria, além de segurança e qualificação.

Em consequência disso, as organizações sentiram sua continuidade ameaçada e perceberam a necessidade de mudar sua postura, pois se tornou evidente que muitos dos problemas que sempre atingiram a sociedade têm, de alguma forma, relação com suas atividades e que, por outro lado, sendo a organização fonte de riqueza, dispõe de recursos para se responsabilizar e reverter esta situação. Para atender às expectativas, as organizações passaram a se comportar de forma diferente e se tornou importante que chegasse até a sociedade informações de que ela estava cumprindo com suas obrigações.

¹⁸ Bacharel em Ciências Contábeis pela UNISC, E-mail: marieleanger@unisc.br.

¹⁹ Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC, Professora do Departamento de Ciências Contábeis da UNISC, E-mail: mfrey@unisc.br



Estas informações aos poucos foram sendo sistematizadas em relatórios, dando origem ao Balanço Social e aos Relatórios de Responsabilidade Social. O Balanço Social é a ferramenta que deu credibilidade para as organizações aos olhos da sociedade, pois este demonstrativo evidencia os compromissos assumidos e as informações sobre a utilização dos recursos, sejam eles de natureza social, ambiental ou econômico, permitindo assim, um relacionamento mais transparente e justo com a sociedade. Em contrapartida, a sociedade também passou a ter em mãos um instrumento que possibilita fazer um julgamento mais justo das organizações.

Atualmente, existem diferentes modelos de Relatórios de Responsabilidade Social e de Balanço Social, tais como o modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE, pela Lei 11.440/00 RS, as informações normatizadas pela NBC T 15 e o guia do Instituto Ethos. Além desses, as organizações têm à disposição também as diretrizes da *Global Reporting Initiative* - GRI, que apresentam indicadores econômicos, sociais e ambientais para a elaboração de relatórios em nível internacional. A GRI sugere orientações sobre a composição e elaboração do relatório, além de propor que a organização realize uma autodeclaração sobre o nível de aplicação da GRI no seu relatório, possibilitando um acompanhamento da evolução das informações nele declaradas.

Neste contexto, o presente trabalho teve por objetivo realizar uma análise do Relatório de Responsabilidade Social e do Balanço Social da Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul – APESC (que engloba a Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, o Centro de Educação Profissional da UNISC - CEPRU, o Hospital Santa Cruz - HSC e a escola Educar-se) com vista para as diretrizes internacionais da GRI, tendo por base o ano de 2010.

A APESC, optando em estruturar seu Relatório de Responsabilidade Social e Balanço Social, elaborado e divulgado desde 2000, aos padrões internacionais da GRI, será a segunda Universidade do Rio Grande do Sul e a terceira do Brasil, segundo a lista da GRI de Relatórios já divulgados desde 1999.

Segundo essa lista de relatórios da GRI, mais de 1.800 empresas de todo o mundo divulgam ou já divulgaram seus relatórios nos padrões internacionais desde 1999, e desde este ano mais de 7.600 relatórios foram elaborados e publicados até hoje. Dentre estes, apenas 5% são de empresas e organizações brasileiras que aderiram ao modelo referido e que, e em sua maioria, são das áreas de energia (Ampla, Elektro, Furnas Centrais Elétricas), bancos (Bradesco, Banco do Brasil, Santander, HSBC), cosméticos (Natura, Boticário), petrolíferas (Petrobras), mineração (USIMINAS, Vale), telecomunicações (TIM, Vivo), financeiras, (Serasa), produtos de saúde (Medley), hospitais (Hospital Albert Einstein, Sírio Libanês); além dessas, outras áreas aderiram ao modelo: MacDonald's, Souza Cruz, AmBev, Unilever, Votorantim Celulose e Papel, Wal-Mart Brasil, BM&FBovespa, C&A Brasil, Coca-Cola Brasil, Embraer, IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Johnson & Johnson Brasil, SESI, etc.

Apenas duas universidades integram essa lista, a Anhanguera Educacional, do Estado de São Paulo, e a Feevale, universidade gaúcha localizada em Novo Hamburgo. A Instituição de Ensino Anhanguera Educacional publicou seu Relatório conforme as diretrizes da GRI em 2009 e em 2010. Recebeu, nestes dois anos, o 1º lugar em responsabilidade social pela revista 'Isto é Dinheiro'. A Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo (Feevale) publicou, pela primeira vez, seu Relatório nos padrões internacionais em 2010.



A divulgação por parte da APESC do seu Relatório de Responsabilidade e Balanço Social, com base nas diretrizes da GRI, trará vantagens como a possibilidade de comparação com organizações em nível internacional que utilizam o mesmo modelo, além de ser o padrão normalmente escolhido pelos analistas que investem em organizações sustentáveis. Dessa forma, salienta-se a contribuição do presente estudo.

Para fundamentar o estudo, apresenta-se na sequência o referencial teórico que sistematiza o entendimento de diversos autores sobre o tema responsabilidade social. Após, é detalhada a metodologia utilizada para atingir o objetivo proposto e evidenciadas as análises realizadas a partir do levantamento dos dados, bem como os resultados obtidos e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como embasamento teórico, buscou-se abordar a responsabilidade social, a sustentabilidade empresarial, os principais indutores de responsabilidade social, tratando de uma forma específica a ISO 26000, bem como os modelos e diretrizes de relatórios sociais propostos por diferentes organizações.

2.1 Responsabilidade social

Como o próprio nome sugere, para uma organização ser responsável socialmente ela deve ter consciência dos efeitos de suas ações e atuar de forma que seja possível reverter esses efeitos, objetivando diminuir os problemas sociais e ambientais que atingem a sociedade. Entretanto, segundo a literatura, o termo responsabilidade social tem um conceito amplo que abrange, além do campo social e ambiental, a cultura e a ética, e, por essa razão, é um conceito ainda não consolidado, transmitindo a ideia da obrigação da organização para com a sociedade.

Ashley (2002) define responsabilidade social como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente. E completa afirmando que, assim, a organização está

agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. (ASHLEY, 2002, p. 06-07).

Para Eisenkraemer e Frey (2002, p. 32), “responsabilidade social é muito mais. É contribuir para causas não impostas e estabelecidas, é aceitar critérios mais amplos (extralegais)”.



Donaire (1995, p. 22) contribui afirmando que

as organizações devem colaborar para a solução das questões sociais, não só porque podem ter contribuído para seu surgimento, mas também porque dispõem de talento gerencial, especializações técnicas e disponibilidade de recursos e de materiais que poderão ser extremamente úteis no melhor equacionamento de tais problemas.

Ser eticamente responsável e socialmente consciente torna-se, também, uma estratégia para as organizações aumentarem seus rendimentos e se desenvolverem sem perderem espaço no mercado. Isso porque os usuários estão mais exigentes e preocupados em adquirir produtos e serviços que não agredam o meio ambiente e que são oferecidos por organizações que buscam não apenas a melhoria da qualidade de vida da sociedade, mas que também tenham um comportamento ético com seus fornecedores, visando produtos ambientalmente corretos, além de uma política de segurança e bom relacionamento com seus funcionários.

Visualizando as características da responsabilidade social, percebe-se que ela está diretamente ligada a valores morais, culturais e éticos. O posicionamento da organização está associado ao perfil da sociedade que a cerca e que reflete as práticas e políticas aceitas ou proibidas.

Ashley (2002, p. 52) faz esta relação ao salientar

que um dos efeitos da economia global é a adoção, por todo o mundo, de padrões éticos e morais mais rigorosos, seja pela necessidade das próprias organizações de manter sua boa imagem perante o público, seja pelas demandas diretas dos públicos para que as organizações atuem de acordo com tais padrões. Valores éticos e morais sempre influenciaram as atitudes das empresas, mas estão se tornando, cada vez mais, homogêneos e rigorosos.

Juntamente com os aspectos ético e cultural, pode-se também fazer uma clara ligação entre a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, conforme aborda a ISO 26000.

A responsabilidade social tem como foco a organização e refere-se às responsabilidades da organização com a sociedade e o meio ambiente. A responsabilidade social está intimamente ligada ao desenvolvimento social. Pelo fato do desenvolvimento social tratar de objetivos econômicos, sociais e ambientais comuns a todas as pessoas, ele pode ser usado como forma de abarcar as expectativas mais amplas da sociedade a serem levadas em conta por organizações que buscam agir responsavelmente. Portanto, convém que um objetivo amplo da responsabilidade social da organização seja o de contribuir para o desenvolvimento sustentável. (ABNT, 2010, p.7).

Além desses valores, que se complementam, a responsabilidade social também traz consigo outro conceito: a cidadania empresarial. Uma empresa-cidadã busca se destacar através da promoção da cidadania, investindo em projetos de cunho social,



ajudando no desenvolvimento da comunidade e na diminuição de suas carências. O exercício da cidadania surgiu juntamente com essas ações, oriundas das entidades comunitárias, e é uma forma de compensação das perdas que a sociedade acumula sempre que as organizações utilizam seus recursos.

2.2 Sustentabilidade empresarial

A sustentabilidade empresarial pode ser compreendida como a busca pelo equilíbrio entre os campos social, econômico e ambiental inseridos nas estratégias de negócios e na gestão das organizações, além da avaliação do desempenho nestes campos.

Para Pereira (2007, p. 01), tanto a responsabilidade social abordada na seção anterior como a sustentabilidade empresarial

são pautadas pela ética e a transparência na gestão dos negócios e apontam que uma organização deve ter seus resultados mensurados em três esferas inseparáveis – a econômica, a social e a ambiental. É com base nesse tripé que as empresas devem orientar as suas decisões. Ou seja, a ética nos negócios ocorre quando as decisões de interesse da empresa também respeitam os direitos, os valores e os interesses relacionados aos impactos gerados por ela, seja na sociedade, no meio ambiente ou no futuro da própria organização.

É possível perceber que o crescimento econômico de uma organização está diretamente ligado ao seu desenvolvimento também nos aspectos sociais e ambientais, ou seja, as outras bases do tripé. Neste sentido, “deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis” (ASHLEY, 2002, p. 03). Em outros termos, para uma organização ser sustentável ela deve ser economicamente viável, ambientalmente correta e socialmente justa, o que se constitui, segundo a literatura, no Tripé da Sustentabilidade, que é a integralidade entre os aspectos econômicos, ambientais e sociais de uma organização.

Inicialmente, numa visão tradicional da empresa, o foco era apenas no aspecto econômico, ou seja, a empresa precisa ser lucrativa. Posteriormente, considerando a divisão da riqueza gerada (criação de empregos, serviços sociais para a população, etc.), reconheceu-se o aspecto social do tripé. O aspecto ambiental surgiu com o aumento da consciência de que, sem o cuidado necessário com o meio ambiente, as empresas correm o risco de ficar sem matéria-prima e comprometer o planeta. Formou-se, desta forma, o tripé, base para a sustentabilidade de uma organização.

No entendimento de Porter e Kramer (2006, p. 56)

o princípio da sustentabilidade apela para um sadio interesse próprio. Em geral, repousa na base tríplice do desempenho econômico, social e ambiental. Em outras palavras toda empresa deveria operar com vistas a garantir o desempenho econômico de longo prazo – evitando, para tanto, um comportamento no curto prazo socialmente nocivo ou ambientalmente irresponsável.



Os três eixos do tripé, que formam o conceito de sustentabilidade, são formados pelo capital humano da organização, pelo capital natural e pelo resultado econômico. De uma forma geral, conclui-se que, assim como a sustentabilidade empresarial, a responsabilidade social e socioambiental são iniciativas oriundas das práticas internas das organizações, e devem estar em equilíbrio, pois têm influência e atingem a sociedade como um todo.

Conforme explicam Porter e Kramer (2006, p. 58), este é um “vínculo de dentro para fora. Praticamente toda atividade na cadeia de valor de uma empresa atinge as comunidades nas quais atua, com consequências sociais positivas ou negativas”. Em outras palavras, são iniciativas locais com consequências globais.

A responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial têm recebido a atenção de vários organismos nacionais e internacionais, que buscam orientar e incentivar as organizações para uma gestão responsável, elaborando e colocando à disposição várias ferramentas, desde macrossinalizadores como a Agenda 21 (Eco 92), propostas de diretrizes e relatórios sociais para medir e evidenciar o desempenho até sistemas de gestão, compostos por normas padronizadas, abordados na sequência como indutores de responsabilidade social.

2.3 Principais indutores de responsabilidade social

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com o objetivo de facilitar o entendimento e relacionamento entre as diversas iniciativas ligadas à sustentabilidade para as empresas propôs uma classificação dos principais indutores em quatro categorias: baseados em princípios, baseados em desempenho, baseados em processos e os híbridos (IBGC, 2007).

Esses indicadores servem de ferramentas de adesão e monitoramento da responsabilidade social para as empresas.

Os indutores, baseados em princípios, são, de uma forma geral, processos que sugerem a participação das organizações na busca de soluções para os problemas no mundo. São, também, ferramentas que orientam as organizações e estabelecem princípios de boas práticas para suas atividades. Neste grupo, o IBGC (2007) enquadrou os seguintes: Agenda 21, Carta da Terra, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, Declaração dos Direitos Humanos, Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, Metas do Milênio, Pacto Global, Princípios para o Investimento Responsável e Princípios de Governança da OCDE, que são contextualizados na sequência.

Dentre os indutores baseados em desempenho, foram listados os modelos de relatórios, tais como o Balanço Social IBASE, a GRI, os Indicadores Ethos e a NBC T 15. Além desses Relatórios de Sustentabilidade também foram incluídos o Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE –Bovespa, que mede o retorno de uma carteira composta de ações, e a Pegada Ecológica, que estima a quantidade de recursos necessários para eliminar os resíduos que são produzidos pelo homem.

O conjunto de normas, certificáveis ou não, que propõem assegurar a qualidade das atividades das organizações e a melhorar ou ampliar sua gestão ambiental e socialmente responsável, compreendem a categoria de indutores baseados em processos. Nessa categoria de indicadores foram listados pelo IBGC (2007), os seguintes: AA 1000, ISO 9000, ISO 14000, NBR 16000, OHSAS 18000, Princípios do



Equador, SA 8000 e mais recentemente a ISO 26000, publicada em novembro de 2010.

Os indicadores híbridos combinam elementos das três outras categorias, visando o estabelecimento de um grau de consenso antes da medição do desempenho e do seu impacto. Conforme enquadramento do IBGC (2007), englobam essa categoria três indicadores: o *Natural Step*, o *SIGMA Project* e o *Triple Bottom Line (TBL)*.

Entre todos os indutores nominados, entende-se necessário detalhar a ISO 26000, aprovada recentemente pela Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization - ISO*), após cinco anos de trabalhos, estudos e discussões. O Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social da ISO 26000 foi coordenado pelo Instituto Sueco de Normalização (*Swedish Standards Institute - SIS*) e pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Foi a primeira vez que o Grupo de Trabalho foi coordenado por uma entidade de um país industrializado e outra de um país em desenvolvimento.

A Norma Internacional de Responsabilidade Social - ISO 26000 é uma norma que objetiva fornecer informações sobre termos e definições relacionados à responsabilidade social, tais como princípios e características, abrangendo o seu relacionamento com as partes interessadas, com a governança organizacional, os direitos humanos, entre outras práticas e questões a ela ligadas, além de abordar o histórico da responsabilidade social, temas centrais, implementação e promoção de comportamento socialmente responsável, e a comunicação de seu compromisso e desempenho.

Conforme Sekiguchi e Ursini (1995, p. 08),

a partir das relevantes contribuições do relatório técnico e das recomendações elaboradas pelo SAG, decidiu-se realizar a Conferência Internacional da ISO sobre Responsabilidade Social, em Estocolmo, na Suécia, em junho de 2004. Esta conferência objetivou não apenas discutir os principais pontos apresentados pelo SAG, mas compartilhá-los e aprofundar todo o debate com a comunidade internacional e seus 148 países-membros, visando obter um consenso entre as partes interessadas em relação à RS e sua normalização.

A ISO 26000, em relação a ISO 9000 (sistema de gestão de qualidade) e da ISO 14000 (sistema de gestão ambiental), está sendo considerada a 'terceira geração de normas ISO'. Esta norma não tem propósito de certificação e, segundo o Instituto Ethos, ela veio para reforçar a visão de responsabilidade social e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Percebe-se que a elaboração da ISO 26000 se deu para comprovar a necessidade de mudança na gestão dos negócios de todos os tipos de organizações, sejam elas do setor privado, público ou sem fins lucrativos, independente do seu porte ou de estar operando em países desenvolvidos ou em desenvolvimento, e será uma referência em responsabilidade social, pois orientará as organizações neste sentido e contribuirá para vencer as dificuldades com relação às organizações que ainda não avançaram nesta área.

Para auxiliar as organizações na prestação de contas para com a sociedade, no que se refere à evidenciação de questões sociais e ambientais, bem como para



uma autoavaliação do seu desempenho neste campo, existem diversas propostas de modelos de relatórios sociais e diretrizes, abordados na sequência.

2.4 Modelos de Relatórios de Responsabilidade Social e Balanço Social

A divulgação de Relatório de Responsabilidade Social e Balanço Social é opcional e depende do interesse de cada organização, no sentido de ser ética, transparente e responsável. Assim, não existe um modelo único. Cada organização utiliza um modelo que acredita ser o mais próximo de seus interesses e de sua realidade, podendo utilizar-se de modelos como os indicados pelo IBASE, pelo Instituto Ethos, pela Lei 11.440/00 RS, pela NBC T15, e em nível internacional pela *Global Reporting Initiative* – GRI, abordados na sequência.

O IBASE oferece quatro modelos de Balanço Social, um modelo para médias e grandes empresas, um simplificado para micro e pequenas empresas, um específico para cooperativas e outro para instituições de ensino, fundações e organizações sociais, todos numa estrutura simples, direta e de fácil entendimento. A estrutura dos modelos propostos contempla a apresentação de dois exercícios anuais, sendo o modelo para instituições de ensino, fundações e organizações sociais, composto por 43 indicadores quantitativos e oito indicadores qualitativos, organizados em sete categorias. Os diversos modelos podem ser acessados no *site* Balanço Social, pelo link: <http://www.balancosocial.org.br>.

Diferentemente da estrutura de Balanço Social proposta pelo IBASE, o Instituto Ethos oferece um guia com o objetivo de elevar a qualidade, a consistência e a credibilidade dos relatórios das empresas, com característica de possibilitar que as empresas compreendam os itens relevantes para a elaboração de um Balanço Social ou Relatório de Sustentabilidade consistente e verifiquem as oportunidades oferecidas pelos modelos existentes para o aprimoramento de sua própria gestão. O guia indica que os Relatórios de Sustentabilidade contemplem o demonstrativo do Balanço Social do IBASE e a Demonstração do Valor Adicionado – DVA, destacando também a elaboração de acordo com as diretrizes internacionais da GRI.

Em termos regionais, no estado do Rio Grande do Sul, tem-se o modelo de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade proposto pela Lei n. 11.440/00 RS, que objetiva por meio do Prêmio de Responsabilidade Social RS, incentivar a elaboração e apresentação do Balanço Social pelas entidades gaúchas, estimulando, desta forma, o debate público sobre a responsabilidade social, bem como servir de mecanismo de reconhecimento aos esforços conjuntos na busca por uma sociedade melhor. Para tal, o edital apresenta estruturas específicas para atender às necessidades dos seguintes segmentos: empresas privadas (micro, pequenas, médias e grandes), sociedade cooperativas, governo (entidades governamentais e municípios), instituições de ensino e entidades sem fins lucrativos.

Com relação às demonstrações de natureza social e ambiental, a área contábil possui uma norma específica, a NBC T 15 – Demonstração de Informações de Natureza Social e Ambiental, que estabelece os procedimentos para evidenciação de informações dessa natureza, com objetivo de demonstrar à sociedade a participação e a responsabilidade social da organização. De acordo com a norma, as informações de natureza social e ambiental são evidenciadas em quatro grupos, a saber: Geração



e Distribuição de Riqueza, Recursos Humanos, Interação da Entidade com o Ambiente Externo e Interação com o Meio Ambiente.

Considerando o objetivo do presente estudo, que é a análise do Relatório de Responsabilidade Social e do Balanço Social da APESC, verificando a sua adequacidade aos padrões internacionais da GRI, cabe um detalhamento maior das diretrizes da *Global Reporting Initiative* - GRI, fundada em 1997. De uma forma geral, o modelo GRI propõe orientações sobre a composição e elaboração do relatório, no que diz respeito aos protocolos e suplementos setoriais, aos princípios e orientações, bem como seu conteúdo.

Os indicadores da GRI contemplam tanto informações qualitativas quanto quantitativas sobre as consequências das atividades das organizações e estão divididos em três dimensões: econômica, ambiental e social. A dimensão econômica se refere aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global. Na dimensão ambiental, a abordagem é feita a partir do desempenho relacionado aos insumos e à produção, referindo-se aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não vivos; na dimensão social, identifica os aspectos de desempenho fundamentais referentes a práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Segundo a GRI, todas as organizações, sejam elas públicas, privadas ou sem fins lucrativos, independentemente de porte, setor ou localidade, são incentivadas a optar pela elaboração de relatórios segundo suas diretrizes, sejam iniciantes ou experientes. As diretrizes são utilizadas voluntariamente e o relatório pode assumir vários formatos: impresso ou publicado na *internet*, separado ou como parte do relatório anual ou financeiro.

Além da estrutura proposta, a GRI também indica níveis de aplicação da Estrutura de Relatórios, que os relatores deverão declarar após a finalização do mesmo. O sistema apresenta três níveis: C, B e A. Estes níveis indicam a evolução da aplicação da estrutura de relatórios da GRI e visam fornecer aos usuários uma medida de, até que ponto, esta aplicação se deu na elaboração do Relatório, e aos relatores uma visão, a longo prazo, possibilitando uma expansão da aplicação da estrutura. Além disso, também indica caminhos para as organizações que estão elaborando seu relatório pela primeira vez.

Para declarar um Nível de Aplicação, deverá ser incluída uma grade no relatório especificando qual nível está sendo declarado e quem fez a avaliação, pois somente a partir da autodeclaração de um nível é que o relatório poderá ser reconhecido como baseado na GRI. Para a exatidão da autodeclaração, os relatores poderão solicitar um exame do Nível de Aplicação através de pareceres de terceiros ou da própria Secretaria da GRI. No entanto, caso a organização opte por utilizar uma verificação externa para o seu relatório, ela poderá autodeclarar um ponto a mais (+) em cada nível (C+, B+, A+).

Dessa forma, a GRI propõe um modelo de relatório em nível internacional e ao mesmo tempo permite que a própria organização avalie como foi o processo de elaboração do seu relatório, possibilitando uma evolução das informações divulgadas ao longo do tempo. As diretrizes para Relatório de Sustentabilidade da GRI podem ser acessadas livremente pelo endereço <http://www.globalreporting.org>.



3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, no qual se realizou uma análise do RRS e do BS da APESC, verificando sua adequacidade aos padrões internacionais da GRI, tendo por base o ano de 2010. O 'estudo de caso' caracteriza-se pelo estudo concentrado de um único fato que, neste caso específico, é a sistemática de evidenciação e divulgação das práticas sociais e ambientais da APESC. Ainda em termos de delineamento, considerando o objetivo proposto, utilizou-se os recursos da pesquisa descritiva exploratória, com abordagem qualitativa.

Inicialmente, foram estudados e analisados os indicadores do modelo de RRS e BS recomendados pela GRI, a fim de verificar se o RRS e o BS da APESC possuem os indicadores que contemplam os padrões internacionais. Os indicadores da GRI estão divididos em três grupos: econômico, social e ambiental. Os indicadores econômicos compreendem todas as demonstrações contábeis normalmente evidenciadas, tais como o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, entre outras. Os indicadores sociais referem-se a informações sobre as consequências das atividades da organização para a sociedade. No âmbito ambiental, os indicadores representam informações sobre as consequências das atividades para o meio ambiente, bem como o que se tem feito para diminuir os impactos causados.

Os dados empíricos foram levantados mediante pesquisa documental com análise do relatório impresso do RRS e do BS, bem como do Relatório encaminhado para a Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul que, no ano de 2010, conferiu à APESC o prêmio de responsabilidade social, o qual premia todas as empresas, com sede no Estado, que publicarem seu Balanço Social com base na Lei 11.440/00 RS. Além da pesquisa documental, foram realizadas entrevistas informais com as pessoas envolvidas na elaboração do RRS e do BS da APESC.

Paralelamente, para auxiliar o entendimento de utilização das diretrizes da GRI, foram levantados e analisados relatórios de organizações que já são elaborados de acordo com as diretrizes internacionais, como, por exemplo, o Relatório da Universidade Anhanguera Educacional, do Estado de São Paulo, e da Feevale, de Novo Hamburgo - RS, além de relatórios de organizações de outras áreas, possibilitando, assim, um maior aprofundamento dos indicadores que o RRS e o BS da APESC podem contemplar.

Cabe destacar que apenas as duas universidades citadas integram a lista da GRI. A Instituição de Ensino Anhanguera Educacional é a maior organização privada de ensino superior no Brasil e na América Latina. O Grupo detém cerca de 5% de participação no mercado de graduação privada nacional e fechou o ano de 2010 com 56 *campus* e 500 polos de ensino a distância. Publicou seu Relatório conforme as diretrizes da GRI em 2009 e em 2010 e recebeu, nestes dois anos, o 1º lugar em responsabilidade social pela revista 'Isto é Dinheiro'. A Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo (Feevale) é uma instituição de ensino comunitária, credenciada como universidade apenas em 2010, ano que também publicou pela primeira vez seu Relatório nos padrões internacionais.

A análise comparativa dos indicadores apresentados por estas duas instituições de ensino foram fundamentais para estudar e averiguar a adequacidade das informações sociais, ambientais e econômicas divulgadas do RRS e do BS da



APESC. A adequação de evidenciação por parte da APESC, no seu Relatório de Responsabilidade e Balanço Social, com base nas diretrizes da GRI, fortalecerá sua missão de “promover o desenvolvimento regional por meio da criação e/ou instituição e manutenção de Instituições de educação, saúde e comunicação que prestem serviços sem fins lucrativos com responsabilidade socioambiental”. (APESC, 2010).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Para verificar a adequabilidade do RRS e do BS da APESC aos padrões internacionais da GRI, realizou-se primeiramente a identificação da estrutura e das informações do BS, do ano de 2010, através do relatório publicado bem como do Relatório encaminhado à Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul. Paralelamente, foram estudados e analisados os indicadores recomendados pela GRI a fim de verificar se o RRS e BS da APESC possuem estes indicadores que contemplam os padrões internacionais.

4.1 Trajetória de elaboração do RRS e BS da APESC

A divulgação das informações de caráter social e ambiental da APESC, que caracteriza sua prestação de contas à comunidade, teve início no ano de 2000 com a realização do primeiro Balanço Social, com dados das mantidas UNISC e Educar-se. Em 2000, contando com cerca de 8.800 alunos nos cursos de graduação, pós-graduação e na Escola Educar-se, e cerca de 960 funcionários, o primeiro relatório foi divulgado seguindo o modelo do IBASE e apresentou informações específicas da UNISC e da Educar-se separadas em indicadores laborais, indicadores sociais, educação, pesquisa e extensão, saúde comunitária e desenvolvimento sustentável.

No ano seguinte, a UNISC foi contemplada, pela Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, com o selo de Responsabilidade Social por contribuir, juntamente com outras instituições e empresas gaúchas, para fortalecer a Responsabilidade Social Empresarial. O Relatório de 2001 foi divulgado nos mesmos moldes do primeiro e, juntamente com o BS, também estruturado conforme o ano anterior foi apresentado pela primeira vez a DVA.

Em 2002, foi publicado apenas o Demonstrativo do BS, com informações consolidadas da APESC, não apresentando detalhamentos e informações complementares. Com uma estrutura mais completa, o BS continha dois indicadores a mais e algumas nomenclaturas foram alteradas. Neste ano, a DVA não foi divulgada, mas o Balanço já continha o Relatório dos Auditores (Nardon, Nasi & Cia. Auditores Independentes).

A divulgação das informações, em 2003, foi feita de uma maneira diferente, a começar pelo nome do relatório, que passou a se chamar de Relatório de Responsabilidade Social e Balanço Social. O segmento saúde também foi incluído na atuação da entidade com a aquisição do Hospital Santa Cruz, desta forma, os indicadores educação, ações sociais e saúde estavam subdivididos pelas mantidas UNISC, CEPRO, Educar-se e HSC. O BS foi estruturado conforme o ano de 2002, porém com a apresentação da DVA.



No ano seguinte, em 2004, as informações foram mais amplas e estavam divididas em informações gerais da APESC como Comunicação (destacando os canais de informação) e Gestão de Pessoas, ambas referentes a cada uma das suas quatro mantidas, destacando principalmente as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão da UNISC, bem como os programas de bolsas e financiamento, esporte, cultura, entre outros. O BS seguiu o modelo do ano anterior, com a diferença de que o Relatório dos Auditores, referente a este período, foi também sobre a DVA, antes publicado apenas sobre o BS.

A exemplo do ano anterior, porém em maior número, o Relatório de 2005 também estava separado por indicadores e, estes subdivididos, pelas mantidas. Os indicadores destacados no período foram: Canais de Comunicação, Comunidade Interna, Usuários das Mantidas, Comunidade Externa, Meio Ambiente, Esporte, Cultura, Tecnologia e Desenvolvimento. Junto com o BS, foram publicadas, pela primeira vez, as metas para o próximo ano, além disso, também ocorreram alterações na nomenclatura dos indicadores do BS, alterações estas que padronizaram a sua estruturação, pois o Balanço publicado hoje está em conformidade com a estrutura de 2005.

Em 2006, o RRS permaneceu nos moldes do ano anterior, mas com maior destaque para a área da graduação, com a implantação do Curso de Medicina. A estrutura do BS também permaneceu praticamente a mesma. No ano 2007 o RRS continuou subdividido pelas mantidas, porém os indicadores sofreram pequenas alterações nas nomenclaturas, com destaque para os seguintes: Recursos Humanos, Atendimento aos Usuários, Inserção na Comunidade, Canais de Comunicação, Compromisso com o Meio Ambiente, Esporte, Incentivo à Cultura, Tecnologia e Desenvolvimento.

No ano 2008, o RRS já se assemelhava à estrutura que é divulgada atualmente. Dividido em APESC Educação (UNISC, CEPRO, Educar-se) e APESC Saúde (HSC), o Relatório destaca a missão, visão, números, valores, objetivos, serviços, atendimento aos usuários, benefícios, etc., oferecidos pelas mantidas, além dos indicadores Esporte, Cultura, Tecnologia, Meio Ambiente, entre outros.

Como resultado dos serviços prestados à comunidade, a APESC, que desde 2001 recebe o certificado de Responsabilidade Social, conquistou, no ano de 2009, o prêmio máximo de Responsabilidade Social concedido pela Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, na Categoria Instituição de Ensino. Seguindo a estrutura dos RRS de 2008 e 2009, o RRS de 2010 dividiu-se em APESC Educação e APESC Saúde, destacando os indicadores de cada mantida, e o BS também foi publicado a exemplo dos anos anteriores. Neste mesmo ano, o número total de alunos passou para cerca de 12.730 e o número de funcionários também cresceu, passando a cerca de 2.100. Esse crescimento significativo exigiu que a APESC, como mantenedora, evoluísse, também, na promoção do desenvolvimento regional, e é possível perceber que este trabalho, voltado às necessidades reais da região em que está inserida, foi evidenciado nas informações que divulgou ao longo destes dez anos.

Percebeu-se também o reconhecimento desse trabalho através da participação no prêmio de Responsabilidade Social e do recebimento do certificado de RS desde 2001, pois a APESC sempre elaborou seu Relatório respeitando a estrutura exigida pela Assembleia Legislativa. Esta estrutura apresenta hoje, além dos indicadores, uma série de questionamentos visando avaliar as práticas relacionadas à promoção



da diversidade, os programas de desenvolvimento e outras ações direcionadas ao público interno e à comunidade, bem como os critérios de responsabilidade estabelecidos na seleção dos fornecedores e as políticas relacionadas aos clientes/consumidores, além de como a instituição vê o seu compromisso, ações e resultados com a Responsabilidade Social. Essa participação resultou no recebimento do prêmio máximo em 2009, já citado anteriormente, que mostrou a importância da elaboração do Relatório e estimulou a sua continuação.

Além dessa estrutura, elaborada de acordo com o modelo da Assembleia Legislativa, desde 2000, a APESC seguiu e elaborou seu BS de acordo com o modelo proposto pelo IBASE para instituições de ensino, fundações e organizações sociais, que conta com indicadores quantitativos e qualitativos organizados por categorias. Contando com a divulgação de seu Demonstrativo nestes dois modelos, a APESC abrange diversas informações que facilitam a elaboração de um Relatório seguindo as Diretrizes Internacionais da GRI.

Com base na lista da GRI de relatórios divulgados, em 2000 e 2001, apenas uma empresa brasileira divulgava seu Relatório nos padrões internacionais: a Natura Cosméticos, que elabora e divulga até hoje. Em 2005, este número cresceu para 12 empresas e organizações, passando para 70, em 2008, e 135, em 2010. Pode-se dizer que este crescimento bastante representativo está ligado ao fato de que, ao padronizar o instrumento, permitiu-se a comparação dos relatórios, da mesma forma como já acontece com os balanços financeiros.

Esse aumento também foi impulsionado pela publicação das diretrizes em diferentes idiomas, incluindo a língua portuguesa a partir da sua 2ª versão, a chamada G2, lançada em 2002. A versão em português das Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da GRI foi lançada em 2004, com o apoio do Instituto Ethos. Hoje, estamos na terceira geração das diretrizes, que foi lançada em outubro de 2006, cuja versão em português foi lançada no Brasil, em dezembro do mesmo ano, e contou novamente com o apoio do Instituto Ethos, além da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces).

A 4ª versão das diretrizes (G4) já está em desenvolvimento e auxiliará as organizações na elaboração de seus relatórios nos próximos anos. Conforme a GVces, a G4 está em fase de revisão e aberta à consulta pública, e em 2012, grupos de trabalho analisarão e sistematizarão os resultados, que darão origem a um novo documento e nova etapa de consulta pública.

4.2 Análise da adequação do relatório aos padrões da GRI

Os Indicadores de Desempenho da GRI, base para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade, referem-se às informações qualitativas e quantitativas sobre as consequências ou os resultados associados à organização que sejam comparáveis e demonstrem mudança ao longo do tempo. Estão divididos nas dimensões Econômica, Ambiental e Social da sustentabilidade. Cada indicador possui uma forma específica de gestão que objetiva desenvolver o contexto no qual deve ser interpretado o desempenho da organização em determinada área.

Esses indicadores podem ser identificados como essenciais ou como adicionais. Serão essenciais quando forem considerados relevantes e de interesse da maioria dos



stakeholders, e adicionais quando representarem práticas emergentes ou tratarem de temas relevantes apenas para algumas organizações.

Em termos de adequações necessárias da atual estrutura de elaboração do RRS e do BS da APESC, do total de 79 indicadores de desempenho (econômico, ambiental e social) propostos pela GRI, foram contemplados 13 no RRS e BS, bem como no Relatório encaminhado para a Assembleia Legislativa, ou seja, a APESC possui 16% de adequação às diretrizes internacionais. Para que a sua estrutura esteja integralmente de acordo, a instituição precisará contar com a colaboração e o auxílio de seus diversos setores.

Dentre os setores envolvidos no processo de elaboração do relatório, os Setores de Contabilidade e Financeiro centralizam a maior parte da pesquisa e registro das informações referentes aos indicadores de **Desempenho Econômico**. Nos indicadores de **Desempenho Ambiental**, a Central Analítica está presente em grande parte do processo, assim como a Coordenação do Campus (segmentado em Manutenção, Veículos, Área Ambiental) e o Setor de Contabilidade. O Setor de Recursos Humanos, de uma forma geral, está envolvido em todo o processo de coleta e identificação de dados nos indicadores de **Desempenho Social**, acompanhado, na maioria dos processos, pela Assessoria Jurídica, com o auxílio da Assessoria de Comunicação e Marketing.

Esta interação entre os setores demonstra o quanto o esforço em conjunto é fundamental para a concretização de um relatório que busca evidenciar um número tão amplo de informações. Esta experiência é descrita por Kassai (2007), em uma entrevista com Andreia Marques, gerente de responsabilidade social da indústria farmacêutica Medley, que afirma que elaborar um relatório nos moldes da GRI é uma tarefa que exige muito esforço.

O manual de uso da metodologia das diretrizes da GRI, em português, tem 205 páginas e especifica 79 indicadores econômicos, sociais e ambientais, que abrangem desde o consumo de energia e água até a composição da administração de acordo com gênero e raça, passando pelo impacto dos produtos nos consumidores, acidentes de trabalho e volume de emissões de gases de efeito estufa. A gerente também explicou que, para cumprir a tarefa de elaborar o primeiro relatório nos padrões internacionais – em 2004 -, o laboratório envolveu, durante cinco meses, 60 funcionários no processo de coleta de informações, entre supervisores, gerentes, diretores e o próprio presidente.

A partir disso, é possível perceber que são as próprias organizações que selecionam os indicadores a serem reportados em seus relatórios, bem como a profundidade com que estes dados serão evidenciados. Em análises realizadas nos Relatórios divulgados, pelas instituições de ensino Anhanguera Educacional e Feevale, além de outras organizações que também divulgam seus relatórios nos padrões internacionais, percebeu-se que, de uma forma geral, os indicadores abordados são os essenciais, que caracterizam 61% do total de indicadores e representam as informações relevantes para a maioria dos usuários, sendo que os 39% restantes representam os indicadores adicionais.

Como a divulgação nos moldes da GRI acontece a partir da adesão voluntária, não existe obrigatoriedade quanto aos indicadores que as organizações devem reportar nem uma padronização na sequência da divulgação, pois não há rigor ou obrigatoriedade também neste sentido e cada organização opta em estruturar as



informações e dados da forma como entende ser melhor, podendo divulgar outras informações além das que a GRI sugere, de acordo com sua área de atuação. É neste contexto que os níveis de aplicação auxiliam os usuários, indicando como e até que ponto as diretrizes da GRI foram utilizadas na elaboração e estruturação do relatório.

A Anhanguera Educacional, por exemplo, apresentou, em 2010, seu segundo relatório com base na versão G3 das diretrizes para elaboração de relatórios da GRI, e optou por declarar o Nível B, que, como ela mesma explica, exige o reporte de todos os indicadores de perfil, de informações sobre a forma de gestão para cada categoria de indicadores e de, no mínimo, 20 indicadores de desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas: econômica, ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, sociedade e responsabilidade pelo produto. A Feevale optou em publicar seu relatório segundo as diretrizes da GRI, em 2010, para melhor diagnosticar as deficiências e avanços, além de ampliar o relacionamento e a transparência com seu público com Nível de Aplicação C que exige a apresentação de no mínimo dez indicadores de todos os essenciais das diretrizes e cujo conteúdo é autodeclarado pela instituição.

A exemplo do que já vem sendo praticado pela Feevale, é preciso construir um consenso na forma de pensar e de construir os objetivos da instituição, para conduzir, assim, o processo de estruturação do relatório de sustentabilidade. Esta consciência deve ser parte fundamental das atividades de uma instituição e deve constar no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, a fim de que seja um entendimento consolidado e que possa ser passada adiante, como parte integrante de seu produto, ou seja, uma educação de qualidade ligada à educação ambiental e à sustentabilidade do planeta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo ao objetivo do presente estudo constatou-se que, em termos de adequações necessárias da atual estrutura de elaboração do RRS e do BS da APESC, do total de 79 indicadores de desempenho (econômico, ambiental e social) propostos pela GRI, foram contemplados apenas 13 no RRS e BS, bem como no Relatório encaminhado para a Assembleia Legislativa, ou seja, a APESC possui 16% de adequação às diretrizes internacionais. Para que a estrutura esteja integralmente de acordo, a instituição precisará contar com a colaboração e o auxílio de seus diversos setores, pois elaborar um relatório nos padrões da GRI, pela primeira vez, exige um esforço mútuo e um trabalho integrado.

Contando com o apoio e a integração dos diversos setores, e a partir de mudanças internas necessárias para atender uma nova realidade no âmbito social e ambiental, a APESC, que possui 16% de adequação às diretrizes internacionais a partir das informações que já divulga, passa a ter condições de atender aos requisitos propostos para a estruturação do seu relatório nos padrões internacionais da GRI. Para que alcance o conceito máximo A, nos níveis de aplicação, ela precisa contemplar o maior número de indicadores essenciais, respondendo a cada um deles ou explicando o motivo de sua omissão, além de divulgar a forma de gestão de cada categoria. Estes níveis de aplicação indicam aos usuários e leitores até que ponto as diretrizes da GRI foram aplicadas na elaboração e estruturação do relatório,



e significa, ao mesmo tempo, um incentivo para as organizações iniciantes e um reconhecimento para aquelas que já estão divulgando seus relatórios há mais tempo.

Com relação à estruturação do relatório, como não há obrigatoriedade quanto à divulgação das informações contidas, e também por sua elaboração ser a partir de adesão voluntária, cada organização elabora e divulga conforme suas prioridades. A partir deste entendimento e da análise de relatórios, já divulgados nos padrões internacionais, percebe-se que há uma padronização apenas quanto à separação dos indicadores econômicos, sociais e ambientais, que muitas organizações optaram por fazer para facilitar o entendimento. No entanto, as informações contidas nestes indicadores não seguem uma sequência comum a todas.

Além dos indicadores propostos pela GRI, a APESC poderá apontar em seu relatório qual a sua contribuição para o desenvolvimento de ações que objetivam resultados positivos no âmbito social e ambiental, como o Pacto Global e as Metas do Milênio, indicando suas ações direcionadas para a melhoria da saúde, da educação e do meio ambiente, além de iniciativas na área de direitos humanos, relação de trabalho e combate à corrupção, optando assim, por uma postura evolutiva e correta, e se aproximando ainda mais dos usuários do relatório e das partes interessadas.

De uma forma geral, constatou-se que, para que a estruturação do RRS e BS da APESC se alinhe aos padrões internacionais, será necessária uma série de mudanças internas, no qual a Instituição deverá se reorganizar de forma integrada e trabalhar em prol dos mesmos objetivos, estando consciente deles durante todo o processo de crescimento.

REFERÊNCIAS

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RS. *Edital do Prêmio de Responsabilidade Social*. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br>>. Acesso em: 14 mai. 2011.

ANHANGUERA EDUCACIONAL PARTICIPAÇÕES S.A. *Relatório de Responsabilidade Social*. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.unianhanguera.edu.br>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

ASSOCIAÇÃO PRÓ-ENSINO EM SANTA CRUZ. *Relatório de Responsabilidade Social e Balanço Social*. Santa Cruz do Sul, 2010.

ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São paulo: Saraiva, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Diretrizes sobre a responsabilidade social//ISO 26000 = Guidance on social responsibility*. 1. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

BALANÇO SOCIAL. *Ibase e Balanço Social. Publique seu Balanço Social*. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 27 abr. 2011.

CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE DA EAESP. *Relatórios GRI de Sustentabilidade*. Disponível em: <<http://www.gvces.com.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

DONAIRE, D. *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.

EISENKRAEMER, V. L; FREY, M. R. Uma contribuição ao estudo das adequações necessárias na estrutura contábil para a elaboração do Balanço Social. *Revista*



Paulista de Contabilidade. São Paulo, n. 485, p. 30-38, out. 2002.

FEDERAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR EM NOVO HAMBURGO, *Relatório de Responsabilidade Social*. Novo Hamburgo, 2010. Disponível em: <<http://www.feevale.br>>. Acesso em: 11 set. 2011.

FREY, M. R. *Mecanismos de Indução para a Responsabilidade Social*. Disciplina de Balanço Social das Organizações. Santa Cruz do Sul. Universidade de Santa Cruz do Sul, 2010. Material didático.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade*. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 27 de mar. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Guia de Sustentabilidade para as empresas*. São Paulo: IBGC, 2007 (Série Cadernos de Governança Corporativa, 4).

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Sobre o instituto Ethos*. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 27 mar. 2011.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Guia para elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade*. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 27 mar. 2011.

KASSAI, L. O balanço do futuro. *Guia Exame de Sustentabilidade*. 2007. Disponível em: <<http://planetasustentavel.abril.com.br>>. Acesso em: 02 set. 2011.

PEREIRA, A. A. *O tripé da sustentabilidade*. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. 2007. Disponível em: <www.anprotec.org.br>. Acesso em: 09 abr. 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia Sociedade O elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. *Harvard Business Review* (Brasil). São Paulo, n. 12, p. 52-66, dez. 2006.

SEKIGUCHI, C; URSINI, T. R. *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: rumo à terceira geração de normas ISO*. São Paulo, 2005.



ANÁLISE DE INDICADORES DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E LEGAL NOS MUNICÍPIOS DO VALE DO RIO PARDO

Luana Cristina Zanatta²⁰
Juliana Luisa Marcuzzo²¹
Marcia Rosane Frey²²

1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças culturais e institucionais em relação à gestão do dinheiro público, trazida pela Lei de Responsabilidade Fiscal no ano de 2000, tornou-se cada vez mais necessário um controle eficaz e transparente das contas públicas pela gestão municipal, no qual o administrador se encontra no dilema das limitações de recursos públicos em contrapartida com as crescentes e ilimitadas necessidades da população.

Para subsidiar a gestão pública, a Contabilidade Pública, por meio dos registros contábeis, evidencia e interpreta os fenômenos que afetam as situações orçamentárias, financeiras e patrimoniais das entidades de direito público, ou seja, União, Estados, Distrito Federal e Municípios e respectivas autarquias. Assim, ocorrem todos os controles de natureza orçamentária, bem como a repercussão destes sobre o patrimônio da entidade. Tais controles são fundamentais, à medida que o Poder Público deve cumprir com gastos em educação e saúde por exigência da Constituição Federal.

Além disso, as informações produzidas pela contabilidade são fundamentais para que o Poder Público cumpra com o que dispõe a Lei Complementar 101/2000, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal. A mesma regulamentou o art. 163 da Constituição Federal e estabeleceu normas de finanças públicas com o objetivo de alcançar o equilíbrio das contas mediante o cumprimento de metas de resultado entre receitas e despesas, e obediência a limites e condições.

Nesse contexto o presente estudo levantou a seguinte problemática: como os gestores municipais vêm administrando os recursos públicos, ou seja, estão realizando uma gestão orçamentária e patrimonial de forma a atender as principais

²⁰ Bacharel em Ciências Contábeis pela UNISC, E-mail: luanazanatta@yahoo.com.br

²¹ Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC, Professora do Departamento de Ciências Contábeis na UNISC, E-mail: julianam@unisc.br

²² Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC, Professora do Departamento de Ciências Contábeis na UNISC, E-mail: mfrey@unisc.br



exigências legais e constitucionais impostas, dentre elas aquelas que primam pelo equilíbrio das contas públicas e aplicação mínima de recursos em áreas prioritárias como educação e saúde?

Para responder ao questionamento realizou-se uma análise de indicadores da gestão orçamentária e legal nos 23 municípios que compõem a Região do Vale do Rio Pardo a partir das informações geradas nos subsistemas orçamentário e patrimonial nos últimos seis anos visando verificar a adequação a exigências constitucionais e da Lei de Responsabilidade Fiscal.

O levantamento dos dados foi realizado por meio da pesquisa documental junto ao *site* da Secretaria do Tesouro Nacional e a definição e análise dos indicadores foi subsidiada pelo referencial teórico, que segue descrito na sequencia, no qual buscou-se o entendimento de diferentes autores sobre as principais exigências legais da Constituição Federal e da Lei de Responsabilidade Fiscal para a gestão dos recursos públicos municipais.

Após o referencial teórico, apresenta-se uma breve descrição da metodologia, com identificação dos 23 municípios que compõem a região do Vale do Rio Pardo. Na sequencia seguem os capítulos da análise dos resultados e das considerações finais. Ao final encontram-se listadas as referencias que subsidiaram a elaboração do referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando que o tema desse trabalho está centrado na análise de indicadores da gestão orçamentária e legal, com foco no âmbito municipal, apresenta-se no presente referencial teórico uma revisão da gestão orçamentária que abrange o entendimento das principais teorias sobre a receita e a despesa; e da gestão legal, que compreende as principais exigências legais da Constituição Federal e da Lei de Responsabilidade Fiscal na gestão dos recursos públicos municipais.

2.1 Gestão orçamentária

A gestão orçamentária tem como origem o processo de planejamento governamental, o qual se dá, conforme preceitua o artigo 165 da Constituição Federal, por três instrumentos, o plano plurianual, a lei de diretrizes orçamentárias e a lei orçamentária anual. Por meio da lei orçamentária anual o planejamento é efetivamente executado e controlado através dos sistemas de orçamento e contabilidade existentes nos órgãos públicos. Para a análise proposta dos indicadores entende-se necessário compreender a Lei Orçamentária Anual e, conseqüentemente, a gestão orçamentária, para a qual se apresenta, na sequencia, com base na literatura e legislação pertinentes, mais especificamente a Constituição Federal, Lei 4.320/64 e Lei de Responsabilidade Fiscal, o entendimento sobre receitas e despesas públicas.

2.1.1 Receitas públicas

Para o governo realizar suas ações, visando atender à satisfação da população, necessita de meios de financiamento, os quais se constituem nas chamadas receitas



públicas ou orçamentárias. Essas são compreendidas como os recursos previstos no orçamento e arrecadadas exclusivamente para aplicação em programas e ações governamentais.

No sentido de padronizar as informações produzidas pelos órgãos públicos, as receitas orçamentárias possuem uma classificação legal ou econômica e passam por diferentes estágios dentro do processo orçamentário, detalhados na sequência.

2.1.1.1 Classificação legal ou econômica da receita orçamentária

A receita orçamentária é classificada legalmente, de acordo com a Lei 4.320/64, em categorias econômicas, as quais devem ser previstas no orçamento: Receitas Correntes e Receitas de Capital.

Conforme o artigo 11, parágrafos 1º e 2º da Lei 4.320/64:

§ 1º- São receitas correntes as receitas tributárias, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e outras e, ainda, as provenientes de recursos financeiros originários de outras pessoas do direito público ou privado, quando destinadas a atender despesas classificadas como despesas correntes.

§ 2º- São receitas de capital as provenientes da realização de recursos financeiros oriundos de constituição de dívidas, da conversão em espécie de bens e direitos, os recursos recebidos de outras pessoas do direito público ou privado destinados a atender despesas classificáveis em despesas de capital, e, ainda, o superávit do orçamento corrente. (BRASIL, Lei n. 4320/64, 2011)

Para Andrade (2007, p. 63), receitas correntes são as que se destinam aos “gastos correntes e decorrem de um fato modificativo, ou seja, todas as transações que, efetivadas pela Administração Pública, não resultem em constituição ou majoração de seu patrimônio, ou que estejam assim definidas em lei”. Já as receitas de capital “são as que se destinam à cobertura de despesas de capital a título de investimentos, com intitulação legal, e decorrem de um fato permutativo, ou seja, que cria acréscimo ao patrimônio público” (ANDRADE, 2007, p. 64)

Em relação à classificação das receitas cabe mencionar que sua codificação é estabelecida na Portaria Interministerial STN/SOF 163, de 04 de maio de 2001 e posteriores alterações, evidenciadas resumidamente no Quadro 1.



Quadro 1 – Resumo da classificação e codificação das receitas

Codificação	Categoria e Origem da Receita	Descrição
1		Receita Corrente
1.1		Tributária
1.2		Contribuições
1.3		Patrimonial
1.4		Agropecuária
1.5		Industrial
1.6		Serviços
1.7		Transferências correntes
1.9		Outras receitas correntes
2		Receita de Capital
2.1		Operação de crédito
2.2		Alienação de bens
2.3		Amortização de empréstimos
2.4		Transferências de capital
2.5		Outras receitas de capital
7		Receita corrente intraorçamentária
8		Receita capital intraorçamentária
9		(-) Deduções da Receita

Fonte: BRASIL, Portaria Interministerial STN/SOF 163/01.

Salienta-se que nem todos os ingressos no setor público podem ser aplicados em ações governamentais, somente aqueles que são de origem orçamentária compondo, assim, a chamada receita orçamentária, a qual possui uma classificação padronizada. Além disso, no processo de gestão orçamentária a receita passa por diferentes etapas que vão desde a previsão da receita até a sua efetiva execução.

2.1.1.2 Estágios e etapas da receita orçamentária

O ingresso de recursos de receitas segundo Andrade (2007), está dividido em quatro estágios, sendo eles a previsão, o lançamento, a arrecadação e o recolhimento, estando cada uma das fases a seguir conceituadas conforme o autor supracitado.

A previsão da receita corresponde “às estimativas de receitas, discutidas e incorporadas no orçamento, com base em estudos, comparações e planejamento” (ANDRADE, 2007, p. 59). De acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal, as previsões da receita observarão as normas técnicas e legais, considerando os efeitos na legislação, da variação do índice de preços, do crescimento econômico ou de qualquer outro fator relevante e serão acompanhadas de demonstrativos de sua evolução nos últimos três anos, da projeção para os dois seguintes àqueles que se referirem, e da metodologia de cálculo e premissas utilizadas. São elaboradas com base em estudos, comparações e planejamento.

O lançamento é origem do crédito, identificando e individualizando o contribuinte. Configura-se o lançamento em três tipos: direto ou de ofício, quando feito pela autoridade administrativa, sem intervenção do contribuinte, por declaração efetuada também pela autoridade, mas com a colaboração de informação do contribuinte e por homologação quando for dever do contribuinte antecipar o pagamento sem prévio exame da autoridade administrativa.

Já a arrecadação surge no instante que o contribuinte comparece nas repartições públicas ou agentes arrecadadores para efetuar pagamento ou transferência por depósito das guias de arrecadação. Por fim o recolhimento ocorre no momento da entrega de numerário dos agentes arrecadadores ao tesouro, ficando disponível para utilização pelos gestores financeiros.

Em relação às etapas da receita orçamentária, o Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público dispõe que existem três etapas: a do planejamento, que envolve o estágio da previsão; a da execução, que envolve o lançamento, a arrecadação e o recolhimento; e, ainda, existe uma terceira etapa não vinculada aos estágios da receita que é a do controle e avaliação, a qual compreende o controle do desempenho da arrecadação em consonância com a previsão da receita. (SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL, 2011).

2.1.2 Despesas públicas

As despesas públicas ou orçamentárias são definidas por Jund (2006, p. 188) citado por Quintana et al. (2011) como “as despesas fixadas e especificadas na lei do orçamento e/ou na lei de créditos adicionais, previamente autorizadas pelo povo (Poder Legislativo), instituídas com base nas normas legais e, por isso, devem obedecer, quando da sua execução, às devidas fases”.

Em termos gerais pode-se dizer que as despesas orçamentárias nada mais são do que as despesas públicas previstas no orçamento e correspondem aos gastos governamentais na execução de programas que atendam a demandas e necessidades da população.

Como padronização dos gastos os entes públicos possuem uma classificação das despesas orçamentárias as quais passam por diferentes estágios desde a fixação no orçamento até o seu efetivo pagamento, detalhados na sequência.

2.1.2.1 Classificação da despesa orçamentária

As despesas orçamentárias, de acordo com Andrade (2007) e legislações como a Portaria MOG n. 42/99 e a Portaria Interministerial STN/SOF 163/01, possuem quatro classificações que as identificam sob diferentes enfoques: a classificação institucional, a classificação funcional, a classificação programática e a classificação da natureza da despesa.

Classificação institucional: busca identificar quem é responsável pelo gasto, que, conforme Andrade (2007), a classificação institucional corresponde à estrutura organizacional e administrativa da entidade ou órgão, sendo estabelecida por meio de lei aprovada no âmbito de cada ente governamental. Logo, a classificação institucional permite o agrupamento dos créditos orçamentário nos órgãos e/ou unidades que integram a estrutura administrativa do ente e que vão realizar as tarefas que lhes competem no programa de trabalho.

Classificação funcional: identifica em que área será realizado o gasto, tendo por finalidade, conforme Andrade (2007), delimitar a despesa definindo-a por sua função e subfunção, com a finalidade de refletir as políticas, diretrizes, objetivos, no planejamento das ações dos



administradores públicos. As funções e subfunções governamentais são definidas na Portaria MOG 42/1999, a qual dispõe que a “função é entendida como maior nível de agregação das diversas áreas de despesa”, e a “subfunção representa as partições da função, que visa agregar determinado subconjunto de despesa do setor público”. Atualmente existem 28 funções de governo tais como educação, saúde, assistência social, agricultura, as quais são divididas em várias subfunções.

Classificação programática: identifica por que é realizada uma despesa, para que é realizada e o que se espera com a mesma. Em outras palavras, a classificação programática identifica o programa ao qual pertencem os gastos, o qual é definido em consonância com o art. 2º, letra a da Portaria SOF 42/1999 como “o instrumento de organização da ação governamental visando à concretização dos objetivos pretendidos, sendo mensurado por indicadores estabelecidos no plano plurianual”.

Classificação da natureza da despesa: identifica a classe do gasto, a estratégia para a realização e os insumos necessários. Segundo o artigo 3º da Portaria Interministerial n. 163/01 a classificação da despesa, segundo a sua natureza, apresenta-se em três categorias, a saber: I - categoria econômica; II - grupo de natureza da despesa; e III - elemento de despesa. Conforme estabelece a Portaria, a natureza da despesa será complementada por informações gerenciais, denominada “modalidade de aplicação”.

A despesa orçamentária, no que tange à categoria econômica, está dividida em despesas correntes e despesas de capital. As despesas correntes são gastos de natureza operacional, realizados pelas instituições públicas, para manutenção e funcionamento dos seus órgãos como, gastos com pessoal e reflexos, juros e encargos da dívida, outras despesas correntes. Já as despesas de capital são as que contribuem para a formação ou aquisição de um bem de capital, nessa categoria temos, como exemplo, os investimentos, inversões financeiras e amortização da dívida.

Os grupos de natureza da despesa compreendem, conforme o art.3º, § 2º da Portaria MOG 42/99, “a agregação de elementos de despesa que possuem as mesmas características quanto ao objeto de gasto”, apresentando as seguintes divisões: pessoal e encargos sociais, juros e encargos da dívida, outras despesas correntes, investimentos, inversões financeiras, amortização da dívida.

O elemento de despesa de acordo com o art. 3º, § 3º da Portaria MOG 42/99 tem como finalidade identificar os objetos de gasto, podendo-se citar os vencimentos e vantagens fixas, juros, diárias, material de consumo, serviços de terceiros prestados sob qualquer forma, subvenções sociais, obras e instalações, equipamentos e material permanente, auxílios, amortização e outros de que a administração pública se serve para a consecução de seus fins.

Com base na legislação pertinente, o orçamento público deve observar uma padronização para a classificação e evidenciação de suas despesas em institucionais, funcionais, programáticas e por natureza da despesa. É dentro desta classificação



que a despesa passa pelas diferentes etapas da gestão orçamentária que vão desde a fixação dos gastos até o efetivo pagamento.

2.1.2.2 Estágios e etapas da despesa orçamentária

De acordo com a Lei nº 4.320/64, a despesa orçamentária deve passar por três estágios (empenho, liquidação e pagamento). Entretanto, segundo Kohama (2006), deve-se fazer uma ressalva nesse ponto, pois, obviamente, a escrituração contábil da despesa orçamentária deve, ainda, ser registrada também quanto ao aspecto relativo ao crédito fixado na lei orçamentária que se constitui, na realidade, em mais um estágio, denominado fixação.

Conforme Andrade (2007), os estágios da despesa são importantes funções da administração pública e devem ser adotados como objetivo de qualidade das operações em termos de eficiência e eficácia e para resguardar a administração de possíveis erros, fraudes ou desvios, garantindo a transparência e a confiabilidade dos atos dos dirigentes.

A fixação, considerado primeiro estágio da despesa, é a determinação do montante total a ser registrado como valor máximo orçamentário a ser consumido pela administração pública na execução do orçamento. Logo após tem-se o empenho, “ato emanado de autoridade competente que cria para o estado a obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição” (BARSIL, Lei 4.320/64, art. 58). Portanto, uma vez autorizado o empenho pela autoridade, fica criada a obrigação, não podendo a mesma exceder o limite dos créditos concedidos.

Na sequência, como terceiro estágio vem a liquidação que, em conformidade com o artigo n. 63 da Lei 4.320/64, é o direito adquirido pelo credor, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito, passando a ter o direito de receber a quantia empenhada. Por último, o pagamento que consiste na entrega do numerário ao credor por meio de cheque nominativo, ordem de pagamento ou crédito em conta, e só pode ser efetuado após a regular liquidação da despesa.

Pelos estágios da despesa pode-se identificar a gestão da despesa orçamentária em duas etapas: a do planejamento que envolve o estágio da fixação e a da execução. Por sua vez a etapa da execução envolve três momentos distintos: o empenho, a liquidação e o pagamento.

2.2 Gestão legal

No que tange aos aspectos legais, a Constituição Federal e a Lei de Responsabilidade Fiscal, trouxeram algumas exigências, relativas à arrecadação das receitas e aos gastos públicos, que devem ser observadas na execução orçamentária e financeira dos Poderes Públicos Municipais.

O não cumprimento dos regramentos legais pode repercutir em corte de transferências de recursos públicos da União e do Estado para o município, necessidade, bem como na reprovação de contas do gestor.



2.2.1 A Constituição Federal: aplicação mínima em educação e saúde

Tendo em vista ser de competência municipal, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, o atendimento à educação básica (ensino infantil e fundamental) e a ações e serviços públicos em saúde, conforme dispõe o art. 30 da Constituição Federal, esta instituiu a exigência de uma aplicação mínima de recursos nestas duas áreas. Além disso, visando proporcionar uma educação igualitária entre os diferentes entes governamentais instituiu o Fundo de Manutenção e de Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb).

2.2.1.1 Gastos com educação

A Constituição Federal, em seu artigo 212, estabelece que:

A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino. (BRASIL, Constituição Federal, 1988)

Em adição, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, n. 9.394/96, dispõe, em seu artigo 69, que a União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito por cento, e aos Estados, ao Distrito Federal e aos municípios, vinte e cinco por cento, ou o que consta nas respectivas Constituições ou Leis Orgânicas, da receita resultante de impostos, compreendidas as transferências constitucionais na manutenção e desenvolvimento do ensino público.

As ações entendidas de manutenção e desenvolvimento do ensino, nas quais se deve aplicar o percentual de 25% dos impostos próprios e transferidos, são definidas da Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Art. 70. Considerar-se-ão como de manutenção e desenvolvimento do ensino as despesas realizadas com vistas à consecução dos objetivos básicos das instituições educacionais de todos os níveis, compreendendo as que se destinam a:

I - remuneração e aperfeiçoamento do pessoal docente e demais profissionais da educação;

II - aquisição, manutenção, construção e conservação de instalações e equipamentos necessários ao ensino;

III – uso e manutenção de bens e serviços vinculados ao ensino;

IV - levantamentos estatísticos, estudos e pesquisas visando precipuamente ao aprimoramento da qualidade e à expansão do ensino;

V - realização de atividades-meio necessárias ao funcionamento dos sistemas de ensino;

VI - concessão de bolsas de estudo a alunos de escolas públicas e privadas;



VII - amortização e custeio de operações de crédito destinadas a atender ao disposto nos incisos deste artigo;

VIII - aquisição de material didático-escolar e manutenção de programas de transporte escolar. (BRASIL, Lei n. 9.394/96, art. 70, 2011)

Outro recurso destinado à Educação é o Fundeb, um fundo contábil instituído através da Emenda Constitucional nº 53/06. A Emenda Constitucional 53/06 criou o Fundeb e extinguiu a Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundef). Enquanto o Fundef era um fundo apenas destinado ao ensino fundamental, o Fundeb, por sua vez, tem por objetivo proporcionar a elevação e uma nova distribuição dos investimentos em educação, atendendo não só o ensino fundamental, como também a educação infantil, e a educação de jovens e adultos.

O Fundeb foi regulamentado pela Lei n. 11.494/07, estabelecendo, no art. 3º, que 20% da receita de impostos e transferências de Estados e municípios definidos neste artigo formarão o Fundo, o qual terá seus recursos distribuídos de acordo com o número de alunos matriculados nas escolas públicas (SILVA; AMORIN; SILVA, 2007). No art. 4º dispõe que “a União complementarará os recursos dos Fundos sempre que, no âmbito de cada Estado e no Distrito Federal, o valor médio ponderado por aluno, calculado na forma do anexo desta Lei, não alcançar o mínimo definido nacionalmente.”

A Lei supracitada estabelece ainda, em seu art. 21, que os recursos do Fundo, inclusive aqueles oriundos da complementação da União, serão utilizados pelos Estados, Distrito Federal e municípios no exercício em que lhes forem creditados em ações consideradas de manutenção de desenvolvimento do ensino para a educação básica.

Outro ponto a destacar é que, em consonância com o art. 22 da Lei 11.494/07, “pelo menos 60% (sessenta por cento) dos recursos anuais totais dos Fundos serão destinados ao pagamento da remuneração dos profissionais do magistério da educação básica em efetivo exercício na rede pública”. Nota-se que o fundo visa valorizar os profissionais do magistério.

Tendo em vista o que foi mencionado, nota-se que a União, o Estado e os municípios devem primar pela realização de ações de educação e saúde, possuindo, inclusive, obrigações constitucionais e legais a cumprir.

2.2.1.2 Gastos com saúde

Os gastos com a saúde pública foram disciplinados pela Emenda Constitucional n. 29/00, que, entre outros, alterou o artigo 198 da Constituição Federal e acrescentou o artigo 77 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), com o objetivo de assegurar os recursos orçamentários e financeiros necessários para o financiamento das ações e dos serviços públicos de saúde nos âmbitos federal, estadual, distrital e municipal.

Silva, Amorin e Silva (2007, p. 60), corroborando com o que dispõe o art. 77 do ADCT da Constituição Federal dispõe que:



os Municípios devem aplicar, em ações e serviços públicos de saúde, recursos mínimos correspondentes a 15% da arrecadação dos impostos referidos no art. 156 e dos recursos de que tratam os art. 158 e 159, inciso I, alínea b e § 3º, todos da constituição Federal.

Atualmente, a aplicação mínima em saúde é 15% da receita de impostos próprios e transferidos, conforme determinação constitucional. Por sua vez, os Estados devem aplicar 12% enquanto a União deve aplicar o valor aplicado no ano anterior mais a variação nominal do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), conforme dispõe o art. n.77 do ADCT da Constituição Federal/1988.

De acordo com a Resolução do CNS n. 322/03, consideram-se despesas com ações e serviços públicos de saúde as relativas à promoção, proteção, recuperação e reabilitação da saúde, incluindo: vigilância epidemiológica e controle de doenças; vigilância sanitária; vigilância nutricional, controle de deficiências nutricionais, orientação alimentar, e a segurança alimentar promovida no âmbito do SUS; educação para a saúde; saúde do trabalhador; assistência à saúde em todos os níveis de complexidade; assistência farmacêutica; atenção à saúde dos povos indígenas; capacitação de recursos humanos do SUS; pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico em saúde, promovidos por entidades do SUS; produção, aquisição e distribuição de insumos setoriais específicos, tais como medicamentos, imunobiológicos, sangue e hemoderivados, e equipamentos; saneamento básico e do meio ambiente, desde que associado diretamente ao controle de vetores, a ações próprias de pequenas comunidades ou em nível domiciliar, ou aos Distritos Sanitários Especiais Indígenas (DSEI), e outras ações de saneamento a critério do CNS; serviços de saúde penitenciários, desde que firmado Termo de Cooperação específico entre os órgãos de saúde e os órgãos responsáveis pela prestação dos referidos serviços; atenção especial aos portadores de deficiência; e ações administrativas realizadas pelos órgãos de saúde no âmbito do SUS e indispensáveis para a execução das ações indicadas nos itens anteriores.

Salienta-se, segundo o que preceitua a Constituição Federal, que tanto a União, quanto os Estados e Municípios devem aplicar recursos mínimos em ações e serviços públicos de saúde.

2.2.2 A Lei de Responsabilidade Fiscal: equilíbrio das contas públicas

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) é uma lei complementar que regulamentou o artigo n. 163 da Constituição Federal, estabelecendo, assim, as normas orientadoras das finanças públicas no País. Objetiva aprimorar a responsabilidade na gestão fiscal dos recursos públicos, por meio de ação planejada e permanente que possibilite prevenir riscos e corrigir desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas.

A LRF em seu art. 1º, § 1º estabelece que a responsabilidade na gestão fiscal

pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social



e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar. (BRASIL, Lei Complementar n. 101/00, 2011)

No que tange ao equilíbrio das contas públicas a LRF

se concentrou em dois itens de finanças públicas, o endividamento e a despesa com pessoal. Estabelecer um limite para o primeiro força os administradores públicos, se não eliminar o déficit corrente a cada ano, pelo menos reduzi-lo. Limitar a despesa com pessoal é atacar um dos principais itens de despesa pública e um dos mais suscetíveis ao uso clientelista, no qual o emprego público torna-se uma moeda de troca. (GIUBERT, 2005, p. 14)

Salienta-se que o principal aspecto da LRF é a busca pelo equilíbrio das contas públicas mediante instituição de condições e limites para receitas, despesas e endividamento público, destacando-se as referentes à arrecadação, aos gastos com pessoal e ao endividamento de curto prazo.

2.2.2.1 Incremento da arrecadação

São obrigatórias conforme Khair (2000), a instituição, a previsão e a efetiva arrecadação de todos os tributos de competência da prefeitura, o que está disposto no art. 11 da LRF. A inobservância dessa determinação impedirá que ela receba transferências voluntárias, as quais são definidas no art. 25 como “a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde”. (BRASIL, Lei Complementar n. 101/00, 2011)

Em conformidade com o art. 12 da LRF, as previsões de arrecadação serão acompanhadas de demonstrativo da evolução da receita nos últimos três exercícios, da projeção para os dois exercícios seguintes e da metodologia de cálculo e premissas utilizadas. Evita-se assim que as receitas sejam superestimadas e venham a auxiliar na geração de déficits orçamentários e financeiros, possibilitando a abertura de créditos para realização de gastos para os quais não há ingresso de receitas e, consequentemente, recursos financeiros.

Já em se tratando da renúncia da receita, a LRF dispõe em seu art. 14 que a concessão de qualquer forma de renúncia de receita (anistia, remissão, subsídio, crédito presumido, concessão de isenção em caráter não geral, alteração de alíquota ou modificação de base de cálculo etc.) que implique redução discriminada de tributos ou contribuições somente poderá ser realizada se obedecer a pelo menos uma das seguintes condições: as receitas já estiverem previstas no orçamento considerando a renúncia ou estar acompanhada de medidas de compensação pelo aumento de outra receita.

A LRF estabelece que a receita a que cada órgão público tem direito seja prevista dentro da expectativa real de realização, bem como seja arrecadada com eficiência.



2.2.2.2 Limite de gastos com pessoal

De acordo com o art. 18 da LRF, considera-se despesa total com o pessoal, o somatório dos gastos com o ativo, inativos, pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos civis, militares e de membros do poder, com vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e outras contribuições recolhidas pela prefeitura às entidades de previdência.

A Lei prevê em seu art. 20, item III, os seguintes limites que não poderão ser excedidos, a serem aplicados sobre a receita corrente líquida, sendo 6% para o Legislativo, incluindo o Tribunal de Contas do Município, quando houver; e 54% para o Executivo.

Importante mencionar que a receita corrente líquida, em consonância com o art. 2º da LRF, deve ser apurada sempre em um período acumulado de 12 meses, sendo definida como o somatório das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes e outras receitas também correntes. Desse somatório são deduzidos na União, nos Estados e nos municípios, a contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência e assistência social e as receitas provenientes da compensação financeira estabelecida no [§ 9º do art. 201 da Constituição](#), a qual trata da compensação financeira entre os regimes previdenciários.

Cabe ressaltar que se a despesa total com pessoal ultrapassar os limites definidos, o percentual excedente terá de ser eliminado nos dois quadrimestres seguintes, sendo, pelo menos, um terço no primeiro, conforme art. 23 da LRF, adotando-se, entre outras, as providências previstas no art. 169 da Constituição.

Em seu inciso II, § 1º do art. 59 a Lei institui o limite de emissão de alerta aos municípios, dispondo que os Tribunais de Contas alertarão aos municípios fiscalizados quando o montante de despesas com pessoal ultrapassar 90% do limite determinado na LRF. No caso do RS, este limite foi fixado em 90% do limite legal determinado, ou seja, 48,60% e esse alerta é realizado em relatório ao prefeito que reconhece estar ciente com a situação mediante assinatura.

Ainda em consonância com o art. 22, parágrafo único da LRF, foi fixado, também, o limite prudencial de 95% do limite legal, ou seja, 51,30%, a partir do qual a LRF instituiu algumas vedações para atos de pessoal.

Visando primar pelo gasto responsável com pessoal, a LRF instituiu, ainda, dois pré-limites, um de alerta e um prudencial, visando prevenir que o limite legal seja ultrapassado nos entes federados, ou seja, foi instituído uma espécie de sinal amarelo (limite de alerta) e sinal vermelho (limite prudencial)

2.2.2.3 Equilíbrio financeiro a curto e longo prazo

A LRF, entre outras restrições que estabelece para o período final do mandato dos prefeitos, tratou de limitar a existência de restos a pagar (despesas empenhadas, mas não pagas até 31 de dezembro), estabelecendo, em seu art. 42, que nos últimos dois quadrimestres do seu mandato, não poderão contrair obrigação de despesa que não possa ser cumprida integralmente dentro dele, ou que tenha parcelas a serem



pagas no exercício seguinte sem que haja suficiente disponibilidade de caixa para este efeito.

Acrescenta-se, ainda, que disposto no parágrafo único do artigo mencionado que na determinação de disponibilidade de caixa, serão considerados os encargos e despesas compromissadas a pagar até o final do exercício.

Conforme Silva e Lima (2009, p. 8) a LRF

criou um mecanismo que tenta impedir a assunção de dívidas, no último ano do mandato, que não tenham condições de serem pagas dentro do próprio exercício financeiro e, caso seja necessário que o pagamento seja realizado no ano seguinte, que o mandatário reserve disponibilidade suficiente para atender a esse passivo.

Essa é uma das mais importantes restrições da Lei de Responsabilidade Fiscal, criando limitações de empenho aos prefeitos no último ano de mandato. Ela permitirá à nova administração iniciar uma gestão executando o novo plano de governo e não esperando um a dois anos para tanto, conforme gravidade da herança deixada.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, tendo como unidade de análise os 23 municípios da Região do Vale do Rio Pardo a saber: Arroio do Tigre, Boqueirão do Leão, Candelária, Encruzilhada do Sul, Estrela Velha, General Câmara, Herveiras, Ibarama, Lagoa Bonita do Sul, Mato Leitão, Pantano Grande, Passa Sete, Passo do Sobrado, Rio Pardo, Santa Cruz do Sul, Segredo, Sinimbu, Sobradinho, Tunas, Vale do Sol, Vale Verde, Venâncio Aires e Vera Cruz ilustrados na Figura 1.

A região possui uma população total de 418.141 habitantes conforme dados da FEE para o ano de 2010, o que representa 3,91% da população do Estado do RS. A maior parte da população do Vale do Rio Pardo reside na zona rural, contudo a proporção de residentes na zona rural na região é bem inferior àquela observada no Estado. Tal perfil é traçado pelos municípios maiores, haja vista que os menores, em sua grande parte, possuem uma população predominantemente rural.

No que se refere à extensão territorial, o Vale do Rio Pardo possui uma extensão de 13.255,7 km², correspondendo a 4,7% do Estado do RS. O município mais extenso é o de Encruzilhada do Sul, enquanto o com menor extensão é o de Mato Leitão. Já quanto à densidade demográfica, o município com maior densidade é Santa Cruz do Sul e o com menor densidade é Encruzilhada do Sul.

Identificados os municípios foram definidos, com base no referencial teórico, cinco indicadores da gestão orçamentária e cinco indicadores da gestão legal, que foram analisados em relação aos gastos com educação, saúde e exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal. Para cada um deles foi determinada uma equação de cálculo e os parâmetros para a análise.



Figura 01 – Divisão política da região do Vale do Rio Pardo - RVRP



Fonte: FEE, 2012.

Os dados para a apuração dos indicadores da gestão orçamentária e legal dos 23 municípios da região do Vale do Rio Pardo foram levantados junto ao Sistema de Coleta de Dados Contábeis de Estados e Municípios (SISTN) da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), disponíveis no [site http://www.tesouro.gov.br](http://www.tesouro.gov.br), bem como nos relatórios de receita, despesa e gestão fiscal disponibilizados no [site](http://www.tce.rs.gov.br) do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (<http://www.tce.rs.gov.br>) dentro das ações do Controle Social.

Para a obtenção dos dados no SISTN, selecionou-se a esfera municipal, o poder executivo e as informações do Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) relativas ao 6º bimestre de cada um dos anos de 2006 a 2011. Delimitou-se este período pelo mesmo abranger três exercícios de uma gestão administrativa e três exercícios de outra gestão administrativa, o que foi utilizado como critério de comparação nas análises.

Em relação à obtenção dos dados, acrescenta-se, ainda, que os dados que não haviam sido enviados pelos municípios até o momento da pesquisa para o SISTN, foram extraídos junto ao [site](http://www.tce.rs.gov.br) do Tribunal de Contas do estado (www.tce.rs.gov.br). Contudo, neste caso não foi possível identificar a parte destinada à previdência social, constituindo-se este fato uma limitação no estudo.

Para fundamentar os indicadores da gestão orçamentária e legal, buscou-se em leis e obras de diversos autores conceitos e entendimentos sobre a gestão orçamentária, com enfoque nas receitas e despesas; e da gestão legal, as exigências constitucionais e da Lei de Responsabilidade Fiscal. Na sequência apresenta-se a descrição e análise dos dados e resultados.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Visando atingir o objetivo proposto na análise de indicadores da gestão orçamentária e legal dos municípios do Vale do Rio Pardo, verificando a adequação da gestão municipal às exigências constitucionais e à Lei de Responsabilidade Fiscal, foram definidos cinco indicadores orçamentários e cinco indicadores legais.

Como indicadores orçamentários, que buscam identificar o nível de planejamento orçamentário, foram apurados e analisados o Planejamento da Receita; o Planejamento da Despesa Executada; o Nível de Créditos Adicionais; o Resultado da Execução Orçamentária; e os Investimentos Municipais.

Para os indicadores legais, que compreendem índices de gastos definidos na Constituição Federal referentes à aplicação mínima em educação e saúde, bem como índices definidos explicita e implicitamente na Lei de Responsabilidade Fiscal, foram apurados e analisados os Gastos com Pessoal; Gastos com Saúde; Gastos com Educação; Realização da Receita Tributária; e o Equilíbrio Financeiro de Curto Prazo. Para a apuração e análise dos indicadores legais considerou-se, como índice explícito os gastos com pessoal que possuem um limitador pela LRF e, como índice implícito, o que não possui objetivamente um limite percentual na LRF, a Arrecadação Própria e o Endividamento de Curto Prazo.

O período de seis anos, de 2006 a 2011, selecionado para a análise da gestão orçamentária e da gestão legal nos municípios que compõem a Região do Vale do Rio Pardo, unidade de análise do estudo, abrange os três últimos anos de uma gestão e os três primeiros de outra gestão. A razão de a análise não compreender o período de quatro anos da gestão é temporal, e é relativa ao levantamento das informações realizadas no ano de 2012. Em função disso, optou-se por um período igual a gestão anterior .

4.1 Análise da Gestão Orçamentária

Para um melhor entendimento da análise realizada, apresenta-se, no Quadro 2, a descrição dos cinco indicadores de Gestão Orçamentária calculados, evidenciando sua fórmula e os parâmetros de análise utilizados para cada indicador.



Quadro 2 – Indicadores da Gestão Orçamentária

Indicador	Fórmula	Descrição da fórmula	Parâmetros de análise
Planejamento da Receita (PR)	$\frac{\text{Receita Executada} \times 100}{\text{Receita Projetada}}$	A receita executada compreende o total da receita recolhida aos cofres públicos no período. A receita projetada compreende o total da receita estimada por ocasião da elaboração da proposta orçamentária.	Quanto mais próximo a 100% melhor é o nível de planejamento da receita no Município, pois mais próximo ficou o valor arrecadado do projetado.
Planejamento da Despesa	$\frac{\text{Despesa Executada} \times 100}{\text{Total de Créditos Orçamentários}}$	A despesa empenhada compreende o total de despesas empenhadas no período. O total de créditos orçamentários é o total de créditos iniciais do orçamento mais os créditos adicionais.	Quanto mais próximo a 100% melhor é o nível de planejamento da despesa, pois mais próximo está o valor dos créditos existentes e do gasto efetivamente realizado.
Nível de Créditos Adicionais	$\frac{\text{Créditos Adicionais} \times 100}{\text{Total de Créditos Orçamentários}}$	Os créditos adicionais são as alterações realizadas nos créditos orçamentários por meio de créditos suplementares, especiais e extraordinários. O total de créditos orçamentários é o total de créditos iniciais do orçamento mais os créditos adicionais.	Quanto menor o percentual de créditos adicionais em relação ao total do orçamento maior o nível de planejamento da despesa, pois menos houve alterações em relação ao orçamento inicial. Este percentual não pode ser superior a 100%.
Resultado da Execução Orçamentária	$\frac{\text{Receita executada} \times 100}{\text{Despesa executada}}$	A receita executada compreende o total da receita recolhida aos cofres públicos no período. A despesa executada representa o total da despesa empenhada no período.	O resultado orçamentário deve ser superior a 100%, o que significa que a receita executada foi suficiente para dar cobertura a totalidade da despesa empenhada no período.
Investimento Municipal	$\frac{\text{Desp. de investimentos e inversões financeiras executadas} \times 100}{\text{Despesas executada}}$	Despesas de investimentos e inversões financeiras é o total da despesa de capital proveniente destes grupos de despesas liquidadas no período. Despesa executada é o total da despesa liquidada no período.	Quanto maior o percentual de investimentos e inversões financeiras em relação ao total da despesa executada mais é o nível de investimentos do município.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dado o período selecionado de seis anos e a extensão dos cálculos realizados para cada ano optou-se em evidenciar, como resultado, apenas a média geral dos seis anos analisados, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Indicadores médios da gestão orçamentária do período de 2006 a 2011

Municípios	Planejamento da Receita	Planejamento da Despesa	Nível de créditos Adicionais	Resultado da Execução Orçamentária	Investimento Municipal
Arroio do Tigre	105%	94%	24%	98%	10%
Boqueirão do Leão	111%	84%	31%	107%	10%
Candelária	103%	84%	25%	95%	6%
Encruzilhada do Sul	117%	93%	36%	100%	10%
Estrela Velha	103%	82%	26%	102%	14%
General Câmara	106%	85%	38%	99%	10%
Herveiras	86%	76%	21%	103%	12%
Ibarama	117%	91%	33%	101%	14%
Lagoa Bonita do Sul	111%	87%	41%	99%	10%
Mato Leitão	107%	80%	25%	102%	16%
Pantano Grande	96%	80%	25%	103%	13%
Passa Sete	108%	89%	29%	102%	13%
Passo do Sobrado	115%	89%	27%	101%	15%
Rio Pardo	106%	93%	39%	101%	6%
Santa Cruz do Sul	97%	86%	26%	99%	8%
Segredo	117%	90%	32%	101%	12%
Sinimbu	99%	81%	25%	104%	12%
Sobradinho	113%	87%	35%	99%	13%
Tunas	100%	88%	31%	98%	13%
Vale do Sol	114%	84%	31%	105%	17%
Vale Verde	113%	88%	26%	102%	12%
Venâncio Aires	104%	86%	27%	99%	11%
Vera Cruz	108%	86%	28%	101%	11%
TOTAL	107%	86%	30%	101%	12%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados da receita e despesa referem-se aos Poderes Executivo e Legislativo de cada município, ficando fora as receitas e despesas dos Fundos de Previdência Social dos municípios, mesmo que estes não fossem constituídos em entidades distintas. Assim, os valores dos Fundos de Previdência, quando integrantes das receitas e despesas do executivo, foram subtraídos para fins de apuração dos indicadores.

Com base nos resultados apurados, evidenciados pelos indicadores médios da gestão orçamentária do período de 2006 a 2011, apresenta-se, na sequência, uma síntese da análise realizada dos cinco indicadores: Planejamento da Receita; Planejamento da Despesa; Nível de Créditos Adicionais; Resultado da Execução Orçamentária; e Investimentos Municipais.

a) Planejamento da Receita: em relação ao planejamento da receita verificou-se que os municípios, apesar de apresentarem variações entre o valor efetivamente arrecadado e projetado de até 10%, possuem um bom nível de planejamento, pois acabam arrecadando mais do que foi projetado. Isso evidencia que, em sua maioria, procuram projetar no que possuem maior grau de certeza, evitando, assim, a criação de créditos orçamentários na despesa sem lastro financeiro na arrecadação da receita.

b) Planejamento da Despesa: em relação à despesa, constatou-se que os municípios não possuem um planejamento tão eficiente quanto ao da receita como visto anteriormente, apresentando uma variação de 14%, ou seja, em média executam 14% a menos do valor projetado. Além disso, pode-se perceber que o nível de planejamento da despesa piorou da primeira para a segunda gestão, o que evidencia a necessidade de uma melhor análise dos gastos no momento da elaboração do orçamento, bem como quando da realização dos créditos adicionais.

c) Nível de Créditos Adicionais: nesse indicador, apesar de notar-se uma melhoria no nível de planejamento da despesa, reduzindo os percentuais de créditos adicionais realizados em relação ao total orçado para realização de gastos do período de 2006-2008 a de 2009-2011, pode-se dizer que, tanto na primeira quanto na segunda gestão, houve uma alteração muito significativa no orçamento através da realização de créditos adicionais, chegando a uma média de 30%. Notou-se, assim como no indicador anterior, no qual se avaliou o percentual de gastos em relação à despesa fixada, que os municípios estão com carência no processo de planejamento, precisando de uma análise mais intensa nas despesas anuais que estão causando o aumento da necessidade em se obter e alterar créditos além dos fixados na proposta orçamentária.

d) Resultados da Execução Orçamentária: quanto a este indicador verificou-se que a variação entre a receita arrecadada e a despesa realizada foi pequena, onde a maior parte dos municípios apresentou uma receita arrecadada maior do que a despesa projetada, e aqueles que tiveram indicador negativo evidenciaram uma pequena variação de gastos maiores do que a receita. Pode-se dizer que o índice de execução orçamentária apurado, evidencia que os municípios, em sua maior parte, estão administrando a execução do orçamento dentro dos preceitos da Lei de Responsabilidade Fiscal, ou seja, gastam apenas o que arrecadam. Contudo, cabe um alerta, haja vista que os índices foram muito semelhantes, necessitando cuidado para que futuramente não haja mais despesas empenhadas do que a real receita arrecadada.

e) Investimento Municipal: de forma geral, verificou-se que de toda a despesa empenhada e liquidada, na média, menos de 15% são provenientes de investimentos nos municípios do Vale do Rio Pardo. Além disso, verificou-se grande variação entre o percentual de investimentos de um ano para o outro na maior parte dos municípios. Isso mostra que, para a avaliação do nível de investimentos, é necessário considerar o período total de uma gestão orçamentária governamental, que é de 4 anos.

4.2 Análise da Gestão Legal

Da mesma forma, como para a descrição da análise dos indicadores da Gestão Orçamentária, apresenta-se, no Quadro 4, o detalhamento dos cinco indicadores da Gestão Legal apurados, evidenciando sua equação e os parâmetros de análise utilizados para cada indicador.



Quadro 4 – Indicadores da Gestão Legal

Indicador	Fórmula	Definição da fórmula	Parâmetros de análise
Gastos com Pessoal	$\frac{\text{Despesa com pessoal} \times 100}{\text{Receita Corrente Líquida-RCL}}$	Despesa com pessoal é o total de despesa com pessoal e encargos sociais do período. A RCL é a receita corrente do município deduzida de receitas especificadas no artigo 2 da LRF constantes no referencial teórico.	O percentual de gastos com pessoal deve ser inferior a 54%, tendo em vista ser este o limite para gastos com pessoal do executivo constante no art. 20, item III da LRF.
Gastos com saúde	$\frac{\text{Despesas ações e serviços públicos em saúde} - \text{ASPS} \times 100}{\text{Receita de impostos próprios e transferidos}}$	As despesas com ASPS são as relativas à promoção, proteção, recuperação e reabilitação da saúde definidas na sexta diretriz da Resolução do Conselho Nacional de Saúde 322/2003. A receita de impostos próprios e transferidos compreende os impostos municipais e as transferências constitucionais de impostos recebidas no período.	O percentual de gastos com saúde deve ser no mínimo de 15% da receita de impostos próprios e transferidos conforme prevê a emenda constitucional n. 29/2000.
Gasto com Educação	$\frac{\text{Despesas com manutenção e desenvolvimento do ensino - MDE} \times 100}{\text{Receita de Impostos Próprios e Transferidos}}$	As despesas com MDE compreende os gastos com ensino infantil e fundamental. As receitas de impostos próprios e transferidas foram conceituadas anteriormente.	O percentual de gastos com MDE é de no mínimo 25% da receita de impostos próprios e transferidos conforme dispõe o art. 212 da Constituição Federal.
Realização da receita tributária	$\frac{\text{Receita tributária executada} \times 100}{\text{Receita tributária prevista}}$	A receita tributária executada é o total da receita de impostos, taxas e contribuição de melhoria recolhida aos cofres públicos municipais. A receita própria prevista é o total da receita própria projetada quando da elaboração do orçamento.	O ideal é que seja superior a 100%, pois evidencia que o município instituiu e efetivamente arrecadou a receita tributária em consonância com o art. 11 da LRF.
Equilíbrio Financeiro de Curto Prazo	$\frac{\text{Total da insuficiência financeira} \times 100}{\text{Total de restos a pagar}}$	Total da insuficiência financeira é o total de recursos que falta para o custeio de restos a pagar em diferentes fontes. Total de restos a pagar é o valor que o município tem a pagar a terceiros no encerramento do período.	O ideal é que o total da insuficiência financeira seja 0, ou seja, não haja insuficiência em nenhuma fonte de recurso atendendo assim ao art. 42 da LRF.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Igualmente como demonstrado para os indicadores da Gestão Orçamentária, apresenta-se no Quadro 5 a média geral de cada um dos cinco indicadores da Gestão Legal calculados ao longo do período dos seis anos selecionados, 2006 a 2011.

Quadro 5 – Indicadores médios da Gestão Legal do período de 2006 a 2011

Municípios	Gastos com Pessoal	Gastos com Saúde	Gastos com Educação	Realização da Receita Tributária	Equilíbrio Financeiro de Curto Prazo
Arroio do Tigre	47,14%	17,01%	26,80%	90%	0%
Boqueirão do Leão	41,61%	18,65%	30,97%	108%	6%
Candelária	46,01%	19,35%	30,33%	80%	39%
Encruzilhada do Sul	45,86%	16,99%	27,17%	120%	13%
Estrela Velha	43,62%	21,47%	29,75%	110%	27%
General Câmara	48,61%	20,30%	30,49%	107%	24%
Herveiras	42,22%	17,80%	26,19%	112%	0%
Ibarama	43,99%	18,41%	27,67%	125%	0%
Lagoa Bonita do Sul	30,16%	21,17%	26,98%	95%	7%
Mato Leitão	35,52%	15,80%	25,89%	113%	0%
Pantano Grande	46,84%	20,66%	27,19%	98%	6%
Passa Sete	40,35%	15,80%	25,58%	106%	0%
Passo do Sobrado	44,07%	18,04%	26,49%	109%	1%
Rio Pardo	53,97%	17,69%	29,20%	96%	36%
Santa Cruz do Sul	39,18%	17,53%	25,88%	106%	0%
Segredo	46,54%	23,34%	29,18%	121%	7%
Sinimbu	41,35%	17,86%	28,24%	118%	0%
Sobradinho	42,95%	18,76%	25,42%	91%	13%
Tunas	45,35%	18,01%	29,01%	86%	81%
Vale do Sol	37,39%	18,68%	26,00%	155%	0%
Vale Verde	42,52%	19,74%	31,41%	110%	34%
Venâncio Aires	39,25%	18,78%	26,18%	105%	5%
Vera Cruz	45,08%	23,58%	28,87%	104%	1%
TOTAL	43,03%	18,93%	27,86%	107%	13%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dos resultados apurados, evidenciados pelos indicadores médios da Gestão Legal do período de 2006 a 2011 apresenta-se, na sequência, uma síntese da análise realizada dos cinco indicadores: Gastos com Pessoal; Gastos com Saúde; Gastos com Educação, Realização da Receita Tributária e Equilíbrio Financeiro de Curto Prazo.

a) Gastos com Pessoal: verificou-se que, em média, os municípios se encontram com gastos de pessoal abaixo do limite legal de 54% e mesmo Rio Pardo, que ultrapassou este limite de 2006 a 2009, conseguiu se adequar nos dois últimos anos analisados, o que evidencia o respeito dos gestores à Lei de Responsabilidade Fiscal. Contudo, alguns municípios estão muito próximos do limite de alerta ou já o ultrapassaram devendo buscar alternativas para a redução dos gastos com pessoal, evitando, assim, ultrapassar o limite prudencial e o limite legal, os quais trazem consequências de adequação nos atos de gastos com pessoal.

b) Gastos com Saúde: os resultados evidenciaram que, além de todos os municípios atenderem à aplicação mínima em saúde, apresentaram melhoria no percentual médio de aplicação da primeira para a segunda gestão, bem como o percentual médio aplicado encontra-se quase 27% acima do limite mínimo constitucional. Contudo, cabe mencionar que, mesmo com esta aplicação a maior, não se pode afirmar que as ações do Sistema Único de Saúde – SUS, estejam

adequadas à necessidade da população, pois a saúde pública, conforme se percebe em constantes notícias nos meios de comunicação é deficitária e precisa de melhorias constantes.

c) Gastos com Educação: constatou-se que os municípios, de forma geral, vêm cumprindo com a aplicação mínima em educação, apesar de o percentual médio aplicado ter decaído um pouco da primeira para a segunda gestão. Igualmente, como nos gastos com saúde, o cumprimento da obrigatoriedade legal de aplicação não significa, necessariamente, que a educação oferecida nestes municípios seja da melhor qualidade, sendo que isto depende da forma como cada um vem gerindo seus recursos, bem como da realidade situacional de cada um deles.

d) Realização da Receita Tributária: verificou-se que a maior parte dos municípios vem conseguindo realizar a arrecadação tributária em percentuais superiores ao projetado indo ao encontro do que dispõe a LRF que prima pela efetiva arrecadação dos tributos. Contudo, nota-se que há dificuldades na projeção dessa receita, tendo em vista as diferenças entre valores projetados e executados anualmente. Cabe destacar, também, que os municípios podem estar atingindo a arrecadação projetada pois subavaliam as estimativas quando da elaboração do orçamento, procedimento este que deve ser analisado pelo Poder Legislativo a partir do estudo das metodologias de projeção da receita constantes no Projeto de Lei Orçamentária.

e) Equilíbrio Financeiro de Curto Prazo: apesar do equilíbrio das contas públicas no curto prazo ser uma das exigências da LRF, constatou-se que o mesmo não vem sendo cumprido por mais de 65% dos municípios da região que, em algum ano, apresentaram insuficiência financeira. Além disso, aumentou o número de municípios com insuficiência financeira do período de 2006/2008 para o período 2009/2011, o que exige dos gestores melhor gerenciamento dos seus recursos financeiros no curto prazo, evitando, assim, a punição pelo órgão de fiscalização pelo não cumprimento de dispositivos da LRF, a qual pode acarretar não somente o parecer pelo não atendimento da gestão fiscal, mas também a reprovação de contas anuais do gestor que somente pode ser revertida, conforme a Constituição Federal, por 2/3 dos Vereadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos indicadores de gestão orçamentária e legal calculados e analisados no presente estudo foi possível evidenciar como está o planejamento e execução orçamentária dos municípios da Região do Vale do Rio Pardo, tendo por base o período de 2006 a 2011, que contemplou três anos de duas gestões distintas. A análise da Gestão Orçamentária foi realizada com base na gestão das receitas e despesas e a análise da Gestão Legal baseou-se nos aspectos legais relativos às aplicações mínimas em educação e saúde com exigência constitucional, no percentual de gastos com pessoal, arrecadação da receita tributária e equilíbrio financeiro de curto prazo, os quais possuem limites e regras definidos na LRF.

No que tange à gestão orçamentária, verificou-se que os municípios do VRP possuem um bom planejamento da receita sendo prudentes na projeção das mesmas. Já com relação ao planejamento da despesa, observou-se que não é



tão eficiente, piorando do período de 2006-2008 para 2009-2011, destacando-se o percentual de alterações orçamentárias por meio de créditos adicionais, que, em média, representam 30% dos gastos realizados.

Com relação ao resultado da execução orçamentária, apurou-se que a variação entre a receita e a despesa executada é pequena e, na sua maior parte, os municípios arrecadam mais do que gastam, evidenciando-se, assim, uma administração da execução orçamentária dentro dos princípios da LRF. O nível de investimentos ainda é pequeno, representando, em média, 15% dos gastos municipais, verificando-se grande variação de um ano para o outro, o que evidencia a necessidade de análise em períodos mais longos, ou seja, uma gestão completa, que compreende um período de 4 anos.

No que se refere à gestão legal, verificou-se que os municípios vêm cumprindo com a legislação à medida em que de forma geral, cumpriram com o limite de gastos com pessoal estabelecido pela LRF de 54%, bem como aplicaram, em saúde e em educação, o percentual mínimo estabelecido pela Constituição Federal de 15% e 25% respectivamente e até ultrapassaram os limites legais em respectivamente 27% e 11% na média do período.

A receita tributária projetada vem sendo efetivamente arrecadada, conforme exigência da LRF, contudo, no que se refere ao equilíbrio financeiro de curto prazo, exigido por esta lei, constatou-se que a maior parte dos municípios não o conseguiu atingir em alguns dos anos analisados, evidenciando ser a administração do endividamento de curto prazo uma das maiores dificuldades dos municípios.

O trabalho constituiu-se como uma contribuição na área pública, na definição de indicadores a partir da análise do planejamento, da execução orçamentária e das exigências legais e constitucionais, sendo que os parâmetros deste estudo podem ser replicados para outra região do Estado ou para um grupo maior de municípios, como por exemplo, para todo Estado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, N. A. *Contabilidade pública na gestão municipal: novos métodos após a LC nº 101/00 e as classificações contábeis advindas da SOF e STN*. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Contabilidade pública na gestão municipal*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

_____. Emenda Constitucional n. 53 de 19 de dezembro de 2006. Dá nova redação aos arts. 7º, 23, 30, 206, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Disponível em: <http://www.cnte.org.br/images/pdf/emc_53.pdf>. Acesso em 12 nov. de 2011.

BRASIL. Emenda Constitucional n. 29 de 13 de setembro de 2000. Altera os arts. 34, 35, 156, 160, 167 e 198 da Constituição Federal e acrescenta artigo ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para assegurar os recursos mínimos para o financiamento das ações e serviços públicos de saúde. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc29.htm>. Acesso em: 12



nov. de 2011.

_____. Lei Complementar n.101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, maio 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 15 out. 2011.

_____. Lei n. 4.320 de 17 março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320compilado.htm>. Acesso em 15 out. 2011.

_____. Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2011.

_____. Lei n. 11.494 de 20 de junho de 2007. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais de Educação – FUNDEB. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11494.htm>. Acesso em: 12 nov. de 2011.

_____. Portaria Interministerial STN/SOF n. 163, de 04 maio 2001. Dispõe sobre normas gerais de consolidação da contas públicas no âmbito da União, Estados, DF e Municípios. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/portaria163.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2011.

_____. Portaria n. 42 de 14 de abril de 1999, DO MOG – DOU de 15.4.99. Atualiza a discriminação da despesa por funções de que tratam o inciso I do § 1º do art. 2º e § 2º do art. 8º, ambos da Lei nº 4.320/64, estabelece os conceitos de função, subfunção, programa, projeto, atividade, operações especiais, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.stn.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/portaria42.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2011.

_____. Resolução n 322, de 08 de maio de 2003. Disponível em: que dispõem sobre gastos e recursos aplicados na saúde. <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/links/arq_493_resolucao322.pdf>. Acesso em: 27 de out. de 2011.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. *Estatísticas FEE*. Disponível em: <<http://www.fee.tcche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/index.php>>. Acesso em: 13 mar. 2012

GIUBERT, A. C.. *Lei de Responsabilidade Fiscal: efeitos sobre o gasto com pessoal dos municípios brasileiros*. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A048.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2011.

KHAIR, A. A. *Lei de responsabilidade fiscal: guia de orientação para prefeituras*. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2000.

KOHAMA, H. *Contabilidade pública: teoria e prática*. 10/11. ed. São Paulo: Atlas, 2006/2010.

QUINTANA, A. C. et al. *Contabilidade pública: De acordo com as novas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público e a lei de responsabilidade fiscal*. São Paulo: Atlas, 2011.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL (STN). *Manual de contabilidade aplicada ao setor público: parte I – procedimentos contábeis orçamentários*. 4. ed. Brasília: STN/



Coordenação - Geral de contabilidade, 2011.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL. Sistema de coleta de dados contábeis de estados e municípios - SISTN. Disponível em: <http://www.tesouro.gov.br/estados_municipios/sistn.asp>. Acesso em: 26 mar. 2012.

SILVA, M. M. da; AMORIN, F. A. de; SILVA, V. L. da. *Lei de responsabilidade fiscal para os municípios: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, L. M. da. *Contabilidade governamental: um enfoque administrativo*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, T. C. C.; LIMA, D. V. de. A adoção do princípio da competência no tratamento contábil dos restos a pagar. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 6., 2009. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/168.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <www.tce.rs.gov.br>. Acesso em: 10 abr. 2012.



ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA CRECHE PARA IDOSOS

Eduardo Fernando Watte²³

Eloi Almiro Brandt²⁴

Juliana Luisa Marcuzzo²⁵

1 INTRODUÇÃO

Devido aos avanços da medicina, ao empenho governamental no desenvolvimento e oferta de serviços públicos de saúde, ao aumento do grau de instrução da população, dentre outros fatores que proporcionam uma melhor qualidade de vida, o Brasil, como outros países, está ficando com uma população cada vez mais idosa, é o que indicam estudos publicados em diversos meios de comunicação.

Assim, há alguns anos vem se delineando um cenário em que envelhecer não é somente mais uma etapa na vida de uma pessoa, é uma fase complexa tanto para quem a vivencia quanto para a sociedade que precisa acolher este idoso.

Se para a população idosa esta é a fase de vida em que começa a ter tempo para fazer coisas que não conseguia fazer por ter compromisso com o trabalho, bem como com a criação dos filhos, por outro lado vem o dilema da família que cuida destas pessoas. Isto porque, os filhos ou parentes mais novos, na grande maioria das vezes possuem compromisso com seu trabalho e seus filhos, não sobrando o tempo adequado para acolher de forma integral os pais, avós e familiares mais idosos.

Como principal consequência desta situação, os familiares idosos acabam sendo colocados em asilos ou casas de repouso perdendo, assim, o vínculo familiar e, como principal regalo por estes longos anos de atenção à sua família, recebe somente a dor silenciosa da solidão.

E para levantar alternativas que visem minimizar este distanciamento entre o idoso e sua família é que se impõe o problema deste trabalho, levantando-se o seguinte questionamento: Existe viabilidade econômica e financeira para a criação de uma creche para idosos onde possam passar seu dia praticando atividades físicas e intelectuais, tenham acompanhamento psicossocial e saúde, retornando ao final do dia para o convívio familiar.

Visando responder esta questão central, constituiu-se como objetivo geral

²³ Bacharel em Ciências Contábeis pela UNISC, Email: duduwatte@gmail.com.

²⁴ Mestre em Administração pela PUC-RJ, Professor do Departamento de Ciências Contábeis da UNISC, Email: eloi@unisc.br.

²⁵ Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC, Professora do Departamento de Ciências Contábeis na UNISC, E-mail: julianam@unisc.br.



do estudo analisar a viabilidade econômica e financeira de implantação de uma instituição prestadora de serviços para pessoas idosas, o conceito de “Creche para Idosos” em um bairro de Santa Cruz do Sul (RS, Brasil) considerando os três anos iniciais da atividade empresarial. Os objetivos específicos consistem em dimensionar o investimento monetário necessário (recursos próprios e/ou de terceiros) e as formas de captação; fazer os cálculos da Margem de Contribuição, determinando os pontos de equilíbrio contábil, econômico e financeiro; projetar orçamento e fluxo de caixa para o período de três anos; calcular, avaliar e comentar os resultados obtidos sobre a viabilidade econômica e financeira do investimento.

A metodologia aplicada foi o estudo de caso, sendo todas as projeções e levantamentos baseados na realidade da cidade unidade de análise do estudo e na região do Vale do Rio Pardo, onde a mesma está inserida. Para fins de formação do preço dos serviços e apuração dos custos com implantação e manutenção do empreendimento, utilizou-se o levantamento de dados nas cidades do vale do Rio Pardo. Já a apuração da viabilidade econômico financeira baseou-se na realização de cálculos e apuração de indicadores constantes em diversas bibliografias deste campo de estudo.

Para a estruturação do presente artigo, apresenta-se inicialmente o embasamento teórico o qual busca conceituar a contabilidade financeira e gerencial e abordar as principais definições necessárias à apuração da viabilidade econômico e financeira de um empreendimento. Na sequência, encontra-se o detalhamento da metodologia, a análise dos dados e resultados do estudo e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados alguns conceitos que visam agregar conhecimentos para o desenvolvimento do projeto. Desta forma, para ampliar este projeto e determinar a viabilidade econômica e financeira de um empreendimento, faz-se necessário o uso de diversos conceitos extraídos da literatura contábil, econômica, administrativa e de finanças em geral, conduzindo a um melhor entendimento do estudo proposto.

2.1 Contabilidade financeira e contabilidade gerencial

Para um melhor entendimento da diferença entre contabilidade financeira e gerencial verificam-se resumidamente alguns conceitos gerais de contabilidade.

A contabilidade é descrita por Ribeiro (2009, p. 2) como uma “ciência social que tem por objeto o patrimônio das entidades econômico-administrativas”. É considerada, portanto, uma ciência com o objetivo de registrar, verificar, analisar e controlar todos os fatos econômicos e financeiros ocorridos dentro da administração de uma empresa, através da aplicação do seu conjunto de princípios, normas, técnicas e procedimentos próprios, tornando-se uma ferramenta indispensável para a gestão do negócio.

E a partir desta linha de raciocínio, da contabilidade como ferramenta de gestão, é que surge o desmembramento em contabilidade financeira e contabilidade gerencial.



O conceito de contabilidade financeira é abordado por Hansen e Mowen, (1997) como parte do sistema que provê informações para usuários externos e é orientada pelos princípios geralmente aceitos de contabilidade.

Ao oposto da contabilidade financeira, a contabilidade gerencial não fica atrelada a regras ou imposições legais e se molda às necessidades de informação de seus usuários internos.

A composição do processo operacional da contabilidade gerencial é um pouco mais abrangente e detalhada comparada à contabilidade financeira, mas incluindo identificação, preparação, análise, interpretação e comunicação entre as informações, conforme relatado por Padoveze (2010), porém estas informações de um modo genérico, visam atender especificamente um público interno da empresa, com o objetivo de apoiar o processo decisório aos gestores e controle para os demais setores.

A partir do fortalecimento destes conceitos, se avança para o entendimento sobre planejamento financeiro, abordado de forma resumida no próximo item deste capítulo.

2.2 Planejamento financeiro

Para que a execução de qualquer tarefa dentro de uma empresa seja um sucesso, primeiro deve ser construído e muito bem estruturado um planejamento financeiro.

O planejamento financeiro é de derradeira importância para a tomada de decisão na implantação da empresa, pois com ele teremos todas as informações financeiras indispensáveis para a tomada de qualquer destas decisões, sobre o capital que precisamos para a abertura da empresa e até a um cenário de previsão do retorno do capital investido, ou seja, o administrador do negócio terá as rédeas de toda a empresa em suas mãos.

Gitman (2003, P588) faz referência ao planejamento financeiro dizendo que:

E um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiros interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

Assim pode-se dizer que a ferramenta de planejamento financeiro irá auxiliar o gerenciador na determinação da viabilidade econômica e financeira da implantação da empresa. Em sequência, se faz um apurado de alguns conceitos de receitas, despesas e custos, elementos estes diariamente presentes em qualquer atividade de negócios.



2.3 Receita, despesas e custos

Como todo empreendimento necessita de receitas para sobreviver, aborda-se a partir deste momento, o conceito teórico de receitas, tendo em vista que a mesma será mensurada, projetada e analisada futuramente.

Parafraseando Leite (1997) as receitas são compreendidas como os acréscimos brutos no ativo da empresa; acréscimo no patrimônio líquido e é o resultado da prestação de serviços ou venda de produtos pela empresa, assim sendo, a principal porta de entrada de valores no empreendimento.

Em contraponto as receitas, a de verificar-se após, as despesas e os custos, as quais passam a ser conceituadas por alguns pensadores na sequência.

Para Padoveze (2010), “despesas são os gastos necessários para vender ou enviar os produtos, de modo geral, são os gastos ligados às áreas administrativas e comerciais. O custo dos produtos, quando vendidos, transforma-se em despesas”.

No que tange às despesas, elas também podem ser elencadas como despesas fixas ou despesas variáveis, e esta divisão passa a ser esclarecida da seguinte forma:

Despesas fixas: Mesmo se o volume da produção ou da prestação de serviço alterar, a empresa terá que pagá-los da mesma forma, diluindo-se, assim, dentro do valor cobrado pelo serviço prestado.

Despesas variáveis: São as despesas existentes em função do volume de vendas, produção ou prestação de serviços, são despesas incorridas somente quando há vendas ou prestação de serviço.

A identificação e alocação dos custos de uma empresa são de extrema importância tendo em vista que os mesmos integram a formação do preço do produto ou serviço prestado pela empresa, impactando diretamente no resultado projetado pela empresa.

O autor Crepaldi (2011) exemplifica os custos como sendo “todos os gastos relacionados à transformação de ativos (dois exemplos clássicos são o consumo de matéria prima e o pagamento de salários)”.

Os custos são classificados como custos fixos ou custos variáveis e custos diretos e custos indiretos, conforme podemos verificar nos conceitos a seguir abordados.

Na visão de Vasconcellos e Garcia (2004), os custos fixos são parte dos custos totais que independem da produção da empresa. Constituem todos os gastos fixos que a empresa tem para manter-se, independente da quantidade de venda efetuada.

Já o reflexo dos custos variáveis é proporcionalmente inverso ao dos custos fixos, onde quanto maior for à quantidade ou volume do serviço prestado, maior será a carga de custo dentro deste item.

Vasconcellos e Garcia (2004) definem os custos variáveis como sendo todos os gastos que a empresa possui de acordo com a sua prestação de serviço que, com o aumento da produção, aumentam e, se a produção diminuir, eles também diminuem proporcionalmente.

Conceituando custos diretos e custos indiretos, o autor Crepaldi (2010) relata que os custos diretos são os que podem ser diretamente apropriados ao serviço, ou seja, sem rateio e, diferentemente dos custos diretos, o mesmo autor comenta que os custos indiretos são os que, para serem incorporados aos produtos, necessitam da utilização de algum critério de rateio, podendo ser por departamento, por atividade entre outros métodos de rateio.



Portanto, tanto custos diretos quanto custos indiretos se dividem em fixos e variáveis, e, a identificação e a alocação destes, requer muito cuidado e perícia, tendo em vista seu impacto direto na análise das informações, e, com base nestes conceitos, é calculada a margem de contribuição, cujos conceitos se descrevem na sequência deste estudo.

2.4 Margem de contribuição

No cenário gerencial, talvez não exista nada mais importante relacionado a custos para o gerenciador da empresa do que a completa ciência da margem de contribuição de seu serviço ou de cada produto.

Haji (2008) conceitua a margem de contribuição como sendo “o valor resultante das vendas (líquidas de impostos) deduzidas dos custos e despesas variáveis”. No mesmo pensar Oliveira (2000) vem acrescentar quando salienta que a MC é “a diferença entre o preço de venda e a soma das despesas e custos variáveis”.

A margem de contribuição (MC) é o valor que sobra das entradas de caixa após o pagamento de todos os custos e despesas variáveis oriundas da prestação do serviço da empresa. A análise da MC identifica quais os produtos que geram mais lucro, quais os mais deficitários, sendo que estas informações são de extrema importância na análise da situação da empresa, como também na análise de um futuro investimento.

Uma vez identificada a margem de contribuição de um determinado produto ou de uma determinada prestação de serviço, a qual será a principal atividade do empreendimento em estudo, analisa-se o volume de investimento necessário para iniciar as atividades propostas e a forma de captação destes recursos.

2.5 Investimento, orçamento e fluxo de caixa

Dentre os recursos necessários para o início destas atividades comerciais, incluem-se o volume de capital próprio preterido na constituição da empresa e o volume de capital de terceiros e financiamento necessário para complementar a necessidade de capital de giro empresarial.

Uma empresa não sobrevive sem recursos, sendo necessário aplicar (desembolso) para somente após o processo de venda e ou prestação de serviço extrair o seu lucro (ingresso de valores). Com base neste raciocínio, surge um dilema sobre, a forma de captação de recursos, podendo estes ser recursos próprios, tais como a incorporação de bens e valores dos sócios na integralização do capital social, ou recursos de terceiros, na forma de empréstimos e financiamentos bancários ou na aplicação de recursos por investidores individuais.

Estes recursos entram na empresa por diversas razões tais como capital de giro, aquisição de máquinas e equipamentos, investimentos em infraestrutura entre outros. A partir destas informações, possui-se uma base inicial para a elaboração de um orçamento, objetivando um planejamento financeiro e suporte para a tomada de decisões. A gestão de uma empresa caracteriza-se pelo planejamento, execução e controle de suas atividades. O orçamento compreende o planejamento estratégico, o planejamento operacional e a programação.

Conforme Lunkes (2008), orçamento é a expressão de um plano de ação futuro



da administração para um determinado período, funcionando como um projeto para a empresa seguir em um determinado período, abrangendo tanto aspectos financeiros como não financeiros.

O ato de realizar um orçamento na empresa expressa processar todas as informações constantes no sistema de informação contábil de hoje, colocando os dados que estão previstos para o(s) próximo(s) exercício(s).

Assim, o orçamento pode ser definido como uma representação dos objetivos econômicos e financeiros a serem alcançados pela organização, e em cima destas informações, efetuar o planejamento do fluxo de caixa necessário para a manutenção de empreendimento.

O autor Zdanowicz (2004), nos conceitua o fluxo de caixa como sendo “o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

Resumindo estes conceitos, podemos dizer que o fluxo de caixa é um documento que mostra todas as entradas e saídas da empresa em um determinado espaço de tempo, para que o administrador do empreendimento possa visualizar a necessidade de possível captação de recursos, ou investir os excedentes do caixa em algum negócio rentável para a empresa.

Reforçados os conceitos de orçamento e fluxo de caixa, possui-se embasamento para o entendimento dos índices financeiros e econômicos, tais como os pontos de equilíbrio, que passam a ser expostos na teia de raciocínio a seguir.

2.6 Ponto de equilíbrio

É necessária uma percepção da verdadeira necessidade do ponto de equilíbrio dentro de uma empresa, pois com ele se consegue identificar a real noção de viabilidade do empreendimento.

Conforme Crepaldi (2010) a empresa encontra-se em ponto de equilíbrio “quando ela não tem lucro ou prejuízo; neste ponto, as receitas são iguais aos custos totais ou despesas totais”. Existem três formas de efetuar o cálculo, sendo elas, o ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro.

Oliveira (2000) conceitua de forma simples o ponto de equilíbrio contábil como sendo “o nível de atividades necessárias para recuperar todas as despesas e custos de uma empresa”, e ainda salienta que no ponto de equilíbrio contábil o lucro líquido será igual a zero.

Santos (2006) conceitua ponto de equilíbrio econômico como sendo o resultado nulo do cálculo das receitas totais menos os custos totais, estes obtidos pelo somatório dos custos variáveis totais + custos fixos totais + custo de oportunidade.

Para Santos (2006), ponto de equilíbrio financeiro é o nível de atividade em que a empresa apresenta um resultado financeiro nulo em virtude do cálculo das receitas totais menos os custos totais, custos estes extraídos do somatório dos custos variáveis totais (+) os custos fixos totais (-) os valores não desembolsáveis, tendo, por exemplo, o custo de depreciação.

Após a verificação e entendimento dos conceitos e formas de efetuar os cálculos dos pontos de equilíbrio sob três aspectos diferentes, serão apresentados, na sequência, os conceitos sobre o *payback* e valor presente líquido (VPL).



2.7 Payback e valor presente líquido – VPL

Com o objetivo de determinar o tempo necessário para que se obtenha o retorno sobre o investimento aplicado, o cálculo do *payback* é de fundamental importância para a análise da viabilidade econômica de um empreendimento.

Conforme explica Laponni (2000), a primeira avaliação a ser feita em um projeto de investimento é determinar qual será o tempo necessário para que se recupere o capital investido, e este tempo é denominado *Payback* e a ferramenta de avaliação é nomeada de Método do *Payback*.

O *Payback* representa o prazo imprescindível para a recuperação do capital investido, podendo este ser calculado de duas formas: simples (que não considera o valor do dinheiro, o custo de capital no tempo) ou descontado (que considera o valor do dinheiro no tempo).

Laponni (2000) analisa que o método de *payback* simples é um procedimento fácil e direto, que compara o tempo necessário para recuperar o investimento (PBS) com o máximo tempo tolerado pela empresa para recuperar o tipo de investimento.

Conforme descreve Laponni (2000), com a inclusão do tempo no método do *payback* simples, elimina-se um de seus pontos fracos, obtendo o método do *payback* descontado, que mostra o tempo necessário (PBD) para a recuperação de um investimento remunerado.

Para isso é necessária a inclusão do custo de oportunidade do capital, que é medido pela taxa mínima de juro, ou seja, o custo efetivo do dinheiro, podendo ser incluído de duas maneiras distintas, uma delas é o valor presente e, o outro, é o saldo do projeto.

O valor presente líquido delinea qual o valor imediato que a empresa, através deste cálculo se tem uma dimensão da condição total do investimento na empresa, e qual o valor que a própria tem hoje no mercado.

Conforme Laponni (2000), “o VPL é mais do que um simples cálculo, é o método de avaliação que mostra a contribuição do projeto de investimento no aumento do valor da empresa”.

O VPL representa a diferença entre os fluxos de caixa futuros trazidos a valor presente pelo custo de oportunidade do capital e o investimento inicial, e se o resultado for positivo, o projeto é aceito.

O presente referencial teórico abordou os principais conceitos relacionados a finanças para a execução de uma análise de viabilidade econômica e financeira, servindo de lastro para a construção da próxima etapa deste projeto, que será o levantamento dos dados necessário e a elaboração das projeções e dos cálculos pertinentes ao assunto, e posteriormente a sua análise.

3 METODOLOGIA

No que diz respeito aos procedimentos a serem adotados, este trabalho se classifica como um estudo de caso. Segundo Raupp e Beuren (2008), os procedimentos dizem respeito ao modo pelo qual a pesquisa é conduzida na obtenção dos dados. Gil (2002) afirma que a definição do procedimento a serem utilizados são de extrema importância para que se faça o delineamento da pesquisa.



Visando analisar a viabilidade econômica e financeira de implantação de uma instituição prestadora de serviços para pessoas idosas, o conceito de “Creche para Idosos” na cidade de Santa Cruz do Sul (RS, Brasil) considerando os três anos iniciais da atividade empresarial adotou-se como metodologia o estudo de caso à medida que todo o estudo considerou as condições existentes no Município e na Região do Vale do Rio Pardo onde o mesmo está inserido. Utilizou-se, também, do levantamento de dados nas cidades do Vale do Rio Pardo, visando a formação de preço e custos com implantação e manutenção do empreendimento.

A pesquisa, quanto à abordagem do problema, se classifica como qualitativa. Richardson (1989, p.80) afirma que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Raupp e Beuren (2008) complementam, dizendo que na pesquisa qualitativa se realizam análises mais profundas do fenômeno que está sendo analisado. A pesquisa se classifica como qualitativa, uma vez que foram realizadas projeções baseadas em entrevistas realizadas junto a empreendimentos similares e também junto a fontes de recursos para se verificar as taxas, os prazos e a forma de retorno dos valores investidos.

Para tanto, primeiramente realizou-se um aprofundamento bibliográfico de conceitos relacionados ao tema central do estudo. Na sequência, efetuou-se uma pesquisa de mercado do mesmo ramo de serviço nas cidades do Vale do Rio Pardo, região do Rio Grande do Sul à qual pertence a cidade de Santa Cruz do Sul, para definir o preço médio cobrado na prestação deste serviço, servindo como base estratégica para a obtenção de clientes. Foram também apuradas quais as necessidades físicas para a implantação do empreendimento e as formas de concepção de capital para tal investimento. Elaborou-se projeções para a aquisição de móveis, equipamentos e a contratação de mão de obra especializada indispensáveis para o início e manutenção das atividades durante o período determinado para estas análises.

Com base nessas informações, foram realizadas as previsões de despesas, custos e receitas para o primeiro triênio do empreendimento, e conseqüentemente efetuaram-se os cálculos e análises necessários para definir a viabilidade econômica e financeira do empreendimento proposto (VPL, FLUXO DE CAIXA, PEC, PEE, PEF, MC, ETC.), identificando assim, a viabilidade do presente projeto. Como ferramenta foi usado o software Excel o qual auxiliou no desenvolvimento das planilhas de cálculos, culminando, assim, com a orientação aos sócios sobre a viabilidade ou inviabilidade do empreendimento proposto.

A principal limitação do estudo se refere à generalização dos resultados, sendo adequado observar que não existe qualquer limitação no sentido de reproduzir a pesquisa em outros empreendimentos do mesmo porte, desde que observada a metodologia utilizada neste estudo. Neste sentido Yin (2005, p.29) explica que, em se tratando de estudos de caso, ao se estabelecer generalizações, da mesma maneira que nos experimentos, deve-se fazê-las em relação às proposições teóricas, e não a populações ou universos.



4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, após uma pesquisa realizada junto a algumas cidades do Vale do Rio Pardo, dentre elas destacam-se Santa Cruz do Sul, Rio Pardo, Venâncio Aires e Vera Cruz, examinou-se que o serviço proposto neste projeto, a ideia do conceito de creche para idosos, não existe na nossa região, portanto, uma ideia inovadora e desafiadora para os futuros gestores, tendo em vista, a inexistência de legislação específica para este serviço.

Após esta constatação, se levantou, sob forma de visitas investigativas, qual o valor cobrado mensalmente e por diária por algumas casas geriátricas, especificamente na cidade de Santa Cruz do Sul, para a internação de um idoso, no qual se identificou os seguintes valores, demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1: Tabela de Preços das Casas Geriátricas

Tabela de preços - Casas Geriátricas		
Estabelecimento	Mensalidade	Diária
Clinica Velhos Amigos	950,00	35,00
Cantinho Feliz	800,00	40,00
Lar Santa Vitória	1.000,00	35,00
Sítio dos Avós	950,00	60,00
Vida Ativa	1.100,00	55,00

Fonte: Casas geriátricas de Santa Cruz do Sul.

Observa-se que o valor mensal cobrado pelas casas geriátricas gira em torno de R\$ 800,00 a R\$ 1.100,00 e as diárias em torno de R\$ 45,00 em média. Os serviços prestados são basicamente os mesmos, acompanhamento diário por profissionais de saúde, tais como, fisioterapeutas, nutricionistas, enfermeiros e psicólogos, o idoso também recebe quatro refeições diárias e as acomodações de dormitórios são coletivas.

Com base nas primeiras informações, se avança para um levantamento dos investimentos iniciais para a criação deste projeto.

4.1 Levantamentos dos investimentos iniciais

O ponto de partida deste empreendimento teve seu início com o levantamento dos móveis necessários para a inauguração e seus custos de aquisição. A expectativa de locação de um imóvel com cerca de 500m² com um amplo jardim, uma pequena horta de temperos e um pequeno pomar, aliados com toda a segurança de possuir esta área externa totalmente murada vem de acordo com um dos princípios do empreendimento que é trazer conforto e o sentimento de lar para os clientes.

A área interna do lar deve possuir, conforme planejamento, uma sala de estar aconchegante, quatro dormitórios para o descanso dos idosos, uma ampla cozinha

e lavanderia, dois banheiros adaptados com suportes de segurança, uma pequena sala para a administração e recepção e uma sala de enfermaria, atendendo as expectativas de um lugar onde o idoso possa passar seu dia com tranquilidade e o sentimento de estar totalmente a vontade na casa.

Para que estes cômodos atendam às necessidades dos clientes e dos colaboradores, eles devem estar mobiliados com móveis e equipamentos que permitam o conforto e segurança tanto para a acomodação dos idosos quanto para a execução da prestação de serviço pela equipe de trabalho, portanto foi feito uma estimativa de investimentos iniciais com material imobilizado, totalizando um montante de R\$ 47.915,00, aproximadamente, pagos em 18 vezes, sem acréscimo de juros. Junto a este imobilizado, a empresa possui também um veículo que fora integralizado pelo valor de mercado como investimento dos sócios a um valor de R\$ 25.000,00.








Apurado o investimento inicial, parte-se para a definição sobre a fonte dos recursos necessários para a implantação, manutenção e capital de giro, visando o desenvolvimento e crescimento da empresa.

4.2 Fonte dos recursos

Para viabilizar um empreendimento é necessário a entrada de valores no caixa desta empresa, com isso, ela irá investir, e este investimento resultará na satisfação e fidelização dos clientes.

Utilizou-se o valor de R\$ 100.000,00 para a simulação de recursos necessários, e foi, então, realizada uma pesquisa junto a instituições financeiras estatais e bancos privados, todos eles operando na cidade de Santa Cruz do Sul e, também, junto a um investidor, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2: Alternativas de captação de Recursos

Instituição Financeira	Valor Finan.	Carência	Prazo	Valor Prest.	Custo Final	Tx.Juros
 Banco Itaú	100.000,00	30 dias	24	6.269,75	150.474,00	3,5% a.m.
 Caixa Econômica Federal	100.000,00	180 dias	72	3.694,51	266.004,72	3,35% a.m.
 Banrisul	100.000,00	180 dias	72	4.034,90	290.512,80	3,75% a.m.
 Bradesco	100.000,00	60 dias	60	4.420,18	265.210,80	4% a.m.
 Banco do Brasil	100.000,00	180 dias	72	3.405,40	245.188,80	3% a.m.
 Santander	100.000,00	45 dias	60	4.546,38	272.782,80	4,15% a.m.
 Investidor Próprio	100.000,00	545 dias	60	2.510,72	150.643,20	1% a.m.

Fonte – Instituições financeiras.

Deste modo, entre as alternativas pesquisadas, para fins de análise de viabilidade econômica e financeira, será realizada a opção do cenário com a captação de recursos

por um investidor, tendo em vista o custo mensal de R\$ 2.510,72 e uma carência de 18 meses para reembolsar este investidor.

Decidido a forma de captação de recursos para a implantação do projeto, a próxima etapa envolve as projeções de custos, despesas e receitas para o primeiro triênio de atividade.

4.3 Custos, despesas e receitas projetadas para o primeiro triênio

Para atender a necessidade dos clientes do empreendimento, faz-se necessário uma série de atividades diárias, algumas sem custos para o empreendimento, como por exemplo, o horário destinado a jogos, leitura, filmes, dentre outras. Já tarefas como natação, ginástica e palestras ministradas por profissionais da saúde demandam um custo mensal em torno de R\$ 3.140,00 no primeiro ano de atividade, para R\$ 3.500,00 e R\$ 3.800,00 nos segundo e terceiro anos, respectivamente.

Estimados os custos com pessoal terceirizado, projeta-se o custo com a mão, de obra direta, respeitando o valor pago pelo profissional e a legislação vigente para o cálculo dos encargos, totalizando um custo mensal, em média, de R\$ 2.600,00 para o ano X1, R\$ 4.100,00 para o ano X2 e R\$ 4.500,00 para o ano X3.

Além disso, existe uma série de despesas mensais, como aluguel, água, luz, telefone, entre outros, que totalizam um montante anual de aproximadamente R\$ 29.300,00 para X1, R\$ 32.200,00 para X2 e R\$ 35.000,00 para X3 respectivamente.

Em contrapartida às despesas e aos custos, projeta-se as receitas para este primeiro triênio, revelando-se para X1, X2 e X3, conseqüentemente, os valores de R\$ 111.300,00, R\$ 144.500,00 e R\$ 176.000,00.

Para uma visualização mais analítica dos dados supra mencionados, serão apresentadas, na sequencia, as demonstrações dos resultados.

4.4 Demonstração do resultado do exercício

Tendo em vista as dificuldades do primeiro ano de implantação do empreendimento, tais como a aceitação e fixação do público, os custos iniciais de inauguração e o custo com mão de obra própria e terceirizada, projeta-se um demonstrativo de resultado do exercício e um fluxo de caixa para o primeiro ano da empresa.

Como se observa no Quadro 3, o primeiro ano de atividades da empresa encerra com um prejuízo de aproximadamente R\$ 5.000,00, reflexo principalmente de um custo com mão de obra terceirizada e mão de obra própria, que totaliza cerca de 70% do custo da prestação de serviço, que findará o ano X1 com um somatório de aproximadamente R\$ 98.000,00, que juntamente com o imposto SIMPLES, no valor de R\$ 6.681,00, representam 94% do faturamento bruto previsto, que é de R\$ 111.350,00.



Quadro 3: Demonstração do Resultado do Exercício projetado para X1

DRE projetado ano X1		
1	Receita Operacional Bruta	111.350,00
1.1	Prestação de serviço	111.350,00
2	(-) Ded.Rec.Oper.Bruta	104.671,53
2.1	Imposto Simples	6.681,00
2.2	Custo da Prestação de Serviço	97.990,53
2.2.1	Despesas Oper.	21.959,04
2.2.2	Depreciação	7.381,24
2.2.3	Desp.Serv.Terceirizados	37.680,00
2.2.4	Salários/Encargos	30.970,26
3	(=)Resultado Op.Bruto (1-2)	6.678,47
4	(-) Despesas Operacionais	11.766,12
4.1	Despesas Adm	7.319,68
4.2	Rec./Desp.Financeiras	4.446,44
4.2.1	Despesas Financeiras	12.682,50
4.2.2	Receitas Financeiras	8.236,07
5	(=)Resultado do Exercício (3-4)	-5.087,65

Fonte – Dados projetados.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, projeta-se a DRE para X2 e X3, conforme apresentado no quadro 4, onde se observa uma evolução no resultado do exercício de um valor negativo de aproximadamente R\$ 200,00 para um resultado positivo de cerca de R\$ 20.000,00 no ano X3, obtendo uma lucratividade de aproximadamente 11% sobre o faturamento.

Observa-se que nos três anos apresentados, o principal custo é com pessoal, tanto o terceirizado, quando a mão de obra direta, que representa mais de 50% do faturamento nos três anos analisados.

Quadro 4: Demonstração do Resultado do Exercício projetado para X2 e X3

DRE projetado		X2	X3
1	Receita Operacional Bruta	144.548,00	176.874,00
1.1	Prestação de serviço	144.548,00	176.874,00
2	(-) Ded.Rec.Oper.Bruta	132.212,63	144.557,77
2.1	Imposto Simples	8.672,88	10.612,44
2.2	Custo da Prestação de Serviço	123.539,75	133.945,33
2.2.1	Despesas Oper.	24.197,75	26.203,84
2.2.2	Depreciação	7.381,24	7.381,24
2.2.3	Desp.Serv.Terceirizados	42.196,80	45.868,80
2.2.4	Salários/Encargos	49.763,96	54.491,45
3	(=)Resultado Op.Bruto (1-2)	12.335,37	32.316,23
4	(-) Despesas Operacionais	12.519,50	12.242,91
4.1	Despesas Adm	8.065,92	8.734,61
4.2	Rec./Desp.Financeiras	4.453,59	3.508,30
4.2.1	Despesas Financeiras	14.122,62	13.887,68
4.2.2	Receitas Financeiras	9.669,03	10.379,39
5	(=)Resultado do Exercício (3-4)	-184,13	20.073,32

Fonte – Dados projetados.

4.5 Margem de contribuição e ponto de equilíbrio

Realizadas todas as apurações das receitas projetadas, custos e despesas que serão realizados, confeccionadas as demonstrações dos resultados dos exercícios e, também, projetado o fluxo de caixa, direcionam-se as atenções para a confecção de alguns índices gerencias.

O primeiro índice abordado é à margem de contribuição, no caso do projeto em estudo, a única despesa/custo variável para todos os anos analisados foi o imposto SIMPLES, que representa 6% do faturamento, conforme estabelece a legislação vigente.

Quadro 5: Margem de Contribuição – resumo Anual – X1, X2 e X3

Margem de Contribuição - Resumo Anual - X1, X2 e X3			
Faturamento	111.350,00	144.548,00	176.874,00
(-) Gastos Variáveis	6.681,00	8.672,88	10.612,44
= Margem de Contribuição	104.669,00	135.875,12	166.261,56
/ pela quantidade de mensalidades	230	271	303
=Margem de Contribuição Unitária	455,08	501,38	548,72

Fonte – Dados projetados.

Conforme apresentado no quadro 5, o valor anual para o cálculo da margem de contribuição é de R\$ 104.669,00, ou seja, o faturamento anual subtraído o valor do imposto SIMPLES, que neste estudo, é o único custo variável do projeto. Visualiza-se também a quantidade anual de mensalidades pagas no primeiro ano de atividade, totalizando a quantia de 230 mensalidades e divididas dentro do mix de preço proposto para a cobrança das mensalidades. Seguindo a mesma linha de raciocínio, observa-se o resultado da margem de contribuição para os anos seguintes.

No quadro 6, evidencia-se a análise do resultado apurado para o ponto de equilíbrio contábil, frente à previsão de mensalidades para o primeiro triênio, onde, no primeiro ano resultou em um diferença de 11 mensalidades, de acordo com o mix de opções de pagamento mensal.

Quadro 6: Análise do Ponto de Equilíbrio dos anos X1, X2 e X3

MIX	PEC X1	Real X1	Dif	PEC X2	Real X2	Dif	PEC X3	Real X3	Dif
Mensal.	59	56	-3	67	67	0	70	80	10
Diárias	86	81	-5	84	84	0	81	92	11
1x Sem	40	38	-2	45	45	0	47	53	6
3x Sem	33	32	-1	40	40	0	38	43	5
Semanal	24	23	-1	35	35	0	31	35	4
	242	230	-12	271	271	0	267	303	36
MIX	PEE X1	Real X1	Dif	PEE X2	Real X2	Dif	PEE X3	Real X3	Dif
Mensal.	75	56	-19	83	67	-16	88	80	-8
Diárias	109	81	-28	104	84	-20	100	92	-8
1x Sem	51	38	-13	56	45	-11	58	53	-5
3x Sem	42	32	-10	50	40	-10	47	43	-4
Semanal	30	23	-7	44	35	-9	38	35	-3
	307	230	-77	337	271	-66	331	303	-28
MIX	PEF X1	Real X1	Dif	PEF X2	Real X2	Dif	PEF X3	Real X3	Dif
Mensal.	55	56	1	64	67	3	67	80	13
Diárias	80	81	1	79	84	5	77	92	15
1x Sem	37	38	1	43	45	2	44	53	9
3x Sem	31	32	1	38	40	2	36	43	7
Semanal	22	23	1	33	35	2	29	35	6
	225	230	5	257	271	14	253	303	50

Fonte – Dados projetados.

No ano X2, foram projetadas 271 mensalidades durante o ano, equalizando, assim, como ponto de equilíbrio contábil previsto para o ano, obtendo somente no ano X3 uma diferença de 37 mensalidades. Neste caso, o ponto de equilíbrio necessário é de 266 mensalidades, enquanto projeta-se a fidelização dos clientes, possibilitando o fechamento do ano com 303 mensalidades, distribuídas de forma ponderada, dentro do mix de preços proposto para a cobrança das mensalidades.

Portanto, seguindo a mesma linha de raciocínio de análise, o PEE apresenta nos três primeiros anos estudados, conforme demonstrado no quadro 6 uma diferença de 77 mensalidades para o ano X1, 66 mensalidades para o ano X2 e 28 mensalidades para o ano X3.

Outra informação apresentada no quadro 6 refere-se ao ponto de equilíbrio financeiro (PEF), este indicador deve ser analisado com muita reserva pois um empreendimento pode trabalhar neste ponto apenas por um curto prazo, tendo em vista o desconto dos gastos não desembolsáveis em sua base de cálculo. Como se pode observar novamente no quadro 6, em todos os anos analisados projeta-se uma diferença entre o projetado e o necessário, ou seja este empreendimento conseguiria operar acima do ponto de equilíbrio financeiros nos 3 anos.

4.6 - Payback, VPL

Como foi realizada a projeção dos resultados somente para os três primeiros anos de atividade, utilizou-se, de uma forma conservadora, uma taxa de crescimento tanto para entradas quanto para saídas, no montante de 4,5% para ambas, a fim de projeção de dados para os anos seguintes de atividades.

Portanto, com base neste crescimento constante, o *payback* é alcançado somente a partir de décimo primeiro mês do quinto ano de atividade, equalizando, portanto o investimento inicial dos sócios de R\$ 25.000,00, finalizando o quinto ano com um saldo positivo de aproximadamente R\$ 10.700,00.

Da mesma forma que o *payback*, o valor do VPL ficou com um resultado negativo para o primeiro triênio, totalizando um montante de R\$ 8.842,63, de acordo com a memória de cálculo ($-270,45 + 915,94 + 8.197,14 = 8.842,63$), faltando, portanto, um montante de R\$ 16.157,37. Utilizando uma taxa de descapitalização de 11%, o projeto somente se torna viável a partir do sexto ano de atividade, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7: Valor presente líquido do empreendimento

VPL					
Ano	Entradas	Saídas	Saldo Flcx	FVP 11%	VP Ano
X0	0,00	25.000,00	-25.000,00	0,000	0,00
X1	119.586,07	119.886,23	-300,17	0,901	-270,45
X2	154.217,03	153.089,03	1.128,00	0,812	915,94
X3	187.253,39	176.039,79	11.213,60	0,731	8.197,14
X4	195.604,89	183.996,79	11.608,10	0,659	7.649,74
X5	204.328,87	192.313,44	12.015,42	0,593	7.125,15
X6	213.441,93	201.006,01	12.435,92	0,535	6.653,22
VP do Fluxo de Caixa Total do Projeto					30.270,73
Investimento Inicial					25.000,00
VPL					5.270,73

Fonte – Dados projetados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após um período de pesquisa nas cidades do vale do Rio Pardo, com o intuito de identificar a existência de um empreendimento que prestasse este tipo específico de serviço, com ênfase no cuidado diário ao idoso, constatou-se que além de não existir na região, provavelmente não deva existir no território nacional, tendo em vista que não existe legislação vigente para este serviço.

Portanto, utilizou-se para a elaboração deste trabalho, como balizador para a tomada de decisão em relação a número de funcionário e número de clientes por metro quadrado, tanto o estatuto do idoso, quanto a legislação vigente que rege o funcionamento de creches no Brasil, permanecendo, portanto, neste primeiro triênio com no máximo 30 clientes por dia, respeitando assim, o número de funcionários exigidos, bem como o espaço físico do empreendimento, que totaliza 500m².

Em relação às despesas e custos referentes ao funcionamento do empreendimento, foram elaborados a partir de visitas técnicas a asilos e casas de repouso na cidade de Santa Cruz do Sul, e adaptados para a realidade do projeto em estudo.

Como se pode observar, também, o único custo variável do projeto foi o imposto simples, tendo em vista que todos os demais custos e despesas são fixos, ou seja,

não variam em relação ao número de clientes. Mas vale ressaltar que isso é mutável, tendo em vista que se dobrarmos o número de clientes, com certeza a empresa terá que contratar mais funcionários e conseqüentemente terá uma variação nos seus custos, porém não totalmente na mesma proporção.

Porém, com esta metragem quadrada do empreendimento em estudo, estima-se um número máximo de 30 clientes por dia, portanto, o quadro de funcionários permanecerá o mesmo para os três anos em questão, devido ao espaço físico e ao número de clientes do empreendimento.

Da mesma forma que as despesas e custos, as receitas foram previamente estimadas de acordo com o valor cobrado pelas casas geriátricas e casas de repouso em Santa Cruz do Sul, com algumas alterações e adequações para a realidade desta nova forma de prestação de serviço ao idoso.

Após o confronto destas informações (Receitas X Despesas), se elaborou a demonstração do resultado do exercício para o primeiro triênio de atividades, com o intuito de auxiliar na tomada de decisão dos sócios ou investidores para este empreendimento.

Observou-se que houve uma evolução no ponto de equilíbrio contábil, que no primeiro ano de atividade ficou abaixo do previsto, equalizando-se a estimativa no segundo ano de atividades e oferecendo um resultado positivo no terceiro ano.

Já o ponto de equilíbrio econômico não obteve um resultado favorável para nenhum dos três anos analisados, diferentemente do ponto de equilíbrio financeiro, que em todos os anos analisados, obteve um resultado positivo, ressaltando que este indicador deve ser considerado com ressalvas por parte dos investidores. Ressalta-se, ainda, que, com base nas projeções, o projeto se torna inviável nos três primeiros anos de atividade, devido a um alto custo com mão de obra e um limitador para a cobrança das mensalidades, porém, para os anos seguintes, nos quais a projeção de entradas e saídas de numerários foi realizada apenas com um acréscimo de um percentual idêntico para ambos, encontra-se o momento em que se viabiliza. .

De posse destas informações, foram realizados os cálculos do *Payback* e VPL do projeto em estudo, obtendo como consequência a informação de que este empreendimento se torna viável entre o quinto e sexto período de existência.

A orientação para empreendedores na área de serviços voltados para a terceira idade é a de continuidade destes estudos, para conquistar este nicho de mercado, que a cada ano só tem a crescer, devido ao aumento da expectativa de vida no Brasil.

Por último, ressalta-se a importância deste estudo no sentido de que a metodologia utilizada para este estudo pode ser replicada em vários outros estudos, dos mais variados setores, constituindo desta forma o presente trabalho uma importante contribuição ao tema proposto.

REFERÊNCIAS

CREPALDI, S.A.. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CREPALDI, S. A. *Curso básico de contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 2010.



- GIL, A. C. *Como preparar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, L. J. *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Habra, 2003.
- HAJI, M. *Administração financeira e orçamentária*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. *Cost management*. 2nd. edition, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications, 1997
- LAPPONI, J. C. *Projetos de investimento: construção e avaliação do fluxo de caixa*. São Paulo: Laponi, 2000.
- LEITE, H.P. *Contabilidade para administradores*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LUNKES, R. J. *Manual de orçamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J.H. *Contabilidade de custos para não contadores*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PADOVEZE, C. L. *Um Enfoque em sistema de informação contábil*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. In: BEUREN, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- RIBEIRO, O.M. *Contabilidade básica*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989
- SANTOS, J.L.; SCHMIDT, P.; PINHEIRO, P.R. *Fundamentos de gestão estratégica de custos – coleção resumos de contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2006, v. 23.
- VASCONCELLOS, M.A.S. GARCIA, M.E. *Fundamentos de Economia*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZDANOWICZ, J.E. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. 10. ed. Porto Alegre: D.C.Luzzatto Alfredo Ltda, 2004.



RELAÇÕES INTERNACIONAIS



O ESPORTE E AS RELAÇÕES INTERNACIONAIS: UM ESTUDO DO CASO BRASILEIRO E A COPA DO MUNDO DE 2014

Gabriella Azeredo Azevedo²⁶
Mariana Dalalana Corbellini²⁷

1 INTRODUÇÃO

Há alguns anos o esporte deixou de ser um assunto sob responsabilidade exclusiva de seus Estados e passou a fazer parte da agenda de Relações Internacionais. Da mesma forma, as relações entre os países e instituições privadas foram intensificadas também devido aos grandes eventos esportivos mundiais, que passaram a dinamizar os fluxos comerciais e de investimentos, gerando bem-estar social e, sobretudo, promovendo a imagem do país no sistema internacional.

Além disso, considerando o fenômeno da globalização que aproximou as fronteiras e “ditou” novas regras à economia internacional, o que se percebe também é que os assuntos outrora exclusivamente domésticos, hoje já têm relações com o internacional, pois o mundo está interligado, as empresas possuem diferentes nacionalidades, os governos nacionais já se espelham em outros (devido à facilidade no acesso à informação) para fazerem boas gestões, as economias dependem umas das outras, pois o comércio está mais dinâmico e o consumidor é um agente universal. Assim, pensar o desenvolvimento ou o crescimento econômico de um país demanda um planejamento mais amplo, diversificado e, talvez, ousado.

Pode-se dizer que o caso elucidado neste trabalho – referente ao Brasil e à Copa do Mundo de 2014 – é um exemplo em que os interesses em questão são nacionais, porém, relacionados à uma atividade que envolve o internacional. Durante megaeventos esportivos, como Olimpíadas e Copas do Mundo, o país passa a ser o centro de atenções do mundo. Trata-se, portanto, de uma grande oportunidade para promover a imagem do país no sistema internacional, bem como desenvolver setores importantes da economia interna.

Em suma, objetiva-se analisar a importância que tem hoje o esporte para as nações não só nas questões sociais, mas percebendo como os países se utilizam dele para buscarem alternativas de crescimento e maior representatividade no cenário internacional. Para tanto, o caso do Brasil e a Copa do Mundo FIFA de 2014 será

²⁶ Bacharel em relações Internacionais pela UNISC. E-mail: gabriella_aa@hotmail.com

²⁷ Mestre em Relações Internacionais pela UFRGS. Professora do Departamento de Ciências Econômicas na UNISC. E-mail: marianacorbellini@unisc.br



utilizado como base para uma análise mais aprofundada, tomando como exemplo sociedades que passaram por isso, para comprovar (ou não) seus ganhos nacionais e suas conquistas internacionais a partir daí.

Devido à complexidade das relações entre os países – por pertencerem a diferentes regiões, possuírem diferentes formas de vida, cultura, etc. – o levantamento destas informações necessitou, também, de um olhar multidimensional. Por isso, esta pesquisa está fundamentada em três segmentos: primeiramente em uma análise bibliográfica, isto é, observando obras que já trabalham o tema e/ou os subtemas pertinentes ao assunto; posteriormente, a pesquisa documental serve como um alicerce para embasar e certificar as informações levantadas; e por último, questionamentos são levantados sobre o planejamento e a organização da Copa do Mundo FIFA no Brasil em 2014, através de contatos com responsáveis que participam da gestão do evento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Vasconcellos (2008) e Gurgel (2008) compartilham da ideia que sediar uma Olimpíada ou uma Copa do Mundo denota uma ideia de vitória política para o país. Segundo os autores, através destes eventos o Estado promove sua imagem no sistema internacional e dinamiza setores-chave da economia. O aumento considerável de empregos, a construção de estradas, hotéis, restaurantes, entre outras estruturas e, ainda, o transbordamento de investimentos privados, somados à imponência de receber grandes nomes internacionais em um momento de celebração do esporte, do lazer e do culto à paz entre as nações, é, sem dúvida, algo a ser (bravamente) disputado. Dessa forma, percebe-se o crescimento que vêm tendo estes novos temas na agenda das relações internacionais à medida que são incorporados em projetos de governos por todo o mundo – por isso a necessidade de debater brevemente conceitos como o de poder e identidade nacional, essenciais à consecução dos interesses dos Estados.

Trazendo para a ótica das teorias de Relações Internacionais, o conceito de poder veio à tona no século XX, em decorrência das duas grandes guerras mundiais. Porém, sabe-se que este surgiu muito antes de 1900, já que sua interpretação decorre de obras clássicas como as de Nicolau Maquiavel, Tucídides e Thomas Hobbes. Com base em suas obras surge a teoria realista da disciplina, que sugere uma vasta gama de explicações para o termo poder. Para os realistas, o Estado é um ator unitário e racional, pois age de forma uniforme e homogênea em defesa do interesse nacional. Questões como as complexidades do processo interno de tomada de decisão, bem como a cultura e as expectativas de seu povo não são levadas em consideração (NOGUEIRA; MESSARI, 2005).

Contudo, sabe-se atualmente que estes preceitos domésticos têm completa influência no formato e caráter da política externa dos países. Dessa maneira, é possível buscar nas teorias construtivistas, sobretudo nos textos de Alexander Wendt, compreensões mais detalhadas em relação aos Estados e seus comportamentos, uma vez que o Construtivismo pressupõe que as relações internacionais não podem



ser analisadas de modo reducionista, mas sim considerando que são socialmente construídas.

O artigo *Anarchy Is What States Make Of It*, Wendt (1992) traz o conceito de identidade coletiva, o qual muito se aproxima do assunto tratado até aqui. Neste artigo, Wendt critica as teorias dominantes por considerarem as identidades como predeterminadas e apresenta uma proposta de análise endógena, isto é, de construção coletiva de identidade. Este processo, segundo Wendt (1992), assume um caráter dinâmico por estar sujeito a mudanças e ser construído a partir das relações entre os agentes (de dentro para fora).

Esta questão de identidade coletiva vai ao encontro do que está sendo abordado no caso do Brasil e a Copa do Mundo FIFA 2014. Assim, Machado (2009) também encara a questão do futebol, especificamente, como um fator responsável por causar o que autores construtivistas chamam de autoestima coletiva. Segundo ele, o futebol, no mundo pós Guerra Fria, aparece como um ator predominante na identificação nacional dos Estados.

Durante a Copa de 2006, por exemplo, a intensidade das manifestações nacionalistas alemãs – comparável apenas às decorrentes da queda do muro de Berlim no pós-Guerra, sinalizou uma evolução na sua autoestima coletiva. Em um país cujos movimentos nacionalistas não são bem vistos devido ao passado recente, a percepção de que a realização da Copa do Mundo fora um sucesso, aliada ao progresso da seleção nacional, resultou em momentos de euforia coletiva rara na Alemanha do pós-Guerra. (MACHADO, 2009, p. 42).

Partindo destas considerações anteriormente descritas, o que se verifica é a crescente inter-relação entre o esporte e as teorias de Relações Internacionais. Sobretudo o conceito de poder está relacionado com o esporte, já que sediar estes grandes eventos esportivos representa uma interessante oportunidade para aumentar a visibilidade do Estado frente aos demais países no sistema internacional. Ao chamar esta visibilidade e prestígio de poder, logo se verifica que não se trata do poder tradicionalmente conhecido/estabelecido pelas teorias clássicas de Relações Internacionais.

Este poder, que não está baseado em uma ideia belicista e/ou que não está diretamente relacionado a atividades coercitivas (como a prática de sanções econômicas objetivando forçar determinado comportamento de outro país, por exemplo) demonstra ser um poder construído de maneira mais subjetiva, isto é, através de ideias, cultura e práticas cooperativas. Para as Relações Internacionais contemporâneas, este poder possui um nome desde o final do século XX. O termo cunhado chama-se **soft power**, ou seja, um poder brando que desmitifica a ideia de que somente o poder bruto (baseado no belicismo) é capaz de construir uma imagem respeitável do país no sistema internacional.

A expressão “poder brando”, ou *soft power*, foi apresentada pelo norte-americano Joseph Nye, na década de 1980. Para ele, os países deveriam adotar uma política de *soft power* para se relacionarem com os demais e, somente em casos extremos, passar a utilizar o poder bruto também. Assim, na política internacional, há três meios de realizar essa interação com os outros países: através da coerção, da



indução e/ou da cooptação. Nye, então, divide o poder em dois tipos: o *hard power* (mais conhecido tradicionalmente nas Relações Internacionais) e o *soft power*. O primeiro representando ações de coagir e induzir e o segundo de cooptar (NYE, 2004).

Enquanto o *hard power* está associado ao poder em forma de ameaças, barganhas econômicas e militares para induzir os Estados a fazerem o que se pretende, o *soft power* trabalha sob o ponto de vista da atração, da influência em atingir pontos comuns de interesse, sem ser necessário fazer uso de força bruta. No entanto, o autor ainda destaca que o *soft power* não tem como objetivo a substituição do *hard power*, uma vez que estes podem ser complementares, já que o objetivo dos Estados ao utilizarem qualquer um dos dois é sempre o mesmo: influenciar de alguma forma a decisão de outro ator.

As principais fontes, de acordo com Nye (2004), para criar este ambiente de *soft power* são: a cultura, os valores políticos pregados (e se o país age de maneira condizente com os mesmos) e a política externa (quando reconhecida como legítima e possuindo autoridade moral). Quanto à cultura, esta funciona como uma fonte mais efetiva de *soft power* quando suas características ou valores são mais abrangentes e universais, pois existe, assim, uma maior possibilidade de atrair outras sociedades para que apoiem ou cooperem de acordo com o que esperam. Ainda, é válido lembrar que a cultura pode ser difundida de muitas maneiras. O comércio de bens entre os países vende, de certa forma, uma imagem do país e, além disso, há o próprio “comércio de cultura” (este feito através da arte, cinema, literatura).

Nye (2004) sugere, ainda, que as medidas de *soft power*, muitas vezes não podem ser mensuradas ou tangíveis, pois trata-se de uma ideia a longo prazo, a qual pode estar relacionada, por sua vez, a questões como a defesa dos direitos humanos, da democracia, da autoafirmação dos povos, que são aspectos menos visíveis e mais sensíveis à população ao longo dos anos.

Sobre o caso brasileiro, propriamente, Nye, em uma matéria publicada pelo Jornal Online Folha.com em 2010 pela jornalista Luciana Coelho, considera que o Brasil tem um *soft power* natural graças ao apelo de sua cultura e do futebol. Na mesma matéria, salienta as ações promovidas pelo país na África (onde desenvolve e ajuda a custear projetos, sobretudo na área agrícola) como formas de ampliar o poder brando, assumindo, e defendendo, seu caráter pacifista e mediador de fazer política sem que necessite usar armas ou adotar algum tipo de medida coercitiva. Assim, a questão da Copa do Mundo no Brasil também pode ser abordada sob a ótica do *soft power*, pois o país está promovendo sua imagem internacional (através de discursos, visitas diplomáticas e, principalmente, por demonstrar sua capacidade em sediar eventos desse porte) sem utilizar o poder bruto.

Verifica-se com isso que existem diversas formas de praticar o *soft power* através destas medidas diplomáticas. O futebol, e o esporte como um todo, somam-se a estas políticas como importantes aliados, uma vez que despertam diferentes sentimentos nas populações, dinamizam os fluxos econômicos e atingem questões profundas como a cultura de um país. Além disso, através de seus grandes eventos mundiais, instigam diversas entidades públicas e privadas a trabalharem conjuntamente, gerando, assim, condições de melhorias e desenvolvimento à população do país ou à cidade-sede.



3 O ESPORTE E AS RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Após analisar a conexão entre alguns conceitos relevantes à análise com teorias de Relações Internacionais, passa-se então a estabelecer relações neste momento entre o tema (esporte) e o cenário internacional. Segundo Vasconcellos (2008), para conquistar a disputa de sediar Copas do Mundo ou Jogos Olímpicos, os representantes dos países empenham-se ao máximo, almejando ganhos econômicos e maior representatividade internacional. Assim, o autor refere-se ao período que antecedeu as Olimpíadas de Barcelona, em 1992.

Cada cidade, cada país, cada governo apresentou armas de diferentes calibres e matizes para minorar problemas específicos e vencer a concorrência. Em um gesto sem precedentes na história olímpica, a australiana Brisbane ofereceu doação de US\$ 20 milhões para reduzir os custos de longas viagens dos países participantes. (VASCONCELLOS, 2008, p. 163).

Paralelamente a essas situações que demonstram a disputa que os países passam para conquistar o título de sede, organizações internacionais também foram criadas para contribuir para o desenvolvimento do esporte e facilitar discussões em âmbito internacional sobre o tema. Seria, pois, interessante iniciar esta reflexão, questionando o fato de a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA) possuir mais membros associados que a própria Organização das Nações Unidas (ONU) atualmente (208 membros para 193), isto é, quais seriam os motivos que levam os países a participarem de uma organização e não de outra?

Uma curiosidade bastante interessante que mostra a relação próxima dos assuntos internacionais (e sociais) com o esporte, qualificando as organizações internacionais como atuantes e responsáveis por gerir boa parte dessas relações, é o caso descrito por Vasconcellos sobre o Comitê Olímpico Internacional (COI) e suas ações políticas para com a participação dos países nos Jogos Olímpicos. Segundo o autor, em 2000, nos Jogos Olímpicos de Sidney, o COI banuiu o Afeganistão de participar do evento, pois, dentre outras transgressões aos “princípios do olimpismo”, o país proibia a participação de mulheres no plano educacional (doméstico) e esportivo. (VASCONCELLOS 2008, p. 9).

Situações como essa suscitam uma reflexão sobre direitos humanos, direitos esses já conquistados e defendidos em uma cartilha universal. Assim, retroceder a essas práticas, em um cenário público internacional, como uma olimpíada, não é uma alternativa coerente a ser adotada pelos países. Vasconcellos (2008) ainda cita que os Jogos Olímpicos, desde sua origem na Grécia Antiga, podem ser considerados como um dos mais antigos “tratados de paz” entre os países. Durante os Jogos, havia trégua em toda Grécia, envolvendo todos os povos em um só objetivo.

Segundo Vasconcellos (2008), antes que começassem os jogos, os mensageiros anunciavam a celebração do grande evento. Eles partiam em direção às cidades como verdadeiros embaixadores que exercem essa função atualmente, pois divulgavam o evento e, automaticamente, levavam a imagem da cidade-sede ao restante da Grécia Antiga. Em uma proporção um pouco menor, os povos já disputavam questões de poder, prestígio e conquistas de territórios em meio aos eventos esportivos. Além



do mais, as principais cidades se preocupavam em participar dos jogos, pois assim sentiam-se incluídas à sociedade grega e aos grandes eventos da época, afirmando-se como cidades importantes da época.

Vasconcellos (2008) destaca que durante o período em que aconteciam os Jogos, as feiras comerciais também se intensificavam, pois turistas de outras tantas regiões da Grécia migravam para assistir às disputas e aos jogos e acabavam permanecendo nas localidades por algum tempo, desfrutando do comércio e da cultura regional.

Contribuindo com este tema, um artigo escrito por Antunes (2012) trata o assunto do esporte como uma forma inteligente de exercer a diplomacia, vislumbrando crescimento econômico, fortalecimento da imagem internacional do país e o sentimento interno da população. Neste artigo, para tentar provar os benefícios que existem em sediar eventos deste porte, a autora utiliza-se dos exemplos de alguns países, objetivando demonstrar que há interesses políticos e econômicos por trás dessas relações com o esporte.

Carolina elucida o caso brasileiro da década de 1970 durante a Copa do Mundo, em que o país utilizava-se de suas conquistas dentro de campo para desviar as atenções do mundo e, sobretudo, da população nacional do que ocorria na época: a torturante ditadura militar. Acompanhar os jogos da seleção, naquele momento, era um ritual. Sentia-se orgulho em ser brasileiro. Era um sentimento tão presente e intenso de satisfação que as crises internas, os conflitos armados, e até as mortes, eram relevados à margem dos assuntos diários do país. Assim, este (além de outros exemplos destacados pela autora) demonstra a ideia já debatida sobre a chamada autoestima coletiva, que forma um sentimento comum à população de uma ostentação nacional.

No artigo, a autora ainda destaca questões relevantes sobre a perspectiva econômica dos países que sediaram grandes eventos como a Copa do Mundo e/ou as Olimpíadas. Segundo Antunes (2012), o montante de dinheiro que circula, por conta desses dois grandes eventos, afeta diretamente o Produto Interno Bruto (PIB) dos países. De acordo com a pesquisadora, os dados da Federação Alemã de Futebol (Deutscher Fußball-Bund – DFB), relatam um faturamento da Copa do Mundo de 2006 de cerca de 557 milhões de euros, dos quais 155 milhões refletem-se no lucro alcançado. Estes valores contribuíram para o PIB do país, o qual teve 4% de aumento em relação ao ano anterior. Sobre o caso da África do Sul, também descrito pela pesquisadora, a elevação do PIB, após a Copa de 2010 foi de 5%.

Tendo em vista os levantamentos anteriormente destacados, vale a pena tratar dos legados que são deixados aos países que sediam estes grandes eventos. De acordo com os pesquisadores do Grupo de Estudos Olímpicos – da Universidade Gama Filho –, cinco categorias foram criadas no Seminário de Gestão de Legados de Megaeventos Esportivos, ocorrido em 2008, para elucidar os possíveis legados deixados aos países que têm a responsabilidade de sediarem tais eventos. São elas: a) legados do evento em si; b) legados da candidatura do evento; c) legados da imagem do país que sedia o evento; d) legados de governança e; e) legados de conhecimento (CORREA *et al*, 2008).

Sobre os legados do evento em si, estes referem-se às obras pensadas para suprir as demandas do evento, como construções de infraestrutura das cidades, o setor de transportes, os estádios, materiais de segurança, informática e telecomunicações,



geração de novos empregos (temporários e/ou permanentes), oportunidades para promoção e realização de eventos paralelos e, ainda, um aumento no interesse da prática esportiva por parte da população local. Os legados da candidatura do evento, por sua vez, têm relações com o aprendizado gerado ao longo do processo de candidatura e conquista de sediar o evento, pois aprende-se empiricamente, a fazer projetos sólidos, desenvolver a capacidade organizacional e melhorar o planejamento urbanístico das grandes cidades.

Quanto aos legados da imagem do Brasil, estes tratam da oportunidade ímpar que é gerada para a projeção da imagem do país no sistema internacional. Essa projeção pode ocorrer através de oportunidades econômicas, de serviços que o país tem capacidade para oferecer – como o turismo, por exemplo –, em seu nacionalismo fortalecido e no orgulho sentido nacionalmente em fazer parte deste grande momento. Os legados de governança, por sua vez, referem-se ao planejamento participativo que existe durante este processo, dada a cooperação de diferentes atores (privados ou públicos) envolvidos no caso.

Ainda, existem os legados de conhecimento, que pressupõem o treinamento e a capacitação do pessoal envolvido na gestão do evento, os voluntários e a própria população local que é atingida com o passar do tempo através dos treinamentos transmitidos. Vale destacar nessa categoria, ainda, o precioso conhecimento que é adquirido na elaboração destes megaeventos, permitindo que o mesmo seja utilizado para que outros possam também ser bem executados.

Assim, compreendendo estas questões relacionadas aos legados, outras surgem para análise também. Uma destas remete à ideia de custos de oportunidade. Na Economia, o conceito de custo de oportunidade representa a situação quando se renuncia a algo (e as consequências que advêm disso) para que outra opção seja escolhida e outros resultados sejam obtidos. Portanto, os custos referentes a esta oportunidade renunciada, são os chamados custos de oportunidade. É válido lembrar que os resultados dos mesmos nem sempre são negativos, podendo muitas vezes ser positivos e até mesmo impossíveis de serem contabilizados. Dessa forma, é possível analisar a questão de sediar megaeventos esportivos como situações em que existem estes custos de oportunidades, pois há uma crítica – a nível de senso comum – que o dinheiro investido no planejamento e na realização dos eventos poderia ser usado de outras maneiras e que estas, segundo a visão da maioria, seriam as melhores opções.

Para Madruga (2008), os Jogos Olímpicos de 2016 e a Copa do Mundo de 2014 são típicos casos de custos de oportunidade. Conforme o autor, através destes megaeventos serão conquistados em um contexto macroeconômico, muitos benefícios sociais já pretendidos há tempos pela população nacional, os quais talvez sem esta oportunidade de sediar os grandes eventos, não seriam atingidos. Segundo o autor, se não houvesse a possibilidade de sediar os Jogos Olímpicos de 2016 ou a Copa do Mundo de 2014, dificilmente o montante de dinheiro investido nos dois eventos seria, de fato, destinado à educação, ou ao transporte urbano, à saúde ou ao saneamento, pois o Estado trabalha com planejamentos plurianuais, que são baseados em prioridades estabelecidas a partir de políticas públicas. O autor ainda considera que “os Jogos constituem efetivamente numa grande oportunidade para se antecipar, a médio prazo, o dinheiro que só viria a longo prazo” (MADRUGA, 2008, p. 63). O mesmo ocorre, portanto, com a Copa do Mundo, que desenvolve importantes



setores da economia e da sociedade em um espaço de tempo relativamente curto.

Converge com esta ideia a opinião de Preuss (2008):

[...] atualmente e nos próximos 10, 15, 20 anos estarão se definindo as grandes regiões globais e economicamente ativas do mundo. A globalização não se traduz em benefícios para todos. Traduz-se em uma rede, que tem os seus nós e apenas algumas cidades estarão localizadas nesses nós, atraindo crescimento e produção. Atualmente as cidades lutam para se desenvolverem rapidamente a fim de se destacarem neste cenário e os Jogos Olímpicos aceleram o desenvolvimento em até 10 anos. (PREUSS, 2008, p. 84).

Preuss considera importante afirmar à população que, de alguma forma, ainda que indiretamente, esta vai se beneficiar. O autor destaca como ponto importante a geração de empregos (temporários ou não), pois dinamiza a economia do país de maneira geral e dá condições mínimas às pessoas sobreviverem. Além disso, Preuss trabalha também os ganhos sociais e culturais que podem ser obtidos sediando um grande evento esportivo (estes, porém, mais difíceis de serem mensurados, mas possíveis de serem sentidos com o passar dos anos, reinvestindo, por exemplo, parte do dinheiro “extra” que vem do turismo – proveniente dos eventos – em educação e melhorias à sociedade).

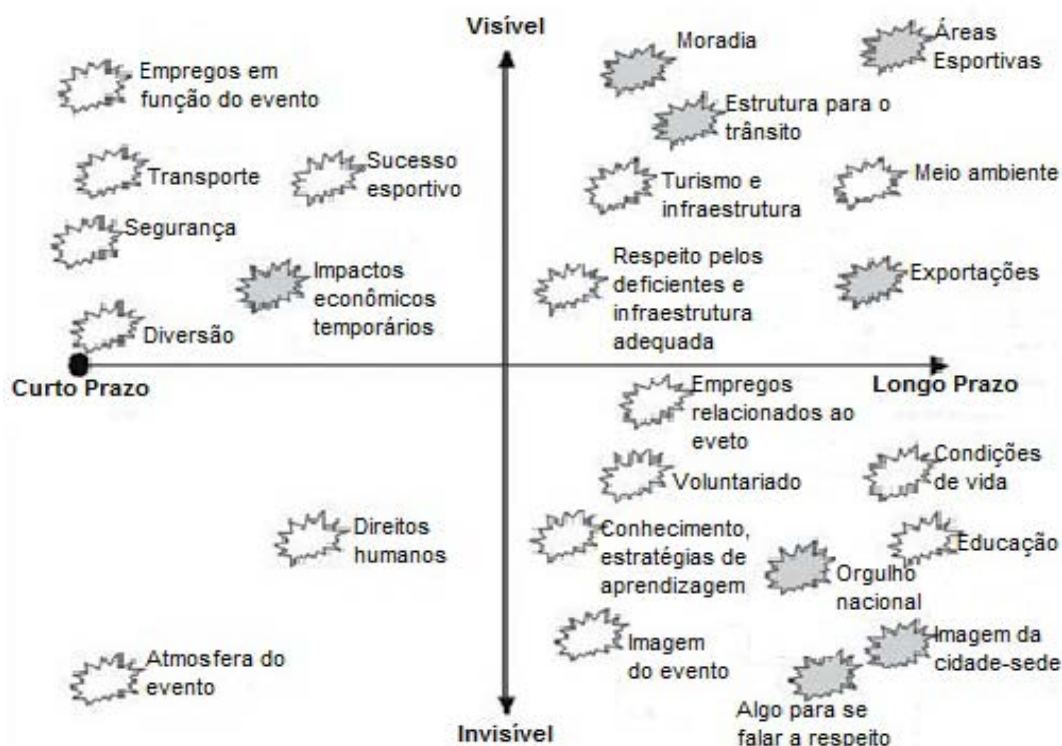
O autor alemão ainda cria em sua análise uma matriz de impactos de megaeventos esportivos, a qual está dividida em quatro quadrantes, que são cortados por dois eixos (um na horizontal que demonstra os impactos do curto ao longo prazo; e outro eixo na vertical que vai dos ganhos invisíveis aos visíveis). Nessa matriz verifica-se que diversos segmentos importantes da sociedade como transportes, empregos, segurança, a própria diversão e o dinamismo da economia, por exemplo, enquadram-se no quadrante que abrange os impactos a curto prazo e visíveis pela sociedade. No entanto, não são somente estes que devem ser lembrados e é por isso que a ideia do autor de criar a matriz é tão oportuna para entender todo o processo da celebração do evento (antes, durante e depois), já que mais da metade dos impactos descritos pelo autor encontram-se no quadrante de longo prazo (e muitos no quadrante do invisível). Assim, para uma sociedade imediatista torna-se difícil estimar bons resultados provenientes dos eventos.

Preuss (2008) considera em seus estudos também o papel midiático e observa a importância em fazer bom uso do mesmo. Através desta imagem promovida pelo país, muitas características positivas podem firmar-se, como por exemplo, de um local bom para se fazer negócios, atrativo para turistas do mundo todo, ou um país industrializado (com desenvolvimento de novas tecnologias) e, ainda, rico pelo seu povo – o qual, por força do evento orgulha-se de viver no país e gera o que Wendt (1992) já identificava como autoestima coletiva.

A seguir, Figura 1, a matriz desenvolvida por Preuss (2008), destacando os impactos dos megaeventos esportivos nos países-sede.



Figura 1 – Matriz de impactos de megaeventos esportivos



Fonte: Adaptação da matriz de impactos de megaeventos esportivos, de Holger Preuss, 2008, p. 86.

Com tantas considerações acerca do tema, nota-se que grandes eventos como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo significam uma espécie de vitrine internacional para os países. Isso porque esta oportunidade dá ao país anfitrião uma grande visibilidade no cenário global e chama atenção da mídia internacional em muitos aspectos, dada a abrangência do evento.

4 ANÁLISE DO CASO BRASILEIRO E A COPA DO MUNDO DE 2014

Partindo para uma abordagem especificamente do caso brasileiro, Vasconcellos (2008) destaca que muitos dos maiores jogadores de futebol da história são brasileiros. Da mesma forma, um dos maiores presidentes que a FIFA já teve, o qual em seu mandato expandiu significativamente o número de associados (João Havelange), também é brasileiro. Ainda, o único país pentacampeão de futebol no mundo é o Brasil. Ou seja, há que se honrar a participação deste país em todos os ambientes desportivos internacionalmente, pois há uma tese de que as seleções são um reflexo do estilo de vida em termos de desempenho, disciplina e organização social dentro do país.

Esse reconhecimento vem sendo dado pelos países e organizações por todo o mundo. A ONU, por exemplo, elegeu Pelé, Ronaldo Nazário e Gustavo Kuerten como Embaixadores da Paz, estes, então, responsáveis por passar mensagens de erradicação da pobreza e em prol da paz mundial. Kaká também entra nessa lista

como embaixador contra a fome, através do Programa Alimentar Mundial (PAM). Assim, é também bastante oportuna a ideia de aproveitar a imagem do Brasil – o qual é conhecido mundialmente pelo programa Fome Zero – e a de atletas bem sucedidos para levar aos povos mais carentes uma imagem mais próspera (VASCONCELLOS, 2008). Ainda, a imagem do Brasil é tão significativa quando o assunto é esporte que numa das maiores organizações do mundo, a FIFA, o português é reconhecido como língua oficial, enquanto que na ONU não está inserido entre estas.

Tendo em vista estes exemplos de como o Brasil tem se comportado internacionalmente e como é visto pelos demais países, é possível perceber que guarda relação com algumas das principais características históricas de sua política externa. Em primeiro lugar, o país é reconhecido internacionalmente pelo seu pacifismo, sempre atuando via foros multilaterais de negociações e respeitando a soberania dos Estados (CERVO, 2008). Essa maneira diplomática, cautelosa e respeitadora do Brasil remete ao conceito de *soft power*, que pressupõe um ganho de poder através de relações construídas de forma cooperativa e não belicista.

Outro ponto abordado pelo autor refere-se ao juridicismo, o qual demonstra o comprometimento e a responsabilidade do Brasil ao firmar acordos com outros países, zelando para que os mesmos sejam mantidos, conferindo ao país credibilidade no cenário internacional, uma vez que honra seus compromissos e deveres. O multilateralismo normativo é outro ponto de destaque – o qual já fora mencionado anteriormente – e indica que o Brasil sempre prefere utilizar foros multilaterais para soluções de conflitos, fazendo valer sua presença e opinião dentro de organismos internacionais (CERVO, 2008).

Outro ponto de destaque, talvez um dos mais relevantes e evidentes desde o final da Primeira Guerra Mundial, diz respeito ao desenvolvimento como vetor. Tal desenvolvimento dita e justifica as ações, parcerias e posicionamentos do Brasil diante de seus interesses internacionais (CERVO, 2008). Com isso, é possível averiguar uma continuidade também no governo atual dessas medidas, pois sediar grandes eventos além de significar maior visibilidade ao país no cenário internacional, dinamiza sua economia e no longo prazo tende a beneficiar a população, elevando a qualidade de vida.

Dessa forma, pode-se perceber que há características bem próximas do conceito de *soft power*, pois é buscada uma imagem através de elementos não belicistas ou de coerção para conquistar poder, reconhecimento e prestígio nas relações internacionais. Sem dúvida o país não age dessa forma à toa. Há por trás desse comportamento um estudo estratégico visando atingir determinado objetivo.

Pensando dessa forma e considerando os ganhos que se obtêm através do esporte e seus megaeventos, Vasconcellos reflete sobre o caso de 2007 do Pan-Americano, sediado no Rio de Janeiro, e afirma que essa convergência de propósitos resultante da ideia de que “o esporte chega onde o Estado não consegue chegar”, lastreou o pensamento político do Brasil nos últimos anos, ao se lançar como possível país-sede de megaeventos como a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos (VASCONCELLOS, 2008, p. 192). Dessa forma, segundo o autor, o Brasil visava já em 2007 se tornar um destino prioritário das grandes competições esportivas internacionais.

Pensando assim e ciente do momento histórico que já está ocorrendo no Brasil, é importante analisar o caso brasileiro e a Copa do Mundo, especificamente. Isto é,



como o país está se preparando para sediar este grande evento esportivo em 2014? Além disso, quais são as expectativas para o período pós Copa do Mundo?

Tendo em vista estes questionamentos, uma entrevista com o Coordenador Geral do Comitê Gestor da Copa no Rio Grande do Sul (e também Secretário do Esporte do Estado) Kalil Sehbe foi feita. Nela, o coordenador contribui para o entendimento do tema, demonstrando seu ponto de vista no que diz respeito às oportunidades que são abertas por este grande evento, tanto para o Estado do Rio Grande do Sul, como para o país de forma geral. A entrevista foi concedida pelo coordenador no dia três de setembro de dois mil e doze na cidade de Porto Alegre.

Segundo Sehbe, inúmeros serão os legados deixados ao Rio Grande do Sul e ao Brasil pela Copa do Mundo de 2014. Estes legados permeiam muito a esfera física (como as obras que estão sendo realizadas de infraestrutura e que permanecem nas cidades mesmo após o evento), mas, sem dúvida, enorme é também o legado deixado à população em termos de conhecimento para estar preparada para receber tantas culturas e pessoas de diferentes lugares do mundo. Kalil Sehbe destaca que o Comitê Gestor da Copa no Estado do Rio Grande do Sul, onde ele atua, fica responsável por prestar contas à sociedade civil organizada, ao Governo Federal e seus Ministérios e à FIFA, em última instância. Ainda, é o responsável por trabalhar junto às cidades que receberão as delegações dos países e aos clubes que estão sendo preparados para oferecerem campos de treinamento e de jogos oficiais.

Sobre estas cidades que irão sediar o evento, vale ressaltar que as mesmas estão espalhadas por todo o país, buscando integrá-lo da forma mais abrangente possível e evitando uma grande concentração de investimentos em um determinado local apenas. São, portanto, doze cidades-sede: Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), Belo Horizonte (MG), Porto Alegre (RS), Brasília (DF), Cuiabá (MT), Curitiba (PR), Fortaleza (CE), Manaus (AM), Natal (RN), Recife (PE) e Salvador (BA).

Após tais considerações, pergunta-se ao coordenador do Comitê quais são as expectativas no âmbito social/nacional para o país pós-Copa do Mundo. Kalil considera que o primeiro legado importante que fica é a qualificação das pessoas e a mentalidade de saber receber bem. O segundo grande legado, conta, é o avanço nas áreas sociais, sobretudo, na esfera da segurança – já que existirá uma central de comando e controle engajada em prestar serviços de qualidade aos visitantes e à população brasileira. Ainda, segundo o coordenador, haverá avanços na área da saúde, como o aumento de leitos nos hospitais, e importantes áreas, como a do turismo, serão beneficiadas, inclusive com a melhoria dos aeroportos e a criação de uma Delegacia do Turista, presumindo a grande quantidade de pessoas que visitarão o país durante o evento.

As obras na hotelaria gaúcha também serão muitas, destaca Sehbe. Cerca de cinco mil camas a mais em Porto Alegre serão instaladas (passando de 13 para 18 mil). Além disso, o coordenador conta que estão envolvidos em um trabalho voltado à promoção comercial e tecnológica do país e do Estado do Rio Grande do Sul. Dentro do estado, há uma parceria com a Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (PROCERGS), no intuito de desenvolverem um geolocalizador. Nas palavras do coordenador: “o turista entra aqui, clica no seu celular e saberá qual o posto de saúde mais perto, informações turísticas, hotéis, etc.”. Assim, tendo esse e tantos outros projetos pensados para uma boa realização do evento, para Kalil quem mais ganha é a população, porque mesmo depois de



promovido o avanço, este permanece na sociedade.

Seguindo o roteiro de entrevista, pergunta-se ao coordenador quais são as expectativas no âmbito econômico para o país pós-Copa do Mundo. Sebe conta que em termos econômicos a Copa do Mundo já gerou até o momento 300 mil empregos no Brasil (segundo o coordenador, este dado pode dobrar até 2014). Além disso, ela já representa 0,4% do PIB. Kalil, então, utiliza o exemplo africano para debater este questionamento. Segundo o coordenador, até a Copa do Mundo iam cerca de um milhão e meio de turistas para o país. Nos seis primeiros meses pós-Copa, eram mais de seis milhões de turistas visitando a África do Sul.

Assim, ele considera que o mesmo poderá ocorrer com o Brasil. Nas palavras do coordenador: “[o] maior ganho é saber que bilhões de pessoas vão assistir ao Brasil durante 20 a 30 dias, via televisão, rádio ou internet [...] o mundo vai estar ‘ligado’”. O coordenador ainda conta que há uma estimativa de que, em média, cada turista gaste onze mil e quinhentos reais (R\$ 11.500,00) no país anfitrião, e só no Rio Grande do Sul a expectativa é receber mais de 100 mil pessoas.

Partindo para uma questão relacionada à identidade nacional do país, isto é, se considera que há um fortalecimento da mesma devido ao evento, o coordenador responde: “não só a identidade, como o orgulho em ser brasileiro, o orgulho de ser gaúcho e mostrar os nossos potenciais econômicos e financeiros. Eu acredito, ainda, que é uma grande oportunidade de negócios para nós brasileiros”.

Analisando, na sequência, a questão do internacional, pergunta-se ao entrevistado se o Comitê acredita que a Copa do Mundo poderá dar maior prestígio/notoriedade internacional para o Brasil. Sebe responde que sim. “Com certeza! Muita notoriedade, muito prestígio”. O coordenador considera que é importante aproveitar o momento para falar do país, tendo em vista a repercussão que tem este evento por todo o mundo. Novamente, usa o exemplo da África do Sul que, segundo ele, conseguiu mudar sua imagem de “África Safari” para uma África também de tecnologias.

Assim, considerando esta abordagem acerca da África do Sul, questiona-se se o Brasil também tem alguma imagem que ele queira desconstruir, para formar outra. O coordenador então responde que há um objetivo de mostrar não só o país tropical, ou o país do carnaval e da festa como muitos estão acostumados a conhecer. O objetivo é, portanto, mostrar também o país do avanço em tecnologia da informação, da pesquisa e desenvolvimento, o país das oportunidades e o país de novos negócios.

Kalil, por fim, destaca que os benefícios do esporte são maiores do que se pode imaginar ou contabilizar, pois atingem a esfera social, contribuem dando disciplina, melhoram a condição física e mental do ser humano e ainda podem gerar inúmeros benefícios no âmbito econômico aos países. É, segundo ele, “a única coisa que para a guerra e integra socialmente”. Assim, Sebe dá o exemplo do Brasil e do quanto as pessoas se envolvem com o futebol e com a Copa do Mundo em si. Em cinco dias, conta, mais de noventa mil pessoas inscreveram-se para trabalhar voluntariamente no evento – trata-se de um recorde mundial.

Portanto, segundo o coordenador, o mais importante é que haja ganhos sociais com este evento, que sejam construídos muitos legados e que a sociedade tenha consciência que não está sendo tirado dinheiro da educação, ou da saúde, ou de qualquer outro lugar para construir obras e estádios. É justamente o contrário, são melhorias de orçamento que vão desenvolver as outras áreas e o grande grupo gozará disso em breve – remetendo à ideia de custo de oportunidade, onde se abre



mão de “x” e de tudo o que poderia ser feito com ele para se buscar “y” e poder conquistar ainda mais.

Alinhado a estes diversos pontos debatidos na entrevista, o Plano de Promoção do Brasil para a Copa do Mundo de 2014, prevê um estudo de outros países que também sediaram eventos para formular um plano de promoção de imagem para o Brasil – objetivando conjugar as ações promocionais do país e garantir uma mensagem única que evite a dispersão de diferentes pontos de vista sobre a imagem e o comportamento do país. Neste Plano de Promoção do Brasil há um estudo sobre a África do Sul, a Alemanha e a China, tendo em vista que estes três países já sediaram grandes eventos esportivos. Estes, por sua vez, também elaboraram planos estratégicos de divulgação da imagem, sendo passadas mensagens tanto no âmbito interno, quanto externo.

Baseado nos exemplos desses três países, o Brasil viu-se também em uma condição de propor um plano de promoção para aproveitar esta década em que os maiores eventos esportivos globais acontecerão em seu território. Com isso, o objetivo do Brasil é reforçar sua imagem e consolidar-se como um país protagonista nas relações internacionais.

A Copa do Mundo de 2014 será o maior evento já realizado no Brasil. Para elaborar as pesquisas e diretrizes do plano, alguns órgãos trabalharam conjuntamente e foi acordado que o objetivo geral instituído pelo Plano de Promoção do Brasil é: *agregar novos atributos à imagem do país*, sem deixar de reforçar os atributos positivos pelos quais o país já é conhecido. Os atributos já reconhecidos pelo mundo sobre o Brasil são bem positivos: de um povo alegre, com estilo de vida único e hospitaleiro, com grandes riquezas naturais e diversidade cultural. No entanto, há muitos outros pontos em que o país tem avançado e que precisam ser conhecidos – destaca o estudo do Plano de Promoção – como, por exemplo, sua economia forte e vibrante (que permaneceu assim mesmo após a crise de 2008, se comparada a outros países), sua capacidade de inovação, a estabilidade da sua democracia, seu desenvolvimento com justiça social, seu esforço de sustentabilidade e sua cultura de paz e tolerância.

O Plano é dividido em três eixos estratégicos: Turismo, Negócios e Sociocultural. Cada um destes eixos é composto por vários objetivos que são destinados a dois públicos específicos: o nacional e o internacional. No eixo do turismo, público nacional, o objetivo é ampliar o conhecimento dos atrativos regionais do Brasil, firmar na população uma atitude receptiva em várias dimensões, como hospitalidade, serviços, cultura, etc. Para o público internacional, os objetivos são de ampliar o conhecimento do Brasil como destino turístico, despertar o interesse de visitar o país (não somente durante a Copa), mostrando os atrativos para os negócios, o lazer, a natureza e outras oportunidades.

Sobre o eixo dos negócios, para o público nacional, os objetivos são o estímulo à descentralização econômica, atraindo investimentos para diversas regiões, e estimular também uma cultura de empreendedorismo na população. Já para o público internacional, os objetivos estão voltados a apresentar novos atributos aos produtos e serviços brasileiros, como tecnologia, qualidade, inovação e sustentabilidade (contribuindo para o aumento das exportações).

No último eixo, sociocultural, os objetivos na esfera nacional são de destacar as culturas locais, promover o orgulho, a autoestima e o sentimento da capacidade



de realização e superação. Assim, nesse eixo há também o objetivo de apresentar o esporte como um propulsor de transformações, que fortalece a cidadania, promove o entretenimento, é uma ótima opção de lazer e pode ainda atrair inúmeros investimentos. Para o público internacional, os objetivos são de apresentar o Brasil como um lugar de grande diversidade cultural, étnica e religiosa, de convivência pacífica e com o qual todos podem se identificar. Sobretudo, neste eixo tem-se o objetivo de explicitar os avanços ocorridos na luta contra a miséria e a desigualdade, o respeito ao meio ambiente e a preservação da paz.

Diante destas considerações sobre os três eixos que guiam o Plano de Promoção do Brasil, foram criadas as mensagens que deverão ser divulgadas internamente e também para o sistema internacional. Para o público nacional a mensagem será: vamos celebrar nossas conquistas e demonstrar nossas capacidades. Para o internacional: o Brasil está pronto para encantar o mundo. Essas mensagens trazem uma ideia de agregar valor à imagem do país. A FIFA, por sua vez, anunciou em maio do ano passado (2012) o slogan do Brasil para a Copa do Mundo de 2014: Juntos num só ritmo (ou *All in one rhythm*). Através deste slogan, a organização pretendeu representar um toque único que o Brasil trará ao Mundial, sugerindo uma integração de todo seu povo e também características de um país – segundo a FIFA – com tradições de festas populares e de musicalidade.

Assim, segundo o plano, estas três mensagens permeiam muitas questões estratégicas do Brasil, já que envolvem seus interesses no plano internacional (promovendo uma imagem do país de novas oportunidades e negócios), bem como dinamizam a economia interna (através da geração de empregos, por exemplo) e desenvolvem setores importantes da sociedade, criando um ambiente de satisfação e orgulho da nação brasileira.

Pode-se perceber claramente que há uma aproximação do objetivo destas mensagens com o conceito de *soft power*, uma vez que utilizam maneiras alternativas de se conquistar prestígio, reconhecimento e poder nas relações internacionais sem que seja necessário fazer uso da força. A maneira que o país encontrou de fazer isso foi aproveitar-se do grande momento vivido (de país-sede da Copa do Mundo) para levar aos outros Estados a mensagem de um Brasil em crescimento, pacífico, receptivo, que respeita a diversidade cultural e busca um futuro sustentável, com grandes oportunidades de negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tais informações, nota-se que as relações internacionais, ao longo de muitos anos, possuíram diferentes características fundamentais à sua natureza. Houve a era do mercantilismo, da revolução industrial, das grandes guerras, entre outros momentos igualmente relevantes para o mundo. Contudo, refletindo acerca destes acontecimentos históricos, percebe-se que todos representam – de uma forma ou de outra – o comportamento racional dos países, que buscam através de políticas conquistarem mais poder, legitimidade e determinado prestígio frente aos seus pares no sistema internacional.

Porém, com o passar do tempo, este objetivo de se manter forte e imponente nas relações internacionais tem sido visto de outra maneira, isto é, atingi-lo representa



não somente uma busca de maior poder bélico, ou uma necessidade de mostrar-se superior aos demais para lograr benefícios. Assim, o conceito de *soft power*, de Joseph Nye (2004), utilizado nessa pesquisa, vem a contribuir substancialmente para compreender esta conjuntura. Para um país ser reconhecido internacionalmente e ser respeitado pelos demais é importante que este aja de acordo com seus princípios, que seja um país que preze pela cooperação e que suas boas ações sejam exemplos a serem seguidos. Assim, o conceito trazido por Nye (2004) demonstra uma nova maneira de pensar as relações internacionais. Este poder brando denota uma postura menos radical por parte dos Estados, fazendo com que a utilização da força seja a última das medidas a serem tomadas, prevalecendo, portanto, o bom relacionamento com os demais.

Tendo em vista estas questões, é possível analisar como o Brasil vem se comportando no cenário internacional, já que o país possui uma característica reconhecida internacionalmente de agir de forma diplomática no trato internacional. É possível identificar neste comportamento brasileiro, características essenciais à ideia do *soft power*.

Alinhado a esta concepção acerca do comportamento do Brasil, tem-se nesse momento um grande evento que será sediado em território nacional. Com isso, é possível (através de depoimentos de autores, entrevista, e análise de experiências anteriores de outros países que também sediaram megaeventos esportivos) observar que há uma grande chance de o Brasil desenvolver sua economia e também sua imagem no plano internacional, através destes acontecimentos. Muitos serão, pois, os legados deixados pela Copa do Mundo e pelos Jogos Olímpicos.

Quando se fala em legados, por vezes estes parecem algo um pouco abstrato ou distante. No entanto, ao refletir a fundo sobre esta questão, é possível analisar alguns casos em que a sociedade está se beneficiando, através das melhorias, construções e investimentos por parte do governo e empresas que são feitos, visando à Copa do Mundo de 2014.

Investimentos nas estradas, ampliação dos aeroportos, criação da Delegacia do Turista, maior quantidade de leitos nos hospitais, reforma e construção de estádios e parques, com os quais a população se identifica e aos quais prestigia, aumento na procura de escolas de idiomas para aprender, pelo menos, o inglês e se comunicar com os futuros turistas que virão para o Brasil, além de uma experiência ímpar de organizar todo este grande evento, que serve como lição para que outros também possam ser planejados e alcancem êxito. Estes são apenas alguns legados que são possíveis de se analisar em um curto espaço de tempo. Porém, como foi visto na pesquisa, muitos destes ganhos à população não podem ser contabilizados no curto prazo.

Segundo dados do Comitê Gestor da Copa – por exemplo –, os impactos econômicos com a Copa do Mundo de 2014 podem chegar a 183 bilhões de reais, sendo a maior parte deste volume (73%) referente a reflexos indiretos na economia. Além disso, estima-se que 332 mil pessoas serão empregadas no país até o ano da Copa – de forma permanente –, e mais 381 mil pessoas assumirão cargos temporários somente no ano de 2014. Assim, percebe-se que ocorrerá uma grande circulação de dinheiro na economia através deste evento. Da mesma forma, o índice de desemprego reduz e mais impostos acabam sendo arrecadados pelo governo, construindo, assim, um país com maior qualidade de vida.



Fica evidente, após estas considerações, que o Brasil vive um momento muito importante da sua história. No entanto, sabe-se que ainda há contradições acerca do tema; há aqueles que apoiam e aqueles que condenam. Porém, caso este evento seja bem planejado e seja reduzido, ao máximo, seu índice de ineficiência, possivelmente poderá ser visto no Brasil um bom exemplo de custo de oportunidade, onde se investiu substancialmente em um evento (em detrimento direto de outros) para se obter resultados a curto e a longo prazo.

Portanto, acredita-se que é necessário analisar profundamente o tema, observando seus ganhos, sua abrangência, seu forte apelo entre as nações, e as oportunidades que surgem a partir de sua concepção. Caso fosse algo de pouca relevância para os países, estes não iriam disputar durante anos a possibilidade de tornarem-se sede de grandes eventos esportivos. Além disso, caso não houvesse espaço para o esporte dentro das discussões de Relações Internacionais pelo mundo todo, então não haveria organizações tão bem articuladas (como a FIFA e o COI) que trabalham o tema e contam com mais países-membros que a própria Organização das Nações Unidas. Importante ressaltar, portanto, que novos temas surgem e precisam ser incorporados aos estudos da política externa dos países, sendo trabalhados de maneira séria e comprometida e de forma sempre conjunta aos objetivos e interesses internos do país.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, C. O papel do futebol nas “relações internacionais. *Jornal Virtual do Centro de Estratégia, Inteligência e Relações Internacionais – CEIRI Newspaper*. 16 mai. 2012. Disponível em: <http://jornal.ceiri.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2843:o-papel-do-futebol-nas-relacoes-internacionais&catid=94,99&Itemid=656>. Acesso em: 25 Ago. 2012.

CERVO, A. L. *Inserção internacional: formação dos conceitos brasileiros*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COELHO, L. Cientista político de Harvard criou conceito de ‘soft power’. *Jornal Online Folha.Com*. 02 nov. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/824017-cientista-politico-de-harvard-criou-conceito-de-soft-power.shtml>> Acesso em: 02 jun. 2012.

COMITÊ GESTOR DA COPA. *Plano de promoção do Brasil: A Copa do Mundo FIFA 2014 como Plataforma de Promoção do País*. Set. 2011. Disponível em: <<http://www.copa2014.gov.br/sites/default/files/publicas/plano-promocao.pdf>>. Acesso em: 05 de set. 2012.

CORREA et al. Gestão de legados de megaeventos esportivos: pontos de convergência. In: RODRIGUES, Rejane et al. (Org.); DACOSTA, L. et al. (Ed.). *Legados de megaeventos esportivos*. Ministério do Esporte e CONFEF. Brasília, 2008. p. 47-50.

GURGEL, A. O futebol como agente da globalização. *Revista de Economia e Relações Internacionais*, v. 6, n. 12, p. 48-64. 2008.

MACHADO, F. A. *Futebol e nacionalismo no Pós-Guerra Fria: uma abordagem das Relações Internacionais*. Porto Alegre: UFRGS, 2009.



MADRUGA, D. Megaeventos esportivos como gestão de custos de oportunidades. In: RODRIGUES, R. et al. (Org.); DACOSTA, L. et al. (Ed.). *Legados de megaeventos esportivos*. Ministério do Esporte e CONFEF. Brasília, 2008. p. 59-64.

NOGUEIRA, J. P; MESSARI, N. *Teoria das relações internacionais: correntes e debates*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NYE, Jr J. S. *Soft power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs, 2004.

PREUSS, H. Impactos econômicos de megaeventos: Copa do Mundo de Futebol e Jogos Olímpicos. p. 79-90. In: RODRIGUES, R. et al. (Org.); DACOSTA, L. et al. (Ed.). *Legados de megaeventos esportivos*. Ministério do Esporte e CONFEF. Brasília, 2008. p. 79-90.

SEHBE, K. *Considerações sobre a Copa do Mundo de 2014 no Brasil: expectativas e legados*. Entrevista concedida a Gabriella Azeredo Azevedo. Porto Alegre, 3 set. 2012.

VASCONCELLOS, D. W. *Esporte poder e relações internacionais*. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão (FUNAG), 2008.

WENDT, A. Anarchy is what States Make of it: The Social Construction of Power Politics. *International Organization*, v. 46, n. 2, p. 391-425, 1992.



PIRATARIA E DEPENDÊNCIA: LIÇÕES DA CHINA CONTEMPORÂNEA

Rafael Kirst²⁸Heron Sergio Moreira Begnis²⁹

1 INTRODUÇÃO

Para que as firmas ampliem sua produtividade e riqueza, é fundamental, na dinâmica produtiva, a busca por novas tecnologias e inovações, através de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Grande parte dos produtos vendidos, hoje em dia, como livros, medicamentos e *softwares* são valiosos pela informação e criatividade utilizadas na sua produção, e não apenas pelos materiais com os quais são feitos.

Dessa forma, pode-se entender a atividade de P&D como um insumo de produção, fonte de aquisição de novas informações e tecnologias, que poderão ser registradas em nome de seus inventores. Aos inventores, caso requisitem, os Estados concedem uma série de direitos de propriedade intangível (como marcas, patentes, desenho industrial, direito autoral, software, cultivares, entre outros) sobre suas criações, para que possam, assim, negociar um benefício fiduciário em troca do uso de sua invenção ou monopolizar aquele conhecimento (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO, 2012).

A Organização Mundial do Comércio (OMC) defende que, a longo prazo, a sociedade se beneficiaria com essa proteção, visto que ela encoraja a criação de novos processos e tecnologias, estimulando a capacidade inventiva. Assim, um sistema garantidor da Propriedade Intelectual (PI) trabalharia na economia como uma forma de incentivar as firmas a se comportarem de uma maneira específica (CARRARO, 2005). Devido às grandes diferenças de legislação existentes entre países, havia uma crescente dificuldade em transacionar bens e serviços, levando a tensões nas relações comerciais internacionais. Os grandes exportadores necessitavam de instituições para coibir o comportamento oportunista dos agentes, o que culminou com a proposição do Tratado TRIPS (*Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*) na Rodada Uruguai da OMC.

Se for levada em consideração a enorme discrepância de poder e influência entre os países, estabelecer uma forma democrática e justa de garantir a tecnologia,

²⁸ Bacharel em Relações Internacionais pela UNISC. Email: rafael_kirst@hotmail.com

²⁹ Doutor em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Departamento de Ciências Econômicas da UNISC. E-mail: heron@unisc.br



as artes e a ciência a todos é uma tarefa árdua. A arena das Relações Internacionais, de acordo com Waltz (1979), reproduz o cenário hobbesiano de incerteza e conflito perpétuo de todos contra todos, no pré-civilizacional estado de natureza. Essa sociedade anárquica conduziria a um padrão comportamental dos Estados no qual cada unidade atua de forma egoística para preservar seus interesses frente às outras unidades do sistema. Dentro dessa lógica, foi adotado um sistema de proteção à PI que não sempre beneficiava os países de maneira uniforme, mas sim defendia uma posição privilegiada dos países desenvolvidos dentro dos mercados ditos de terceiro mundo.

Com o passar dos anos surgiram questionamentos sobre a forma com a qual foi positivado o tratado TRIPS, favorecendo um pequeno grupo de Estados (os mais industrializados, detentores da tecnologia) em detrimento dos países em desenvolvimento. Severas críticas são tecidas (pelos países que formam a elite citada anteriormente) aos que se utilizam de políticas protecionistas e que desrespeitam as leis de PI, supostamente estimulando a “pirataria”.

Para a OMC (2012) pirataria é “a cópia não autorizada de material protegido por leis de propriedade intelectual para propósitos comerciais e o comércio não autorizado de material copiado”. A Regulação n. 3295/94 da União Europeia define como contrafação os bens com uma marca idêntica ou indistinguível a de uma marca registrada (SANTOS; RIBEIRO, 2006). Ainda, contrafação pode ser definida e entendida como “o ato de produzir ou vender um produto contendo uma calculada e intencional reprodução de uma marca registrada genuína” (McCARTHY, 2004). Nesse trabalho, pirataria e contrafação são entendidos como sinônimos.

Outrora referente à atividade de indivíduos que saqueavam navios e cidades desde os primeiros passos da humanidade, e notoriamente no período das grandes navegações entre os séculos XV e XVIII, o termo pirataria estabelece uma relação direta com a violência, o que mesmo o mais conservador admitiria não ser o caso da pirataria atual. Há uma crescente desmistificação do conceito, reformulado a ponto de ser visto por alguns autores como uma forma de promover maior difusão de cultura e desenvolvimento e não como algo necessariamente negativo (TROOT; HOECHT, 2007; CHANG, 2007; NONNENBERG, 2010). Ora, a pirataria dos antigos piratas era uma atividade que unicamente transferia renda, enquanto a de hoje pode ser uma importante fonte de sua geração. Ao eliminar o custo de adquirir legalmente uma tecnologia, é possível uma maior produção por parte dos Estados com defasagem tecnológica.

Troot e Hoecht (2007, p.132) criam o termo “aquisição não consensual de tecnologia” visando dar maior clareza às formas de contrafação que podem ser positivas para a sociedade em um contexto de aprendizado e desenvolvimento de novos produtos. Empresas que usam a PI desenvolvida por outras para desenvolver suas próprias capacidades tecnológicas não podem receber o mesmo tratamento rígido por parte da lei como, por exemplo, aquelas que fazem cópias de dinheiro ou ainda medicamentos falsos. Nesse trabalho, o termo pirataria deve ser entendido dentro desse contexto de inovação.

Países como Japão e Coreia do Sul, e o mesmo ocorrendo com a China mais recentemente, obtiveram acelerado crescimento em suas economias em um curto período, muito em decorrência da inobservância das leis de propriedade intelectual, o que propiciou aos seus empresários a aquisição de *know-how* através da fabricação



de produtos pirateados. Saltaram, pois, uma longa etapa de tempo e investimentos em P&D para se chegar a uma tecnologia já existente. Seria correto afirmar, por conseguinte, que a pirataria é uma forma de promover um desenvolvimento econômico (e por consequência, social,) mais rápido?

2 INOVAÇÃO E INSTITUIÇÕES

A inovação sob o prisma da economia tem como alicerce a obra de Joseph Schumpeter (1982), o que é chamado de Economia da Inovação (HASENCLEVER; KUPFER, 2002). Na teoria de desenvolvimento schumpeteriana a análise está nas mudanças do fluxo circular da economia. Assim, por desenvolvimento entende-se “as mudanças da vida econômica que não lhe forem impostas de fora, mas que surjam de dentro, por sua própria iniciativa” (SCHUMPETER, 1982, p. 47). É uma perturbação na tendência ao equilíbrio, e não apenas mero crescimento da riqueza.

Essas mudanças no fluxo circular aparecem na esfera industrial e comercial. O desenvolvimento surge quando os homens de negócio, ao “combinar materiais com forças que estão ao seu alcance” (SCHUMPETER, 1982, p. 48) quebram a continuidade do processo produtivo até então executado.

O desenvolvimento econômico de Schumpeter (1982) possui dois elementos que o tornam possível: a inovação tecnológica e o empresário, cuja função principal é realizar novas combinações, ou seja, interromper a rotina estática do fluxo circular. Esse é um dos conceitos principais em sua teoria de desenvolvimento, pois trata o indivíduo como agente central do processo. Isso, ligado a sua ideia de que o mecanismo econômico está ligado a um contexto em que impera a livre concorrência e a propriedade privada, possibilita o entendimento de desenvolvimento como a liberdade que os agentes possuem de transformar a realidade.

A introdução de uma nova tecnologia em um mercado se dá no chamado ciclo da inovação, que é dividido em três estágios: invenção, inovação e imitação. O atual processo de globalização torna crucial a obtenção e manutenção da competitividade de empresas e nações, enquanto acelera os processos de mudança tecnológica. A literatura sobre competitividade, no que tange a avanço tecnológico, enfatiza a importância da invenção, da inovação e dos novos conhecimentos científicos para êxito econômico nas ações de desenvolvimento tecnológico, motor do desenvolvimento. Deixa sem o devido destaque a imitação que, segundo a lógica schumpeteriana, não só desempenha papel importante na difusão de novas tecnologias, como no próprio progresso tecnológico, ao pressionar os líderes a prosseguir na abertura de caminhos inteiramente novos.

A revolução tecnológica não apenas acelerou o passo da difusão tecnológica (principalmente em setores como o de eletrônicos), mas também diminuiu o custo de se imitar e a possibilidade de ela ser provada legalmente. De forma geral, as empresas líderes adotam estratégias tecnológicas ofensivas, advindas de P&D. Já as empresas defensivas, muito mais numerosas e, em regra, situadas em países periféricos, são aquelas que mais se beneficiam das estratégias de cópia e Engenharia Reversa (DIAS, 1998). A ação de projetar um produto novo para uma empresa, tendo como ponto de partida um produto de referência, representa um atalho, propiciando custos



de desenvolvimento tecnológico e riscos substancialmente mais baixos do que nos métodos de P&D legais.

Com vistas a entender os fatores que levam à pirataria deve-se analisar os motivos que facilitam o envolvimento dos indivíduos em organizações criminais. Para tanto, utilizar-se-ão as contribuições da Nova Economia Institucional, em especial as de Douglass North. De acordo com North (1990, p. 3) “Institutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction”³⁰ e podem ser tanto formais (regras, leis e constituições) como informais (códigos de conduta, tabus e normas comportamentais).

As interações entre instituições e organizações levam à evolução da economia, sendo as organizações “groups of individuals bound by some common purpose to achieve objectives”³¹ (NORTH, 1990, p. 5). Elas são criadas em decorrência das oportunidades resultantes do sistema de restrições existentes. Apesar de as restrições formais, como as leis, poderem ser mudadas em um espaço de tempo definido, as informais são muito mais difíceis de serem alteradas, pois estão inseridas em um contexto de costumes, tradições e códigos de conduta (BEGNIS; ZERBIELLI, 2002; VEBLEN, 1987).

North (1990) argumenta que as instituições definem os *pay-offs* obtidos com diferentes atividades bem como a alocação das forças de produção. Assim, as organizações buscam se especializar, adquirindo mais conhecimento e habilidades nos setores mais lucrativos. Por isso, “se as taxas mais altas de retorno em uma economia são propiciadas pela pirataria, podemos esperar que as organizações invistam para se tornarem melhores piratas” (NORTH, 2012).

A maneira como a pirataria é percebida difere para cada contexto no qual está inserida. Certamente, os habitantes de um país capitalista desenvolvido percebem a atividade de pirataria como algo errado, o que provavelmente difere da opinião de um funcionário de uma fábrica contrafeitora chinesa, satisfeito por ter um emprego. Mas é importante ressaltar que a maneira como as sociedades se organizam pode estimular os indivíduos a cometerem práticas antijurídicas. A forma como a sociedade capitalista está alicerçada em ideais como a competitividade e hedonismo levam os indivíduos a buscarem as melhores oportunidades para si, mesmo que isso implique em violar as regras vigentes. Assim, o próprio sistema capitalista originou diversos problemas sociais que o mesmo não consegue solucionar, pois isso implicaria a ruptura de princípios fundamentais ao seu funcionamento (PEZZIN, 1986, apud SHIKIDA, 2010).

Sem esquecer da quantidade enorme de recursos utilizada no combate ao crime, algumas atividades criminais são capazes de gerar renda dentro de uma sociedade. Como afirma Becker (1968, p. 170) “crime é uma atividade econômica ou ‘indústria’ importante, não obstante o seu quase total negligenciamento pelos economistas”.

O crime pode ser considerado como uma ação percebida pela sociedade como transgressão (BRENNER, 2001), o que abre espaço para uma discussão sobre a legitimidade da legislação internacional, em especial a referente aos direitos sobre a PI. Pela pressão de grupos de interesses e da comunidade internacional nem sempre

³⁰ Em tradução livre: “Instituições são as regras do jogo em uma sociedade, ou, mais formalmente, são as restrições existentes que moldam as interações humanas”.

³¹ Em tradução livre: “Grupos de indivíduos ligados por um propósito em comum, visando a obtenção de objetivos específicos”.



os tratados internacionais assinados representam os reais interesses dos Estados, muito menos de sua população (RIBEIRO, 2010).

A questão dos limites entre o legal e o ilegal não pode ser vista unicamente como uma disputa entre honestos e desonestos, entre o bem e o mal. Como explica Ribeiro (2010), a questão trata-se muito mais do problema histórico da distribuição desigual de poder em um mundo econômica, política e culturalmente diferenciado. Com efeito, principalmente no âmbito internacional, as relações entre o legal e o ilegal são multifacetadas e complexas, envolvendo interesses normativos e morais diversos.

O sistema internacional não hegemônico, que não reflete a lógica institucional e operativa dos detentores de poder tanto no que diz respeito ao Estado como ao capital privado (RIBEIRO, 2010), do qual a pirataria participa, desafia o *status quo* econômico vigente. Consequentemente, seus agentes são retratados como uma ameaça e sentem o poder das elites políticas e econômicas que querem controlá-los. O sistema mundial não hegemônico é um universo enorme que envolve, sim, atividades ilegais, tais quais tráficos de pessoas e de órgãos, que precisam ser reprimidas. De toda forma, trabalhadores como os das fábricas contrafadoras, que cometem o “crime” de trabalhar fora dos parâmetros definidos pelo Estado, são uma parte expressiva da globalização não hegemônica (RIBEIRO, 2010).

3 O CRESCIMENTO CHINÊS

Desde as reformas propostas por Deng Xiaoping, em 1978, o produto interno bruto chinês apresentou um crescimento de 10% anuais, ao mesmo tempo em que a inflação, na média, foi de 6% ao ano (NONNENBERG, 2010). Nonnenberg, (2010, p. 201) sobre o desempenho econômico chinês, ressalta ainda que

segundo o PNUD, apenas entre 1990 e 2002, o número de chineses com rendimento abaixo de US\$ 1,00/dia caiu de 490 milhões para 88 milhões. O PIB per capita cresceu quase dez vezes entre 1978 e 2004, de acordo com o Center for International Comparisons of Production, Income and Prices, da Universidade da Pennsylvania. De acordo com dados do PNUD, o Índice de Desenvolvimento Humano da China passou de 0,53 em 1975 para 0,78 em 2006. O grau de urbanização também foi impressionante. A população urbana, que representava cerca de 18% do total em 1978, passou a quase 44% em 2006.

Para se ter uma noção da magnitude desse crescimento, os Tigres Asiáticos (economias que se notabilizaram por seu rápido desenvolvimento no pós Segunda Guerra Mundial) e o Japão cresceram a taxas anuais entre 7% e 8% entre 1951 e 1977 (NONNENBERG, 2010). Uma taxa de crescimento de 7% ao ano, durante 30 anos significa que o PIB terá se multiplicado por menos de 8, ao passo que uma taxa de 10% ao ano, como a obtida pela China nas últimas três décadas, multiplica o PIB por 17.

Devidamente, como destaca Nonnenberg (2010, p. 203) “diversos fatores foram responsáveis por esse crescimento, apesar de nenhum deles, isoladamente, poder ser apontado como o principal”. O autor ressalta, ainda, que houve uma coincidência



única de fatos históricos, políticos e econômicos, e, sendo assim, qualquer tentativa de listar os fatores desse crescimento tem caráter apenas exploratório, sendo impossível afirmar categoricamente quanto às relações de causalidade, e muito menos quanto ao peso de cada um no processo de crescimento.

Feita essa observação, Nonnenberg (2010) cita sete fatores que contribuíram para o crescimento da economia chinesa nos últimos 30 anos, sendo um deles de suma importância para esse trabalho. São eles, resumidamente: o processo de liberalização do sistema de formação de preços, a liberalização do comércio exterior, a criação de Zonas Econômicas Especiais, a existência de um grande contingente de mão de obra rural, o gigantesco tamanho da população da China, o crescimento dos Investimentos Diretos Externos e, por fim, a ausência de proteção à propriedade intelectual.

As empresas multinacionais, na China, são obrigadas a conviver com um sistema que não garante plenamente a proteção da PI. Muitos produtores chineses se apropriaram ilegalmente do conhecimento transferido do exterior para produzir cópias, ou seja, produtos pirateados. Nas palavras de Nonnenberg (2010, p. 205),

para ingressar na China, até recentemente, as empresas multinacionais necessitavam de um sócio local, que costumam se apropriar ilegalmente do conhecimento transferido do exterior para produzir por conta própria, em outra empresa (doméstica), produtos análogos por preços inferiores.

Entre 1975 e 2008, as exportações chinesas saltaram de US\$ 7,7 bilhões para US\$ 1.428 bilhões, sendo que as importações foram de US\$ 7,9 bilhões para US\$ 1.133 bilhões (NONNENBERG, 2010). No entanto, a China ainda é vista por muitos observadores como um país que apenas monta peças e componentes fabricados em outros países, utilizando sua mão de obra barata e medianamente qualificada. A baixa proteção à PI, como já foi abordado, constitui obstáculo ao ingresso de investimentos em qualquer país. Mas, no caso chinês, os demais incentivos muito mais do que compensam os prejuízos decorrentes dessas práticas, o que torna a pirataria tão atrativa para o empresariado local.

É importante ressaltar que a retenção da tecnologia, como a propiciada pela pirataria, não garante a um país sua independência tecnológica, uma vez que se “pula” uma etapa ao adquirir de maneira não consensual a tecnologia. Investimentos em pesquisa e desenvolvimento devem ser feitos para que seja possível a competição com os países centrais e uma plena inserção no sistema capitalista, rompendo, assim, a dependência. Nisso reside o sucesso chinês, que está conseguindo fazer a transição de país contratador para desenvolvedor de tecnologias.

4 DEPENDÊNCIA E TECNOLOGIA

Autores como Machado (1999, p. 199) argumentam que “não existe uma teoria da dependência, mas simplesmente a dependência dentro do sistema internacional de relações de força e poder”. O que se pretendeu chamar de “Teoria da Dependência”



é uma obviedade histórica, uma tentativa de nova versão do modelo neocolonial, já descrito e conhecido desde o século XIX quando o sistema político das nações hegemônicas impôs às ex-colônias, os atuais países menos desenvolvidos, um novo modelo socioeconômico e político de exploração em nome do liberalismo econômico.

Esse modo de pensar, instrumentalizado a partir da teoria estruturalista do subdesenvolvimento periférico, teve suas bases instauradas pela Comissão Econômica Para a América Latina e Caribe (CEPAL) e compunha um diagnóstico de profunda transição que se observava nas economias subdesenvolvidas latino-americanas: a passagem de um modelo de crescimento primário-exportador ao modelo de “desenvolvimento para dentro”.

Apesar de a CEPAL ter se desenvolvido como uma escola de pensamento especializada no exame de países latino-americanos, analisando tendências econômicas e sociais de médio e longo prazo, suas bases teóricas podem ser utilizadas em alguns pontos neste trabalho. Seu principal objetivo era a fundamentação de uma análise econômica e de uma base institucional que criasse condições para que o desenvolvimento da região se firmasse de forma autônoma (DUARTE; GRACIOLLI, 2011), assim como as políticas adotadas pelo governo da China nas últimas décadas.

A distribuição de renda nos países menos desenvolvidos está extremamente concentrada em uma elite regional, que consome preferencialmente bens de luxo e importados devido ao chamado “efeito demonstração”, que consiste na reprodução dos hábitos de consumo da população dos países desenvolvidos pela elite regional dos países em desenvolvimento. E mesmo a produção local de bens só é possível pela aquisição de tecnologia importada dos países industrializados (tanto no que se refere a máquinas e *know-how*).

Como solução para essa situação de dependência, os principais autores da CEPAL propuseram um modelo de desenvolvimento pela via industrial, uma vez que entendiam que a industrialização era tanto o elemento aglutinador como o articulador do desenvolvimento, do progresso e da modernidade, além deste ser o único modelo capaz de superar a tendência permanente à deterioração dos termos de troca, que desfavorece os países exportadores de bens primários ao transferir renda da periferia em direção ao centro. (DUARTE; GRACIOLLI, 2011).

Dessa forma, defendiam a implementação de políticas públicas (forte intervenção do Estado) para se chegar à industrialização e perpassar o processo de substituição de importações. O resultado seria a superação da condição de subdesenvolvimento relativo desses países, assim como a alteração estrutural das suas inserções na divisão internacional do trabalho.

Dessa relação de dominação e dependência ficam evidentes diversas conclusões, como as apontadas por Nachane (1998, p. 33) citando outros autores.

Transnational companies become the dominant suppliers of technology to least developed countries; technology terms supply creates conditions favourable to the emergence of monopolies in least developed countries; such monopolies exhibit no technological dynamism of their own; technical innovation in developed countries is of the labour-saving, capitalising variety, that is antithetical to the factor endowment situation in least developed countries (STEWART, 1972); intellectual property rights are a powerful medium for perpetuating



the technological monopoly of the transnational companies and, by implication, the technological dependence of the least developed countries on the developed world. (Vaitsos 1972)³².

Entende-se, assim, que as relações estruturais de dependência estavam para além do campo das relações mercantis, se configurando também no movimento internacional de capitais, em especial na figura dos investimentos diretos estrangeiros e na dependência tecnológica. A esses fatores, somava-se o imperialismo, que na medida em que permeava toda a economia e sociedade dependentes, representava um fator constitutivo de suas estruturas socioeconômicas. (DUARTE; GRACIOLLI, 2011).

Duarte e Graciolli (2011) distinguem, ainda, três formas históricas de dependência. A primeira é a dependência colonial, caracterizada pela exportação de produtos naturais e na qual o capital comercial e financeiro, associado aos Estados colonialistas, domina as relações entre as economias centrais e as colônias. A segunda seria a dependência financeiro-industrial, caracterizada pela dominação do grande capital nos centros hegemônicos e cuja expansão se deu por meio de investimentos na produção de matérias-primas e produtos agrícolas para seu próprio consumo. A terceira, e mais importante para este trabalho, seria a dependência tecnológica e financeira.

Essa terceira dependência, caracterizada pela presença de corporações multinacionais que investem na indústria voltada para o mercado interno dos países subdesenvolvidos, resulta em que a possibilidade de gerar novos investimentos dependa da existência de recursos financeiros em moeda estrangeira. Dessa forma, para comprar as tecnologias de ponta necessárias para se manterem competitivos no mercado global, e que não são produzidas internamente, os países periféricos têm suas compras limitadas pelo montante de recursos provenientes do setor exportador e, principalmente, pelas imposições dos monopólios e patentes.

A obra de Marini (1992), divergindo um pouco da análise cepalina (forjada não apenas pela condição agrário-exportadora desses últimos, mas pela divisão internacional do trabalho), tem por foco a dependência tecnológica e econômica, presente no modelo capitalista adotado na relação entre países centrais e periféricos. Nessa relação, os países subdesenvolvidos exportam matéria-prima ou produto de menor valor agregado, enquanto os desenvolvidos exportam a tecnologia da qual os periféricos dependem para se manterem inseridos no mercado global, além de produtos de mais valor agregado.

Desde o início, a dependência está nas relações internacionais de domínio e submissão no sistema de interdependências. Marini (1992) afirma que nos países avançados a industrialização se deu de forma natural, “orgânica”, sendo que o

³² Em tradução livre: “companhias transnacionais se tornaram as principais fornecedoras de tecnologia para países menos desenvolvidos; os termos dessa transmissão de tecnologia criam condições favoráveis para a emergência de monopólios em países menos desenvolvidos. Esses monopólios não exibem nenhum dinamismo tecnológico; a inovação tecnológica em países desenvolvidos visa a economia de mão de obra, o que é antiético para os países em desenvolvimento devido a sua dotação de fatores (Stewart 1972). Os direitos de PI são uma forma ponderosa para perpetuar o monopólio tecnológico das transnacionais, o que implica, por corolário, na dependência tecnológica dos menos desenvolvidos ao mundo desenvolvido”.



crescimento do setor de bens de consumo gerou a expansão do setor de bens de produção, sem o qual o processo se veria bloqueado. Nos países latino-americanos, a industrialização, pautada em um modelo de substituição de importações, operou sobre a base de uma demanda preexistente de bens de consumo, que fazia dos investimentos nesse setor os mais rentáveis (FURTADO, 1974; TAVARES, 1986). Assim, o processo de produção era sustentado graças à importação crescente de bens de capital e tecnologia, isto é, bens intermediários, máquinas e equipamentos.

Apesar da importação de tecnologia gerar empregos, abrir novas oportunidades e inserir países subdesenvolvidos à globalização, ela também gera dependência tecnológica e econômica. Tavares (1986) aponta o fato de que somente no momento em que a economia do país torna-se essencialmente exportadora é que se inicia sua transformação em uma autêntica economia capitalista nacional, que só se configura quando emerge ali a economia industrial.

Durante o período de industrialização ocorrido na América Latina nos anos 1940 aos 1980, os esforços de P&D nunca ultrapassaram meio ponto percentual do PIB (DUARTE; GRACIOLLI, 2011) o que demonstra a ineficiência desse grupo de países na obtenção de novas tecnologias. Enquanto isso, nos países do Sudeste Asiático, existia uma preocupação dos governos em adquirir a tecnologia existente no mercado internacional, sendo que aproximadamente 80% desses esforços foram executados e financiados por empresas do setor público. (DUARTE; GRACIOLLI, 2011).

Assim, governos como o do Japão, Coreia do Sul e demais Tigres Asiáticos incentivaram a exportação de produtos industrializados e em grande parte pirateados, que apesar de possuírem uma qualidade inferior, eram competitivos no mercado internacional devido ao seu baixo preço. As divisas provenientes dessas exportações eram utilizadas para retroalimentar os investimentos em P&D e infraestrutura. Ou seja, uma economia inicialmente voltada à exportação e negligenciando as normas internacionais, mas visando futuramente criar uma base industrial adequada às imposições do comércio internacional estabelecidas pela OMC.

É importante ressaltar que, nos países mencionados, desenvolveu-se, aos poucos, uma base qualificada de recursos humanos e uma infraestrutura tecnológica. Isso desempenhou um papel importantíssimo como fonte de aumento da produtividade nas primeiras fases da industrialização. Durante o passar do tempo, quando a estratégia de cópia e contrafação desses países deixou de ser conveniente, a organização industrial foi gradativamente adequada aos princípios do mercado, como o respeito à PI. (KATZ, 2005).

Segundo Rosenberg (2006), o sucesso da implantação de uma nova técnica depende dos recursos naturais disponíveis no país onde a tecnologia será inserida, e também da existência de habilidades administrativas, de estruturas organizacionais e da operação de sistemas de incentivos. Seguindo essa linha, o *know-how* obtido com a pirataria, ou, em outros termos, com a aquisição não consensual de tecnologia, tornam-se importantes no sucesso de incorporação das tecnologias de ponta provenientes do exterior. Além disso, não existindo sanções para coibir a contrafação, os incentivos para se adotar a estratégia de pirataria são bastante fortes.

Em contraste, fatores como o excesso da demanda interna e a alta proteção tarifária dada às empresas nacionais na América Latina levaram a uma acomodação do empresariado, que acostumou-se a funcionar em mercados favoráveis e sem incentivos voltados à inovação a longo prazo. Esses seriam fatores preponderantes



para explicar o porquê de a industrialização “orientada para dentro” não ter sido suficiente para incentivar esses países a buscarem tecnologias avançadas e que os levasse a concorrer internacionalmente. (KATZ, 2005).

As transferências de tecnologia existem desde o início da história, porém, após a Revolução Industrial, esse processo de transferência se intensificou. Os recebedores da tecnologia britânica, por exemplo, encontraram-se em uma situação que aparentemente parecia amplamente favorável: eles puderam se industrializar por meio de simples transferência de tecnologia já existente, ao invés de gastar vultosas somas em P&D para obter as invenções de maneira independente. Assim, para os “retardatários” na corrida da industrialização, a inserção no mundo competitivo que se iniciava seria em teoria mais fácil, devido à possibilidade de acesso mais rápida à tecnologia (ROSENBERG, 2006).

Mas tal facilidade no ingresso do mundo industrializado, contudo, passou a ser uma desvantagem a longo prazo. O fato de um país encontrar-se inserido em uma sociedade capitalista competitiva exige uma constante rotatividade de produtos. Dessa forma, os países industriais, detentores de tecnologia avançada, além de gerarem inovações e atualizações tecnológicas também as forneciam. Rosenberg (2006, p. 366) demonstra a armadilha na qual os países periféricos se encontraram, um círculo vicioso de dependência: “O século XX fornece numerosos exemplos de substituição, por novos produtos, de produtos antigos cuja produção alguns países menos desenvolvidos haviam sido fortemente dependentes”.

O autor argumenta, ainda, que quando um país não domina a tecnologia avançada, este fica com sua economia vulnerável a alterações da demanda geradas no exterior, devido ao que anteriormente foi posto como efeito demonstração. A isso soma-se o fato de que importar tecnologia pelos meios legais por vezes é demasiadamente oneroso e ineficaz, pois os hábitos dos consumidores podem mudar até a concretização do processo.

Das contribuições desses autores, podemos tirar conclusões importantes no que se refere à pirataria como um meio de promoção do desenvolvimento. A concepção tradicional da dependência argumenta que as constantes atualizações tecnológicas e o crescente desenvolvimento dos países industrializados fazem com que os países periféricos tenham sua produção voltada para o mercado externo, ignorando, na maior parte do tempo, sua própria demanda interna e se submetendo às necessidades dos países centrais. Isso os leva a importar constantemente, seja produtos manufaturados ou mesmo tecnologia, expandindo constantemente suas dívidas. Mas a China, em sua estratégia de produção de cópias piratas, de menor qualidade e custo, conseguiu romper o ciclo vicioso de obtenção de tecnologia.

A pirataria desenvolve-se como uma colateralidade do efeito demonstração. Os indivíduos, buscando os hábitos de consumo das classes mais abastadas, mas sem condições financeiras de arcar com o luxo, acabam comprando mercadorias pirateadas para satisfazer seu desejo de fazer parte da sociedade de consumo global.

Ao utilizar-se do efeito demonstração, a China conseguiu algo que é de certa forma uma ironia e um paradoxo: o país socialista exportou para praticamente todos os Estados do mundo reproduções dos sonhos de consumo criados pelos países centrais, mas com o profundo descontentamento dos mesmos. Se os países centrais não tivessem feito um esforço para homogeneizar as preferências dos consumidores em nível global, provavelmente a estratégia chinesa não seria possível.



Como argumentam os teóricos dependentistas, a história econômica e financeira dos países da América Latina é de uma crescente dependência externa no que se refere à tecnologia e aos hábitos de consumo, provenientes da submissão ao grande capital internacional. O resultado aí está na total internacionalização tanto do Estado como do incipiente setor privado, o que faz pensar que dentro do atual ordenamento internacional a nação está desaparecendo como categoria histórica. Em contraste, a China, ao adotar um modelo de economia mista (socialismo de mercado), está conseguindo vencer a sua condição de subdesenvolvimento e dependência através do que lhe é mais conveniente de acordo com o momento e caso em específico: socialismo, capitalismo, ou ainda a pirataria e o desrespeito às normas da OMC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Furtado (1974) e Prebisch (1981) se propuseram a entender a reprodução do sistema capitalista nos países periféricos, o que se convencionou chamar de Teoria da Dependência. Tavares (1986) destacou o papel da tecnologia e da inovação na promoção do desenvolvimento de um país, e as possíveis armadilhas que um modelo de substituição de importações pode causar. Muitas de suas ideias, apesar de terem sido criadas para analisar o contexto latino-americano, contribuem para o entendimento de como a pirataria ajudou países asiáticos como o Japão, Coreia do Sul e atualmente a China a quebrarem com situação de dependência submissa aos países centrais.

Segundo o líder revolucionário chinês, Mao Tse-Tung, a modernização e a eliminação da pobreza na China somente aconteceriam mediante a ruptura do regime imperialista, responsável pelo atraso do país, em relação às principais potências capitalistas, e pela cristalização das relações sociais. Desde então, a China iniciou um processo de transição de sua condição de império imóvel para se tornar o país mais dinâmico no início do século XXI.

A baixa proteção à PI constitui obstáculo ao ingresso de investimentos estrangeiros diretos. Mas, no caso chinês, os demais incentivos muito mais do que compensam os prejuízos decorrentes dessas práticas. Mas deve-se ressaltar que apesar de muito criticada pelos países centrais, a China não foi pioneira no processo de transferência ilegal de conhecimento, nem na contrafação desmedida. Ao longo da história, diversos outros países adotaram práticas semelhantes (inclusive países europeus e os Estados Unidos da América), sendo o Japão do pós-guerra e a Coreia do Sul os exemplos mais recentes.

A pirataria na China permitiu uma transferência de conhecimento a custos muito baixos, viabilizando o desenvolvimento de diversos setores industriais, o que, de outra forma, talvez não tivesse sido possível. Na medida em que os prejuízos de se respeitar as leis internacionais são inferiores aos lucros provenientes da pirataria, a tendência é uma readequação das instituições internas, o que vem acontecendo na China. O papel que o desrespeito aos direitos de propriedade intelectual desempenhou no crescimento chinês nas últimas décadas é inegável para a obtenção de uma base tecnológica e futura transição para a fronteira tecnológica, como bem destacam Nonnenberg (2010) e Rosenberg (2006).



Como parte do setor informal da economia, a pirataria pode ter um papel significativo em países emergentes e em desenvolvimento. Isso ocorre especialmente se as pequenas e médias empresas que estão na informalidade puderem fazer uma transição para o setor formal (THUROW, 1997). Para que essa transição seja possível, as empresas em questão devem ter a oportunidade de desenvolver suas aptidões tecnológicas, o que lhes é restringido se as leis de PI são demasiadamente fortes.

Nesse cenário, a China subiu vários degraus na hierarquia do sistema mundial, sendo atualmente um dos países indispensáveis na mesa de negociação dos principais conflitos econômicos e políticos do sistema internacional. Por esse motivo e por muitos outros citados ao longo deste trabalho, analisar a pirataria dentro da estrutura chinesa, sob uma ótica da teoria da dependência, se faz necessário para melhor compreender o seu recente desenvolvimento. Mas mais do que isso, devido a sua importância no sistema internacional, forja-se um melhor entendimento do mundo como um todo.

REFERÊNCIAS

- BECKER, G. S. Crime and Punishment: an economic approach. *Journal of political economy*, v.76, p.169-219, 1968.
- BEGNIS, H. S. M.; ZERBIELLI, J. Mercados, eficiência alocativa e desenvolvimento econômico sob o enfoque da nova economia institucional. *Redes*. Santa Cruz do Sul. v. 7, n. 3, p.159-174 set./dez. 2002.
- BRENNER, G. A racionalidade econômica do comportamento criminoso perante a ação de incentivos. Porto Alegre: *UFRGS-IEPE*, n. 46, p. 123-143, 2001.
- CARRARO, A. *Propriedade intelectual e a teoria dos jogos*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005.
- CHANG, H. *Maus samaritanos: o mito do livre comércio e a história secreta do capitalismo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DIAS, A. B. Engenharia reversa: uma porta ainda aberta. *Revista Produto & Produção*. Porto Alegre. v. 2, n.1, p. 1-7, 1998.
- DUARTE, P.; GRACIOLLI, E. A Teoria da Dependência: interpretações sobre o (sub) desenvolvimento na América Latina. Disponível em: <http://www.unica.mp.br/cemarx/anais_v_coloquio_arquivos/arquivos/comunicacoes/gt3/sessao4/Pedro_Duarte.pdf>, Acesso em: 27 out 2011.
- FURTADO, C. *O mito do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.
- HASENCLEVER, L; KUPFER, D. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KATZ, J. *Reformas estruturais orientadas para o mercado, globalização e transformação dos sistemas de inovação latino-americanos*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- MACHADO, L. A teoria da dependência na América Latina. *Estudos Avançados*. São Paulo. n. 13, p. 199-215, 1999.



MARINI, R. M. *América Latina: dependência e integração*. São Paulo: Brasil Urgente, 1992.

McCARTHY, J.T. *McCarthy's Desk Encyclopedia of Intellectual Property*. Washington, Bureau of National Affairs, 2004.

NACHANE, D. M. Intellectual property rights and the WTO: a southern perspective. *Annuaire Suisse de politique de développement*, n. 17, p.25-46 1998.

NONNENBERG, M. China: Estabilidade e crescimento econômico. *Revista de Economia Política*. São Paulo. v. 30, n. 2, p. 201-218, abr./jun. 2010.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University, 1990.

_____. *Economic Performance through Time*. Disponível em: <http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1993/north-lecture.html>. Acesso em: 7 abr. 2012.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO. Disponível em: <http://www.wto.org/english/thewto_e/glossary_e/glossary_e.htm> Acesso em: 29 mar. 2012.

PREBISCH, R. *Capitalismo periférico, crisis y transformación*. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica, 1981.

RIBEIRO, G. L. A globalização popular e o sistema mundial não hegemônico. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 25, n. 74, p. 21-38, 2010.

ROSENBERG, N. *Por dentro da caixa-preta tecnologia e economia*. São Paulo: UNICAMP, 2006.

SANTOS, J. F.; RIBEIRO, J. C. An exploratory study of the relationship between counterfeiting and culture. *Polytechnical Studies Review*, v. 3, n. 5/6, p. 227-243, 2006.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHIKIDA, P. F. Economia do crime: teoria e evidências empíricas a partir de um estudo de caso na penitenciária estadual de Piraquara. *Revista de Economia e Administração*. São Paulo. v. 4, n. 3, p. 315-342, jul./set. 2010.

TAVARES, M. C. da. *Acumulação de capital e industrialização no Brasil*. Campinas: UNICAMP, 1986.

THUROW, L. N.: a new system of intellectual property rights, *Harvard Business Review*. v. 75, p. 95-103, 1997.

TROTT, P.; HOECHT, A. Product counterfeiting, non-consensual acquisition of technology and new product development: an innovation perspective. *European Journal of Innovation*, v. 10, n.1, p. 126-143, 2007.

VEBLEN, T. *A teoria da classe ociosa: um estudo econômico das instituições*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

WALTZ, K. N. *Theory of International Politics*. New York: McGraw-Hill, 1979.



A POLÍTICA EXTERNA NORTE-AMERICANA PARA O ORIENTE MÉDIO ANTES E APÓS O 11 DE SETEMBRO DE 2001

*Carolina de Oliveira*³³

*Mariana Dalalana Corbellini*³⁴

1 INTRODUÇÃO

O atentado às torres gêmeas do World Trade Center (WTC), um dos mais importantes símbolos norte-americanos, ao Pentágono em Washington e o sequestro de um outro avião que caiu na Pensilvânia em 11 de Setembro de 2001, foi considerado um episódio marcante na história mundial e que alterou significativamente a atuação política do Estado norte-americano. Grandes acontecimentos na arena internacional, como o 11 de Setembro de 2001, geram mudanças nas políticas internas e nas políticas externas das nações. Portanto, identificar o tipo de política empregada torna-se relevante e necessário a fim de que haja uma constante adaptação a essas mudanças e que a mesma atenda aos diversos interesses dos Estados.

Visto dessa forma, o desenvolvimento de uma política externa está intimamente relacionado com os interesses nacionais de um Estado, que podem englobar tanto interesses securitários como econômicos, podendo ser alcançados de forma violenta ou pacífica. Entender como se desenvolve a política externa de uma nação envolve não apenas o estudo da história da nação em questão, como também dos diversos acontecimentos que movem a atuação dos atores internacionais.

Cabe ressaltar, dessa maneira, que a região da África-Eurásia chamada Oriente Médio vem representando, desde a Guerra Fria, especialmente para os Estados Unidos da América (EUA), um importante fornecedor de petróleo, além de ter sido uma região de contraponto ideológico ao avanço da extinta União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). Após a Guerra Fria e com o fim da URSS, os novos Estados do Oriente Médio estavam enfraquecidos. A partir disso, os EUA avançaram mais sobre a região e expandindo a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN³⁵) às fronteiras da Rússia.

Além da relação existente entre os Estados Unidos e o Oriente Médio ser um tema bastante relevante, sabe-se da importância e destaque históricos que os Estados

³³ Acadêmica em Relações Internacionais na UNISC. E-mail: carolina2@unisc.br

³⁴ Mestre em Relações Internacionais pela UFRGS. Professora do Departamento de Ciências Econômicas na UNISC. E-mail: marianacorbellini@unisc.br

³⁵ Segundo Saraiva (2006), a OTAN é uma aliança militar criada durante a Guerra Fria com o intuito de defesa contra possíveis ataques militares soviéticos.



Unidos têm no cenário internacional. O interesse neste tema baseia-se nos grandes acontecimentos internacionais, estando especialmente voltado aos atentados do dia 11 de Setembro de 2001 contra os Estados Unidos, os quais tiveram repercussão global e modificaram significativamente o andamento da política externa norte-americana para o Oriente Médio, culminando com guerras e crises políticas.

Foi a partir deste acontecimento que o Oriente Médio destacou-se ainda mais no cenário internacional por abrigar a rede terrorista Al-Qaeda, liderada por Osama Bin Laden o qual foi responsável por planejar os atentados. Frente a esse episódio, os Estados Unidos deram início à chamada Guerra ao Terror, posta em prática pela invasão ao Afeganistão em 2001 e a guerra no Iraque a partir de 2003.

As políticas adotadas pelo Estado norte-americano após o 11 de Setembro de 2001 a fim de combater o terrorismo, garantir sua segurança nacional e sua posição de destaque internacional, produziram inúmeros questionamentos acerca do propósito norte-americano em empreender tais práticas. Dessa forma, torna-se importante o estudo dos impactos na política externa dos Estados Unidos causados por acontecimentos que ameacem interesses considerados vitais para o Estado.

Frente ao tema exposto, este artigo aborda como se desenvolveu a política externa norte-americana para a região do Oriente Médio antes e após os atentados do dia 11 de Setembro de 2001. O objetivo é identificar quais foram as mudanças ocorridas na política externa dos Estados Unidos para o Oriente Médio, especialmente para o Afeganistão e para o Iraque, a partir do início da Guerra Fria até a primeira década após os atentados do 11 de Setembro de 2001, em termos securitários e econômicos.

Através das considerações realizadas e dos objetivos a serem atingidos, este trabalho utiliza-se do método analítico qualitativo, partindo da compreensão e evolução histórica do objeto de estudo que é a política externa dos EUA para o Oriente Médio, além de estabelecer a relação entre o objeto e os atentados de 11 de Setembro de 2001 como um acontecimento motivador de sua mudança e/ou evolução.

O artigo está desenvolvido em duas seções. A primeira engloba os conceitos e análises de uma política externa sob a ótica da teoria desenvolvida por John Mearsheimer, o realismo ofensivo. Este capítulo também dá destaque à Análise de Política Externa (APE) que é utilizada para explicar como são tomadas as decisões dentro da política externa de um Estado. Também na primeira seção, está descrita a política externa dos Estados Unidos, fazendo-se um histórico com ênfase no período entre o início da Guerra Fria até o 11 de Setembro de 2001. Já na segunda seção deste artigo são identificadas e analisadas as mudanças na política externa norte-americana para o Oriente Médio, especialmente para o Afeganistão e para o Iraque após os atentados do 11 de Setembro de 2001.

2 A POLÍTICA EXTERNA SOB UM OLHAR TEÓRICO

Conhecer a evolução da política externa de uma nação é fundamental para entender que ela é feita de fases, ou seja, não representa uma política fixa, ela altera-se conforme as mudanças no mundo. Da mesma forma, segundo White (1989), grande parte dos acontecimentos da atualidade é produto do comportamento da política



externa dos Estados, que vêm aumentando sua importância no sistema internacional desde 1945.

Para Pecequillo (2011), a política externa é uma mistura de continuidade e de adaptação ao longo do tempo, pois nenhum Estado pode ficar parado com o decorrer da história.

Pode-se definir política externa como um programa criado pelas autoridades governamentais cujo objetivo é atingir determinado resultado frente a outros Estados (HERMANN, 1989, apud GOMES, 2007). Esses objetivos, que podem ser atingidos pacífica ou violentamente, tendem a ser alcançados com o intuito de preservar o interesse nacional, especialmente sua segurança, prosperidade econômica e valores.

O interesse nacional, segundo Almeida (2009, p. 8), é um conceito que engloba os objetivos nacionais permanentes, que podem ser:

[...] defesa da independência nacional; soberania na tomada de decisões estratégicas; garantia de aprovisionamentos essenciais à economia nacional (entre eles energia, bens primários e segurança alimentar); preservação do território em face de intrusões estrangeiras; cooperação com os demais membros da comunidade internacional na manutenção de um ambiente de paz, da segurança e da estabilidade, com vistas ao desenvolvimento econômico e social; preservação dos direitos humanos e manutenção do sistema democrático no contexto regional e mundial.

Para o realismo, escola dominante entre analistas e tomadores de decisão das relações internacionais, conforme explicitado por Nogueira e Messari (2005), o interesse nacional é algo predeterminado, é a sobrevivência do Estado e a garantia de sua permanência como ator. Essa sobrevivência é fundamental e o Estado deve utilizar toda sua capacidade para preservá-la. Isso porque as relações internacionais são conhecidas pela sua anarquia, caracterizada pela ausência de uma autoridade superior aos Estados que regule as ações destes. A consequência da existência da anarquia é, portanto, um estado de constante disputa pela sobrevivência, a desconfiança permanente e a segurança como um bem de soma zero, ou seja, um Estado só pode garantir sua segurança em detrimento da segurança de outro Estado.

Analisar o comportamento dos Estados no sistema internacional engloba, no entanto, uma série de desafios para os tomadores de decisão e analistas. Para identificá-los existe, dentro da disciplina de Relações Internacionais, a chamada Análise de Política Externa (APE). A APE, segundo Dewes (2009), pode ser entendida como um processo que procura compreender o que se pratica no meio internacional e a partir disso traçar significados profundos sobre essa interação entre os atores do sistema. Portanto, ela não é apenas um método que mostra as partes que constituem a política externa, seus conceitos e processos.

A APE parte da premissa de que, enquanto há diferenças significativas entre as políticas externas dos Estados, há similaridade suficiente e, portanto, padrões comparáveis de comportamento para permitir que o observador faça afirmações generalizadas seguras sobre os objetivos que os Estados querem atingir, por exemplo. Além disso, é necessário que o analista saiba algo sobre os processos políticos dentro do Estado, pois assim como a política doméstica, uma política externa é formulada



no interior do Estado, mas, diferentemente da política doméstica, é direcionada e implementada no ambiente externo ao Estado (WHITE, 1989).

Para que se faça uma Análise de Política Externa, é necessário, segundo White (1989), que o analista distinga a política externa das outras áreas da atividade governamental. Deve-se, primeiramente, tratar as fronteiras estatais como conceituais assim como os limites territoriais e separar política externa de doméstica. Em seguida, deve-se identificar que essa área simboliza a direção e também um tipo particular de política que está preocupada com os interesses securitários vitais do Estado.

Partindo desse princípio, o mesmo autor (1989) afirma que a sobrevivência é o foco da Análise de Política Externa. White explica que um Estado utiliza habilmente a sobrevivência como uma articulação em relação aos meios até o seu fim, que é o poder. Entende-se, dessa maneira, porque os realistas chamam o sistema internacional de hostil e perigoso; pois é a partir daí que o comportamento dos Estados é analisado: um ambiente com forças externas que ameacem a sobrevivência de um Estado determinará significativamente o andamento de sua política externa.

Um desses fatores externos é o chamado *dilema de segurança*. Bortoluci (2005, p. 6) afirma:

[...] na ausência de uma autoridade supranacional, muitas atitudes tomadas pelos Estados para ampliar sua segurança têm o efeito de tornar outros Estados menos seguros, o que leva estes a tomarem medidas com vistas à sua própria defesa, levando à reação da primeira parte e assim a um processo contínuo de armamento.

O dilema de segurança é a base lógica do realismo ofensivo, teoria utilizada neste trabalho. É difícil para um Estado aumentar suas chances de sobrevivência sem ameaçar a sobrevivência de outros Estados. A melhor defesa é uma boa ofensiva. John Herz (1950), citado por Mearsheimer (2001, p. 36), escreveu em seu famoso artigo publicado no periódico *World Politics* intitulado *Idealist Internationalism and the Security Dilemmas*:

Esforçando-se em alcançar segurança através do ataque, os Estados são guiados a adquirir mais e mais poder a fim de escapar do impacto do poder dos outros. Isto, por sua vez, torna os outros mais inseguros e os obriga a prepararem-se para o pior. Uma vez que nenhum deles possa se sentir completamente seguro em um mundo de concorrentes, a competição pelo poder continua, e o círculo vicioso da acumulação de segurança e poder está em funcionamento.³⁶

Portanto, em outras palavras, pode-se dizer que o sistema internacional estrutura-se de forma a instigar os Estados a conquistarem o poder às custas de outros Estados, pois ao atingir certa hegemonia, garante-se a sobrevivência. Maximizando seu poder, o Estado maximiza sua segurança (DINIZ, 2006).

O que Bortoluci (2005) e Herz (1950), citado por Mearsheimer (2001), chamam de “dilema de segurança”, Gomes (2007) chama de *choque externo*, ou

³⁶ Tradução própria.

seja, acontecimentos internacionais de grande porte e que produzem não apenas mudanças na política externa de um Estado, mas também desvios no comportamento dos atores internacionais.

Esses desvios podem englobar atitudes agressivas do Estado diante de acontecimentos potencialmente ameaçadores. Uma atitude agressiva pode ser explicada pelo *realismo ofensivo*, teoria defendida por Mearsheimer (2001). Ao contrário dos realistas clássicos, que defendem a premissa de que o ser humano é naturalmente agressivo, os realistas ofensivos acreditam que é o sistema internacional que instiga a busca pelo poder como uma forma de garantir a sobrevivência e, conseqüentemente, a segurança. Isso significa que o comportamento agressivo das potências não é devido à sua natureza egoísta e autocentrada ou porque há um desejo interior de dominar. As chances de sobrevivência aumentam à medida que as potências buscam mais poder, o que explica um comportamento agressivo.

Outra consideração relevante feita por Mearsheimer (2001) refere-se à competição por segurança entre Estados, ou seja, a quantidade de medo existente entre os Estados irá determinar largamente a seriedade dessa competição. Logicamente, quanto mais profundo esse medo for, maior será essa competição e, conseqüentemente, a guerra torna-se mais provável de acontecer. Dessa maneira, um Estado que se sinta ameaçado irá procurar maneiras de elevar sua segurança através de políticas arriscadas a fim de atingir seu objetivo. Portanto, o autor considera o sistema multipolar que contenha uma possível hegemonia o que mais provoca medo entre os Estados. Esse sistema é chamado por Mearsheimer (2001) de *multipolaridade desequilibrada*. A teoria de Mearsheimer explica que, como as grandes potências não possuem a proteção de outras organizações, a chave para a sua sobrevivência é o poder. O realismo diz que o poder povoa o pensamento das grandes potências, ou seja, elas lutam por poder entre elas mesmas e, às vezes, essa competição acaba em guerra, que é um instrumento de política internacional aceitável para os estadistas.

Dessa maneira, como bem define Mearsheimer (2001) em sua teoria realista ofensiva, os poderes ditos *status quo* quase não são encontrados na política mundial, já que o próprio sistema internacional cria mecanismos de incentivo para que os Estados procurem por oportunidades de ganhar poder com os gastos de seus rivais e aproveitando vantajosamente os momentos em que os benefícios se sobrepõem aos custos. Para o realismo ofensivo, a hegemonia é o principal objetivo e Mearsheimer a define como uma característica presente em um Estado tão poderoso que consegue dominar a todos os outros Estados no sistema.

Alguns teóricos como Huntington (1991), citado por Rudzit (2005), afirmam que os interesses e desafios econômicos são mais importantes para a condução de um Estado do que os da área militar. De fato, um Estado que possui uma importante capacidade econômica e que sabe como conduzi-la certamente usufrui de uma posição destacada no sistema internacional. Porém, as capacidades militares garantem maior tranquilidade para um Estado em termos securitários, pois diante de um cenário anárquico como o do sistema internacional e com a constante busca pela maximização do poder, um enfrentamento militar nunca está descartado. Um Estado somente deve projetar-se economicamente à frente de outro Estado quando tiver plena consciência de que suas capacidades militares são suficientes para uma eventual disputa militar, caso esta venha a ocorrer. Além disso, um elevado aparato



militar garante poder de persuasão, característica marcante dos Estados Unidos. Portanto, as capacidades militares continuam sendo centrais.

2.1 A política externa dos Estados Unidos: uma revisão teórica antes e após a Guerra Fria

Segundo Kissinger (1994), os Estados Unidos influenciaram decisivamente as relações internacionais durante o século XX. A entrada norte-americana na Primeira Guerra Mundial em 1917 revelou a força de seus ideais e direitos e, desde então, os diversos acordos internacionais firmados pela comunidade internacional possuem incorporações dos valores norte-americanos.

A tradição e as experiências vivenciadas ao longo de sua história permitiram aos Estados Unidos constituírem seu padrão histórico da política externa entre 1776 – ano que além de marcar a conquista de sua independência, correspondeu ao período de formação e evolução do país, definindo-se a sociedade, a política e a economia e também os componentes orientadores de sua atuação externa – e 1945 – que correspondeu à sua consolidação como potência hegemônica no sistema internacional. Em outras palavras, os Estados Unidos procuraram garantir, primeiramente, a integridade e consolidação de seu território e população para, em seguida, ampliar sua segurança e interesse nacional. As bases fundamentais da política externa norte-americana foram construídas nesse período, sendo mantidas e reformuladas de acordo com as relações internacionais do país.

Costuma-se identificar a Guerra Fria como o período de maior transformação na política externa dos Estados Unidos. A Guerra Fria passou por várias fases e durante esse período, os Estados Unidos foram representados por diversos presidentes que acrescentaram novas prioridades e temas à agenda, modificando, dessa forma, a ação norte-americana no sistema internacional entre 1947 e 1989. A readequação norte-americana ao novo sistema e à nova condição de poder pós-Segunda Guerra Mundial levaram a sua agenda a evoluir em duas direções: a construção da ordem internacional e a contenção. A primeira se daria por meio da segurança americana, prosperidade e possibilidades de expansão, além da cooperação e da democracia. E isso, como bem define Pecequillo (2011, p. 123), representou a “passagem definitiva dos Estados Unidos para a idade adulta de suas relações internacionais, caracterizada pela hegemonia e pelo internacionalismo”. A política de contenção, característica do período pós-guerra até 1989, estava centrada em três objetivos: conter a União Soviética, conter o comunismo e promover e expandir a democracia e o livre mercado. Com o fim da Guerra Fria e a queda do muro de Berlim, a atuação internacional norte-americana mudou significativamente, segundo Gomes (2007).

Pôde-se observar um período caracterizado por essa mudança, através da qual a interdependência, a globalização e o reordenamento das posições relativas dos Estados foram desencadeados e aprofundados. Por outro lado, o período também foi marcado por certa continuidade, uma vez que as bases política, econômica e de segurança que os Estados Unidos criaram após a Segunda Guerra Mundial foram mantidas, preservando, dessa forma o padrão de relacionamento entre os Estados. (PECEQUILLO, 2011).



Inicialmente, a não intervenção dos Estados Unidos nas revoluções que se sucederam à Guerra Fria descreve, para alguns, uma falta de estratégia e, para outros, um comportamento pragmático devido ao novo cenário, que estava estremecido, refletindo uma indefinição quanto ao futuro da ordem do sistema. A partir de 1990, iniciou-se o desafio da reestruturação do cenário internacional, onde existiam novas possibilidades de poder aliadas a novos fluxos internacionais (PECEQUILO, 2011).

Ainda assim, logo após o término da Guerra Fria, a estratégia dos Estados Unidos foi a de impedir que alguma potência rival surgisse. Por isso, os gastos militares nessa época foram grandes, financiando seu complexo industrial-militar e a manutenção de diversas tropas em várias regiões do mundo. A partir daí, os inimigos passaram a ser representados pelo fundamentalismo islâmico e pelo terrorismo internacional (BANDEIRA, 2008). O mesmo autor fala sobre a situação norte-americana nessa época e sobre seus novos inimigos:

E após o esbarrondamento da União Soviética e de todo o Bloco Socialista, o terrorismo e o narcotráfico configuraram os novos inimigos a combater, porquanto não mais havia outro Estado ou bloco de Estados com capacidade de desafiar e por em risco o sistema econômico, social e político dos Estados Unidos, cuja força militar se tornara, desde o fim da Segunda Guerra Mundial, a única no mundo a ter como principal missão, não a defensiva, mas a ofensiva, não a de guardar as fronteiras nacionais, mas a de projetar seu poder sobre todos os continentes, nos quais instalou seis comandos militares, que caracterizam o domínio imperial. (BANDEIRA, 2008, p. 14).

Diante de tudo o que foi exposto até agora e de acordo com o conceito de política externa apresentado anteriormente, percebe-se que o padrão seguido pelo tomador de decisão ao fazer a política externa de seu Estado não sofre muitas alterações, uma vez que a mudança dos seus inimigos não implica necessariamente um desvio de condutas adotadas para que este Estado sobreviva no sistema internacional e, no caso dos Estados Unidos, para que permaneça em uma posição de destaque frente a outros Estados igualmente poderosos ou potencialmente perigosos. A lógica utilizada pelos vários presidentes norte-americanos é praticamente a mesma. O que muda, no entanto, são os meios empregados para obter os mesmos fins, isto é, a sobrevivência e o poder.

3 A POLÍTICA EXTERNA DOS ESTADOS UNIDOS PARA O ORIENTE MÉDIO: O 11 DE SETEMBRO COMO PONTO DE INFLEXÃO

Segundo Bandeira (2008), o Estado que conseguir controlar o Oriente Médio, considerado como o agente principal do equilíbrio global, terá condições de projetar seu poder para o outro lado da região. O Oriente Médio está localizado no sudoeste da Ásia e, segundo as palavras de Olic e Canepa (2003, p. 9), situa-se “exatamente onde este continente [Ásia] se encontra com a Europa e a África. Assim, fica fácil imaginar o inestimável valor estratégico da região, que funciona como elo entre o Ocidente e o Extremo Oriente desde a Antiguidade”.



Em relação ao petróleo, o Oriente Médio concentra aproximadamente 60% das reservas mundiais deste recurso, sendo abundante nas áreas que circundam o Golfo Pérsico, enriquecendo países como a Arábia Saudita, Catar, Kuwait, Barein e Emirados Árabes Unidos. Com isso, eles acabam ostentando as maiores rendas *per capita* da região (OLIC; CANEPA, 2003).

O interesse norte-americano na região data já da Segunda Guerra Mundial. Inicialmente, o Oriente Médio representava um interesse ideológico para os Estados Unidos, ou seja, para conter o avanço da União Soviética durante a Guerra Fria. Nesse período, os Estados Unidos conseguiram realizar diversas alianças para que a ideologia soviética não se expandisse. Logicamente, esses aliados estavam estrategicamente localizados. Israel, Arábia Saudita, Egito e Jordânia, configuraram importantes parcerias com os EUA, face às suas características indispensáveis às políticas estratégicas norte-americanas. Essas alianças englobavam desde a defesa da criação do Estado de Israel, além da manutenção da estabilidade regional, até políticas econômicas envolvendo o petróleo (PINTO, 2003). Com o passar do tempo, os investimentos norte-americanos no Oriente Médio tenderam ao crescimento, comprovando, mais uma vez, que a política externa altera-se conforme as mudanças no mundo. Atualmente, a região representa uma das maiores fontes de interesses econômicos e políticos para os norte-americanos (PINTO, 2003).

Em meio à essas alianças norte-americanas no Oriente Médio, as relações com o Afeganistão e com o Iraque são as mais importantes para este trabalho. A escolha desses países do Oriente Médio deve-se à política intervencionista praticada pelos norte-americanos e ao seu grande destaque na agenda atual da política internacional. As guerras travadas nestes dois países afetaram o orçamento norte-americano, além de os benefícios dessas guerras para o país terem sido amplamente discutidos pela comunidade internacional.

O Afeganistão não fazia parte dos interesses norte-americanos após a Segunda Guerra Mundial por não possuir nenhum valor estratégico. Esse país era preocupação dos soviéticos, os quais, em 1950, utilizaram o recurso diplomático para atrair o país para sua esfera de influência. Foi só no final dos anos 1950 que o Afeganistão despertou o interesse dos Estados Unidos, que passou a alimentar economicamente o país através de um programa de ajuda financeira. Tudo isso porque os norte-americanos desejavam contrabalançar a influência da URSS, que havia se tornado o principal doador de ajuda econômica, assim como o responsável por recrutar e equipar o exército do governo de Kabul. (PINTO, 2003).

O objetivo dos Estados Unidos era elevar os custos dos soviéticos para que eles não pudessem consolidar sua presença no país. Foi nesse momento que os norte-americanos acabaram ajudando facções mais radicais, as quais se voltariam mais tarde contra os EUA. (PINTO, 2003).

A relação entre os EUA e o Iraque teve seu auge em 1990 quando o Iraque invadiu o Kuwait dando início à Guerra do Golfo, constituindo-se no episódio mais marcante



da relação entre os dois países antes do 11 de Setembro de 2001³⁷. De acordo com Pinto (2003) e Olic e Canepa (2003), foi nesse momento que foi solicitada a presença das forças norte-americanas no Golfo Pérsico. Essa guerra envolveu países aliados como os Estados Unidos, Grã-Bretanha, Arábia Saudita – o maior produtor mundial de petróleo – e Egito, contra as tropas do Iraque. O motivo da guerra foi principalmente o petróleo, pois era necessário, para os EUA, que aquele fosse produzido a preços não muito elevados, já que com a invasão do Kuwait, o preço do barril aumentou cerca de 20 dólares em poucas semanas. O término da guerra deu-se quando as tropas iraquianas retiraram-se do Kuwait em 28 de fevereiro de 1991, acatando as várias resoluções impostas pela ONU.

3.1 O 11 de Setembro e suas consequências: a invasão do Afeganistão e a Guerra do Iraque

Os ataques terroristas do 11 de Setembro de 2001 dificilmente serão esquecidos no mundo todo. Para muitos analistas, esse acontecimento provocou um impacto profundo nas relações internacionais. Naquele dia, quatro aviões das empresas American Airlines e United Airlines foram sequestrados em espaço aéreo norte-americano por terroristas ligados à Al-Qaeda. Dois desses aviões atingiram as torres gêmeas do World Trade Center em Nova Iorque, provocando o desabamento dessas torres. Outro avião atingiu o Pentágono, em Arlington, Virgínia, nos arredores de Washington, D.C. O último avião caiu em uma floresta na Pensilvânia sem conseguir atingir o suposto alvo de Camp David³⁸ (PECEQUILO, 2011).

De acordo com Chomsky (2002), para a política mundial, o 11 de Setembro de 2001 foi algo totalmente novo, não pela sua dimensão e caráter, mas pelo alvo atingido. Foi a primeira vez, desde 1812, quando aconteceu a guerra Anglo-Americana³⁹, que o território continental norte-americano sofreu um ataque. Sem dúvida alguma, os atentados do 11 de Setembro de 2001 modificaram a política externa dos Estados Unidos. E não foi somente para o Oriente Médio. O mundo todo sofreu as consequências ocasionadas pelos atentados e pela mudança de postura adotada pelos Estados Unidos externamente após os acontecimentos daquele dia. Segundo Gomes (2007), Wellausen (2002) e Sugahara (2008), o grupo terrorista Al-Qaeda foi fundada em 1988 por Osama Bin Laden com o intuito de criar um califado pan-islâmico no mundo, expulsando, assim, os ocidentais dos países muçulmanos. De acordo com Gomes (2007, p. 65),

³⁷ Os EUA se aproximaram do Iraque quando o Irã passou a ameaçar os interesses norte-americanos após a tomada do poder iraniano pelo conservador aiatolá Ruholá Khomeini, que visava transformar o país em um Estado teocrático. A partir dessa aproximação, os EUA projetavam a deflagração de uma guerra para derrubar o regime no Irã. Apoiados militarmente pelos norte-americanos, o Iraque invadiu o Irã em 1980 e deu início à Guerra Irã-Iraque, que perdurou até 1988 quando o Conselho de Segurança da ONU exigiu cessar fogo. (SOUSA, 2013).

³⁸ Retiro campestre dos presidentes norte-americanos nas montanhas do estado de Maryland, nos Estados Unidos.

³⁹ Considerada a segunda guerra de independência, foi provocada pela ambição dos EUA no Canadá e pelo bloqueio inglês ao comércio norte-americano com a França. A vitória dos EUA deu impulso à industrialização do norte do país (KOSHIBA e PEREIRA, 1999).



a Al-Qaeda pode ser considerada uma das principais responsáveis pela internacionalização do terror. Além de um forte antiocidentalismo, sua retórica ressalta o aspecto global da guerra entre o Islã e o Ocidente. Numa declaração de 1998, Bin Laden acusou os norte-americanos de três crimes específicos contra Deus: a ocupação das terras sagradas do Islã, o patrocínio à causa sionista e ao Estado de Israel, e o sofrimento imposto aos iraquianos após a Guerra do Golfo. Segundo a lógica proposta por Bin Laden, seria dever de todo muçulmano combater essa *Jihad* global.

Sobre o plano dos ataques, Pecequillo (2011, p. 380) destaca:

Sua lógica indica uma ação de preparo longo e custoso, altamente bem organizada e sigilosa, passando despercebida pelos serviços de inteligência norte-americanos e internacionais. É um ataque que foi baseado internamente, não tendo sido cometido de fora pra dentro, possuindo uma estrutura humana e mesmo material nos Estados Unidos. Por fim, as pessoas que cometeram esses atos estavam altamente preparadas para efetuar a operação, sendo capazes de pilotar os aviões e profundamente motivadas para morrer por sua causa.

Após os ataques, o terrorismo passou a despertar o interesse de toda comunidade internacional justamente devido ao alvo dos ataques, os Estados Unidos. O terrorismo passou a fazer parte das prioridades securitárias norte-americanas naquele momento (SHIMABUKURO, 2005). E, segundo Seabra (2007, p. 35), “a luta contra o terrorismo se tornaria naturalmente um princípio norteador da política que se seguiu, com o início da Guerra ao Terror que incluiu a caça a Bin Laden, a Guerra do Afeganistão e a Guerra do Iraque [...]”.

O Oriente Médio é considerado a maior fonte de terrorismo internacional. Além do número de grupos terroristas ter aumentado, estes se tornaram ainda mais violentos. Irã, Iraque, Líbia, Sudão e Síria são países localizados no Oriente Médio apontados pelos EUA como os maiores responsáveis pelo terrorismo internacional. Os autores dos atentados do 11 de Setembro de 2001 provenientes do Oriente Médio, região que até então era considerada parceira comercial do país devido à presença de petróleo, demonstraram que possuíam bastante ousadia e coragem para enfrentar os Estados Unidos, uma grande potência mundial com elevada capacidade militar. Entretanto, eles não possuíam um grande arsenal militar que pudesse enfrentar o dos norte-americanos. Mesmo assim, colocaram à prova a capacidade militar da superpotência mundial.

Logo após os atentados de 11 de Setembro de 2001, a resposta norte-americana foi rápida. A invasão ofensiva ao Afeganistão foi considerada como uma medida de autodefesa e “um ataque contra um Estado inimigo patrocinador e protetor dos responsáveis pelos ataques de 11 de Setembro”, segundo Shimabukuro (2005, p. 90).

A primeira fase da Guerra ao Terror teve como objetivos derrubar o regime Talibã e também destruir os campos da Al-Qaeda presentes no Afeganistão (AITH, 2002). Essa retaliação foi batizada de Liberdade Duradoura e tinha como objetivos prioritários, nas palavras de Pecequillo (2011, p. 385), “a destruição da Al-Qaeda (e a prisão de



seus líderes como Bin Laden) e do regime talibã que o apoiava no Afeganistão; a reconstrução política e econômica do Afeganistão pós-talibã; e, por fim, a eliminação do terrorismo em escala mundial”. A estratégia norte-americana para atingir esses objetivos envolvia ações militares, políticas, econômicas e diplomáticas através de alianças com organizações internacionais e países-chave.

Segundo Olic e Canepa (2003), a milícia do Talibã se formou, em 1994, no norte do Paquistão após a retirada das tropas soviéticas do Afeganistão. O governo paquistanês decidiu oferecer suporte militar ao Talibã e, com isso, garantiu o sucesso da ofensiva talibã. O objetivo deste último foi o de pacificar o Afeganistão e o de disseminar as leis do livro sagrado do islamismo – o Corão. Atualmente, o Talibã ameaça desestabilizar o Paquistão, onde controla áreas no noroeste do país e foi responsável por uma série de atentados suicidas. Apesar disso, há uma tentativa de negociação pacífica com o Talibã para que haja um futuro de paz no Afeganistão. Mesmo assim, ainda existe muito desconfiança de ambos os lados.

A operação no Afeganistão foi apoiada pela comunidade internacional, tida como uma guerra justa diante do caráter do 11 de Setembro de 2001, “sendo um movimento de resposta a um inimigo que atingira e continuava ameaçando os norte-americanos”, de acordo com Pecequilo (2011, p. 386). Após a invasão do Afeganistão, os EUA prometeram continuar com sua guerra preventiva para defender os norte-americanos. A partir daí, inicia-se a segunda fase da guerra contra o terror. Os EUA começaram a elaborar novas operações militares em países contrários aos americanos e as hipóteses incluíam Iraque, Síria, Irã e Coreia do Norte. O primeiro alvo foi o Iraque.

A guerra no Iraque foi chamada, pelos Estados Unidos, de guerra preventiva, alegando-se que o país estava desenvolvendo armas de destruição em massa e que ameaçavam a segurança mundial. Além disso, o Iraque era considerado um elemento da projeção de poder dos Estados Unidos. Essa intervenção preventiva dos Estados Unidos envolvia o reposicionamento das forças norte-americanas na região do Oriente Médio (PECEQUILO, 2011). Apesar disso, é necessário mencionar que a guerra no Iraque não foi autorizada pela ONU. A tática utilizada por Bush para que essa guerra acontecesse foi a difusão do medo, explicitada por Mearsheimer (2012). Havia certa relutância por parte dos militares, serviço de inteligência, Departamento de Estado e Congresso americano para uma guerra. Além disso, de acordo com Pecequilo (2011), desde a sua derrota em 1991, durante a Guerra do Golfo, e devido às sanções aplicadas contra o país, o Iraque perdera a capacidade de agressão além de ter sua projeção de poder no sistema internacional reduzida. Portanto, ele não representava um perigo iminente e os custos políticos, econômicos e estratégicos da intervenção eram elevados.

Para o presidente norte-americano Bush (2003),

[a] batalha do Iraque é uma vitória na guerra contra o terror que começou em 11 de Setembro de 2001 e que ainda continua [...] Nossa guerra contra o terror está prosseguindo de acordo com os princípios que deixei claro para todos [...] O uso da força foi, e permanece sendo, nosso último recurso. Entretanto, todos devem saber, amigos e inimigos, que nossa nação tem uma missão: responderemos a ameaças contra nossa segurança e defenderemos a paz [...] Os



inimigos da liberdade não são passivos e nós também não. Nosso governo tomou medidas sem precedentes para a defesa doméstica e continuará a caçar os inimigos antes que eles possam atacar. A guerra contra o terrorismo ainda não acabou, porém ela não é interminável. Não sabemos o dia da vitória final, mas vimos a mudança da maré. (PECEQUILO, 2011, p. 414).

Percebe-se no discurso acima que apesar das diversas alegações feitas pelos EUA para que pudessem invadir o Iraque, a segurança era uma preocupação do Estado americano, e que o país faria de tudo para que sua sobrevivência estivesse garantida. A busca pelo poder, destacada tantas vezes por Mearsheimer (2001), leva um Estado a agir de todas as maneiras, e até a utilizar acontecimentos marcantes da história das relações internacionais para projetar-se com mais destaque no sistema internacional. De acordo com o realismo ofensivo, as atitudes norte-americanas frente ao 11 de Setembro de 2001 são consideradas, portanto, justificáveis e aceitas, pois em um cenário em que ações violentas são utilizadas como forma de protesto contra os valores ocidentais, a resposta deve vir da mesma forma, para demonstrar que a capacidade do país em defender a sua sobrevivência é semelhante ou, como comprovado, bem maior do que a do inimigo terrorista.

Afinal, essa é a lógica do sistema internacional. Se um Estado não cuida de suas próprias fronteiras e não procura se destacar para além delas, está fadado a não sobreviver no sistema internacional. Outro Estado, entretanto, irá fazê-lo, independentemente dos meios que utilize para atingir tais fins.

4 CONCLUSÃO

Através do que foi exposto neste artigo, pode-se perceber que o sistema internacional funciona por meio da influência das grandes potências. São elas que, mesmo em meio à anarquia explicitada pela escola tradicional realista, conduzem as relações entre os diversos atores do sistema internacional, especialmente entre os Estados. Essa condução refere-se ao andamento não somente de suas políticas internas, mas, principalmente, de suas políticas externas, pois, como já foi dito anteriormente, são essas políticas que, influenciadas pelos acontecimentos mundiais, geram mudanças na atuação internacional, provocando, dessa forma, constantes adaptações de seus interesses nacionais para que sua segurança e, conseqüentemente, sua sobrevivência no sistema internacional, estejam preservadas.

A política externa de um Estado tem um papel fundamental na definição de seus interesses nacionais. Os tomadores de decisão devem estar atentos ao formular essas políticas para que a atuação seja coerente com a dinâmica do sistema internacional. As atitudes tomadas pelos Estados Unidos, após o 11 de Setembro de 2001, com o intuito de ampliar sua segurança e preservar sua sobrevivência são inerentes a qualquer Estado que se sinta ameaçado por outro Estado ou ator, e são, de acordo com o realismo ofensivo, teoria explorada neste trabalho, coerentes e aceitáveis. Dessa forma, o comportamento agressivo de um Estado é justificável no cenário internacional.



Dessa forma, muitas vezes, para preservar seu território e sua população, mentiras são contadas, fatos são escondidos. Mesmo porque algumas estratégias dos Estados para sobreviverem no sistema internacional não são abertamente mostradas para seus adversários. Deve-se ressaltar que o objetivo aqui não é justificar de forma positiva a guerra como a única forma de retaliação. Entende-se que a guerra deva ser a última arma a ser empregada. Entretanto, no caso dos Estados Unidos, sua segurança estava abalada e sua sobrevivência também. Atitudes para reverter essa situação foram tomadas imediatamente e, de acordo com a teoria utilizada neste trabalho, esse comportamento agressivo deve ser empregado, uma vez que o comportamento igualmente agressivo do inimigo não foi utilizado para que este sobrevivesse e, sim, como uma forma de impedir a expansão dos valores ocidentais a todo o Oriente Médio baseado em crenças religiosas.

Os atentados de 11 de Setembro de 2001, acontecimento marcante na história das relações internacionais, modificaram o foco da política externa dos Estados Unidos para o Oriente Médio e culminaram com guerras e crises políticas. Percebe-se, dessa forma, que a política externa não é fixa. Ela muda conforme os acontecimentos mundiais, os temas que estão priorizados na agenda do Estado, e os tomadores de decisão.

Além disso, buscou-se mostrar como é a agenda norte-americana desenvolvida para o Oriente Médio, em que período essa região despertou o interesse econômico dos EUA e qual é o impacto dessa relação na economia norte-americana. Mostrou-se, por exemplo, que durante as crises do petróleo ocorridas após os anos 1950, o impacto na economia norte-americana significou um aumento no custo anual do país na compra do barril de petróleo. Devido a isso, os norte-americanos perceberam o quão significativo é o Oriente Médio para eles, além da necessidade de se manter a estabilidade da região, pois a série de conflitos que ocorreram entre os diversos países que fazem parte do Oriente Médio colocaram em risco as estratégias norte-americanas desenvolvidas com o intuito de garantir o fornecimento de petróleo.

Conclui-se, portanto, que as intervenções norte-americanas no Oriente Médio após o 11 de Setembro de 2001 podem ser justificadas para manter a posição de maior potência mundial e preservar a segurança do país dominando as reservas de petróleo, pois, caso outra nação fosse capaz de dominá-las, como por exemplo a China, conseguiria fazer frente à hegemonia norte-americana, ameaçando abalar uma nação que há aproximadamente um século atingira a posição mais desejada no cenário internacional.

REFERÊNCIAS

AITH, M. 11 de setembro: Bush se reinventou após ataques. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 8 set. 2002. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u45057.shtml>>. Acesso em: 4 nov. 2012.

ALMEIDA, P. R. de. Bases Conceituais de uma Política Externa Nacional. In: MARTINS, Estevão C. de Rezende; SARAIVA, Miriam G. (Org.). *Brasil - União Europeia - América do Sul : Anos 2010-2020* Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2009, p. 228-243.



BANDEIRA, L. A. M. *Dimensão Estratégica e Política Externa dos Estados Unidos*. III CONFERÊNCIA NACIONAL DE POLÍTICA EXTERNA E POLÍTICA INTERNACIONAL - III CNPEPI, 2008: Rio de Janeiro. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2008, p. 9-39.

BORTOLUCI, J. H. *Política externa Norte-Americana e o conflito Árabe-Israelense (1967-1982): Dinâmica e fatores determinantes*. 2005. 104 f. Monografia (Graduação em Relações Internacionais) - Universidade de São Paulo, USP, 2005.

CHOMSKY, N. *11 de setembro*. Tradução de Luiz Antônio Aguiar. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

DEWES, N. *Análise de política externa e processo decisório: o tomador de decisões e sua responsabilidade nas ações do Estado*. 2009. 80 f. Monografia (Graduação em Relações Internacionais) - Centro Universitário La Salle, UNILASALLE, 2009.

DINIZ, E. Relacionamentos Multilaterais na Unipolaridade: Uma Discussão Teórica Realista. *Contexto Internacional*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 505-565, jul/dez 2006.

GOMES, A. T. de. Doutrina Bush: uma análise de política externa. *Relações Internacionais no Mundo Atual*, Curitiba, a. 7, n. 7, p. 33-56, 2007.

KISSINGER, H. *Diplomacy*. New York: Simon and Schuster, 1994.

KOSHIBA, L.; PEREIRA, D. M. F. *Américas: uma introdução histórica*. São Paulo: Atual Editora, 1999.

MEARSHEIMER, J. J. *Por que os líderes mentem: toda a verdade sobre as mentiras na política internacional*. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

_____. *The Tragedy of Great Power Politics*. W.W. Norton & Company. New York. London, 2001.

NOGUEIRA, J. P.; MESSARI, N. *Teoria das relações internacionais: correntes e debates*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIC, N. B; CANEPA, B. *Oriente médio e a questão palestina*. São Paulo: Moderna, 2003.

PECEQUILO, C. S. *A política externa dos Estados Unidos: continuidade ou mudança?*. Porto Alegre: Ed. da Universidade/UFRGS, 2011.

PINTO, M. do Céu P. F. de. *"Infiéis na Terra do Islão": os Estados Unidos, o Médio Oriente e o Islão*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

RUDZIT, G. O debate teórico em segurança internacional: mudanças frente ao terrorismo? *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, Porto Alegre, v. 5., n. 2, jul/dez., 2005.

SARAIVA, J. F. S. A Hegemonia dos Estados Unidos. In: OLIVEIRA, H. A. de.; LESSA, A. C. (Org.). *Política Internacional Contemporânea: mundo em transformação*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 31-44.

SEABRA, R.I H. *George W. Bush e a coalizão conservadora: da política externa após os atentados de 11 de setembro de 2001 ao Patriot Act*. 157 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais – Centro de Estudos Sociais Aplicados) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2007.

SHIMABUKURO, A. *A política de segurança dos Estados Unidos no pós-Guerra Fria*. 2005. 190 f. Dissertação (Instituto de Filosofia e Ciências Humanas) – Universidade



Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

SOUSA, R. Guerra Irã-Iraque. Disponível em <<http://guerras.brasilecola.com / seculo-xx/guerra-irairaque.htm>>. Acesso em 28 junho 2013.

SUGAHARA, T. Y. L. *Terrorismo e insegurança no mundo pós 11 de setembro*. 113 f. Dissertação (Programa San Tiago Dantas de Pós-Graduação em Relações Internacionais - UNESP / UNICAMP / PUC-SP) – Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2008.

WELLAUSEN, S. S. de. Terrorismo e os atentados de 11 de setembro. *Tempo Social: Revista Sociologia USP*, São Paulo, 14(2), p. 83-112, out. 2002.

WHITE, B. Analysing Foreign Policy: Problems and Approaches. In: CLARKE, M.; _____. *Understading Foreign Policy: The Foreign Policy Systems Approach*. Michigan: Universidade de Michigan: E. Elgar, 1989.



FOME MUNDIAL: UMA ANÁLISE DE SUAS CAUSAS E DA ATUAÇÃO DA FAO

Claudia Vieira Costa⁴⁰
Heron Sergio Moreira Begnis⁴¹

1 INTRODUÇÃO

A fome é um problema de ordem mundial, e nenhuma nação é imune a essa mazela, nem mesmo os países mais ricos. Só os Estados Unidos da América (EUA) chegaram a ter 50 milhões de pessoas lutando contra a fome, em 2008. (GOLDSTEIN, 2009).

Devido à emergência alimentar do pós-II Guerra e pensando na necessidade de um órgão superior que realizasse projetos de desenvolvimento alimentar em âmbito mundial, foi fundada, em 16 de outubro de 1945, a FAO, Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação. Hoje, a FAO é a maior agência especializada no Sistema das Nações Unidas e a agência que lidera na agricultura, na silvicultura, na pesca e no desenvolvimento rural. Esta agência intergovernamental possui 191 Nações Membros e uma Organização Membro, a Comunidade Europeia.

Antes de analisar as formas como a FAO tem enfrentado o problema da fome no mundo, é importante buscar compreender quais são os fatores que são tomados como suas causas. De acordo com Malthus (1986), o ritmo de crescimento populacional se daria em progressão geométrica enquanto que o ritmo de crescimento da produção de alimentos seria em progressão aritmética, o que ocasionaria, conseqüentemente, a fome (MOSER, 1978).

No entanto, esta questão já foi superada pelas possibilidades que o presente nos apresenta, como a alternativa do emprego de tecnologia nos meios de produção agrícola, o controle de natalidade pelos métodos contraceptivos e todo um leque de estruturas criadas pela globalização.

Quanto à produção de alimentos, primeiramente, a Primeira Revolução Verde surgiu com o propósito de alimentar os famintos emergidos da Segunda Guerra Mundial, trazendo evoluções tecnológicas que mecanizaram e modernizaram o processo produtivo agrícola. Em um segundo momento surge a Segunda Revolução Verde (SRV), propondo simultaneamente maior produtividade agrícola e sustentabilidade ambiental, combinando-as com uma configuração social realista.

⁴⁰ Bacharel em Relações Internacionais pela UNISC. E-mail: claudiacosta@mx2.unisc.br

⁴¹ Doutor em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Departamento de Ciências Econômicas na UNISC. E-mail: heron@unisc.br



Um dos problemas que a SRV pode vir a atenuar é a inelasticidade da oferta de terras agriculturáveis resultante da diminuição das fronteiras agrícolas. De acordo com Norman Ernest Borlaug, o Pai da Revolução Verde, cerca de 85% do aumento da produção de alimentos no mundo terá de vir das áreas já cultivadas, o que reforça a importância do fator tecnológico (KISS, 2009). Além disso, a condição dos solos também é algo alarmante. Canto (2011) expõe dados de um relatório da FAO que apontam que 25% das terras do planeta já estão seriamente degradadas, outros 8% estão “moderadamente degradadas”, 36% estão “estáveis ou ligeiramente degradadas” e em torno de 10% estão “melhorando”. O estudo estima que, para alimentar o mundo, será preciso produzir, até 2050, 70% mais do que hoje (CANTO, 2011). Ainda de acordo com o então representante da FAO no Brasil em 2009, Hélder Muteia, um novo período de expansão agrícola é fundamental e a expansão da produção agrícola é uma questão central para garantir a segurança alimentar das populações carentes (FAO, 2009a).

Com o avanço científico e tecnológico nos meios de produção, o problema deixa de ser a produção insuficiente, e passa a se concentrar na má distribuição, na sonegação alimentar e no desperdício. Em junho de 2009, após o aumento dos preços dos alimentos e da crise internacional de 2007-08, foi anunciado que o número de pessoas com fome no mundo chegou ao recorde histórico de um bilhão e 20 milhões de pessoas, o que significa um aumento de 100 milhões de pessoas em relação a 2008. A fome mundial está concentrada em países da Ásia e do Pacífico (642 milhões de pessoas), na África Sub-Saariana (265 milhões), América Latina e Caribe (53 milhões), no Leste Europeu e no norte da África (42 milhões). Na América Latina e Caribe (ALC), o aumento representou em torno de 12,8% em relação a 2007 e 2008; com este aumento retornamos aos patamares de 1980 (FAO, 2009b).

Outro problema é a questão de que a cadeia alimentar humana está nas mãos de grandes corporações que dominam o destino dos recursos gerados. Com o monopólio das sementes e a necessidade do pagamento de *royalties*, a produção agrícola fica mais cara e o acesso dos pobres aos alimentos é ainda mais difícil (ANDRIOLI, 2003).

A fome é um problema cujas causas devem ser estudadas em sua estrutura, para a melhor observação da razão de sua ocorrência e melhor desenvolvimento de planos para combatê-la. Assim sendo, este trabalho se dá no intuito de investigar os determinantes estruturais do problema da fome, e a forma como a FAO, enquanto representante dos interesses da comunidade internacional, está enfrentando este problema. Primeiramente, será focado o papel representado pelas Organizações Internacionais no cenário mundial. Em segundo lugar será feito um comparativo entre a importância da agricultura familiar e a monocultura, buscando revelar as engrenagens do agronegócio mundial e a realidade gerada pela concentração agroindustrial. Em terceiro lugar será analisada a relação existente entre a FAO e seu compromisso com a agricultura e a alimentação. Deste modo, as partes 2 - As Organizações Internacionais e 3 - O Agronegócio Mundial e a Concentração Agroindustrial, destinam-se ao apanhado de informações que dão conta do referencial teórico que serve de embasamento para a análise realizada nas partes 5 - Empresas Transnacionais e o Poder do Monopólio Agroindustrial e 6 - A FAO e seu Compromisso com a Agricultura e a Alimentação.



2 AS ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS

Observa-se, com a chegada do novo século, o fortalecimento das novas formas de organização de poder. Atualmente, os Estados ainda possuem grande significância em sua singularidade, mas é por meio de organizações, de parcerias e de alianças que adquirem maior representatividade. Esta nova configuração do sistema internacional admite o surgimento de outras formas de poder, e, neste contexto, as organizações internacionais representam parte central em questões de política internacional, direitos humanos, economia, segurança, entre tantas outras áreas em várias partes do mundo. Atualmente são cerca de 240 Organizações Internacionais Intergovernamentais (OIGs) espalhadas pelo mundo. (HERZ; HOFFMANN, 2004).

Existem OIGs que buscam objetivos políticos e há outras que objetivam cooperação técnica. As primeiras tratam questões essencialmente conflitivas e as segundas tratam de questões relacionadas à cooperação funcional (SEITENFUS, 1997). As organizações internacionais de natureza política são dotadas de capacidade de influência sobre questões vitais dos Estados-membros, das quais se pode citar a soberania e a independência nacional como exemplo. Já as organizações de cooperação técnica costumam ficar restritas a aproximar posições e tomar iniciativas conjuntas em áreas específicas (SEITENFUS, 1997).

A criação de uma OIG depende do interesse e do desejo estatal, o qual delimita sua área de atuação inicial com base no interesse ou na representação política desta (CARVALHO, 2007). Foi no interesse de buscar manter a paz entre os países que se deu a criação da Organização das Nações Unidas (ONU) e de uma rede de agências especializadas, sobretudo após 1945, que refletiam o interesse norte-americano em promover o comércio global. (HERZ; HOFFMANN, 2004).

As OIGs são atores internacionais, uma vez que adquirem relativa autonomia em relação aos Estados-membros, e elaboram política e projetos próprios, além de poderem ter personalidade jurídica, de acordo com o direito internacional público (HERZ; HOFFMANN, 2004). Além disso, são estruturadas de forma permanente e institucionalizada, dotadas de estatutos e com organização interna que divide tarefas e funções. São ainda instituições capazes de agir legitimamente no sistema internacional (CARVALHO, 2007).

As organizações internacionais enfrentam um conjunto de desafios. Entre eles se pode destacar as dificuldades de financiamento, os problemas de coordenação entre agências, e o fato de existirem diferentes organizações lidando com o mesmo problema de legitimidade democrática. Outra questão, que é muito discutida, é a efetividade das decisões tomadas pelas organizações devido ao princípio da soberania estatal ainda ser preponderante (HERZ; HOFFMANN, 2004).

É preciso que, ao fazer parte de uma organização internacional, o Estado esteja adequado ao fim que esta representa, e, de mesmo modo, esteja ele mesmo adequado aos seus interesses.

Se os interesses dos Estados estão em conflito, não haverá cooperação, e isso será verdade com ou sem instituições. Mas quando a cooperação é difícil porque há um potencial de conflito, as instituições podem fazer com que o comportamento se torne cooperativo (NOGUEIRA, 2003, p. 30).



Durante anos, particularmente no que tange aos países menos desenvolvidos, a defesa do multilateralismo se baseou nos altos custos de oportunidade da não participação destes em fóruns e eventos internacionais (NOGUEIRA, 2003). Quando se trata das incertezas futuras como variável, a chance de cooperação tende a ser maior. Sennes (2003) lembra Axelrod e Keohane (1986) ao afirmar que quanto maiores forem as expectativas de ganho no futuro em relação aos benefícios presentes, maiores serão os incentivos para cooperação. Geralmente, pertencem ao mesmo grupo de atores responsáveis pela instituição, fortalecimento e vigência dos regimes, os responsáveis por sua crise e desagregação. Sennes (2003) faz essa afirmativa citando uma gama significativa de autores como Keohane, (1998 e 1989), Gilpin, (1981), Martin, (1993), Ikenberry, (1998) e Lima (1986), os quais condicionam o surgimento e efetividade de um regime à presença dos atores dominantes, da mesma forma ocorre em relação à sua crise e decadência.

A agenda múltipla da ONU reflete um padrão duplo de seus propósitos, pois revela que esta é tanto uma organização-fórum como uma organização de serviço, capaz de favorecer a participação da sociedade civil (TUSSIE; RIGGIOROZZI, 2003). Não se pode negar a importância e a abrangência da ONU no arranjo da composição universal. A maior parte da problemática internacional está ligada à responsabilidade de seus departamentos e suas secretarias especializadas (CARVALHO, 2007).

Em sua grande maioria, são os grupos econômicos os grupos de interesses legítimos que atuam no ambiente internacional, onde são encontrados os conglomerados multimidiáticos, os grupos industriais e financeiros, as empresas transnacionais, os agentes político-ideológicos, e os aglomerados sociais baseados em certos interesses. Tais atores geralmente agem de forma adequada. Entretanto, não é raro encontrar na literatura informações que atestem seu comportamento irregular (CARVALHO, 2007).

3 O AGRONEGÓCIO MUNDIAL E A CONCENTRAÇÃO AGROINDUSTRIAL

A partir do início da década de 1960, após a chegada da chamada industrialização da agricultura, a concepção do que seria a agricultura mudou radicalmente (MENDES; PADILHA JÚNIOR, 2007). O conceito de *agribusiness*, por exemplo, foi proposto pela primeira vez em 1957, pelos pesquisadores da Universidade de Harvard, Davis e Goldberg, como a “soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, processamentos e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”, o que descreveria e conceituaria mais adequadamente algo que ia adquirindo maior complexidade (BATALHA, 1997, p. 30).

De acordo com o conceito de agronegócio, a agricultura passa a ser abordada de maneira associada aos outros agentes responsáveis por todas as atividades, que garantem a produção, a transformação, a distribuição e o consumo de alimentos. A agricultura é cada vez mais inter-relacionada aos processos que se dão posteriormente à produção, como armazenagem, infraestruturas diversas (estradas, portos etc.), agroindústrias, mercados atacadista e varejista, exportação (ARAÚJO, 2005).

A análise de cadeias de produção é uma das ferramentas privilegiadas da escola francesa de economia industrial. Batalha (1997) cita Morvan (1991), autor que,



procurando sintetizar e sistematizar estas ideias, enumerou três séries de elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão em termos de cadeia de produção, em que esta seria: uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico; seria também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre os estados de transformação, um fluxo de troca, de montante a jusante, entre fornecedores e clientes; e seria um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

De certo modo, uma cadeia de produção agroindustrial (CPA) pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macrosssegmentos: (a) Comercialização – representa as empresas que estariam em contato com o cliente final; (b) Industrialização – representa as firmas transformadoras das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor (família ou agroindústria); e (c) Produção de matérias-primas – reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (BATALHA, 1997).

As CPAs não são estanques entre si, pois determinado complexo agroindustrial pode apresentar operações ou estados intermediários de produção comuns a várias CPAs que o compõem. Neste caso, pode ocorrer o que se chamaria de “operações-nó”. Estas operações são importantes do ponto de vista estratégico, pois representariam lugares privilegiados para a obtenção de sinergias e diversificação dentro do sistema (BATALHA, 1997).

Uma cadeia agroindustrial pode ser entendida como um conjunto de redes de produção com fluxos multidirecionais de materiais e de informação, em que a manutenção de sua estrutura está pautada nas relações que são criadas entre os agentes de um segmento, os agentes de outros segmentos, e com o próprio ambiente em que está inserido (ZUIN; QUEIROZ, 2006). Uma cadeia de produção agroindustrial típica pode possuir, no mínimo, quatro mercados diferentes: (i) mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais; (ii) mercado entre produtores rurais e agroindústria; (iii) mercado entre agroindústria e distribuidores; (iv) mercado entre distribuidores e consumidores finais (BATALHA, 1997).

Ainda dentro da proposta de entendimento do conceito de agronegócio está a definição de Sistema Agroalimentar (SAG). Este esquematiza-se a partir da interação de seus agentes, setores e instituições, denotando sua dinamicidade (ZYBERSZTAJN; NEVES, 2000). Os SAGs nada mais são do que a soma de atividades que concorrem à formação e à distribuição dos produtos alimentares e, em consequência, o cumprimento da função de alimentação (MASSILON, 2005).

Diferentemente da proposta de Goldberg, o SAG é visto como um conjunto de relações contratuais que se dão entre empresas e agentes na disputa do consumidor. Os agentes que atuam nos SAGs mantêm uma relação ao mesmo tempo de cooperação e de conflito (ZYBERSZTAJN; NEVES, 2000). Isto significa que é normal que esses agentes e empresas, independente do setor ou área de atuação, adotem estratégias de ganhos (lucros) máximos, e essa estratégia passa, necessariamente, pela obtenção de ganhos a partir de perdas dos concorrentes (ZUIN; QUEIROZ, 2006).

Para as considerações acerca da concentração industrial, mormente nos estágios pós-porteira, pode-se tomar como referência a concentração dos sistemas



agroalimentares nos EUA e Europa. Cerca de 20% do PIB americano está no setor de manufaturas, e, mediante dados históricos de seu Censo, observou-se uma queda progressiva do número de unidades (ou plantas) industriais desde a década de 60 (de 37 mil estabelecimentos em 1963 para 21 mil em 1995). Já na União Europeia (UE), em 1992, existiam 3,3 milhões de equipamentos varejistas nos países integrantes da UE, sendo 1,05 milhões focados em alimentos. Após cinco anos (1997), houve uma redução do número de equipamentos para 2,9 milhões, sendo 940 mil de alimentos. Praticamente 115 mil pontos de venda de alimentos fecharam no período. (NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2000).

O que a teoria econômica tradicional sugere é que a concentração leva ao poder de mercado das grandes empresas, as empresas dominantes, culminando em altos preços de alimentos aos consumidores e preços abaixo do “valor justo” aos produtores rurais. Fica evidente que processos como fusões e aquisições eventualmente agem negativamente sobre os preços pagos aos produtores agrícolas, devido ao maior poder de barganha e de mercado que empresas dominantes possuem (NEVES, CHADDAD; LAZZARINI, 2000).

Quanto aos agricultores, há possibilidade destes lograrem alguma vantagem competitiva por meio de associação de agricultores em cooperativas, o que seria também uma opção para estes se defenderem da opressão sofrida, de modo que as fusões, aquisições e alianças estratégicas passam a fazer parte destas formas de organização não se restringindo apenas às grandes empresas. (NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2000).

4 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como descritivo-explicativo, cujo objeto de estudo é a FAO. Essa organização é tida como uma das principais colaboradoras no âmbito internacional no que se refere ao fomento e implantação de meios sustentáveis ao desenvolvimento alimentar voltado ao estabelecimento da segurança alimentar. O desenvolvimento da pesquisa ocorreu seguindo duas fases complementares. Primeiramente foi realizado um levantamento das possíveis causas que têm impedido que a fome mundial seja sanada. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental que busca trazer à tona as causas estruturais que persistem como entrave principal para a insolvência da condição de fome perpétua, à qual estão submetidas inúmeras pessoas em várias partes do mundo. Em segundo lugar, foi feito um levantamento de dados com relação à FAO, com vistas a averiguar a eficiência de suas metas propostas, seu real propósito de criação e, para isso, foi necessário verificar a existência de possíveis desestabilidades e incongruências entre o modo como tem operado seus empreendimentos enquanto plano ideológico e seus empreendimentos quando colocados em ação de forma efetiva.

O levantamento de dados foi realizado por meio do site institucional da própria organização FAO, por meio de sites de instituições, como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); e por meio da análise de artigos científicos, periódicos e dos mais diversos materiais bibliográficos acerca do problema.

Com base nestas distintas fontes, o desenvolvimento da análise procurou levantar questões históricas que criaram as bases para os patamares da fome



na atualidade. Ou seja, foi avaliada a estrutura histórica, colocando as principais ações que a FAO tem empregado no combate à fome, de forma que fosse possível estabelecer uma relação entre os objetivos das políticas e ações da FAO e as causas estruturais da fome. Ao se fazer esta associação foi possível compreender como a FAO tem agido, como tem se atualizado e até mesmo como tem sido sua adaptação ao longo dos anos.

5 EMPRESAS TRANSNACIONAIS E O PODER DE MONOPÓLIO AGROINDUSTRIAL

Disputas por espaço e por direitos são as principais responsáveis pelo estabelecimento da relação antagônica e dependente existente entre classes sociais. Neste sentido, fazem-se questionáveis as estruturas que as mantêm: “é necessário saber em que medida são executáveis e legítimas as relações legais e de propriedade que medeiam os direitos e reconhecem que todos esses direitos sejam negociados e disputados. Tais lutas não são periféricas da fome, atingem o seu âmago” (DAVIS, 2002, p. 31). A realidade mostra que as empresas transnacionais, além de não se submeterem aos objetivos da política social dos países em que operam, monopolizam os meios de produção e exercem controle econômico sobre a vida dos pobres.

O espaço agrário, em meados do século XX, tornou-se bem mais complexo, gerando no desenvolvimento proveniente da industrialização da agricultura dois lados antagônicos. A renda produzida com a terra passa a ser monopolizada pelo poder corporativo e seus agentes do capital, que passam a subtrair os recursos econômicos anteriormente em poder dos produtores rurais.

Essa apropriação territorial no campo faz parte de uma tendência globalizatória das empresas e não se limita aos limites do espaço rural, como também do urbano. Isso porque, do ponto de vista institucional corporativo, as cadeias produtivas envolvem a apropriação parcial ou total do fornecimento de insumos, da produção, do processamento, do comércio atacadista e do comércio varejista, necessitando da cidade para arregimentar as relações de incorporação humana no trabalho (CAVALCANTE; FERNANDES, 2008, p. 21).

As empresas transnacionais têm claramente dominado todos os elos da cadeia alimentar. A exemplificar este fato pode-se citar o monopólio exercido nas áreas de sementes, agroquímicos e fertilizantes. Na área de sementes, as dez maiores empresas possuem nada menos que 74% do *market share* global (Tabela 1), no mercado agroquímico 89% (Tabela 2), e no mercado de fertilizantes, somente a Cargill possui 55% (Tabela 3). Os preços pagos por fertilizantes são elevados: o custo aumentou de US \$ 245 por tonelada em janeiro de 2007 para US \$ 1.600 por tonelada em agosto de 2008 (ETC GROUP, 2008).



Tabela 1- As 10 maiores empresas de sementes do mundo (2009)

Empresas	Vendas (US\$ milhões)	market share (%)
1. Monsanto (EUA)	7,297	27
2. DuPont (EUA)	4,641	17
3. Syngenta (Suíça)	2,564	9
4. Group Limagrain (França)	1,252	5
5. Land O' Lakes (EUA)	1,1	4
6. KWS AG (Alemanha)	997	4
7. Bayer CropScience (Alemanha)	700	3
8. Dow AgroSciences (EUA)	635	2
9. Sakata (Japão)	491	2
10. DLF-Trifolium (Dinamarca)	385	1
Top 10 Total	20,062	74

Fonte: ETC Group (2008) apud War on Want (2011).

Tabela 2- As 10 maiores empresas agroquímicas do mundo (2007)

Empresas	vendas (US\$ milhões)	market share (%)
1. Bayer (Alemanha)	7,458	19
2. Syngenta (Suíça)	7,285	19
3. BASF (Alemanha)	4,297	11
4. Dow AgroSciences (EUA)	3,779	10
5. Monsanto (EUA)	3,599	9
6. DuPont (EUA)	2,369	6
7. Makhteshim Agan (Israel)	1,895	5
8. Nufarm (Austrália)	1,47	4
9. Sumitomo Chemical (Japão)	1,209	3
10. Arysta Lifescience (Japão)	2,035	3
Top 10 Total	35,396	89

Fonte: Agrow World Crop Protection News (2008) apud War on Want (2011).

Tabela 3- As 7 maiores empresas de fertilizantes do mundo (2007)

Empresa	(US\$ milhões)
1. PotashCorp (Canadá)	1,104
2. Yara (Noruega)	1,027
3. Mosaic (EUA) (só a Cargill possui 55%)	944
4. Israel Chemicals Ltd. (Israel)	461
5. Agrium (Alemanha)	441
6. K + S Group (Alemanha)	303
7. Sociedad Quimica y Minera (Chile)	165
10. Arysta Lifescience (Japão)	2,035
Top 7 Total	2318,166

Fonte: PotashCorp (2007) apud ETC Group (2008).

O final da cadeia produtiva possui grande significância mercadológica para as grandes empresas. Sendo assim, as 10 maiores empresas de alimentos e bebidas controlam 26% (Tabela 4) do mercado mundial de produtos alimentares embalados (ETC GROUP, 2008).

Tabela 4- As 10 maiores empresas de alimentos e bebidas (2007)

Empresa	2007- Vendas de Alimentos e bebidas (US\$ milhões)	Tot. de Vendas (US\$ milhões)	Alimentos e Bebidas como % Total das Vendas
1. Nestle (Suíça)	83,600		93
2. PepsiCo, Inc. (EUA)	39,474	39,474	100
3. Kraft Foods (EUA)	37,241	37,241	100
4. The Coca-Cola Company (EUA)	28,857	28,857	100
5. Unilever (Países Baixos)	26,985	50,235	54
6. Tyson Foods (EUA)	26,900	26,900	100
7. Cargil (EUA)	26,500	88,266	30
8. Mars (EUA)	25,000	25,000	100
9. Archer Daniels Midland Company (EUA)	24,219	44,018	55
10. Danone (França)	19,975	19,975	100
Top 10 Total	338,751	449,666	

Fonte: Leatherhead Food International (2008) apud ETC Group (2008).

Das maiores empresas de sementes, somente a Monsanto controla 41% do mercado global de sementes de milho e 25% da semente de soja (MURPHY, 2006). As 100 maiores empresas de alimentos e bebidas responderam por três quartos (74%) de todos os produtos alimentares embalados e vendidos no mundo em 2007 (ETC GROUP, 2008). Torna-se nítido que poucas empresas dominam os processos de montante a jusante da produção alimentar. Madeley (2003) cita Kneen (1996) ao lembrar a Cargill, uma companhia que possui controle estrutural do sistema alimentar, e, assim, representa uma ameaça à segurança alimentar.

Outra questão que cabe lembrar é o destino que é dado à terra. A transferência de terra da produção de alimentos para as culturas de exportação vem aumentando rapidamente: todo ano, mais de um milhão de hectares é ocupado por plantações que visam os mercados de exportação (MADELEY, 2003). As pequenas propriedades têm um significativo papel na segurança alimentar. Elas ocupam cerca de 60% das terras aráveis no mundo inteiro e contribuem substancialmente para a produção agrícola global. Na África, 90% da produção agrícola deriva de pequenas propriedades (GREENPEACE, 2009).

Nos anos 1950, países como Coreia, Japão, Taiwan, China, Vietnã, Laos e Indonésia conseguiram eliminar totalmente (em processos que envolviam guerras e revoluções) o latifúndio de suas áreas rurais e implantaram rapidamente o esquema da agricultura familiar (GUANZIROLI *et al.* 2001). No entanto, a realidade mostra que a baixa acessibilidade e o escasso poder de compra dos pequenos agricultores e suas comunidades, especialmente em áreas remotas, faz com que estes se tornem parceiros pouco atraentes ao serem comparados com os parceiros do moderno agronegócio, ficando assim à margem do sistema produtivo.

É possível argumentar que a discriminação contra os pequenos produtores tem história e, ainda, que ela traduz a capacidade do poder econômico de influenciar as políticas públicas em seu favor. Ou seja, de criar imperfeições de mercado que beneficiem os

grandes empreendimentos. [...] O que se deve fazer é eliminar essas imperfeições e democratizar o acesso às políticas públicas (ALVES, 2001, p. 19).

Bianchini (2001, p. 80) observa que a agricultura familiar bem estruturada é um dos alicerces do desenvolvimento regional:

Existe uma interação entre uma região com um desenvolvimento econômico sustentável diversificado, com equilíbrio entre o rural e o urbano, a partir de uma agricultura familiar forte e com o reinvestimento da poupança dessa agricultura no fortalecimento da cadeia de produção dos principais produtos, agregando valor e riqueza na própria região.

Um exemplo histórico da exploração campesina que pode ilustrar bem as bases que estruturam o monopólio dos meios de produção de alimentos é o que ocorria na Índia, entre 1876 e 1878, onde a revolução ferroviária proporcionou o escoamento da produção agrícola para a Inglaterra (DAVIS, 2002). Além disso, as doutrinas de Thomas Malthus, unidas ao darwinismo social, exerciam grande influência sobre os governos, onde os governantes convenciam-se de que os esforços para conter as “leis naturais” poderiam ser piores que fazer esforço algum (DAVIS, 2002).

Se fossem colocadas em uma balança as possíveis causas da fome ficaria nítido que a fome se dá mais devido aos preços altos que à escassez de comida. Persiste mais pelo dificultoso acesso à alimentação pelos mais pobres do que por fatores que envolvam tecnologia na produção de alimentos.

Portanto, fome é uma catastrófica relação social entre grupos desigualmente dotados que pode ser ativada por guerra, depressão ou até mesmo por algo chamado ‘Desenvolvimento’, assim como por fenômenos climáticos extremos. O mais provável, claro, é uma conjuntura de diversos fatores. (DAVIS, 2002 p. 30).

A fome possui, portanto, em sua estrutura, um emaranhado de relações de poder que a mantêm, que impede que os patamares de redução da insegurança alimentar se reduzam de forma concisa e contínua. Um verdadeiro problema para o fim da fome está nas opções de desenvolvimento que são disponibilizadas aos pequenos produtores.

6 A FAO E SEU COMPROMISSO COM A AGRICULTURA E A ALIMENTAÇÃO

É por meio de relatórios expostos pela FAO, sobretudo aqueles sobre as realizações de suas comissões permanentes, das quais são mais pertinentes o Comitê da Agricultura e o Comitê de Segurança Alimentar Mundial, que são levantadas as ações relevantes da Organização. A Reforma da FAO, apresentada em 2005, também é considerada por representar a reformulação de mecanismos e processos pouco eficientes. Para a FAO o combate à fome requer tanto a segurança a curto prazo, por intermédio de redes para fornecer alívio imediato, quanto investimentos de longo



prazo, para aumentar a produção agrícola e melhorar o potencial de renda dos produtores. Esta dupla visão, lançada pela FAO em 2003, agora está incorporada em seu Quadro Geral de Ação, e foi útil na tarefa de suavizar o golpe gerado pela crise de 2007-08 nos preços dos alimentos. (FAO, 2012).

Em nível de cooperação técnica regional, nos anos de 1990 foi apresentada pela FAO a Cooperação Sul-Sul entre países em desenvolvimento. A principal proposta era facilitar o intercâmbio de conhecimentos e experiências e o compartilhamento de soluções para problemas semelhantes. (FAO, 2012).

Outro exemplo da interação da Organização na comunidade internacional foram os acordos assinados em dezembro de 2011, onde a FAO assinou conjuntamente compromissos entre a República Popular da China e as Repúblicas da Libéria e do Senegal. A China se comprometeu a contribuir tanto com assistência técnica como financeira na implementação do Programa Nacional de Segurança Alimentar (PNSA) dos dois países. Até o momento, 51 acordos Sul-Sul foram assinados e mais de 1.600 especialistas e técnicos dos países em desenvolvimento foram mobilizados para apoiar as iniciativas de outros países (FAO, 2012).

Dentre os países beneficiados pela FAO, o México é um que se sobressai por suas particularidades sociais. Com o apoio da FAO ao Programa Nacional do México para a Segurança Alimentar (PESA), iniciado em 2002, o país melhorou no acesso a serviços de alimentação e de suporte às áreas mais marginalizadas. O PESA já ajudou 200 mil famílias em 18 estados a fugir da fome, e mobilizou US \$ 650 milhões em investimentos agrícolas com potencial para melhorar a alimentação e as vidas da população (FAO, 2012).

Vários são os projetos que a FAO apresentou até então, e vários são os projetos que ainda estão em fase de testes; estes seriam os projetos piloto. Um exemplo destes é a criação de um canal de irrigação no alto dos Andes do Equador que favorece os agricultores ao longo do caminho em que passa a água por meio da tecnologia de aspersão, a mais eficiente dadas as circunstâncias. Os projetos pilotos são um bom exemplo de ajuda que pode ser oferecida aos governos para melhorar a situação dos agricultores no que tange às questões estruturais ligadas ao problema da fome (FAO, 2012).

Um dos programas que possui grande relevância é o *Farmer Field Schools*, que começou em 2001 para melhorar as habilidades de produção de agricultores da África Ocidental e aumentar o seu conhecimento de alternativas aos agrotóxicos. O programa é, em sua essência, uma rede constituída por facilitadores treinados que estabelecem relações com agricultores locais, com governos provinciais, com o governo nacional, com as organizações de agricultores, com as ONGs e com o setor privado.

O *Farmer Field School* chegou a mais de 130 mil agricultores em suas duas primeiras fases. O projeto já se expandiu para oito países com projeções de alcançar 500 mil agricultores em sua terceira fase. Em Mali, por exemplo, alguns projetos recebem 30% de financiamento de parceiros cujos recursos vieram depois de o programa ser criado. Somente em Mali, o projeto já formou 884 facilitadores e trabalhou com 60 mil agricultores (FAO, 2012). Mais de 5 milhões de agricultores na Ásia passaram pelo programa, aprendendo a monitorar seus campos e tomar medidas para reduzir a utilização de pesticidas (FAO, 2012).

Quanto à China, o trabalho da FAO se deu de forma diferente. Quando o país começou a conceder a propriedade privada de suas florestas coletivas aos



agricultores locais este transferiu títulos de 173 milhões de hectares de floresta. Tal reforma afetou meio bilhão de agricultores e levou à criação de mais de 100 mil organizações florestais cooperativas (FAO, 2012). Atualmente a FAO trabalha em parceria com a Administração Florestal Chinesa (AFC), e tem estabelecido um Projeto de Posse da Floresta, que ensina conceitos de gestão florestal para agricultores em seis províncias piloto, que incluem oito municípios, 16 aldeias e 300 mil agricultores. O usufruto da floresta está estipulado em 70 anos, com oportunidade de ampliação deste tempo (FAO, 2012). Ainda na China, devido às inúmeras pequenas propriedades criadas, a FAO introduziu o conceito de gestão participativa para os agricultores. Para os interessados em aderir a FAO capacitou oficiais florestais locais para fornecer orientação às cooperativas na criação de atividades, tais como processamento de madeira e de comercialização (FAO, 2012).

A FAO também conta com um sistema de estatísticas de largo espectro. Através de um banco de dados central, os tomadores de decisão política e os investidores podem agrupar dados através de áreas temáticas, como a produção, o comércio e o consumo, a fim de estudar as relações e processos. As informações prestadas dão conta de fornecer estatísticas de temas como culturas, pecuária, irrigação, uso da terra, fertilizantes, pesticidas, entre outros.

Na Etiópia, a FAO uniu o Ministério da Estatística com o Ministério da Agricultura em um projeto conjunto que introduziu novas tecnologias, como GPS, assistência pessoal digital, e um programa de imagens de satélite para melhorar a área de colheita, as estimativas de produção, e o monitoramento dos preços de mercado (FAO, 2012). No Níger, o projeto da FAO introduziu uma nova metodologia para contar o gado em movimento. A partir disso, o censo agrícola revelou riquezas insuspeitas, mostrando que o Níger tinha 30% a mais de gado do que anteriormente havia assumido, e o maior estoque na África Ocidental. Com base nesses dados, o Níger elevou seu PIB em 2% e aumentou substancialmente o orçamento do setor bovino. No Paquistão, um sistema de monitoramento agrícola, via satélite, foi introduzido, em primeiro plano, para medir o rendimento das culturas, fornecendo dados mensais de produção, e, agora, também é utilizado para prever a produção em períodos de secas e inundações (FAO, 2012).

Os sistemas estatísticos são de grande valor, e a crise de 2007-08 gerou a necessidade de trazer à tona o projeto *The Global Strategy* desenvolvido pela FAO e Banco Mundial em 2010. As estatísticas usadas no projeto representam não só um melhor acompanhamento das políticas em que a pobreza e a fome são alvo, mas também uma melhor compreensão das dimensões sociais, econômicas e ambientais da agricultura (FAO, 2012).

As medidas e projetos aqui colocados visam representar as mais relevantes ações que demonstrem a interação da Organização com a comunidade internacional nos últimos anos, no quesito segurança alimentar e fome mundial. Tais ações exigem da FAO constantes adaptações a um mundo que permanentemente encontra-se em mutação quanto as suas ideologias, suas percepções de urgência e de necessidade, seus conflitos de interesse. A questão central no tocante da questão da fome está em saber se as instituições, que se propõem a uma causa tão nobre, a luta pelo seu fim, têm movido fundos e ações adequados para tratar desta questão tão delicada.

Após sua reforma, a FAO passou a reconhecer a urgência em investir largamente no desenvolvimento rural sustentável. Não se manteve complacente frente à realidade



que o meio rural oferece aos pequenos produtores: condições de trabalho inseguras com pouco ou nenhuma proteção social; dificuldade de obtenção de crédito e acesso aos recursos necessários à lida na terra; pouca oferta de programas políticos que venham a apoiar o desenvolvimento de competências; problemas de infraestrutura de toda a ordem, entre outros.

Uma das iniciativas da FAO que vale salientar encontra-se em seu relatório *The State of Food and Agriculture* cuja edição 2010-11 é focada no papel da mulher na agricultura. O setor agrícola é de baixo desempenho em muitos países em desenvolvimento, e uma das principais razões é que as mulheres não têm igual acesso aos recursos de produção. Por meio de pesquisas a FAO observou que a diferença média de rendimento entre homens e mulheres varia de 20% a 30%. Se os rendimentos sobre a terra cultivada por mulheres fossem até os níveis atingidos por homens a produção agrícola, nesses países, cresceria entre 2,5% e 4%, o que seria capaz de reduzir o número de pessoas subnutridas no mundo na ordem de 12% a 17% (FAO, 2011).

Fica evidente que a escolha da FAO, de colocar o foco na mulher rural, na agricultora, é fundamental para a melhora nos níveis de produção e de segurança alimentar. De igual forma, o caso da reorganização logística de um canal de irrigação nos Andes do Equador, representa um avanço significativo quando se trata de oferecer a maior eficiência dos recursos já existentes em prol da maior produtividade agrícola e manutenção de bons níveis de segurança alimentar. Ao que tudo indica, a Organização tem demonstrado sucesso em seu ideal. Assim sendo, ainda que forneça informações e serviços aos setores privados, como aqueles que investem na monocultura, a FAO não apresenta em sua conduta geral desvios de função. Desta maneira, enquanto a Organização mantiver como foco e prioridade a pequena propriedade rural, a melhora nos padrões e condições de vida e alimentação, ela estará honrando com seu compromisso assumido internacionalmente.

Apesar de firmar sua causa, acabar com a fome no mundo, acreditando no poder da pequena propriedade para tanto, no dia 6 de setembro de 2012, o Diretor-Geral da FAO, José Graziano da Silva, juntamente com Suma Chakrabarti, Presidente do Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento, assinaram um documento cujo texto salienta a importância do setor privado para a segurança alimentar global, sua missão para alimentar o mundo e a sua necessidade de obter maiores investimentos (CHAKRABARTI; SILVA, 2012). Estas colocações são no mínimo preocupantes dada a tamanha contradição de propostas. Em uma Organização deste porte a credibilidade de suas ações não pode ser colocada em risco devido a inconsistências. Ou seja, não é possível que se sustente tamanha ambiguidade de discurso.

Estes indícios que revelam na FAO dois discursos divergentes quando se trata de sustentabilidade podem expor a fragilidade de seus propósitos. O discurso tendencioso é um dos artifícios utilizados para se posicionar firmemente frente a um ideal, e este não permite que o interlocutor se coloque com imparcialidade. O que se está buscando expor é o possível comportamento contraditório da FAO.



7 CONCLUSÃO

A questão da fome no mundo é uma questão de difícil e complexa solução. Suas causas podem ser consideradas variadas dependendo do contexto que se observa. Mas independentemente do contexto, seria correto afirmar que não será por falta de terras cultiváveis ou de alimentos que o mundo perecerá de fome. A premissa que afirma que já são muitos os habitantes, e serão muitos mais no futuro é levantada continuamente pelas grandes instituições que investem na monocultura sob pretexto de estarem provendo de alimento o mundo, no entanto, esse grande montante alimentar raramente destina-se à alimentação dos mais pobres, e a própria produção de monoculturas para a exportação prejudica a implantação de formas de desenvolvimento endógeno.

A agricultura familiar é o tipo de agricultura que deve e merece receber melhores investimentos e os mais íntegros e honestos incentivos, pois é por meio do desenvolvimento sustentável dessas fontes de riqueza natural que se tornará possível alimentar o mundo. A monocultura, no momento em que foi primeiramente ensejada, destinou-se a tranquilizar a fome de alimentos que se tinha. Atualmente ela quase apenas representa uma possibilidade de geração de divisas, uma fonte de especulação e um meio de maquiagem a necessidade que o capital possui de se perpetuar em todo e qualquer recurso não renovável que gere demanda, e, assim, lucro.

O surgimento da fome pode ter se dado por uma conjuntura de fatores como: as guerras e os conflitos de toda a ordem, credo e razão; as epidemias; o colonialismo; o endividamento externo; entre outros fatores que não cabe aqui levar à exaustão. Já a persistência da fome na atualidade tem mostrado ser uma das consequências da priorização da monocultura em detrimento da agricultura familiar e do controle que as multinacionais exercem sobre o comércio internacional, circunstâncias que somente se fortalecem com as diferentes condições de troca existentes entre os países que, por sua vez, são as principais responsáveis pelas desigualdades sociais. Isto reforça o caráter estrutural do fenômeno da fome.

A fome de fato possui várias origens, e lidar com tantas variáveis é uma tarefa um tanto quanto pesada que exige a criação de focos de atuação convergentes, tarefa a qual a FAO persegue em sua agenda. Mesmo assim, ao mesmo tempo em que incentiva e chama a atenção da comunidade internacional para temas que envolvem desenvolvimento de capacidades, também alerta que a fome é uma questão tão alarmante que não seria pertinente despendere recursos em atividades que não geram grandes excedentes alimentares, como a agricultura familiar. O que representaria um conflito no que a FAO entende por prioridade. Um conflito acima de tudo de interesses, que faz com que a Organização adote divergentes discursos, em diferentes contextos.

Pode-se acrescentar, ainda, que tudo no mundo se movimenta obedecendo a um jogo de interesses, muitas vezes divergentes, que precisam uma hora ou outra, ser atendidos. Cabe aos que têm maior poder de escolha, de veto ou de abstenção, escolher a quais interesses devem atender e em que momento. Deste modo, a FAO, enquanto representante dos interesses da comunidade internacional como um todo, deve continuar honrando seu compromisso de reduzir os níveis de fome e de pobreza. Ações são fundamentais, quando unem a teoria, o ideal e a prática, e para que não



haja prejuízo nos resultados, é preciso que a Organização também se comprometa a transmitir em suas decisões e alianças um discurso coeso e sustentável, sem brechas para contradições que possam colocar em dúvida seu próprio ideal e integridade de propósito.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. *Agricultura familiar prioridade da Embrapa*. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2001. Disponível em: <<http://www22.sede.embrapa.br/unidades/uc/sge/texto9.pdf>> Acesso em: 14.out. 2012.

ANDRIOLI, A. I. Fome não se acaba com agricultura “forte”. *Revista Espaço Acadêmico*, nº28, set. 2003. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/028/28andrioli.htm>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

ARAÚJO, M. *Fundamentos de agronegócios*. 2. ed., rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2005.

BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997.

BIANCHINI, V. *Estratégias para o desenvolvimento rural*. In: O Brasil Rural precisa de uma Estratégia de Desenvolvimento. Núcleo de Estudos Agrários e de Desenvolvimento Rural. Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001. Disponível em: <http://www.nead.gov.br/portal/nead/institucional/Textos_para_Discuss%C3%A3o> Acesso em: 18 nov. 2012.

CANTO, R. Planeta precisará aumentar produção agrícola em 70% até 2050, aponta ONU. *Carta Capital*, 2011. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/carta-verde/planeta-precisara-aumentar-producao-agricola-em-70-ate-2050-aponta-onu/>>. Acesso em: 15 maio 2012.

CARVALHO, L. A. de. *Introdução ao estudo das relações internacionais*. 2. ed. São Paulo: THOMSON IOB, 2007

CAVALCANTE, M; FERNANDES, B. M. Territorialização do agronegócio e concentração fundiária. *Revista NERA*, Presidente Prudente: ano 11 n. 13, 2008. Disponível em: <http://www2.fct.unesp.br/nera/revistas/13/7_cavalcante_e_fernandes_13.pdf> Acesso em: 15 out. 2012

CHAKRABARTI, S; SILVA, J. G. da. Hungry for Investment. *The Wall Street Journal*. U.S Edition. 6 sep. 2012. Disponível em: <<http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443686004577633080190871456.html?KEYWORDS=+CHAKRABARTI+GRAZIANO+DA+SILVA>> Acesso em: 15 nov. 2012.

DAVIS, M. *Holocaustos coloniais*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

ETC GROUP. *Who Owns Nature? Corporate Power and the Final Frontier in the Commodification of Life*. Communique, Issue No. 100, 2008. Disponível em: <http://www.etcgroup.org/sites/www.etcgroup.org/files/publication/707/01/etc_won_report_final_color.pdf> Acesso em 15 out. 2012.

FAO. *Os desafios para um mundo sem fome*. 6 set. 2009a. Disponível em: <<https://www.fao.org.br/dmsm.asp>>. Acesso em: 18 maio 2012.

_____. *Impact - A complete set of fact sheets on FAO's Success Stories and Focus Areas*. 2012. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/015/i2763e/i2763E00.htm>>



Acesso em: 16. nov. 2012

_____. *1.02 billion people hungry*. 2009b. Disponível em: <<http://www.fao.org/news/story/en/item/20568/icode/>> Acesso em: 25 maio 2012.

_____. *Relatório Final Seminário "A exigibilidade do Direito Humano à Alimentação Adequada e o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional"* 2010. Disponível em: <http://www.fao.org/righttofood/publi10/BRAZIL_6_RelatorioFinaldoSeminario.pdf>. Acesso em: 18 maio 2012.

_____. *Report of the CoC-IEE to the FAO Conference on the immediate plan of action for FAO renewal*. Roma, 18 -23 nov. 2009. Disponível em: <<http://www.fao.org/iee-follow-up-committee/home-iee/en/>> Acesso em: 14 out. 2012.

_____. *The State of Food and Agriculture 2010-11*. Roma, 2011. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/013/i2050e/i2050e.pdf>> Acesso em: 16 out. 2012.

GOLDSTEIN, A. Hunger a growing problem in America, USDA reports. *Washington Post*, 17 nov. 2009. Disponível em: <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/11/16/AR2009111601598.html>>. Acesso em: 15 maio 2012.

GUANZIROLI, C. et al *Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond. 2001.

GREENPEACE. *Agriculture at a Crossroads: Food for Survival campaigning for sustainable agriculture*. The Netherlands, 2009. Disponível em: <<http://www.greenpeace.org/international/en/publications/reports/agriculture-at-a-crossroads-report/>> Acesso em: 18 out. 2012.

HERZ, M; HOFFMANN, A. R. *Organizações internacionais: história e práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KISS, J. A segunda onda - pai da Revolução Verde atribui às novas tecnologias o papel da reinvenção da agricultura. *Revista Globo Rural*. 2012. Disponível em: <<http://revistagloborural.globo.com/GloboRural/0,6993,EEC691085-2344,00.html>>. Acesso em: 12 mai. 2012.

MADELEY, J. *O comércio da fome*. Petrópolis: Vozes, 2003.

MALTHUS, T. R. *Ensaio sobre a população*. Tradução de Antônio Alves Cury. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MASSILON, A. T. *Fundamentos do Agronegócio*. São Paulo: Atlas. 2005.

MENDES, J. T. G; PADILHA Jr., João Batista. *Agronegócio: uma abordagem econômica*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

MENDONÇA, M. G. de. Josué de Castro e o combate ao neomalthusianismo. *Anais do XXVI Simpósio Nacional de História – ANPUH*. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1306942559_ARQUIVO_Josue deCastroeocombateaneomalthusianismo-textofinal.pdf> Acesso em: 25 ago. 2012.

MOSER, A. *O problema demográfico e as esperanças de um mundo novo*. Petrópolis: Vozes, 1978.

MURPHY, S. *Concentrated Market Power and Agricultural Trade*. Berlin: Henirich Boll Foundation, 2006.

NEVES, M. F; CHADDAD, F; LAZZARINI, S. G. *Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2000.



NOGUEIRA, J. P. Instituições e governança global na teoria de Relações Internacionais: um breve panorama da evolução dos debates nas teorias convencionais. In: ESTEVES, Paulo Luiz (Org.). *Instituições Internacionais: segurança, comércio e integração*. Belo Horizonte: PUC MINAS, 2003.

SCHNEIDER, S. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol. 18 nº. 51, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69092003000100008&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 18 nov. 2012.

SEITENFUS, R. *Manual das organizações internacionais*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1997.

SENNES, U. R. Países intermediários e fóruns multilaterais: algumas considerações. In: ESTEVES, Paulo Luiz (Org.) *Instituições Internacionais: segurança, comércio e integração*. Belo Horizonte: PUC MINAS, 2003.

TUSSIE, D; RIGGIOROZZI, M. P. Novos procedimentos e velhos mecanismos: a governança global e a sociedade civil. In: ESTEVES, Paulo Luiz (Org.) *Instituições Internacionais: comércio, segurança e integração*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2003.

WAR ON WANT. *Food Sovereignty - Reclaiming the global food system*. London, 2011. Disponível em: <<http://www.waronwant.org/attachments/Food%20sovereignty%20report.pdf>> Acesso em: 26 ago. 2012.

ZUIN, L. F. S; QUEIROZ, Timóteo Ramos (Coord.). *Agronegócios: gestão e inovação*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000.



A INTERDEPENDÊNCIA COMPLEXA DENTRO DO MERCOSUL E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O BRASIL

*Cristhofer Weiland*⁴²

*Mariana Dalalana Corbellini*⁴³

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a interdependência entre as sociedades se encontram hoje em um grau de intensidade jamais visto antes. Desde meados da década de 1970 podemos notar uma crescente integração entre os países do mundo. Em uma época pós Segunda Guerra e dentro de um contexto de Guerra Fria, os países buscavam, na cooperação e na integração, uma maneira de sanar problemas comuns e se fortificar em vias de manter a paz entre os Estados.

Neste contexto também surgiram novos conceitos e teorias de integração internacional, no campo das Relações Internacionais (RI), dentre os quais se encontra o da Interdependência Complexa, de Robert Keohane e Joseph Nye, que se embasa em três pressupostos básicos: 1) a existência de canais interestatais, transgovernamentais e transnacionais conectando as sociedades; 2) a multiplicidade de temas na agenda internacional sem um claro ordenamento hierárquico; e 3) o não emprego da força militar entre as partes.

O problema desta pesquisa consiste em como essas três principais características da Interdependência Complexa, teoria de Keohane e Nye – dentro do Mercado Comum do Sul, afetam o Brasil. Este trabalho tem por objetivo geral entender se o Brasil se beneficia da situação de Interdependência Complexa dentro do MERCOSUL, e como objetivos específicos: (a) apresentar as bases da teoria da Interdependência Complexa, de Keohane e Nye, além de apresentar a formação do MERCOSUL e como o bloco está até o atual momento; (b) analisar de que maneira a Interdependência Complexa e o MERCOSUL se interligam; e (c) constatar no que a interligação entre a Interdependência Complexa e o MERCOSUL acarreta para o Brasil.

É apresentada como justificativa para escolha do objeto de pesquisa o fato de que, com o crescimento da economia dos países em desenvolvimento, em especial os que compõem o BRICS – grupo político de cooperação entre países de economia emergente, composto por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul –, a economia

⁴² Bacharel em Relações Internacionais pela UNISC. E-mail: crisweiland@gmail.com

⁴³ Mestre em Relações Internacionais pela UFRGS. Professora do Departamento de Ciências Econômicas na UNISC. E-mail: marianacorbellini@unisc.br



brasileira e os diversos tipos de integração regional (neste caso, o MERCOSUL), mais do que nunca aparecem como foco de estudos de Relações Internacionais.

O trabalho utiliza-se do método analítico, partindo do conhecimento geral do MERCOSUL, buscando apresentar as situações em que o mesmo se enquadra com a teoria da Interdependência Complexa e analisar os pontos em que o Brasil se beneficia deste caso. A exploração do assunto é realizada em fontes bibliográficas e documentais sobre o tema proposto, sendo que estes últimos incluem as resoluções e os tratados firmados dentro do Mercado Comum do Sul e deste com outros países e/ou blocos econômicos, os quais são importantes para entender esta integração econômica. Além dos tratados, é relevante a utilização de documentos do governo brasileiro para comprovação de dados para realização de uma análise quantitativa referente à economia brasileira. Dentre as fontes bibliográficas, o que mais se destaca é a utilização do livro *Power and Interdependence* (2012), de Robert Keohane e Joseph Nye.

2 TEORIAS DE INTEGRAÇÃO E A INTERDEPENDÊNCIA COMPLEXA

As teorias sobre este tema, de origem no século XX, necessitam de uma compreensão para adentrarmos ao assunto principal ao qual se refere este artigo. Deste modo, iremos fazer um aporte sobre teorias de integração, seus aspectos principais e os diversos pontos de vista, para então apresentarmos as bases da teoria da Interdependência Complexa, de Robert Keohane e Joseph Nye.

2.1 Teorias de integração

O processo de integração é algo relativamente recente no cenário internacional, obtendo expressão somente no século XX, após o fim da Segunda Guerra Mundial. Em meio a um aumento na interligação entre as economias das nações, às intensificações das transações financeiras (o que também aumentou o crescimento no volume do comércio) e, a cada vez mais países com problemas devido a decisões tomadas por outros Estados, surgiram pensamentos que conduziram à construção de organismos supranacionais e de organizações de nações – como a União Europeia (UE), modelo desta situação – que visavam à manutenção do poder econômico destes Estados ou até à reestabilização dos mesmos frente à economia de outros países.

Estes eventos, assim como os tipos de integração estabelecidos na contemporaneidade, podem ser analisados sob dois pontos de vista: do aporte da integração econômica, a qual classifica a integração em quatro níveis básicos, e das teorias de Relações Internacionais, entre as quais daremos uma maior ênfase ao funcionalismo, ao neofuncionalismo e à Interdependência – foco principal do trabalho.

Quanto ao aporte da integração econômica, segundo Appleyard, Field e Cobb (2010), quando os países se voltam para coalizões deste meio, eles abrem portas rumo ao livre-comércio, visando alguns benefícios da abertura econômica sem perder o controle sobre as mercadorias e serviços, as estruturas de produção e o consumo. Porém, quanto mais os Estados eliminam restrições sobre a circulação de bens e serviços dentro de um grupo, mais perdem o controle de sua economia.

O primeiro nível deste tipo de integração é a Área de livre comércio, no qual todos os membros do grupo eliminam tarifas dos produtos de cada um deles, ao



mesmo tempo em que cada membro mantém sua independência em estabelecer políticas comerciais com não membros. No segundo estágio, a União aduaneira, todas as tarifas são eliminadas e o grupo adota uma política comercial externa e comum para os países de fora do bloco – Tarifa Externa Comum (TEC) – além de agir como um só organismo na negociação de todos os acordos comerciais com esses países. (APPLEYARD; FIELD; COBB, 2010).

A terceira etapa, o Mercado comum, é caracterizada pela eliminação de todas as tarifas entre os membros do bloco e da livre circulação de mão de obra e capital. O último estágio, chamado de União Econômica, apresenta todas as características de um Mercado Comum além da unificação de instituições econômicas e da coordenação de políticas econômicas em todos os Estados-membros. Ainda neste nível, caso o bloco adote uma moeda comum, passa a se chamar União monetária. (APPLEYARD; FIELD; COBB, 2010).

Quanto às Relações Internacionais, conforme Oliveira (1999), existem teorias elaboradas para explicar as características, as formas e o funcionamento da integração, das quais daremos mais atenção ao funcionalismo, ao neofuncionalismo e à Interdependência. O funcionalismo, visão sobre a qual a estrutura da organização depende da função específica que exerce, “representa a tentativa liberal de fundamentar seus modelos teóricos em um método baseado na observação científica da realidade”. (NOGUEIRA; MESSARI, 2005, p. 75).

“Para os funcionalistas, as estratégias de cooperação e integração eram mais eficientes, técnica e racionalmente, na promoção do crescimento econômico e na distribuição de benefícios sociais” (NOGUEIRA; MESSARI, 2005, p. 77). Bastariam, apenas, organizações com boas estruturas para que fosse possível o aprendizado em relação a soluções técnicas para criação de um ciclo de crescimento da cooperação entre as redes.

Deste modo, eles acreditavam nas ampliações graduais do aprimoramento de políticas públicas em nível internacional, o chamado *spillover*, conceito que está ligado à ideia de derramamento, de estar em algum lugar e transbordar para outro. Este efeito seria verificado quando o aprendizado oriundo de experiências bem sucedidas fizesse com que as soluções das organizações transbordassem a outro âmbito da vida social. Sinteticamente, para Oliveira (1999), o funcionalismo seria algo como uma réplica do federalismo por não apresentar um modelo constitucional teórico. Visa a identificação de problemas do âmbito transnacional e a apresentação de soluções técnicas conjuntas através da cooperação funcional entre os Estados, diferenciando a alta política da baixa política, ou seja, a política da técnica.

Porém, segundo Nogueira e Messari (2005), Ernst Haas (cientista político alemão, expoente das Relações Internacionais) logo percebeu os defeitos que esta abordagem possuía e apresentou uma reformulação do funcionalismo. O chamado neofuncionalismo, a terceira teoria, incorpora um conceito não presente no funcionalismo – a dimensão política. Ou seja, a delegação de poder dos Estados a organizações supranacionais continua, porém não é somente a racionalidade técnica que irá garantir a continuidade do processo, e sim uma mescla entre o saber técnico e o mundo da política, a qual é determinante para o sucesso dos modelos de integração.

Para Haas (1964), citado por Mariano e Mariano (2002, p. 55), integração refere-se ao “processo de transferência das expectativas excludentes de benefícios



do Estado-nação para alguma entidade maior”. Sendo assim, segundo Nogueira e Messari (2005), Haas enxerga o *spillover* como não tão fragmentado, porém mais dependente do impulso proveniente de governos nacionais e tomadores de decisão. O teórico ainda acrescenta outro componente importante à nova abordagem: os valores – os quais são necessários para que as elites nacionais estejam convencidas dos benefícios materiais da integração.

Segundo Mariano e Mariano (2002), a teoria neofuncionalista conclui que o *spillover* pressiona à criação de uma burocracia para administração de questões referentes à integração, de modo supranacional, podendo, assim, aparar as diferenças entre as nações e os diversos grupos setoriais. “Ou seja, o *spillover* influencia a estrutura institucional ao explicitar sua incapacidade de atender às novas demandas e realidades” (MARIANO; MARIANO, 2002, p. 56). As falhas apresentadas nas teorias anteriores levaram ao estudo de esquemas próprios dentro do campo das RI, como a Interdependência Complexa, que será apresentada a seguir.

2.2 Interdependência complexa

A teoria da Interdependência Complexa foi desenvolvida por Robert Keohane e Joseph Nye, em meados dos anos 1970, os quais, segundo Di Sena Júnior (2002), não descartam um modelo realista das Relações Internacionais, mas afirmam que os elementos ao redor dos quais se apresenta o paradigma realista (segurança e força militar) são insuficientes para explicar a contemporaneidade da sociedade internacional.

Os autores buscam identificar e analisar as novas matrizes da política internacional e a forma como afetam o comportamento dos Estados. Assim como o realismo considera os Estados como os únicos atores internacionais de relevo, Nye (1997) citado por Di Sena Júnior (2002, p. 23), afirma que “os Estados são os atores principais da política internacional contemporânea, mas eles já não mais possuem o palco apenas para si”.

Para embasar isto, Keohane e Nye (2012) referenciam Henry Kissinger, secretário de estado dos EUA dos governos de Richard Nixon e Gerald Ford, o qual declarou que – embora com pensamentos enraizados na doutrina clássica – o equilíbrio entre as grandes potências e a segurança das nações não mais definia os perigos ou possibilidades estadunidenses; antigos padrões estão ruindo, assim como as soluções antigas. O mundo se tornou interdependente economicamente. A interdependência significa uma “dependência mútua”, ela “se refere, na política mundial, a situações caracterizadas por efeitos recíprocos entre Estados ou até entre atores em diferentes países”⁴⁴. (KEOHANE; NYE, 2012, p. 7).

Com esta definição dada, podemos entender que ela é uma relação entre dois ou mais países, nos quais as decisões, tomadas em cada Estado, afetam de alguma maneira a sociedade e/ou a economia de ambos, além de gerarem custos para os Estados envolvidos. Estes efeitos geralmente se referem a transações internacionais: fluxo de moeda, bens e serviços e pessoas. Os efeitos destas transações na interdependência vão depender dos custos e das restrições embutidas neles.

⁴⁴ Tradução livre.



“Onde existirem custos recíprocos (embora nem sempre simétricos) dos efeitos das transações, haverá interdependência”⁴⁵. (KEOHANE; NYE, 2012, p. 8).

A visão tradicional quanto ao cenário internacional era de que o poder militar dominava as outras formas de poder, ou seja, os Estados com maior poder militar controlavam os assuntos internacionais. Porém, os recursos produtores de capacidades de poder tornaram-se mais complexos. Este poder pode ser definido como uma habilidade de persuasão que um ator tem sobre outro, ou seja, a habilidade de fazer com que os outros façam algo que, em outras circunstâncias, não seria feito – e com custos aceitáveis ao ator. (KEOHANE; NYE, 2012).

Segundo Keohane e Nye (2012), para entendermos o papel do poder na interdependência é necessário apresentar duas dimensões produzidas pela mesma: a sensibilidade e a vulnerabilidade. A sensibilidade se refere ao grau de capacidade de resposta dentro de um quadro político, ou seja, é um indicador de impacto em termos de custo (quanto maior a interdependência, maior a sensibilidade). De acordo com Mariano (1995), refere-se à obrigação de arcar com os custos impostos antes que sejam alteradas as políticas, tentando assim mudar a situação. Esta sensibilidade pode ser social, política ou econômica. A vulnerabilidade mede o custo das alternativas definidas, diante dos impactos externos, depois que as políticas foram alteradas. Esta última inclui uma dimensão estratégica que a primeira desconsidera – fator que não significa que a sensibilidade seja politicamente sem importância. (KEOHANE; NYE, 2012).

Como já foi dito, a interdependência nem sempre é simétrica: ela também pode se apresentar de forma assimétrica. Ou seja, nem sempre possui um benefício recíproco. Na maioria dos casos, a interdependência é assimétrica, pois a maioria das relações entre os países se dá entre um ou dois desenvolvidos e os outros em desenvolvimento ou subdesenvolvidos. As assimetrias (diferenças) sensíveis entre os Estados em áreas como a militar, industrial, comercial, econômica, etc., trazem elementos de influência que, como o uso da força, podem ser empregados com a mesma finalidade, ou seja, levar o outro país a realizar algo que não seria feito se este elemento não existisse, de forma muito menos custosa do que utilizando a força. (DI SENA JÚNIOR, 2002).

Keohane e Nye (2012) destacam que as integrações entre os países são delicadas e duram somente se servirem ao interesse nacional dos Estados mais fortes que estiverem envolvidos. A teoria destes autores retrata um modelo de interação interestatal amparada em três premissas básicas: (1) existência de canais interestatais, transgovernamentais e transnacionais conectando as sociedades; (2) multiplicidade de temas na agenda internacional sem um claro ordenamento hierárquico; e (3) não emprego da força militar entre as partes em situações ou temas que conformem uma relação de Interdependência Complexa. (VAZ, 2002).

A existência de canais interestatais, transgovernamentais e transnacionais que conectam a sociedade – primeira premissa –, se refere a meios de comunicação e de negociação, os quais podem ser através de contatos informais (entre membros de agências governamentais e destes com atores privados), de burocratas de diferentes áreas, sejam governamentais, empresariais ou de organizações não governamentais (ONGs), ou até mesmo através de organizações internacionais – as quais exercem

⁴⁵ Tradução livre.



papel maior como promotoras de negociação. (KEOHANE; NYE, 2012).

A multiplicidade de temas na agenda internacional, segunda premissa, considera a diversidade de questões temáticas das agendas dos países: desde questões que eram consideradas como “alta política” (segurança, armamentos e alianças estratégicas) até as classificadas como de “baixa política” (que se resumem à economia), sendo que as primeiras questões condicionavam as segundas (KEOHANE, 1986). Porém, na Interdependência Complexa, onde se verifica uma ausência de hierarquia, não se pode dizer que existe uma precedência, ou seja, os temas de cunho econômico são decididos em suas próprias condições e os temas de cunho militar não dominam a agenda. (KEOHANE; NYE, 2012).

A terceira premissa da teoria da Interdependência Complexa aborda a não utilização de forças militares em integrações, como meio para resolver divergências, devido a tal envolvimento recíproco entre os atores. Assim, vincular negociações sobre questões econômicas com questões militares fica cada vez mais difícil dentro desses processos. Afora que o poder militar não é como o dinheiro, cuja utilização é visível. (KEOHANE; NYE, 2012).

Os cientistas políticos tradicionalmente tratam do papel da força militar nas relações internacionais, porém vimos que a força não é uma maneira apropriada de se conquistar outros objetivos (como bem-estar econômico e ecológico) os quais estão ganhando maior destaque. Não é difícil considerar uma ameaça de intervenção militar sobre questões econômicas ou entre países industrialmente avançados, embora, cairíamos novamente em pressupostos realistas. Mas na maioria das vezes sabemos que a utilização de força militar é custosa e incerta. (KEOHANE; NYE, 2012).

Para concluir, Di Sena Júnior (2002) considera que diversas foram as mudanças provocadas com o surgimento do paradigma da Interdependência, o qual tenta compreender, com variáveis mais complexas, as relações internacionais contemporâneas, que possuem características distintas das verificadas em outro período. Apesar de o poder militar ainda desempenhar papel importante, ele não serve mais como única explicação para se obter resultados; a hegemonia internacional, a qual era firmada através de bases referentes ao poder militar se modificou e passou a privilegiar outros elementos, não previstos na teoria realista (ou seja a preocupação com a alta política deu lugar a preocupação com questões da baixa política).

3 A INTERDEPENDÊNCIA COMPLEXA DENTRO DO MERCOSUL E AS IMPLICAÇÕES PARA O BRASIL

Para que possamos iniciar nossa análise, faz-se necessária uma melhor descrição de nosso objeto de estudo. Segundo Albuquerque (2007), assim como a União Europeia nasceu basicamente da necessidade de enfrentar problemas comuns como a questão do carvão e do aço, as primeiras conversas a respeito de uma iniciativa, que viria a ser o MERCOSUL, surgiram do entendimento dos ex-presidentes Alfonsín (Argentina) e Sarney (Brasil), de governos democráticos recém-oriundos de experiências de ditaduras, que viam na cooperação entre esses países uma possibilidade de defender a democracia de ambos nesse contexto pós-regime militar.

Na América do Sul o processo teve início com a criação da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), em 1948, pela ONU. O pensamento



integracionista foi posto em prática com a criação da Associação Latino-Americana de Livre-Comércio (ALALC), e aprofundada e aprimorada com a criação, em 1980, da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI). Com estas condições estabelecidas, em 1991, no Paraguai, o Tratado de Assunção foi formalizado pelos então presidentes da Argentina, do Brasil, do Paraguai e do Uruguai – Carlos Saúl Menem, Fernando Collor de Mello, Andrés Rodriguez e Luis Alberto Lacalle Herrera, respectivamente – e o MERCOSUL foi criado.

Vizentini (2003) aborda o fato de que o Brasil e a Argentina buscavam a formulação de respostas diplomáticas comuns e a complementaridade econômica. Em especial para o Brasil, a integração significava ter maior representação em cenário internacional, sendo que o caminho seguido o levou à criação do MERCOSUL. Com a assinatura do Tratado de Assunção, esta cooperação Brasil-Argentina foi transformada em uma integração que incluía o Uruguai e o Paraguai, os quais praticavam tarifas externas demasiadamente baixas, com o objetivo de diminuir as dos brasileiros e dos argentinos. O MERCOSUL, como projeto de União aduaneira que praticava uma Tarifa Externa Comum, buscou integrar os mercados desses Estados.

Para entender melhor o contexto, a história do MERCOSUL pode ser dividida em três períodos, de acordo com Faria (2004), considerando-a desde a assinatura do Tratado de Assunção: (1) fase de transição, de 1991-1994; (2) da vigência da TEC à crise cambial brasileira, 1995-1998; e (3) a partir da crise cambial brasileira, 1999. A fase de transição acordada no Tratado de Assunção foi um período de adaptação das políticas comerciais nacionais em vias da vigência da Tarifa Externa Comum, a qual foi baseada em dois instrumentos – um cronograma de convergência e equalização de alíquotas para que a TEC pudesse entrar em vigor e as listas nacionais de exclusão, com prazos de validade definidos e com maiores garantias aos países pequenos (Paraguai e Uruguai). Este primeiro período foi muito marcado pelo grande crescimento do comércio intrabloco.

Na segunda etapa, da entrada em vigor da TEC, em 1995, a política aduaneira comum – inegavelmente o aspecto mais desenvolvido do bloco – passou por ajustes devido às recorrentes crises financeiras provocadas por ataques especulativos nos mercados emergentes – Ásia, Europa do Leste e América Latina. Fato importante deste período foi a adesão do Chile e da Bolívia ao MERCOSUL como países associados, permanecendo fora da União aduaneira, ou seja, com uma adesão mais de caráter político. Em 1998, foi assinada a Declaração Sociolaboral do MERCOSUL, sendo este um importante passo para a livre circulação de trabalho e um aumento da reciprocidade no que concerne aos direitos trabalhistas e da seguridade social (FARIA, 2004).

A última etapa faz referência à crise do processo de integração, iniciada a partir da crise cambial brasileira, a qual fez o MERCOSUL sofrer alterações em janeiro de 1999 e levou ao declínio do comércio intrabloco e ao aumento das dificuldades da Argentina, a qual já enfrentava processo de estagnação e deflação – gerado pela armadilha criada pelo próprio Estado ao estabelecer o regime de paridade peso argentino-dólar como um para um. A desvalorização da moeda brasileira em 1999 desfez a (ainda que precária) acomodação cambial entre os países. (FARIA, 2004).

E não é com esta crise que sofrera o bloco em 1999, após o início do terceiro período, que a história do bloco termina – muito pelo contrário. Podemos considerar uma quarta etapa que vem até a atualidade: de recuperação das crises e relançamento



do bloco. Já no primeiro semestre da década seguinte, junho de 2000, foi aprovado um conjunto de decisões para o fortalecimento das bases do MERCOSUL. Estas medidas fazem parte do projeto que foi chamado de Agenda de Relançamento do Mercosul. Através deste projeto é visada a adaptação dos órgãos às necessidades do bloco, fortalecendo a Secretaria Administrativa do Mercosul e elaborando projetos de criação do Tribunal de Justiça Permanente, para garantir uma maior eficácia quanto às decisões do MERCOSUL. (BÖHLKE, 2007).

Por fim, com a adesão da Venezuela, o MERCOSUL se encontra, a partir de seus cinco membros plenos (Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela), com uma população estimada em 280 milhões de habitantes (em janeiro de 2012) e o PIB de 2011 fechando em 3,5 trilhões de dólares, segundo estimativas da *Central Intelligence Agency* (CIA - 2012). Em vias da integração, o MERCOSUL se enquadra na condição de União aduaneira incompleta, pois, apesar de reduzir ou eliminar as tarifas alfandegárias entre os integrantes e regulamentar o comércio com as nações que não pertencem ao bloco, as quais são estabelecidas em normas através da TEC, alguns países ainda possuem disparidades em suas políticas externas.

3.1 As premissas da Interdependência no MERCOSUL

Passemos então para análise das premissas da Interdependência Complexa – da existência de canais interestatais, transgovernamentais e transnacionais conectando as sociedades, da multiplicidade de temas na agenda internacional sem um claro ordenamento hierárquico e do não emprego da força militar entre as partes. Ser uma organização que exerça um papel maior como promotor de negociação, um canal unicamente intergovernamental, é a função do MERCOSUL em si e o intuito para o qual foi criado. Conforme Kerber (2001, p. 39):

Com a dinâmica do mundo moderno, a globalização presente, e para enfrentar a adequação da nova realidade econômica mundializada, os países do Cone Sul, estabeleceram sua opção em torno da formação de um bloco econômico regional integrado por Estados da América do Sul.

De acordo com Vigevani et al (2008), o MERCOSUL, como canal intergovernamental e propulsor de maior integração e aprofundamento de negociações, surge de forma ambígua para os seus Estados-partes. Para a Argentina, surge como prioridade internacional, enquanto que para o Brasil ele é apresentado como um instrumento muito importante, porém sempre como instrumento. Isto, portanto, não eliminou algumas divergências nas prioridades dos países membros, refletindo principalmente na complicada elaboração de estratégias e políticas comuns que levariam ao salto necessário para que a integração fosse aprofundada entre os dois países. (GONÇALVES; LYRIO, 2003).

Deste modo, enquanto visam aspectos comerciais da integração, os quais progrediram em bons números – e serão abordados posteriormente – o processo de aprofundamento da institucionalização ficou em segundo plano, segundo Becard (2009, p. 97), devido:



i) à complexidade do processo de edificação da União Aduaneira, iniciada em janeiro de 1995, com a adoção da TEC; ii) às assimetrias entre os membros, sobretudo no que concerne às suas respectivas políticas econômicas, dificultando decisões conjuntas; iii) à fragilidade das economias da região, em especial durante a instabilidade financeira internacional dos anos 1997-1998.

Quanto ao processo de edificação da integração, o MERCOSUL, em vias dos seus objetivos expostos, se enquadra atualmente na condição de Área de livre comércio imperfeita e União aduaneira incompleta, pois, apesar de o bloco usar a redução ou eliminação das tarifas alfandegárias entre os integrantes e a regulamentação do comércio com as nações que não pertencem ao bloco, as quais são estabelecidas em normas através da TEC, alguns países ainda possuem disparidades em suas políticas externas e se faz necessário eliminar as imperfeições existentes.

Quanto às assimetrias, levando em consideração questões econômicas, o PIB brasileiro – de 2,324 trilhões de dólares, em 2011 – representa 74,1% do PIB do bloco, que foi de US\$ 3,138 trilhões, seguido pela Argentina, com 23,1% (US\$ 726 bilhões), Uruguai, com 1,7% (US\$ 52 bilhões) e o Paraguai, representando apenas 1,1% (36 bilhões) do PIB do MERCOSUL, segundo dados do CIA World Factbook (2012). Com a adesão da Venezuela as disparidades ficam menores: o PIB do Brasil representa 66,3% do PIB do bloco, (que com o país caribenho passa a ser de US\$ 3,517 trilhões), seguido pela Argentina, com 20,6%, Venezuela, 10,7% (US\$ 379 bilhões), Uruguai, com 1,4% e o Paraguai, representando 1% do PIB do MERCOSUL.

Não podemos deixar de enfatizar que a economia também se refere à “baixa política”. Os países membros do MERCOSUL, desde sua constituição, não desestimularam nenhum tipo de integração e, seguindo a lógica da multiplicidade de acordos dos blocos econômicos, o Mercado Comum do Sul procurou manter e ampliar suas relações com diversos países e blocos, como com a criação de Áreas de livre comércio com Chile, Bolívia, Egito e Israel e a cooperação comercial e de investimentos com o Canadá. (MOREIRA; QUINTEROS; SILVA, 2010).

Para melhor ilustrar a interdependência do ponto de vista econômico foram elaboradas duas tabelas que ilustram as exportações e as importações dos membros do bloco (sem considerar a Venezuela, devido a sua adesão apenas em 2012) em valores gerais e em valores do comércio intrabloco. Foram utilizados os anos de 1990, 1995, 2000, 2005 e 2010, pois captam a realidade de antes da formação do bloco até os dias atuais, com valores de cinco em cinco anos.



Tabela 1 - Exportações e Importações do Brasil e da Argentina - Valores Totais e para o Mercosul (US\$ milhões - FOB)

ano	BRASIL				ARGENTINA			
	Exportações		Importações		Exportações		Importações	
	Total	Mercosul	Total	Mercosul	Total	Mercosul	Total	Mercosul
1990	31.414	1.320	20.661	2.312	12.353	1.833	4.077	833
1995	46.506	6.154	49.972	6.844	20.963	6.770	20.122	4.594
2000	55.086	7.733	55.825	7.795	26.341	8.399	25.280	7.162
2005	118.309	11.726	73.524	7.054	40.387	7.689	28.687	10.909
2010	201.915	22.602	181.665	16.620	68.133	17.133	56.503	18.972

Fonte: tabela elaborada pelos autores a partir de informações recolhidas do Centro de Economía Internacional (2012).

Conforme os dados da Tabela 1, as exportações brasileiras para os países que formariam o MERCOSUL (Argentina, Paraguai e Uruguai) representavam apenas 4% de suas exportações totais em 1990. Obviamente por ser o país de maior potencial no bloco, sua economia não depende tanto da de seus parceiros do bloco, até por ser uma interdependência assimétrica. Apesar disso, do seu total de exportações, 11,2% foram para os países do MERCOSUL em 2010. No quesito importações, o percentual sofreu um leve declínio de 1990 para 2010: de 11,2% do valor de importações para o bloco passou para 9,1%.

Já com relação à Argentina, conforme os dados da Tabela 1, suas exportações para os países do MERCOSUL eram de 14,8% em relação ao seu total de exportações no ano de 1990, enquanto que, no ano de 2010, 25,1% de suas exportações foram destinadas ao MERCOSUL. Sobre as importações, em 1990, 20,4% provinham de países do bloco, enquanto que, em 2010, esse número passou para 33,6%.

Tabela 2 - Exportações e Importações do Uruguai e do Paraguai - Valores Totais e para o Mercosul (US\$ milhões - FOB)

ano	URUGUAI				PARAGUAI			
	Exportações		Importações		Exportações		Importações	
	Total	Mercosul	Total	Mercosul	Total	Mercosul	Total	Mercosul
1990	1.694	696	1.317	539	737	259	1.193	367
1995	2.121	992	2.867	1.321	919	528	2.797	1.170
2000	2.302	1.023	3.466	1.518	869	552	2.050	955
2005	3.421	784	3.879	1.631	1.688	912	3.251	1.734
2010	6.725	2.154	8.533	3.159	4.534	2.194	9.400	4.745

Fonte: tabela elaborada pelos autores a partir de informações recolhidas do Centro de Economía Internacional (2012).

Apesar dos números relativamente altos da Argentina, os valores mais expressivos ficam por conta dos dois menores países do bloco – Uruguai e Paraguai. Destes dois, o primeiro, de acordo com dados da Tabela 2, teve, em 1990, 41,1% de suas exportações direcionadas aos países do bloco, sendo que, em 2010, este

número caiu para 32%. No que tange às importações, em 1990 foram 40,9% oriundas de países do bloco, enquanto que, em 2010, este número passou para 37,2%.

Por último, o Paraguai exportou 35,1% de seu total para os países do bloco, em 1990. Já em 2010, suas exportações para o MERCOSUL foram de 48,4%. Sobre as importações, em 1990, 30,8% provinham de países do bloco, enquanto que, em 2010, esse número saltou para mais da metade das importações provenientes de países do bloco – expressivos 50,5%.

A multiplicidade de temas na agenda internacional, segunda premissa, considera a diversidade de questões temáticas das agendas dos países: desde questões de “alta política” até questões de “baixa política”. Estas agendas aumentaram e se tornaram mais diversas e, portanto, não mais subordinadas a questões de segurança militar.

“O grande obstáculo, no Brasil e na Argentina, para um efetivo ‘investimento’ no projeto Mercosul é a ambiguidade com que [...] diversos setores das duas sociedades e dos dois governos avaliam o bloco” (GONÇALVES; LYRIO, 2003, p. 16). Com a entrada da República Bolivariana da Venezuela no bloco, há uma tendência de intensificação deste quadro, mas isto pode não ter tanto impacto sob a égide econômica e comercial, mas devido a sua grande produção e exportação de petróleo, as mudanças de algumas agendas temáticas do bloco, como a de uma integração energética, tornam-se uma possibilidade (CULPI, 2012). Conforme apontado pela presidente da Argentina, Cristina Kirchner, com esta adesão ao bloco, o MERCOSUL passa a ser o maior produtor de alimentos do mundo, levantando outro eixo temático – da segurança alimentar. (OLIVEIRA, 2012).

Mais enfático no que concerne à questão da energia, Simões (2011) considera que a integração energética da América do Sul é uma realidade, sendo que o entrelaçamento neste tema, no que tange ao interesse e aos investimentos público-privados vem se aprofundando nos últimos anos. Aqui cabe explicar o investimento da Petrobras na região. A empresa recentemente adquiriu ativos da distribuição de combustíveis no Uruguai, com a aquisição de postos da Shell na região. Na Argentina, a petrolífera é a terceira maior empresa do país, espalhando-se pela exploração de petróleo, gás natural e eletricidade, além de explorar óleo na Venezuela. A hidrelétrica de Itaipu, construída por Brasil e Paraguai, continua sendo a maior do mundo em termos de geração de energia.

Em agosto de 2010, na província de San Juan (na Argentina), foi celebrada a declaração conjunta dos presidentes dos membros do MERCOSUL sobre o Aquífero Guarani, que visa a manutenção de um tratamento adequado para este recurso natural estratégico, salientando a importância de se conservar o aproveitamento não exacerbado dos recursos hídricos, garantindo deste modo um desenvolvimento sustentável em benefício às gerações futuras. (MERCOSUL, 2010).

Dois anos depois, em junho de 2012, foi aprovada em Mendoza, também na Argentina, a Declaração sobre o uso, conservação e aproveitamento soberano e sustentável dos recursos e riquezas naturais dos Estados-membros. Esta declaração salienta a importância da cooperação entre os Estados Partes na preservação e aproveitamento sustentável das riquezas naturais que nestes países se encontram (MERCOSUL, 2012). Com estes acordos celebrados, podemos ao menos constatar a preocupação dos Estados Partes em tratar destes assuntos, além dos diversos projetos de cunho energético e de segurança alimentar, questões temáticas que, por



fim, tornaram-se “alta política”, além do que foi o objetivo maior no estabelecimento do bloco – a questão econômica.

Apesar da forma limitada, o processo de integração atingiu também universidades, cultura, políticos, etc. Conforme Lampreia (1995, p. 138), “no campo da educação, concluíram-se acordos sobre reconhecimento mútuo de estudos primários e secundários, obrigatoriedade do ensino do espanhol no Brasil e do português nos demais países”. Além destes, também foram implementados projetos de ação conjunta nas áreas de ciência e tecnologia, assim como processos de harmonização nas normas de proteção ambiental. A implantação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana – a UNILA – pode ser considerada o ápice destes avanços na educação.

A terceira premissa da teoria da Interdependência Complexa aborda justamente a não utilização de forças militares em integrações, como meio para resolver divergências, devido a tal envolvimento recíproco entre os atores. Assim, vincular negociações sobre questões econômicas com questões militares fica cada vez mais difícil. Afora que o poder militar não é como o dinheiro, cuja utilização é visível. Apesar disto, mudanças sociais e políticas drásticas podem fazer com que a força seja novamente um pivô das questões da agenda internacional. (KEOHANE; NYE, 2012).

Neste viés, possivelmente a maior conquista obtida através do MERCOSUL, segundo Porto e Flôres (2006), é o que podemos chamar de pilar mais importante do bloco, a cláusula democrática pela qual todos os seus membros devem ser democracias plenas, além da tentativa do bloco em preservar este regime para com toda região, ou seja, em toda América do Sul, obtendo êxito neste quesito. “O Mercosul é, inegavelmente, um fator capital de paz e normalidade democrática no continente sul-americano”. (PORTO; FLÔRES, 2006, p. 323).

Esta questão nos leva a trazer um dos princípios de conduta do acumulado histórico da política externa brasileira, apresentados por Cervo (2008): a cordialidade oficial no trato com os vizinhos foi concebida pelo barão de Rio Branco, segundo o qual convinha ao Brasil implementar a amizade e os negócios com os países fronteiriços para manutenção da convivência e da paz.. Assim, podemos considerar a política do não emprego da força militar na integração como um legado da política externa brasileira, que visa a solução pacífica de controvérsias e a plena vigência da democracia, fator que serviu como exemplo e é pregado dentro do MERCOSUL, estando até em pauta, com o caso da suspensão do Paraguai.

3.2 As implicações e os resultados obtidos pelo Brasil

Com as principais semelhanças das premissas da Interdependência Complexa analisadas dentro do atual estágio do MERCOSUL, seguimos para a apresentação das implicações e dos resultados obtidos pelo Brasil dentro desta relação. Para que possamos apresentar uma análise mais clara e coesa, faz-se necessário uma breve apresentação das exportações e importações do Brasil para com os países do MERCOSUL, antes da constituição do bloco (dados de 1989), antes da crise de 1998 (dados de 1997), o ápice da crise (dados de 2002) e após a consolidação do bloco no estágio em que se encontra atualmente (dados de 2011).



Tabela 3 - Exportações Brasileiras (US\$ milhões - FOB)

ANO	TOTAIS	MERCOSUL	ARGENTINA	PARAGUAI	URUGUAI
1989	34.383	1.380	722	323	335
1997	52.983	9.045	6.769	1.406	869
2002	60.439	3.319	2.346	560	413
2011	256.040	27.852	22.709	2.969	2.175

Fonte: tabela elaborada pelos autores a partir de informações recolhidas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2012).

De acordo com a Tabela 3, em 1989, o Brasil exportava 4% de seu total para o MERCOSUL, passando a exportar 11% deste valor em 2011. Isto representa que as exportações destinadas ao MERCOSUL aumentaram não apenas acompanhando proporcionalmente o ritmo do crescimento das exportações brasileiras, mas sim recebendo maior fluxo das exportações do Brasil.

Tabela 4 - Importações Brasileiras (US\$ milhões - FOB)

ANO	TOTAIS	MERCOSUL	ARGENTINA	PARAGUAI	URUGUAI
1989	18.263	2.192	1.239	359	594
1997	59.747	9.426	7.941	517	967
2002	47.242	5.612	4.744	383	485
2011	226.240	19.376	16.906	716	1.753

Fonte: tabela elaborada pelos autores a partir de informações recolhidas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2012).

Enquanto isso, conforme a Tabela 4, as importações brasileiras oriundas de países do bloco representavam, em 1989, 12% das importações totais, enquanto que, em 2011, elas caíram para 9%, sem deixar de ser um valor interessante – dadas as proporções do Brasil frente aos outros países do bloco. Ainda podemos analisar que o aumento das exportações brasileiras para os países do MERCOSUL foi maior que a queda das importações dos países do bloco.

Ademais, para o Brasil, o MERCOSUL não é mais apenas uma agenda de livre comércio, mas sim um empreendimento muito mais profundo e complexo, onde a liberalização dos fluxos de comércio é apenas um dos aspectos importantes dentre a multiplicidade de temas. Esta agenda mais ampla, desde que calculada sob medida aos países membros do bloco, é de extrema importância para que o foco da liberalização comercial não esbarre na persistência de assimetrias no bloco. (SIMÕES, 2011).

Deste modo, vinte anos após a constituição do bloco, é possível verificar que, em uma avaliação geral, os papéis que o MERCOSUL desempenha como meio para a inserção internacional do Brasil se desenvolveram positivamente. O papel econômico, apesar das limitações provocadas por crises financeiras, é expressivo: desde a sua criação, o bloco é um dos principais destinos das exportações do Brasil e um dos seus mais significativos fornecedores (STURARO, 2010).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notável, portanto, que o MERCOSUL – de Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai e, mais recentemente, Venezuela – pode ser enquadrado dentro das bases da teoria da Interdependência Complexa, seguindo seus três pressupostos básicos – da existência de canais interestatais que conectam as sociedades, a multiplicidade de temas sem uma clara hierarquia e o não emprego de força militar entre as partes – os quais têm implicações para o Brasil.

Da existência de canais interestatais, transgovernamentais e transnacionais que conectam as sociedades destacamos como impasse a se considerar as assimetrias entre os membros do bloco. Apesar da criação de diversos institutos de incentivo ao desenvolvimento e à promoção da coesão social, o MERCOSUL ainda esbarra nesta disparidade entre seus membros, levando ao não aprofundamento de suas instituições.

Apesar disto, não se pode deixar de abordar o incremento de relações de negócios que o bloco garantiu ao não desestimular nenhum tipo de integração, criando fomentos com países não membros e outros blocos de integração, através de acordos constituídos entre o MERCOSUL e outros países. O certo é que da perspectiva pela qual foi criado e está sendo utilizado, como um mecanismo para alavancar suas relações entre blocos e entre países emergentes, para uma maior inserção internacional, ele está sendo bem utilizado sem desestimular nenhuma iniciativa de integração.

A multiplicidade de temas na agenda internacional considera a diversidade das questões temáticas das agendas dos países. Podemos considerar como principais novos temas da agenda do MERCOSUL a integração energética da América do Sul, sendo que o entrelaçamento neste tema, no que tange ao interesse e aos investimentos público-privados, vem se aprofundando nos últimos anos. A questão dos recursos naturais também é tema da nova agenda do MERCOSUL, tratando sobre o uso, conservação e aproveitamento soberano e sustentável dos recursos e riquezas naturais dos Estados-membros garantindo deste modo um desenvolvimento sustentável em benefício às gerações futuras.

Afora estes novos eixos temáticos, é imprescindível o destaque ao eixo econômico, ainda um dos principais da agenda internacional do bloco. Ainda, a situação do não emprego de força militar é uma das questões mais pregadas dentro do MERCOSUL, até por ser um bloco formado logo após o fim das ditaduras de seus países, sendo o pleno vigor da democracia condição essencial para participação no Mercado Comum do Sul.

Por fim, podemos ver que os papéis desempenhados pelo MERCOSUL, como meio para inserção internacional do Brasil, se desenvolveram de maneira positiva. Apesar das limitações do papel econômico oriundas de períodos de crises financeiras, o bloco é desde sua criação um dos principais destinos das exportações brasileiras. Além disso, o Estado brasileiro ainda tem grande contribuição a dar ao processo de integração, não apenas pelos grandes recursos financeiros e institucionais que possui, mas também pelo poder que obteve e demonstra perante os outros países. Isto acontece devido ao que o país conquistou internamente, consolidando sua democracia, diminuindo a pobreza e a desigualdade social e, externamente, através



da solução pacífica de controvérsias, da moderação de conflitos e da liderança em iniciativas de cooperação entre os países.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. A. G. *Relações Internacionais contemporâneas*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

APPLEYARD, D.; FIELD, A.; COBB, S. *Economia Internacional*. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

BECARD, D. S. R. *Relações Exteriores do Brasil contemporâneo*. Petrópolis: Vozes, 2009.

BÖHLKE, M. *Integração regional & autonomia do seu ordenamento jurídico*. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (CIA). *The World Factbook*, 2012. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>> Acesso em: 13 out. 2012.

CENTRO DE ECONOMÍA INTERNACIONAL. *Estadísticas Mercosur*, 2012. Disponível em: <<http://www.cei.gov.ar/node/26>> Acesso em: 18 nov. 2012.

CERVO, A. L. *Inserção internacional: formação dos conceitos brasileiros*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CULPI, L. A. *Venezuela no Mercosul: aumento das tensões ou expansão comercial*. Mundorama, 2012. Disponível em: <<http://mundorama.net/2012/08/16/venezuela-no-mercosul-aumento-das-tensoes-ou-expansao-comercial-por-ludmila-andrzejewski-culpi/>>. Acesso em: 17 ago. 2012.

DI SENA JUNIOR, R. Poder e Interdependência: novas perspectivas de análise das relações internacionais. *Revista Cena Internacional*. V. 4, n. 2, p. 19-42, 2002.

FARIA, L. A. E. *A chave do tamanho: desenvolvimento econômico e perspectivas do Mercosul*. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GONÇALVES, J. B.; LYRIO, M. C. Aliança estratégica entre Brasil e Argentina: antecedentes, estado atual e perspectivas. *Dossiê Cebri*. v. 2, n. 2, p. 5-25, 2003. Disponível em: <<http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2008/02029.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2012.

KEOHANE, R. O. Realism, neorealism and the study of World politics. In: _____. (Org.). *Neorealism and Its Critics*. New York: Columbia University Press, 1986. p. 1-26.

KEOHANE, R. O.; NYE, J. S. *Power and Interdependence*. 4. ed. New York: Longman, 2012.

KERBER, Gilberto. *Mercosul e a supranacionalidade*. São Paulo: LTr, 2001.

LAMPREIA, L. F. Seminário sobre Mercosul. *Resenha de Política Exterior do Brasil*. v. 76, n. 21, p. 135-139, 1995.

MARIANO, K. P. O Neoliberal Institucionalismo: Um modelo teórico para a integração regional. *Cadernos Cedec*, São Paulo, n. 50, p. 1-30, 1995.

MARIANO, M. P.; MARIANO, K. P. As teorias de integração regional e os Estados subnacionais. *Revista Impulso*, Piracicaba, v. 31, n. 13, p. 47-70, 2002.



MERCOSUL. *Declaração de Mendoza sobre uso, conservação, e aproveitamento soberano e sustentável dos recursos e riquezas naturais dos Estados partes do Mercosur e Estados Associados*. Declaração n. 3/2012. Mendoza: [s.n.], 2012.

_____. *Declaração conjunta dos presidentes dos estados partes do Mercosul sobre o Aquífero Guarani*. Declaração n. 2/2010. San Juan: [s.n.], 2010.

_____. *Protocolo de Ouro Preto*. Estrutura Institucional do Mercosul. Ouro Preto: [s.n.], 1994.

_____. *Tratado de Assunção*. Constituição do MERCOSUL. Assunção: [s.n.], 1991.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). *Balança comercial brasileira: Mercosul*, 2012. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=2081>>. Acesso em: 03 nov. 2012.

MOREIRA, L.; QUINTEROS, M.; SILVA, A. *As Relações Internacionais da América Latina*. Petrópolis: Vozes, 2010.

NOGUEIRA, J. P.; MESSARI, N. *Teoria das relações internacionais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, J. S. A. *A adesão venezuelana e o futuro do Mercosul*. Mundorama, 2012. Disponível em: <<http://mundorama.net/2012/10/08/a-adesao-venezuelana-e-o-futuro-do-mercosul-por-jamerson-s-albuquerque-oliveira/>>. Acesso em: 28 out. 2012.

OLIVEIRA, O. M. *União Europeia: processos de integração e mutação*. Curitiba: Juruá, 1999.

PORTO, M. C. L.; FLÔRES, R. *Teoria e políticas de integração na União Europeia e no Mercosul*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

SIMÕES, A. J. F. *Integração: sonho e realidade na América do Sul*. Brasília: FUNAG, 2011.

STURARO, G. W. S. *Mercosul aos 20 anos: a evolução dos papéis do bloco e a inserção internacional do Brasil*. Mundorama, 2010. Disponível em: <<http://mundorama.net/2010/11/02/mercosul-aos-20-anos-a-evolucao-dos-papeis-do-bloco-e-a-insercao-internacional-george-wilson-dos-santos-sturaro-do-brasil/>>. Acesso em: 26 out. 2012.

VAZ, A. C. *Cooperação, integração e processo negociador: a construção do Mercosul*. Brasília: IBRI, 2002.

VIGEVANI, T.; FAVARON, G. M.; RAMANZINI JÚNIOR, H.; CORREIA, R. A. O papel da integração regional para o Brasil: universalismo, soberania e percepção das elites. *Revista brasileira de Política Internacional*, Brasília, v. 51, n. 1, p. 5-27, 2008.

VIZENTINI, P. G. F. *Relações internacionais do Brasil: de Vargas a Lula*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.



O IDEAL DE PACIFICAÇÃO DE GANDHI E A BUSCA PELA NÃO VIOLÊNCIA CONTEMPORÂNEA: OS CASOS DE DAW AUNG SAN SUU KYI E MARTIN LUTHER KING JR.

*Júlia Camille Ritter Mateus⁴⁶
Mariana Dalalana Corbellini⁴⁷*

1 INTRODUÇÃO

O princípio de não violência implica na procura por uma maneira não agressiva de agir eficazmente contra o uso da força ao resolver conflitos. Por que não vemos lutas assim no mundo contra a dominação e repressão? Na verdade, casos ocorreram, sendo alguns deles a campanha gandhiana na libertação da Índia, independente desde 1947; a busca da líder política birmanesa Daw Aung San Suu Kyi pela democracia; e, não menos importante, a luta de Martin Luther King Jr. pelos direitos civis do povo norte-americano.

A experiência de muitas lutas mostrou a eficácia da estratégia da ação não violenta para permitir aos homens e aos povos recuperarem a sua dignidade e liberdade. É claro que esta eficácia é relativa e o insucesso é possível, mas a ação não violenta permite ao homem ter uma atitude coerente e responsável face à violência dos outros homens. Contudo, não é a eficácia da ação não violenta que justifica o princípio de não violência. Se quiséssemos nos limitar a fundamentar a pertinência do ideal de não violência na eficácia da ação não violenta, cedo ou tarde acabaríamos por esbarrar nos limites dessa ação e, nesse momento, deveríamos recusar a legitimidade desse princípio.

Um assunto pouco discutido pelas Relações Internacionais mereceu a atenção desta pesquisadora, pois através desta análise poderemos ter maior conhecimento sobre feitos antes bem-sucedidos de não violência, além de chamar a atenção dos leitores para as chances de possíveis resoluções de conflitos atuais e futuros através desse mecanismo. As teorias das Relações Internacionais do Realismo e do Liberalismo nos auxiliarão a compreender as razões do uso da violência na política internacional, assim como as possibilidades para a não violência no mundo contemporâneo. Para isso, serão observadas as premissas de tais teorias, seus idealizadores e alguns de seus seguidores.

⁴⁶ Bacharel em Relações Internacionais pela UNISC. E-mail: julia_mateus@hotmail.com

⁴⁷ Mestre em Relações Internacionais pela UFRGS. Professora do Departamento de Ciências Econômicas na UNISC. E-mail: marianacorbellini@unisc.br



Esta pesquisa foi feita através de documentos oficiais, de bibliografias, livros e sites oficiais do governo, entre outros. Em seus elementos textuais, o trabalho está estruturado em forma de artigo científico. Este, dividido de forma a entender-se primeiramente as premissas da violência e não violência, mostrando após, o precursor e difusor do princípio da não violência e o mesmo princípio posto em prática por grandes líderes em seus respectivos países.

2 A VIOLÊNCIA E A NÃO VIOLÊNCIA NO SISTEMA INTERNACIONAL

O século passado foi marcado por muitos fatos que mudaram a trajetória da humanidade, incluindo revoluções, guerras, crises financeiras, etc. As teorias das Relações Internacionais tentam explicar tais acontecimentos. Duas dessas teorias servirão para elucidar a discussão da presente pesquisa, o Realismo e o Liberalismo. Duas correntes bem distintas e divergentes, porém bem difundidas no estudo das Relações Internacionais. Com isso, de certa forma podemos conciliar a teoria do Realismo com o uso da violência, e os pressupostos do Liberalismo podem ter uma aproximação com o ideal da não violência. Ainda assim, ambas as teorias representam, de fato, a organização tradicional e amplamente aceita da política internacional contemporânea, a qual cede pouco espaço para a não violência.

2.1 Realismo e Liberalismo: entendendo a política internacional contemporânea tradicional e seus instrumentos

O Realismo nas Relações Internacionais parte da ideia de que o mal é algo pertencente à sociedade, e o que pode ser feito por parte dos Estados é a prevenção contra os demais, através de armamentos, influências econômicas e políticas. Segundo os realistas, a paz só pode ser alcançada no caso do equilíbrio de poder entre os Estados. Se um Estado apresenta grande superioridade sobre os outros, a possibilidade de guerra passa a ser muito grande, uma vez que o Estado superior terá a oportunidade de conquistar algum Estado de poder inferior, o que é considerado natural pelo ponto de vista realista. (JACKSON; SORENSEN, 2007).

Entretanto, a obstinação por conflitos proposta pelo Realismo atrasa a conquista de um bem estar no cenário internacional para todas as nações, sejam elas mais ou menos poderosas. Além disso, evita que Estados menores tenham a esperada liberdade de expressão, que acaba sendo sobreposta pela voz das nações predominantes de poder. (JACKSON; SORENSEN, 2007).

Na mesma linha, para Maquiavel, em sua obra *O Príncipe*, de 1532, a teoria de que a política deve usar todos os instrumentos que garantam o seu sucesso é válida. A moderação também é necessária, porém a bondade sistemática termina por comprometer a ordem da sociedade, produzindo danos ainda maiores do que o mais realístico uso da violência. Certamente, afirma Maquiavel, que o ideal para o príncipe seria ser amado e temido, mas na prática, ambas seriam qualidades inconciliáveis. Quem governa o Estado deve decidir a cada vez com base na oportunidade. O que o príncipe não deve fazer é submeter as práticas de governo às normas da ética individual que é meramente subjetiva. (MAQUIAVEL, 2003).



Então, nos mostra Maquiavel (2003), na política a piedade produz mais danos do que vantagens. Um príncipe, para manter seus súditos unidos e leais, não deve se preocupar com a fama de cruel. Para Maquiavel, o excesso de clemência proporciona que as desordens prossigam, provocando mortes e roubos.

A violência é a forma mais visível de manifestação e de protesto que afeta o mundo contemporâneo, já que enfrentamos constantemente crises mundiais. No século XX tivemos a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, além de outros grandes conflitos paralelos, não tão generalizados.

Os motivos que levam à violência podem ser muitos. Para Garcia (2005) as guerras internacionais têm endereço, estão localizadas apenas em alguns pontos do globo, porque o capitalismo concluiu que elas geram muito lucro. Outros motivos marcantes da violência são evidenciados por grupos rivais, dentro ou fora de países, que não sabem lidar com diferenças culturais, religiosas e raciais e, por isso, optam por tentar erradicá-las, algo que se não houver a conscientização do homem, nunca acabará.

O uso da força (e a ameaça do uso da força) é um instrumento de poder exercido pelo Estado e é fundamental para o pensamento realista. O uso da força ou a ameaça do uso da força podem ser utilizados para obrigar um Estado a fazer algo ou desfazer algo que fez – coerção – ou para impedir um adversário de fazer algo – dissuasão. Os teóricos liberais tendem mais a defender estratégias de persuasão, passando cautelosamente para a coerção, ao passo que os realistas promovem diretamente a coerção. (MINGST, 2009).

Por sua vez, o Liberalismo tem a paz como o grande objetivo a ser alcançado entre todas as nações através da democracia, diplomacia, autodeterminação, além de um conjunto de regras em comum entre os Estados, que seriam reguladas pelo direito internacional. Para alguns autores, a democracia é uma forma de mudar o quadro mundial em que estamos hoje. Segundo Garcia (1995), algumas análises de Bobbio (1994) levam à conclusão de que a violência e a repressão podem diminuir muito numa verdadeira democracia. Bobbio (1994), citado por Garcia (1995, p. 24), entende por democracia “a substituição das técnicas violentas por técnicas não violentas como o voto, o debate, a greve, a manifestação e outras, a fim de conseguir objetivos respeitantes ao governo de uma sociedade”.

No plano internacional, Doyle (1986), citado por Pereira (2006), enfatiza o poder dos cidadãos descontentes ao manifestarem sua contrariedade por meio do voto, atribuindo seus custos pessoais à carreira política daqueles representantes mais beligerantes. Uma segunda argumentação foca na percepção positiva que Estados democráticos desenvolvem sobre outras democracias. A mesma cultura, com suas noções e práticas, que permite a resolução pacífica de conflitos domésticos é aplicada na política externa de uma nação democrática. Tais Estados assumem igualmente que outras democracias fazem o mesmo, tanto em sua política doméstica, quanto nas suas relações exteriores. Essa concepção cria condições para interações positivas, promovendo a cooperação em torno de interesses comuns. A relação entre estes Estados se sustentaria, portanto, na crença de que a paz entre eles implicaria em benefícios múltiplos, sendo uma situação sempre desejável e facilmente mantida.

Por outro lado, ainda temos a diplomacia como importante instrumento de política internacional; instrumento este que visa maneiras de se evitar a violência. A diplomacia é uma arte de negociação para aplicação da política externa de cada Estado



soberano, bem como um conjunto de técnicas e processos utilizados na condução das relações entre Estados. A diplomacia tradicional acarreta necessariamente a tentativa de os Estados influenciarem o comportamento de outros protagonistas por meio da negociação, agindo de um modo específico ou abstendo-se dessa mesma ação. (MINGST, 2009). A autodeterminação é também outro instrumento essencial da política internacional, sendo um direito adquirido de cada Estado e estando garantida na Carta das Nações Unidas (1945).

Ainda que tais instrumentos tenham por intenção, em teoria, a resolução pacífica de conflitos, na prática temos observado um aumento das situações em que a violência é utilizada. Situações como a da Primavera Árabe⁴⁸ podem servir de exemplo, uma vez que a tomada do poder pelo povo vem acontecendo, em alguns casos, de forma violenta (contando inclusive com a participação de tropas de coalizões internacionais).

Como veremos com Gandhi, as instituições menos favorecidas também podem ter sucesso frente a conflitos. Para isso, alguns meios podem ser usados. E então, o princípio da não violência pode ser um potencial instrumento de política internacional bem-sucedido.

2.2 Gandhi e a busca pela não violência

Segundo Garcia (1995, p. 66), “na história da humanidade, Gandhi foi o primeiro a entender o princípio da não violência do plano individual ao plano social e político. Sua ação política e suas ideias são atuais e até muito avançadas para a nossa época”.

De família hindu, Mohandas Karamchand Gandhi nasceu em 2 de outubro de 1869 em Porbandar, na Índia, país dominado então pelos britânicos. Aos 13 anos Mohandas casou-se com Kasturbai, de mesma idade, numa união previamente acertada entre as famílias. O casal teria quatro filhos. Aos 19 anos a família de Mohandas enviou-o para estudar Direito na Universidade de Londres. Gandhi se formou, voltou à Índia e logo após foi para a África do Sul trabalhar em um processo jurídico que lhe foi encaminhado. Lá, Gandhi se defrontou com a discriminação institucionalizada. Na África do Sul, os indianos eram proibidos de permanecerem nas ruas depois das 21 horas, além de serem marginalizados em guetos. Só podiam possuir terras em áreas restritas e tinham dificuldade de obter licenças para praticarem atividades comerciais (BUSH, 1987). Gandhi se estabeleceu em Transvaal (antiga província da África do Sul) e lançou aquele que seria o seu grande legado, o *Satyagraha*.

2.2.1 O *Satyagraha*: não violência como princípio de política internacional

Todas as estratégias não violentas foram denominadas por Gandhi de *Satyagraha* (busca da verdade). O principal objetivo do *Satyagraha* é a não violência (*ahimsa*). No sentido estrito, significa a resistência ao mal pela força da alma. Para Gandhi, o meio para conseguir os objetivos era o da não violência, que o conduziu pelo caminho mais

⁴⁸ Onda de protestos, revoltas e revoluções populares contra governos do mundo árabe que eclodiu em 2011. A raiz dos protestos é o agravamento da situação dos países, provocado pela crise econômica e pela falta de democracia. A população sofre com as elevadas taxas de desemprego e o alto custo dos alimentos e pede melhores condições de vida.



direto à harmonia humana, não somente na Índia e na África do Sul, mas também na humanidade inteira. (GARCIA, 1995).

A doutrina do *Satyagraha* foi criada por Gandhi com o auxílio de várias fontes, principalmente a *Bhagavad Gita*, o Sermão da Montanha de Jesus e por último, as obras de Thoreau, Ruskin, Tolstói. Porém, a aplicação prática e política é de Gandhi. Preparou-se fazendo os votos da verdade, aderiu à castidade, à pobreza, apoiava a igualdade das religiões, em prol dos indianos e dos cidadãos de todo o mundo. (GARCIA, 1995).

São vários os métodos usados pela doutrina do *Satyagraha*, ou resistência passiva. Primeiramente a motivação, trata-se de tocar o adversário, aceitando sofrer, convertendo e transformando-o em aliado e amigo. Põe fim ao mal, porque ela transforma aquele que o provoca. Outra forma é a de não cooperação. Trata-se de uma recusa de cooperar com os atos do governo, com leis, regras ou exigências de quem quer que seja desaprovadas por quem pratica essa doutrina. O *Satyagraha* também pode ser manifestado através do jejum com o objetivo da purificação, mostrando força interior, o que possibilita convencer o adversário mais facilmente. (GARCIA, 1995).

Por fim, o método mais utilizado por Gandhi toma a forma de desobediência civil. Tal desobediência foi aplicada diversas vezes por ele, sendo bem-sucedida. A Índia foi o lugar onde esta prática mais seria realizada (GARCIA, 1995). Nesse sentido para Muller (2007, p. 89) “o que constitui a injustiça não é a lei injusta, mas a obediência à lei injusta”. Para ele, a obediência pode ser pior que a desobediência, pois não devemos cumprir o que nos é imposto se vai de encontro aos nossos princípios.

O primeiro *Satyagraha* na forma de desobediência civil foi justamente em Transvaal, na luta de Gandhi contra o registro obrigatório, exigido apenas para os indianos; com isso, dois mil certificados foram queimados. Os britânicos reagiram contra os indianos, que não revidaram, praticando a doutrina do *Satyagraha*. Muitos indianos foram presos, inclusive Gandhi. Depois de libertado, Gandhi abandonou a profissão de advogado e doou seus bens a quem necessitava. (BUSH, 1987).

Os vinte anos que Gandhi passou na África do Sul são considerados apenas como um preâmbulo para sua luta na Índia. Logo após Gandhi ter deixado a África do Sul, irrompeu a Primeira Guerra Mundial (1914-1918). Nesse momento, um movimento de autonomia crescia por toda a Índia e, junto com ele, os sentimentos antibritânicos. No limiar de 1920, Gandhi pôs em ação um método de resistência passiva que não havia sido praticado até então: a não cooperação. Tendo como objetivo a independência do país, a não cooperação provocou boicote a tudo que era inglês – empregos, escolas, roupas, leis. Gandhi via nessa atitude uma forma efetiva de atrair a atenção mundial para a causa indiana. (BUSH, 1987).

Em março de 1930, anunciou seus planos para a Índia. Com apenas alguns seguidores, iniciou a Marcha do Sal. Esta infração para com os britânicos foi mais uma forma de protesto realizada e que ajudou na pressão para o povo indiano obter sua independência. Após 25 dias e quase 400 quilômetros, os andarilhos molharam seus pés nas águas do mar de Dandi. Um montículo de sal tinha sido preparado para que Gandhi o recolhesse sem pagar a taxa exigida. Porém, repetido por 2 milhões de pessoas em todo o país, o gesto punha em xeque a lei que proibia os indianos de fabricarem seu próprio sal, e que na verdade se refletia em outras esferas, como forma dos britânicos garantirem a permanência de seu domínio sobre o território



indiano. (RICUPERO, 2005).

Obra-prima de mobilização política de massa, a reinvenção por Gandhi da peregrinação através da Marcha do Sal demonstrou que a não violência e a desobediência civil eram estratégias viáveis na luta pela independência. O sal foi a chave simbólica para explicar às massas o que significava a liberdade. Não se tratava apenas de substituir o dominador estrangeiro por um nacional. O que estava em jogo era o direito do povo à propriedade dos recursos comuns do país. (RICUPERO, 2005).

O gesto de Gandhi, que a princípio surpreendeu muitas pessoas, provou ser uma poderosa demonstração não violenta. Demonstrava que a Índia estava impaciente e pronta para a autonomia. Embora os ingleses ainda permanecessem no país, haviam sofrido uma grande derrota moral e psicológica. Após a Marcha do Sal, os indianos não mais os olhavam como superiores nem os temiam. A perda do medo foi um passo importante para a liberdade política, que viria a ocorrer de fato em agosto de 1947, com a proclamação da independência da Índia. (BUSH, 1987).

Em 30 de janeiro de 1948, ainda fraco de um de seus jejuns, Gandhi saiu da casa para uma reunião de orações. Estava apoiado nos ombros de duas sobrinhas. Ao se aproximar de uma plataforma de madeira, a maior parte da multidão de quinhentas pessoas levantou-se, muitos deram um passo à frente, as que estavam mais perto curvaram-se em reverência. Gandhi curvou-se também e juntou as mãos no cumprimento tradicional hindu. Nesse momento, um homem tirou um revólver do bolso e atirou três vezes à queima-roupa. O Mahatma tombou sobre o solo exclamando *Hey Rama* (“Ó Deus”). Sangrando abundantemente, foi carregado para casa. Trinta minutos mais tarde, a multidão foi informada de que ele estava morto. (BUSH, 1987).

As balas o atingiram no peito, no estômago e na virilha. O assassino era um extremista hindu, que não concordava com o interesse de Gandhi pelas minorias religiosas. Gandhi foi cremado e teve suas cinzas jogadas sobre rios da Índia. (BUSH, 1987).

3 DA VIOLÊNCIA À NÃO VIOLÊNCIA NA POLÍTICA INTERNACIONAL: OS CASOS DE DAW AUNG SAN SUU KYI E MARTIN LUTHER KING JR.

Como visto, Gandhi teve êxito em suas conquistas usando o método da não violência. Será visto, porém, que ele não foi um caso isolado de êxito através deste princípio. A seguir, a história bem-sucedida de outros dois líderes políticos será apresentada.

3.1 O caso de Daw Aung San Suu Kyi

Com tantos conflitos em que o povo luta violentamente por melhores condições de vida, através de guerras civis, e com a política internacional tradicional incitando ao uso da força, mostraremos agora um caso que destoa desses aos quais estamos acostumados. O país Mianmar sofreu de um problema muito semelhante ao dos países da Primavera Árabe, porém menos popular, já que o final não foi tão impactante, como veremos. Antes disso, percorreremos o quadro em que toda essa situação se desenvolveu.



Mianmar (antiga Birmânia), hoje oficialmente República da União de Mianmar, é um país do sul da Ásia continental. Em 2006 sua capital foi transferida de Rangum para Naypyidaw. O país, que tem população de cerca de 45 milhões, é o segundo maior país do Sudeste Asiático (em área), depois da Indonésia. Em Mianmar viveram grandes líderes, mas sem dúvida Aung San Suu Kyi é a mais conhecida; além disso, é uma prova viva da não violência. Antes de conhecermos sua vida, veremos como a história da antiga Birmânia se desenvolveu.

Kyi, assim como Gandhi, é uma líder oriental. Nasceu em um país muito parecido com a Índia e que se tornou independente do mesmo império. Ao conhecê-la, veremos que os ideais de Gandhi não foram esquecidos. Daw Aung San Suu Kyi também foi bem-sucedida em busca dos seus ideais com técnicas não violentas.

Nascida em 1945, Daw Aung San Suu Kyi é filha de um dos heróis mais queridos da antiga Birmânia, general Aung San, que liderou seu país na luta pela independência na década de 1940 e foi morto por suas crenças, em 1947. Suu Kyi igualou-se ao heroísmo de seu pai com a sua defesa calma, mas apaixonada, pela liberdade e pela democracia de Mianmar. (WALSH, 2012).

Ao ir cursar faculdade em Oxford, na Inglaterra, Aung San Suu Kyi estudou Gandhi e mais tarde viria a contar com a sua teoria e práxis da ação não violenta. Em 1988, a Birmânia viu uma rebelião não violenta que envolveu milhares de pessoas pedindo a melhoria da qualidade de vida e o respeito pelos direitos humanos. Em agosto de 1988, Aung San Suu Kyi liderou um protesto maciço de 500 mil pessoas em frente ao centro religioso budista Pagoda de Shwedagon, em Rangum, pedindo a democracia do país. Pelo fato de ser conhecida como a filha de Aung San e também devido à coragem que demonstrou à frente dos esquadrões de motim, ela foi vista imediatamente como a líder da revolta de massa. (CLARK; MATON-PARKINSON, 2006).

Daw Aung San Suu Kyi formou a Liga Nacional pela Democracia (LND), da qual é atualmente secretária-geral. A LND tem uma política de não violência e desobediência civil. O partido ganhou as eleições em 1990, mas a junta militar que governava Mianmar anulou os resultados, o que provocou uma forte contestação internacional e proporcionou à Suu Kyi o Prêmio Nobel da Paz, o qual ela não pode ir receber. (WALSH, 2012).

A junta aprisionou Suu Kyi em sua casa ainda em 1989, sem acusação ou julgamento, e lá ela permaneceria até 2010. Em 2007, uma nova onda de descontentamento público se iniciou, a chamada Revolução de Açafrão foi liderada por um monge e violentamente reprimida pelas autoridades locais. Os protestos começaram quando o Estado, junto com o Conselho de Desenvolvimento, retirou todos os subsídios aos combustíveis no país, sem qualquer aviso, em 15 de agosto de 2007. Tais ações fizeram com que os preços do diesel e da gasolina subissem 66%, e o gás natural 500%, provocando também um aumento nos preços relativos à alimentação e transporte. Para despistar a opinião pública internacional a respeito de agressões por parte dos militares, parte da população foi forçada a simular apoio ao governo. Mesmo assim, o sistema internacional condenou veementemente as ações do governo birmanês. (BURMA CENTER BRAGUE, 2012).

Nesta mesma época, com Mianmar lutando contra problemas econômicos, seus governantes começaram a perceber que precisariam de ajuda do Ocidente, porém isso significava introduzir reformas e, por fim, em 2010, suspenderam a prisão



domiciliar de Suu Kyi (WALSH, 2012). Em 2011, Thein Sein tomou posse como presidente de um novo governo. Sein é um ex-general e é o primeiro presidente após a dissolução da junta militar em março de 2011. É também responsável por ter iniciado profundas reformas políticas em seu país. No mesmo ano da posse, Thein Sein encontrou-se com Suu Kyi e a LND foi registrada novamente como um partido político. (ANISTIA, 2012).

Atualmente, Suu Kyi e outros membros do LND foram eleitos para o Parlamento, mas a democracia completa ainda permanece distante. Ainda assim, o partido da chefe da oposição é favorito para as eleições legislativas de 2015, depois de ter obtido 43 das 44 cadeiras em disputa nas eleições parciais de abril de 2012. (CORREIO BRAZILIENSE, 2012).

Daw Aung San Suu Kyi recebeu em 2012, enfim, o Prêmio Nobel da Paz anunciado em 1991 enquanto encontrava-se em prisão domiciliar. Em seu discurso do Nobel, Suu Kyi salientou que tem sustentado a sua jornada pessoal e política por 25 anos: os direitos humanos, a democracia, a paz e a transformação do sofrimento. Ela falou sobre a construção de um mundo onde as pessoas não são deslocadas, desabrigadas ou esquecidas. (BUTIGAN, 2012).

Observando seu compromisso com a paz e segurança e seu *status* como um símbolo global de direitos humanos, Ban Ki-moon, Secretário-Geral das Nações Unidas, destacou como Suu Kyi agora serve não só como secretária-geral da Liga Nacional para a Democracia política, mas também como membro do Parlamento de Mianmar. Para o Secretário isso é muito importante, e, nesse sentido, ela pode continuar a ajudar o povo de Mianmar e muitas outras pessoas ao redor do mundo que podem estar vivenciando as mesmas dificuldades e abusos de direitos humanos. (UN NEWS CENTRE, 2012).

Apesar de sua falta de coordenação geral, o movimento na antiga Birmânia implementou ações surpreendentemente diversificadas em toda a gama de métodos de ação não violenta, inclusive protesto, persuasão, não cooperação, greves, boicotes e desobediência civil, como vimos com Gandhi. Muitos setores da sociedade birmanesa participaram destas ações, incluindo estudantes, monges budistas, e homens e mulheres de todas as idades e grupos étnicos, que também eram alvos eminentes da violência. (CLARK; MATON-PARKINSON, 2006).

O povo da Birmânia foi unificado pelo ódio contra a ditadura militar. Aung San Suu Kyi representou uma força unificadora. Sua abordagem não contraditória com o povo birmanês, incluindo os militares, gerou um amplo apoio para ela tanto nacional como internacionalmente. Sua imunidade incomum (como a filha do mais conhecido líder da luta pela independência do país) em combinação com uma vontade de falar publicamente resultou em uma liderança coerente junto ao povo birmanês. (CLARK; MATON-PARKINSON, 2006).

3.2 O Caso de Martin Luther King Jr.

Menos comum, o Ocidente também teve sua participação na luta não violenta. Martin Luther King Jr. atuou em um dos países ocidentais com maior discriminação racial, os Estados Unidos, e não diferente de Gandhi e Kyi foi uma figura chave para sua nação e para o mundo.



Nascido em 15 de janeiro de 1929 em uma família de classe média da Geórgia, Estados Unidos, King era filho de um pastor ativo na questão dos direitos civis. Primeiramente quis seguir carreira no Direito, buscando uma base intelectual a fim de compreender a filosofia social. Porém, acabou sendo atraído para a vida religiosa. Aluno destacado no seminário na Pensilvânia, descobriu a doutrina de não violência de Gandhi, o *Satyagraha*, que acabaria sendo sua guia por toda a vida.

King dizia que de sua formação ele obteve seus ideais cristãos e, com Gandhi, aprendeu sua técnica operacional. Em seguida, Luther King partiu para a Universidade de Boston, onde desenvolveria seu doutorado. Em 1954, foi nomeado pastor da Igreja Batista da Avenida Dexter, em Montgomery, no Alabama. Lá, iniciou-se sua carreira como líder em prol dos direitos civis. (THE NOBEL FOUNDATION, 1964).

Em 1º de dezembro de 1955, a costureira Rosa Parks recusou-se a ceder seu assento (na seção reservada aos negros) a um homem branco em um ônibus municipal de Montgomery conforme determinavam as leis segregacionistas do estado. Informada pelo motorista que acabaria presa caso não repensasse sua decisão, a mulher de 42 anos preferiu ser levada para a cadeia – e, posteriormente, a julgamento. (VEJA, 1968).

Sua condenação pelo júri levou à formação imediata da Montgomery Improvement Association (MIA), visando, entre outras coisas, o questionamento legal da constitucionalidade da lei de segregação no transporte público. A presidência da entidade foi entregue a Martin Luther King Jr. O líder viu a missão como uma oportunidade de melhorar as relações entre as raças e, da mesma forma, a situação de Montgomery. Seu compromisso com a não violência, neste caso, se deu através do incentivo ao boicote aos ônibus municipais. O protesto acabaria se tornando outro traço que marcaria suas manifestações.

Em 5 de junho de 1956, uma corte federal enfim determinou que a segregação nos ônibus era inconstitucional, decisão ratificada em 13 de novembro pela Suprema Corte. No total, foram 381 dias de boicote, com o apoio de mais de 42 mil negros. (VEJA, 1968).

O pastor fundou a Conferência Sulista de Liderança Cristã (SCLC, na sigla em inglês), e passou a ser citado como referência na busca pela igualdade racial. O fracasso em tentar não segregar as instalações públicas de Albany, na Geórgia, em 1961 – ocasião em que acabou preso –, foi compensado com a marcha de 1963 por Birmingham. Em uma das regiões mais segregacionistas do país, o líder comandou um protesto não violento que acabou sufocado com selvageria pelas forças locais do então comissário de segurança pública Theophilus “O Touro” Connor, que prenderam 3.300 negros, incluindo King. (VEJA, 1968).

A ação foi mostrada em todo o planeta e atraiu uma legião de adeptos à causa dos direitos civis. O ano de 1963 ainda guardou outro momento apoteótico para King: a Marcha pelo Trabalho e pela Liberdade, em Washington, que reuniu mais de 250 mil adeptos em frente ao Memorial Lincoln – ocasião na qual o líder proferiu seu mais famoso discurso, “Eu Tenho Um Sonho”. No ano seguinte, foi aprovado o Ato dos Direitos Civis, enviado pelo presidente John Kennedy ao Congresso ainda em 1963, banindo a segregação e discriminação racial em escolas e locais públicos. Seu trabalho foi reconhecido em 1964 com o Prêmio Nobel da Paz – aos 35 anos. King tornou-se o mais jovem detentor da honraria (VEJA, 1968).



Aos poucos, o líder foi ampliando seus objetivos. Ao mesmo tempo, ganhava mais inimigos, tanto entre brancos segregacionistas como entre negros que acreditavam que a estratégia de não violência não trazia resultados práticos ao movimento. Recebeu inúmeras ameaças, teve sua casa apedrejada, foi esfaqueado por uma negra com problemas mentais. Posicionou-se contra a Guerra do Vietnã e começou a defender a segurança econômica e redução da pobreza. Sua última empreitada foi a Campanha das Pessoas Pobres, com uma nova marcha em Washington. Notamos com todas essas marchas, exemplos das práticas não violentas de King, essas que tiveram grandes resultados em prol de seu objetivo, a busca pelos direitos civis. (VEJA, 1968).

Enquanto conversava com o pastor Jesse Jackson⁴⁹, na sacada do hotel Lorraine – hoje sede do Museu Nacional dos Direitos Civis –, King então com 39 anos, foi atingido por um tiro do rifle de James Earl Ray⁵⁰ e não sobreviveu. (BARBOSA, 2008).

Em reação à morte do líder, milhares de negros protestaram em dez estados norte-americanos, pedindo igualdade de direitos e justiça. O governo dos EUA mobilizou cerca de 72 mil soldados para conter as revoltas, que duraram três dias. Os manifestantes causaram incêndios e depredaram casas e estabelecimentos comerciais. Durante os confrontos com a polícia, 43 manifestantes foram mortos e cerca de 23 mil foram presos. Os protestos foram interrompidos em 9 de abril, o dia do cortejo fúnebre de Luther King. (BARBOSA, 2008).

King teve uma causa por lutar, um objetivo de ação, foi um grande líder com uma retórica sem igual. Fez história, e como os outros líderes que vimos, usou a religião como auxílio. Este líder Ocidental praticante do princípio não violência deixou sua marca para a história dos Estados Unidos e da humanidade.

4 CONCLUSÃO

Como tudo na vida, para que tomemos um caminho diferente do que estamos acostumados, precisa haver uma mudança que proporcione isso. Porém, a mudança dificilmente ocorrerá de forma espontânea. O mesmo acontece quando pensamos nas relações políticas, sejam elas em âmbito nacional ou internacional. A soberania dos países é um direito adquirido há séculos e reconhecido mundialmente. Assim, cada governo pode tomar sua própria ação de acordo com a própria conveniência.

Se compararmos a política internacional de hoje com aquela do início do século passado, podemos notar uma grande evolução. Claro que a disputa por territórios foi uma das grandes responsáveis pelas grandes guerras do século XX. Mas, temos que considerar que, além disso, a diplomacia entre os países cresce expressivamente, e a guerra armada se torna uma alternativa cada vez menos aceitável. O problema é quando os interesses econômicos são postos à frente da diplomacia, o que vemos corriqueiramente.

A filosofia de Gandhi não morreu quando ele foi assassinado. Seu legado vive e suas ideias ainda inspiram movimentos e provocam debates. Com relação a

⁴⁹ Pastor batista e ativista político norte-americano.

⁵⁰ James acreditava que Martin era um traidor, e que movia as pessoas em suas marchas para parar e enfraquecer o país; política e economicamente.



algumas das maiores questões que o campo das Relações Internacionais enfrenta hoje, como as implicações da autodeterminação dos povos e a eficácia questionável das instituições internacionais para enfrentar as desigualdades entre e dentro das nações, a filosofia de Gandhi pode fornecer uma perspectiva desafiadora.

O fato dos movimentos de Gandhi e Kyi terem acontecido no Oriente provavelmente tenha facilitado a comoção do povo local da mesma religião e mesma filosofia, já que esses têm uma tradição menos voltada para a racionalidade Ocidental. Ainda assim, alguns ocidentais também tiveram sucesso na prática da não violência, e um imponente exemplo foi o caso de Martin Luther King Jr. Em todos os casos, porém, a religião foi fundamental para a mobilização das nações. Sem ela, esses três líderes não teriam tido o sucesso alcançado. A crença costuma servir como guia e unificadora para os grupos que a seguem. King, mesmo que ligado às práticas de Gandhi, foi guiado pelo cristianismo, religião consideravelmente diferente da de seu mestre.

Gandhi, Daw Aung San Suu Kyi e Martin Luther King Jr. tiveram êxito em suas buscas, mesmo que não completamente. Como vimos, Gandhi não conseguiu interceder sobre a divisão da Índia; Kyi mesmo com a eleição histórica em 2012, onde o partido da opositora conseguiu maioria parlamentar, ainda não proporcionou à Mianmar plena democracia, já que o presidente eleito em 2010 Thein Sein não chegou ao poder de forma democrática. Mesmo King, líder de grandes conquistas em prol da não discriminação acabou assassinado e não aboliu completamente o racismo, algo que seria provavelmente impossível, já que esse meio de discriminação, entre outros, perdura até hoje.

Talvez o que nos falte hoje seja simplesmente a presença de um líder. Alguém que abdique de sua vida em prol de uma causa. Alguém que, com uma boa retórica e com princípios, tenha a força de mobilizar uma nação. Esse líder precisará de um instrumento, podendo ser uma religião, uma filosofia ou simplesmente uma causa que convença ao menos uma boa parcela da sociedade. A questão é que líderes como esses, que usem de princípios não violentos, são raros. O medo pode ser um grande empecilho para que tais líderes existam, já que a violência ainda é um grande trunfo frente a um conflito e infelizmente é ainda aceitável culturalmente.

A política internacional está em constante renovação e a própria democracia vem, com muito esforço, cada vez mais tendo espaço no cenário internacional. As distinções entre Ocidente e Oriente, antigamente bem definidas, cada vez ficam mais difíceis de serem feitas. As práticas liberais de relações internacionais vêm ganhando espaço sobre as práticas realistas, porém não significam necessariamente um mundo mais pacífico, ao menos em um primeiro momento. O que podemos identificar é que a busca pelos direitos dos cidadãos vem sendo feita e as organizações internacionais são quase unânimes em apoiar o que tange ao bem estar social. Porém, temos até hoje diversos lugares com extrema pobreza e deficiências em geral. Ainda é preciso muita luta por um planeta de paz e igualdades.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, F. *Morte de Martin Luther King impulsionou movimento negro nos EUA*. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u396950.shtml>>. Acesso em: 09 nov. 2012.



- BURMA CENTER PRAGUE. *The "Saffron Revolution"*. Disponível em: <<http://www.burma-center.org/en/burma/history/saffron-revolution/>>. Acesso em: 01 out. 2012.
- BUSH, Catherine. *Gandhi – Grandes Líderes*. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- BUTIGAN, K. *Aung San Suu Kyi's long journey to Oslo*. 2012. Disponível em: <<http://wagingnonviolence.org/2012/06/aung-san-suu-kyis-long-journey-to-oslo/>>. Acesso em: 7 set. 2012.
- CLARK, S. E; MATON-PARKINSON, N. *A Testimony to the Power of Nonviolence: Aung San Suu Kyi's Continued Struggle for Democracy*. 2006. Disponível em: <http://www.calpeacepower.org/0202/pdf/Aung_San_Suu_Kyi.pdf>. Acesso em: 28 out. 2012.
- CORREIO BRAZILIENSE. *Presidente birmanês diz que aceitaria ser sucedido por Aung San Suu Kyi*. 2012 Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/mundo/2012/09/30/interna_mundo,325244/presidente-birmanes-diz-que-aceitaria-ser-sucedido-por-aung-san-suu-kyi.shtml>. Acesso em: 10 out. 2012.
- GARCIA, M. C. *A paz: as contribuições de Gandhi para a crise do mundo atual*. São Paulo: Navegar Editora, 1995.
- JACKSON, R; SORENSEN, G. *Introdução às Relações Internacionais: teorias e abordagens*. Tradução de Bárbara Duarte. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2007.
- MAQUIAVEL, N. *O Príncipe*. Tradução de Mônica Baña. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- MINGST, K. A. *Princípios das Relações Internacionais*. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Elsevier, 2009.
- MULLER, J.-M. *O princípio da não violência: uma trajetória filosófica*. Tradução de Inês Polegato. São Paulo: Palas Athena, 2007.
- NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL. *Carta das Nações Unidas*. Disponível em: <http://unicrio.org.br/img/CartadaONU_VersolInternet.pdf>. Acesso em: 15 set. 2012.
- PEREIRA, M. G. *Democracia realmente conduz à paz?* 2006. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/politica/democracia-realmente-conduz-a-paz?-1160/artigo/>>. Acesso em: 19 jun. 2012.
- RICUPERO, R. *A marcha do Sal*. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1505200503.htm>>. Acesso em: 7 out. 2012.
- THE NOBEL FOUNDATION. *The Nobel Peace Prize 1964: Martin Luther King Jr: Biography*. Disponível em: <http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1964/king-bio.html>. Acesso em: 5 nov. 2012.
- UN NEWS CENTRE. *Ban hails Aung San Suu Kyi's role in Myanmar's reconciliation, reaffirms UN support*. 2012. Disponível em: <<http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=42955>>. Acesso em: 01 out. 2012.
- REVISTA VEJA. *O Rei da Nova América*. 1968. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/historia/morte-martin-luther-king/biografia-pastor-rei-nova-america.shtml>>. Acesso em: 09 nov. 2012.
- WALSH, E. *"Tenho arrependimentos pessoais", diz Aung San Suu Kyi*. 2012. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/09/120923_suukyi_ac.shtml>. Acesso em: 10 out. 2012.



